



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	12-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	08-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10099 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Silje Eckermann Rostvåg

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Er personlighet relevant for en god, effektiv ledelse?		
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	17
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Er personlighet relevant for en god, effektiv ledelse? -

Eksamenskode og navn:

**MAN 5071 – Samspill og Ledelse;
anvendt organisasjonspsykologi**

Innleveringsdato:

07.05.2023

Stuedsted:

BI OSLO

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
1.0 INNLEDNING	4
2.0 PROBLEMSTILLING	5
3.0 AVGRENSNING AV TEMA	5
4.0 PERSONLIGHET OG LEDELSE - TEORI.....	6
4.1 PERSONLIGHET.....	6
4.2 LEDELSE	7
4.3 PERSONLIGHETSTREKK	8
4.3.1 Femfaktormodellen.....	10
4.3.2 Personlighetstrekk og ledelse	12
4.3.3 Ytre trekk	13
4.3.4 Den mørke triaden.....	14
4.2 INTELLEKTUELLE FERDIGHETER.....	15
4.2.1 Intelligens	15
4.2.2 Emosjonell intelligens	15
4.3 LEDERATFERD.....	17
4.3.1 Transformasjonsledelse.....	17
4.3.2 Passiv ledelse	19
4.3.3 LMX-ledelse.....	20
4.3.4 Endringsledelse	21
4.3.5 Tofaktormodellen for ledelse.....	22
4.3.6 Autentisk ledelse.....	23
4.3.7 Verdibasert ledelse	23
5.0 PERSONLIGHET OG LEDELSE - DISKUSJON	24
5.1 PERSONLIGHETSTREKK	24
5.1.1 Lederfremvekst	24
5.1.2 Ledereffektivitet.....	25
5.2 INTELLEKTUELLE FERDIGHETER.....	33
5.2.1 Intelligens	33
5.2.2 Emosjonell intelligens	34
5.3 LEDERATFERD.....	36
5.3.1 Ansattes personlighet.....	39
6.0 AVSLUTNING.....	41
REFERANSER	43

Sammendrag

Noen egenskaper ved mennesket gjør at det er større sannsynlighet for at de fremstår som ledere, og at andre identifiserer og velger dem som ledere. Men det som forutsier fremvekst av lederskap, kan imidlertid ikke forutsi effektivitet når man først har blitt leder. (Forsyth, 2019)

Med utgangspunkt i artikkelen til Martinsen og Glasø om lederes personlighet (Martinsen & Glasø, 2014), har jeg sett nærmere på hva pensumlitteratur og forskning sier om personlighet og ledelse.

I denne oppgaven redegjør jeg for begrepene personlighet og ledelse. Jeg ser nærmere på personlighetstrekk, ytre trekk, intellektuelle ferdigheter og lederatferd. Jeg belyser hva pensumlitteraturen sier om temaet, og har inkludert forskning fra ulike litteratursøk.

Flere av studiene jeg har funnet, har vist at det er sammenheng mellom enkelte personlighetstrekk, lederfremvekst og ledereffektivitet (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Imidlertid er det studier som ikke har like funn med tanke på hvilken dimensjon av femfaktormodellen som er relevant for ledelse (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011), det er studier som viser en sterkere korrelasjon til lederfremvekst enn ledereffektivitet (Cogliser, Gardner, Gavin, & Broberg, 2012), mens andre studier forklarer sammenhengen mellom personlighet og ledelse med lederatferd (Strang & Kuhnert, 2009).

Det er også indikasjoner på at leders personlighet er viktigere enn intelligens når det kommer til langsiktig suksess, (Reichard, et al., 2011), selv om det er en tendens til at nettopp ledere skårer høyere på intelligenstester enn gjennomsnittet (Forsyth, 2019). Derimot er det sett en tydeligere sammenheng mellom emosjonell intelligens og ledereffektivitet (Bergner, 2002).

Det er mye som tyder på at personlighet er relevant for en god, effektiv ledelse. Og hvorvidt det er personlighet eller lederatferd som er mest relevant, er min hypotese at det vil falle tilbake på personlighet. For vil ikke en leders atferd bli påvirket av nettopp personlighet?

1.0 Innledning

Ledelse er viktig, fordi når ledelse er godt utført vil mennesker og organisasjoner trives. Dårlig lederskap er nesten alltid fulgt av katastrofer (Hogan, Personality and The Fate of Organizations, 2007).

En gitt profil av personlighetstrekk ser ut til å ha betydning for både det å bli leder og å være effektiv i lederrollen (Martinsen & Glasø, 2014). Effektive ledere er robuste og håndterer stress godt, de fremmer en visjon og utvikler strategier for å omsette visjonen til virkelighet. De løser taktiske og strategiske problemer, setter mål og jobber hardt for å nå dem. Effektive ledere utstråler en følelse av selvtillit, gir andre tillit, bygger relasjoner og team, og følger sine forpliktelser. (Hogan, Personality and The Fate of Organizations, 2007) Det kan med andre ord være essensielt for en organisasjon at det velges riktig leder.

I tillegg ser vi at ledere har en tendens til å skåre høyere enn gjennomsnittet på intelligens tester. De er ofte kunnskapsrike, både generelt og om sitt spesielle felt. (Forsyth, 2019)

Imidlertid har enkelte hevdet at emosjonell intelligens er fire ganger så viktig som generell intelligens for å lykkes i karrieren, samt at emosjonell intelligens er avgjørende for å være en god leder (Goleman, 1998a) (Føllesdal, 2016).

På bakgrunn av dette synes jeg det er interessant å lære mer om relasjonen mellom personlighet og ledelse. Med utgangspunkt i artikkelen fra Martinsen og Glasø om ledes personlighet (Martinsen & Glasø, 2014), ser jeg nærmere på hva pensumlitteratur og forskning sier om personlighet og ledelse. Jeg belyser også betydningen av intellektuelle ferdigheter og lederatferd, og ser på ytre trekk som kan gjøre at mennesker fremstår som og blir valgt som ledere.

Deretter diskuterer jeg funnene fra både pensumlitteratur og forskning. Målet er å finne ut om personlighet er relevant for en god, effektiv ledelse.

2.0 Problemstilling

I denne oppgaven ser jeg på sammenhengen mellom både personlighet og lederfremvekst, og personlighet og ledereffektivitet. Men fordi det som forutsier fremvekst av lederskap, ikke kan forutsi effektivitet når man først har blitt leder (Forsyth, 2019), og fordi min hypotese er at ledereffektivitet er viktigere enn lederfremvekst for medarbeiderne og organisasjonen, har jeg valgt følgende problemstilling:

Er personlighet relevant for en god, effektiv ledelse?

3.0 Avgrensning av tema

Jeg fokuserer på de overordnede personlighetstrekk som vi finner i femfaktormodellen, men redegjør også for ytre trekk og intellektuelle ferdigheter.

Jeg belyser lederstil og lederatferd som omtales i studiene jeg har inkludert; transformasjonsledelse, passiv ledelse, LMX-ledelse, endringsledelse, tofaktormodellen for ledelse som omhandler oppgaveledelse og relasjonsledelse, autentisk ledelse og verdibasert/etisk ledelse.

Jeg har inkludert enkeltstudier og metastudier, og studier som både ser på ledere i grupper og organisasjoner.

Hovedtyngden i oppgaven ligger på personlighetstrekk og ledelse. Jeg vil poengtere at jeg kun har inkludert et lite utvalg studier som omhandler intellektuelle ferdigheter og lederatferd, og at det dermed ikke kan gi en sikker konklusjon.

Jeg velger å se på ledereffektivitet og ledersuksess under ett. Bakgrunnen for dette er Hogans beskrivelse av en effektiv leder (Hogan, Personality and The Fate of Organizations, 2007). Hogan beskriver ledereffektivitet på en måte jeg tenker det er rimelig å forbinde med ledersuksess.

4.0 Personlighet og ledelse - teori

Teorien er viktig for bakgrunnsforståelse. Jeg vil derfor først redegjøre for begrepene personlighet og ledelse, og i den sammenheng belyse ulike personlighetstrekk, herunder femfaktormodellen, samt ytre trekk, intellektuelle ferdigheter og lederatferd.

4.1 Personlighet

Personlighet viser til et menneskes karakteristiske måte å tenke, føle, oppføre og forholde seg til andre på (Widiger, Verheul, & van den Brink, 1999) i (Føllesdal, 2016). Alle mennesker har en unik personlighetsprofil. Det handler om hvor utadvendt og innadvendt du er, hvor følelsesmessig stabil eller ustabil du er og hvordan nivået på de ulike egenskapene dine er. Personlighetspsykologien ønsker å fange helheten ved individet, og inkluderer dermed tanker, følelser, atferd og det kompliserte samspillet mellom disse aspektene. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Det er ulike definisjoner på personlighet (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007). Forsyth definerer personlighet som «konfigurasjon av særegne, men varige, disposisjonelle egenskaper, inkludert egenskaper, temperament og verdier, som karakteriserer et individs reaksjoner på tvers av situasjoner» (Forsyth, 2019, s. 95).

Det er to perspektiver på personlighet. Det indre perspektivet handler om din identitet og det ytre perspektivet handler om ditt omdømme. (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007)

Identitet

Personlighet fra innsiden handler om den du tror du er, og den historien du forteller andre om deg selv. Identitet forklarer oppførselen din, hvorfor du gjør det du gjør. Det er spekulativt og vanskelig å observere en annen persons identitet, fordi det er så subjektivt. (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007)

Omdømme

Personlighet fra utsiden handler om hvem andre tror du er basert på din oppførsel. Omdømme handler om hva du gjør, og brukes til å beskrive eller forutsi atferd basert på dine tidligere prestasjoner. Omdømme er lett å studere. Beskrivelser fra andre om en persons omdømme er ofte samsvarende og stabile over lengre perioder. Den beste prediktoren på fremtidig atferd er tidligere atferd, og omdømme reflekterer tidligere atferd. Dermed er omdømme trolig den beste prediktoren for en persons fremtidige atferd. Forskning de siste 100 årene viser at det er en veldig stabil og universell struktur på omdømmet. (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007)

Personligheten vil være relativt stabil gjennom livet (Costa og McCrae 2006, Roberts, Walton og Viechtbauer 2006a, Roberts og DelVecchio 2000, Roberts, Walton og Viechtbauer 2006b) i (Martinsen & Glasø, 2014) og er delvis genetisk basert (Bouchard og Loehlin 2001, DeFruyt, Bartels, Van Leuven, DeClercq, Decuyper og Mervielde 2006, Kandler, Bleidorn, Riebman, Spinath, Thiel og Angleithner 2010) i (Martinsen & Glasø, 2014). At andre kan observere personlighet, og at slike observasjoner kan forbindes med blant annet ytelse i arbeidslivet, representerer god evidens for at personlighet er et reelt fenomen (Martinsen & Glasø, 2014).

4.2 Ledelse

Flere av definisjonene på ledelse fokuserer på at ledelse er en prosess hvor lederen påvirker medarbeiderne til å nå et felles mål. Det er en rekke teorier som ser på ledelse som en samspillsprosess, hvor det er gjensidig påvirkning mellom leder og medarbeider. Andre fremhever betydningen av situasjonen og konteksten som ledelse utspilles i. (Yukl, 2013) i (Martinsen & Glasø, 2014) Hogan sier ledelse er en funksjon av individuelle egenskaper, altså personlighet (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007). Det er liten enighet om hvordan fenomenet ledelse best defineres, men mange er enige i at både personlighetsmessige, situasjonelle og læringsmessige faktorer spiller en rolle (Martinsen & Glasø, 2014). Forsyth definerer lederskap som «veiledning av andre i jakten på individuelle og kollektive mål, ofte ved å lede, koordinere, motivere, støtte og forene deres innsats, også evnen til å lede andre» (Forsyth, 2019, s. 265).

Ledelse er en påvirkningsprosess og en målorientert prosess. Denne påvirkningsprosessen kan ta en rekke former. Noen ganger bruker ledere direkte metoder for påvirkning, i form av direktiver, ordrer eller instruksjoner. Ledere kan også påvirke på mer subtile og mindre merkbare måter. De kan iverksette organisatoriske prosedyrer og strukturer som begrenser handlingene til sine medarbeidere på måter som ikke merkes så lett. De kan overbevise sine medarbeidere ved å appellere til følelser og ubevisst motivasjon, uten å presentere rasjonelle argumenter og informasjon. De kan få andre til å følge seg, kun ved å gå foran med et godt eksempel. Ledere gjør mer enn bare å bestille, kreve og etterspørre. De overtaler og veileder også. Ledere kan ha overordnede stillinger i grupper, men å inneha en posisjon er ikke nødvendigvis lederskap. Det er mange sjefer, veiledere og leder som ikke er ledere. Det kan også være individer i grupper og organisasjoner som ikke har formelle autoritetsposisjoner, men de påvirker andre i jakten på felles mål. Ledelse er et samarbeidende, gjensidig forhold og en målorientert prosess. Lederskapsprosesser bør være basert på samarbeid fremfor tvang; folk som bruker dominans og trusler for å påvirke andre er ikke nødvendigvis ledere, selv om de har en ledertittel. Ledere tvinger ikke andre til å følge dem. (Forsyth, 2019) Ledelse handler mer om prosess enn posisjon (Mintzberg, 2009) i (Forsyth, 2019).

Ofte kan man skille sjefer fra ledere; sjefer skal gjøre ting riktig, mens ledere skal gjøre det riktige. Dette blir imidlertid et litt for enkelt skille. Ordet lederskap har to betydninger. Ledelse referer til en bestemt type stilling i en organisasjon, en lederstilling. Ledelse referer også til prestasjonsatferd på en lederlignende måte. Definisjonene er uavhengige av hverandre; det er mennesker i lederposisjoner som ikke oppfører seg som ledere, og det er mennesker som ikke er i lederposisjoner, men som likevel utøver lederskap. Ledelse er viktig, fordi når ledelse er utført godt vil mennesker og organisasjoner trives. Dårlig lederskap er nesten alltid fulgt av katastrofer. (Hogan, Personality and The Fate of Organizations, 2007)

4.3 Personlighetstrekk

Ifølge teorien om personlighetstrekk finnes det stabile egenskaper ved mennesker som kan bidra til å forklare typiske tenkesett, følelsesmessige reaksjoner og atferd

(Kaufmann & Kaufmann, 2015). Begrepet «trekk» blir definert som «personlige disposisjoner som leder oss til selektivt å oppfatte og reagere på bestemte måter» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 152).

Det er en tilbøyelighet til å tenke, føle og handle på en bestemt måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Personlighetstrekkene påvirker ikke bare våre oppfatninger og hvordan vi reagerer i ulike situasjoner, men påvirkningen skjer også i samspill med omgivelsene; regler, normer og andre menneskers påvirkning. Vår atferd påvirkes med andre ord både av situasjonen og av vår personlighet. Et personlighetstrekk beskriver ikke atferden i seg selv, men en preferanse for enkelte måter å reagere og handle på. (Martinsen & Glasø, 2014)

I trekkteoriene fremstilles personligheten som bestående av strukturer basert på grunnenheter, også kalt «byggeklosser». Det blir antatt at vår personlighet inneholder et sett av egenskaper, eller trekk, som disponerer oss for å oppfatte og reagere på bestemte måter. Disse byggeklossene består av personlighetstrekk som antas å være det individets karakteristiske personlighet er satt sammen av. I teoriene om personlighetstrekk tenker man at mennesker kan ha et bestemt sett med grunnleggende trekk, i mer eller mindre grad. De siste 30 årene har forskere fra flere hold støttet betydningen av femfaktormodellen, The Big Five, for personlighetstrekk. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Modellen har vært viktig i personlighetsforskning siden ca 1990 (Hogan, Personality and The Fate of Organizations, 2007)

Femfaktormodellen er viktig for beskrivelsen av personlighetstrekk (Martinsen & Glasø, 2014), og bygger på den *leksikalske hypotesen*. Det betyr at personlighetstrekk er konstituert i språket vi bruker når vi beskriver våre egne og andres personlige egenskaper. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Femfaktormodellen sier at menneskets personlighet kan beskrives gjennom fem overordnede og flere spesifikke trekk under hver av de overordnede; såkalte fasetter (Martinsen & Glasø, 2014). Fasettene er ulike, alternative måter det underliggende trekket kan utfolde seg på (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

4.3.1 Femfaktormodellen

De fleste personlighetstrekk kan sorteres inn under en eller flere av de fem brede faktorene i femfaktormodellen (FFM) (Føllesdal, 2016). Ifølge femfaktormodellen kan man beskrive individuelle forskjeller i sosial atferd og strukturen til personlighetsmålingsdata ved hjelp av fem overordnede dimensjoner (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007). Alt omdømme kan også karakteriseres i form av femfaktormodellen (Wiggins, 1996) i (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007).

De fem faktorene har noen ulike betegnelser avhengig av ulike teoretikers syn, men de mest kjente er: nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og samvittighetsfullhet (Martinsen & Glasø, 2014).

Nevrotisisme

Nevrotisisme er en tendens til å oppleve negative emosjonelle tilstander som angst, bekymring og negative tanker. Dimensjonen kan identifisere personer som er tilbøyelige til å bli bekymret og ha dårlige mestringsstrategier. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Sterke emosjonelle tilbøyeligheter som angst, fiendtlighet, negativ påvirkning, sjenanse, mangel på impuls kontroll og reaktivitet mot stressfaktorer er alle aspekter ved nevrotisisme (Forsyth, 2019). Nevrotisisme beskrives som en tendens til å oppleve negative følelser fremfor fravær av slike tendenser. Det motsatte kan betegnes som emosjonell/følelsesmessig stabil. (Martinsen & Glasø, 2014) En lav skår er et uttrykk for at man er avslappet, rolig, sikker, hardfør, emosjonelt stabil og trygg på og tilfreds med seg selv. En høy skår innebærer at mennesket er bekymret, nervøs, emosjonelt ustabil, usikker, utilpass og hypokondrisk. Alle mennesker har personlighetstrekket nevrotisisme, men i varierende grad (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Ekstroversjon

Ekstroversjon beskriver tendensen til å oppsøke og foretrekke stimulerende aktiviteter, for eksempel sosiale situasjoner. Fravær av slike tendenser kalles introversjon. (Martinsen & Glasø, 2014) Aspekter ved nevrotisisme er engasjement og interesse for sosiale interaksjoner, inkludert vennlighet, selskapelighet, selvsikkerhet/selvhevdelse, aktivitet, spenningsøking og munterhet (Forsyth, 2019). Ekstroversjon disponerer personen for utadvendt

atferd og for å oppleve positive emosjonelle tilstander og tenke positivt. Ekstroverte personer får høy skår og er som oftest sosiale, aktive, vennlige, personorienterte, selskapelige, pratsomme, kjærlige, optimistiske og de liker å ha det moro. Introverte personer får lav skår, og er gjerne reserverte, distanserte, avmålte, stillfarende, tilbaketrukkede, stille og oppgaveorienterte. De tenker kritisk og har færre sosiale kontakter. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Åpenhet for erfaring

Åpenhet for erfaring beskriver tendensen til nysgjerrighet, fantasi og nyhetssøkende handlinger fremfor mer jordnær, praktisk og regelorientert atferd (Martinsen & Glasø, 2014). En høy skår innebærer også brede interesser, kreativitet, originalitet, handlinger, ideer og at man er utradisjonell (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Aktiv jakt på intellektuelt og estetisk stimulerende opplevelser, inkludert innbilning, fantasi, verdsettelse av kunst, åpenhet for følelser og opplevelser, nysgjerrighet og kognitiv fleksibilitet er aspekter vi ser ved åpenhet for erfaring (Forsyth, 2019). En lav skår innebærer at mennesket er mer praktisk anlagt, regelorientert, konvensjonell, har snevre interesser og ikke kunstneriske eller analytiske (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Omgjengelighet

Omgjengelighet betegnes også som medmenneskelighet, og beskriver tendens til empati og et ønske om å støtte og hjelpe andre, fremfor tendensen til å være mer opptatt av egne behov gjennom for eksempel det å være konkurranseorientert (Martinsen & Glasø, 2014). Omgjengelighet handler om måten man kommer overens med andre, og måler kvaliteten i den mellommenneskelige orienteringen fra medfølelse i det ene ytterpunktet med tanke på både tanker, følelser og handlinger. De ulike fasettene er tillit, likefremhet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet og følsomhet. Personer som skårer lavt er ofte mistenksomme, kyniske, uforskammede, hensynsløse, irritable, manipulerende, lite samarbeidsvillige, hevngjerrige, uhøflige og konfliktorienterte. De som skårer høyt er snille, samarbeidsvillige, hjelpsomme, bløthjertete, godlynte, godtroende, likefremme, forsonlige og tillitsfulle. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Samarbeidsorientering overfor andre, inkludert aksept, ærlighet, medfølelse, vennlighet, beskjedenhet og sympati er aspekter vi ser ved omgjengelighet (Forsyth, 2019, s. 95).

Samvittighetsfullhet

Kan også betegnes som planmessighet (Martinsen, Nordvik og Østby 2005, 2011) i (Martinsen & Glasø, 2014). Samvittighetsfullhet beskriver tendens til å oppleves som ordnet, pliktoppfyllende, motivert og kompetent versus en mer «tilbakelent» tendens (Martinsen & Glasø, 2014). Utholdenhet i jakten på oppgaver, inkludert selvtillit, orden, oppfyllelse av forpliktelser, prestasjonsstrevning, selvregulering og målt respons er aspekter vi ser ved samvittighetsfullhet (Forsyth, 2019, s. 95). Dimensjonen måler graden av orientering, tålmodighet og motivasjon i målrettet atferd. Underfasettene er kompetanse, orden, prestasjonsstreben, plikt troskap, selvdisciplin, grundig og hardtarbeidende. De som skårer høyt anses som velorganiserte, pålitelige, hardtarbeidende, selvdisciplinerte, punktlige, velpleide, karakterfaste og ærgjerrige. De som skårer lavt anses som upålitelige, uorganiserte, uten klare mål, dovne, de gir blaffen, har svak viljestyrke, er lystorientert, karaktersvake og overdrevent opptatt av å tilfredsstille egne behov. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

4.3.2 Personlighetstrekk og ledelse

Det er sett sammenheng mellom personlighetstrekk og ledelse (Forsyth, 2019). En gitt profil av personlighetstrekk kan synes å ha betydning for både det å bli leder og å være effektiv i lederrollen (Martinsen & Glasø, 2014).

Noen mennesker ønsker lederansvar, mens andre helst vil slippe (Forsyth, 2019). Det er noen egenskaper ved mennesker som øker sannsynligheten for at en person kan bygge et team med høy ytelse som oppnår resultater. Effektive ledere har en tendens til å være robuste og håndtere stress godt, de fremmer en visjon og utvikler strategier for å omsette visjonen til virkelighet. De løser taktiske og strategiske problemer, setter mål og jobber hardt for å nå dem. Effektive ledere utstråler en følelse av selvtillit, de gir andre tillit, bygger relasjoner, bygger team og følger sine forpliktelser. De planlegger og organiserer arbeidet. (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007)

Tidligere lederskapsforskere trodde at ledere hadde noen personlighetstrekk som skiller dem fra andre. Man antok at noen mennesker var naturlig født som ledere. Teorien ble mindre populær da forskere rapporterte en rekke feil med å finne en

konsistent innvirkning av personlighet på lederatferd. (Forsyth, 2019) Etter hundrevis av studier, begynte forskere å lure på om personlighet hadde noe å si på å forutse hvem som blir leder og hvem som ikke blir det (Mann, 199; Stogdill, 1948) i (Forsyth, 2019). I ettertid har forskere brukt mer presise mål på personlighet, og det ble vist en sterkere relasjon mellom personlighet og ledelse (Forsyth, 2019). Det synes å foreligge en rekke meningsfulle sammenhenger mellom personlighet og ledelse (Martinsen & Glasø, 2014).

Vi vet at god ledelse handler om gunstig påvirkning av medarbeidere, så de responderer adekvat ut fra måloppnåelse (Yukl, 2013) i (Martinsen & Glasø, 2014). Denne påvirkningen skjer gjennom lederens væremåte og kommunikasjon, og man kan da tenke seg at personlighet spiller en rolle ettersom atferd delvis er basert på nettopp dette (Martinsen & Glasø, 2014).

4.3.3 Ytre trekk

Det er vist at det er en forskjell på kjønnene relatert til ledelse. Når menn og kvinner samles i grupper, har menn en tendens til å være oppgaveorienterte, aktive, beslutningsfokuserete, uavhengige og målorienterte, mens kvinner er mer hjelpsomme, varme, forståelsesfulle og bevisst andres følelser (Abele et al, 2008) i (Forsyth, 2019). Kvinner som beskriver seg selv bruker ofte ord som åpen, rettferdig, ansvarlig og hyggelig, mens menn beskriver seg selv om innflytelsesrike, mektige og dyktige (Forsyth et al, 1985) i (Forsyth, 2019). Kvinner, mer enn menn, engasjerer seg i forholds-vedlikehold, gir råd, forsikringer og håndterer konflikter (Leaper & Ayres, 2007) i (Forsyth, 2019). Kvinner knytter seg mer positivt til andre gruppemedlemmer ved å smile mer, opprettholde øyekontakt og svare mer taktfullt på andres kommentarer (Hall, 2006) i (Forsyth, 2019). Både ledere og underordnede oppfatter kvinnelige ledere som mindre dominerende enn mannlige ledere (Carli, 2001) i (Forsyth, 2019). Kvinner utfører mer relasjonsorienterte handlinger og beskriver seg selv som mer relasjonsorienterte i laboratoriestudier (Forsyth, 2019). Det er imidlertid ikke forskjell på kjønnene når det kommer til studier utført i organisasjonsmiljøer (Eagly & Johnson, 1990) i (Forsyth, 2019).

Resultatene indikerer at stereotypier fortsatt påvirker både menn og kvinner i ulike mellommenneskelige og arbeidsrelaterte situasjoner, men det er ikke en konsekvent og pålitelig forskjell mellom menn og kvinner i deres tilnærming til å håndtere relasjoner versus oppgaver som ledere (Gipson et al, 2017) i (Forsyth, 2019).

4.3.4 Den mørke triaden

Det er et sett med personlighetstrekk som også er relatert til lederskap; Den mørke triaden (Paulhus & Williams, 2002) i (Forsyth, 2019). Studier tyder på at alle de tre mørke triadetrekkene er relatert til lederskapsfremvekst (O'Boyle et al., 2012) i (Forsyth, 2019).

Machiavellianisme er manipulerende taktikk i møte med andre mennesker, og et kynisk menneskesyn. Sosiale kameleoner, påtar seg holdninger og atferden til dem rundt seg mens de subtilt manipulerer situasjonen til deres fordel. Dette er årsaken til at de ofte klarer å sikre seg lederposisjon i grupper. (Forsyth, 2019)

Narsissisme er et oppblåst syn på egenverd, overdrivelse av egne prestasjoner, blokkere kritikk, nekte å inngå kompromisser og oppsøke oppmerksomhet og anerkjennelse fra andre (Forsyth, 2019). Narsissister blir ofte valgt til lederstillinger fordi de er utadvendte og selvsikre (Grijalva et al., 2015) i (Forsyth, 2019).

Psykopater mangler bekymring for andre mennesker, sosiale reguleringsmekanismer og har en tendens til å handle impulsivt uten full vurdering av konsekvensene av valgene sine. Mennesker som skårer høyt i psykopati blir ofte forbigått for lederskap på grunn av deres mangel på samvittighetsfullhet og manglende evne til empati med kollegaer, men de er vellykkede i visse typer organisasjoner. (Forsyth, 2019) En analyse av psykopati på arbeidsplassen antyder at 3,5 % av topplederne oppnår svært høy skår på standardmål for psykopati (Babiak & Hare, 2006) i (Forsyth, 2019).

4.2 Intellektuelle ferdigheter

Intellektuelle ferdigheter kan antas å være en viktig del av oss mennesker, derfor skal jeg nå belyse dette begrepet. Jeg har valgt å dele intellektuelle ferdigheter i intelligens og emosjonell intelligens.

4.2.1 Intelligens

Intelligens kan beskrives som evnen til å tenke kjapt, analytisk og abstrakt i oppgavesituasjoner med høy grad av informasjonskompleksitet (Helstrup og Kaufmann, 2000) i (Kaufmann & Kaufmann, 2015), og kan måles med intelligenstester (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ledere har en tendens til å skåre høyere enn gjennomsnittet på intelligenstester. De er ofte kunnskapsrike, både generelt og om sitt spesielle felt. De gjør overlegne vurderinger med større besluttsomhet. (Forsyth, 2019) Deres verbale ferdigheter, skriftlig og muntlig, er overlegne i forhold til ikke-ledere (Stogdill, 1948) i (Forsyth, 2019). Det er imidlertid ikke stor margin på intellektuell dyktighet mellom ledere og ansatte (Simonton, 1985) i (Forsyth, 2019).

Grupper foretrekker generelt ledere som er mer intelligente enn det gjennomsnittlige gruppemedlemmet, men for store avvik kan medføre problemer i kommunikasjon, tillit og sosial sensitivitet. Selv om svært intelligente individer kan være ekstremt dyktige og effektive ledere, kan gruppene deres føle at store forskjeller i intellektuelle evner fører til store forskjeller i interesser, holdninger og verdier. (Forsyth, 2019) Selv om høy intelligens kan bety dyktig lederskap, foretrekker en gruppe å bli dårlig styrt av mennesker den kan forstå (Gibb, 1969) i (Forsyth, 2019).

4.2.2 Emosjonell intelligens

Emosjonell intelligens (EI) handler om evnen til å oppfatte følelser i seg selv og andre, forstå hvordan følelser blander seg, utfolder seg og påvirker kognisjon og atferd. Det handler også om å bruke følelser for å lette tenkning, å håndtere følelser i seg selv og andre. (Lopes & Salovey, 2008) i (Forsyth, 2019)

Mennesker som er emosjonelt intelligente har evnen til å forstå og forholde seg til andre mennesker klokt og effektivt. (Forsyth, 2019) Emosjonell intelligens er en del av sosial intelligens, som handler om evnen til å oppfatte følelser på en nøyaktig måte, å bruke følelsesinformasjon i beslutningstaking, samt å overvåke og regulere egne og andres følelsesmessige reaksjoner (Forsyth, 2019).

Emosjonell intelligens er definert som evnen til å administrere seg selv og sine relasjoner effektivt, og er tenkt å ha fire komponenter: Selvbevissthet, selvledelse, sosial bevissthet og sosial atferd (Goleman, 1995) i (Hogan, Personality and The Fate of Organizations, 2007).

Innenfor teorien om emosjonell intelligens, finnes det en modell som kalles evnemodellen/firefaktormodellen. Modellen beskriver fire mentale evner: evne til å oppfatte, bruke, forstå og håndtere emosjoner (Mayer & Salovey, 1997) i (Føllesdal, 2016). Evnene forventes å påvirke folks evne til å samhandle godt med andre, kommunisere effektivt, håndtere konflikter, håndtere stress, prestere under press og skape et positivt arbeidsmiljø (Lopes et al., 2006) i (Føllesdal, 2016). Det antas at disse fire evnene er viktige i en rekke sammenhenger, blant annet i arbeidslivet (Føllesdal, 2016).

Evne til å oppfatte emosjoner handler blant annet om hvor dyktig man er til å oppfatte hvilke emosjoner en selv opplever, hvilke emosjoner andre opplever og hvilke emosjoner som er uttrykt i kunst, språk og atferd. Denne evnen omfatter også hvor god man er til å uttrykke følelser. (Føllesdal, 2016)

Evne til å bruke emosjoner i tenkning viser både til kunnskap om hvordan emosjoner kan fremme kognitive prosesser, og til hvor dyktig man er til å fremkalle og dra nytte av emosjoner i problemløsning. (Føllesdal, 2016)

Evne til å forstå emosjoner handler om i hvilken grad man har innsikt i emosjoner, for eksempel vet hvilke emosjoner det vil være naturlig å oppleve i ulike situasjoner, og hvordan emosjoner forandrer seg over tid. (Føllesdal, 2016)

Evne til å håndtere emosjoner viser blant annet til det å være åpen for (ikke stenge av for) opplevelsen av både positive og negative følelser, samt å kunne påvirke hvilke emosjoner en selv og andre opplever. (Føllesdal, 2016)

Emosjonell intelligens som begrep ble raskt populært, og enkelte har hevdet at EI er fire ganger så viktig som generell intelligens for å lykkes i karrieren, samt at EI er avgjørende for å være en god leder (Goleman, 1998a) (Føllesdal, 2016). Man antar at EI er viktig for lederskap, fordi mennesker som mangler det fremmedgjør sine ansatte og til slutt hindrer sin egen karriere (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007).

Det er også kritikk rundt betydningen av EI for lederskap, fordi konseptet er inkonsekvent og metodene som er tilgjengelige for å måle det ikke vil bestå teknisk gransking (Hogan & Stokes, 2006) i (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007).

Å kommunisere og avkode følelser er avgjørende for en effektiv leder. En emosjonelt intelligent leder kan se problemer komme, for slike problemer formidles ofte indirekte av andres humør og følelser. Slike ledere er bedre i stand til å lese situasjonen, og kan oppdage skiftende allianser og vite hvor de skal legge kreftene sine når. De kan også kommunisere ideene sine til andre på mer robuste måter, for de kan bruke sin egen emosjonelle energi til å påvirke andre. Det er mindre sannsynlig at de mister kontrollen over følelsene sine, de er ikke upassende sinte eller kritiske. (Forsyth, 2019)

4.3 Lederatferd

Jeg skal nå belyse ulike lederstiler og lederatferd som omtales i studiene jeg har inkludert; transformasjonsledelse, passiv ledelse, LMX-ledelse, endringsledelse, tofaktormodellen for ledelse, autentisk ledelse og verdibasert/etisk ledelse.

4.3.1 Transformasjonsledelse

En inspirerende metode for å lede andre, som innebærer å øke motivasjon, selvtillit og tilfredshet hos sine ansatte ved å forene dem i jakten på et felles, utfordrende mål og endre deres tro, verdier og behov. Tidlig teori vektla

transformasjonsledere som karismatiske ledere som inspirerer andre, ofte ved å uttrykke ideer som er både tiltalende og lett å forstå. Transformasjonsledelse oppstår når en eller flere personer engasjerer seg i andre på en slik måte at ledere og tilhengere hever hverandre til høye nivåer av motivasjon og moral. (Forsyth, 2019) Transformasjonsledere endrer ikke bare sine organisasjoner, men de endrer også seg selv og sine følgere (Burns, 1978) i (Forsyth, 2019).

Transformasjonsledelse består av fire faktorer; Karisma/idealisert innflytelse, inspirerende stimulering, intellektuell stimulering og individualiserte hensyn (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse er den sterkeste formen for lederaktivitet, også kalt karismatisk ledelse. Lederen fungerer som rollemodell for sine medarbeidere, som har sterk respekt og beundrer vedkommende. Medarbeiderne vil gjerne identifisere seg med og etterlikne lederen. Lederen blir gjerne tillagt spesielle egenskaper og er betraktet som spesielt målrettet og pålitelig med høy moralsk standard. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Idealisert innflytelse handler om å uttrykke sin overbevisning tydelig og understreke viktigheten av tillit. Man tar standpunkt i vanskelige spørsmål og oppfordrer ansatte til å ta i bruk sine verdier. Man understreker viktigheten av hensikt, forpliktelse og etiske konsekvenser av beslutningen. (Forsyth, 2019)

Inspirerende motivasjon

Transformasjonsledere legger vekt på å være flinke til å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats. De er entusiastiske, optimistiske og opptatt av god lagånd. Medarbeiderne deltar i et demokratisk samspill i utformingen og oppfølgingen av visjoner for arbeidet i virksomheten og det er klar kommunikasjon om hva som forventes av medarbeiderne. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Man artikulerer en tiltalende visjon om fremtiden, utfordrer følgere med høye standarder, snakker optimistisk med entusiasme og gir oppmuntring og mening til det som må gjøres. (Forsyth, 2019)

Intellektuell stimulering

Lederen stimulerer sine medarbeideres intellektuelle utvikling gjennom å gi dem utfordringer og oppmuntre dem til å arbeide selvstendig og løser oppgaver på nye og kreative måter. Det gis ingen offentlig kritikk av medarbeidere som gjør feil eller mislykkes, og nye ideer blir ikke kritisert selv om de avviker fra lederens oppfatning. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Man stiller spørsmål ved gamle antakelser, tradisjoner og tro, stimulerer andre til nye perspektiver og måter å gjøre ting på, og oppmuntrer til uttrykk av ideer og grunner. (Forsyth, 2019)

Individualisert oppmerksomhet/omtanke

Behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse er stort hos alle mennesker. Transformasjonsledelse utmerker seg her ved at lederen er flink til å ivareta den enkeltes behov. Det er et personlig samspill mellom leder og medarbeider, leder husker hva som er sagt i tidligere samtaler og varierer belønninger ut fra medarbeideres varierende behov. Lederen delegerer oppgaver til sine medarbeidere. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Man håndterer andre som individer, vurderer individuelle behov, evner og ambisjoner, lytter oppmerksomt og fremmer individuelle medlemmers utvikling, man gir rådgivning og undervisning og coaching. (Forsyth, 2019)

4.3.2 Passiv ledelse

«La det skure-ledelse», eller unngående ledelse, er passiv ledelse med minimal aktiv inngripen, og den svakeste formen for ledelse. Man overlater arbeid og ansvar i stor grad til medarbeiderne. Passiv ledelse kommer i to varianter; den ene varianten er at lederen ønsker at medarbeiderne skal klare seg best på egen hånd. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Man er uinvolvert i gruppeaktiviteten inntil et alvorlig problem oppstår, og iverksetter ikke tiltak før man blir gjort oppmerksom på feil (Forsyth, 2019). Den andre varianten er mer likegyldig, passiv og apatisk med hensyn til de oppgaver og det ansvar som ligger i lederrollen. Her er det kun den formelle autoriteten som ligger til grunn for ledelse, man utfører i utgangspunktet ikke faktisk ledelse. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Man aksepterer ikke ansvaret for lederrollen, er ofte fraværende ved behov, ignorerer følgernes forespørsler om hjelp og gjør ikke sine synspunkter eller verdier kjent for andre (Forsyth, 2019).

4.3.3 LMX-ledelse

Teorien om leder-medarbeider-utveksling (Leader Member Exchange, LMX) handler om betydningen av gjensidig samspill og utvekslinger mellom lederen og medarbeideren (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det understreker kvaliteten på en-til-en-forholdet mellom leder og medarbeider. Det forutsetter at ledere utvikler utvekslingsrelasjoner med hver av sine medarbeidere, og at kvaliteten på disse leder-medarbeider-utvekslingsrelasjonene påvirker medarbeidernes ansvar, beslutningsinnflytelse, tilgang til ressurser og opptreden. (Forsyth, 2019)

LMX-teorien antyder at gruppemedlemmene har en tendens til å dele seg i undergrupper innenfor den samlede gruppen. Inngruppen, den indre gruppen, inkluderer de individene med positive koblinger til lederen. Lederen bruker mer tid på å jobbe med disse medarbeiderne, verdsetter deres innspill mer og gir dem flere ressurser. Medarbeiderne vil da reagerer ved å jobbe hardere, ta på seg ytterligere rolleansvar og erklære sin lojalitet til lederen og inngruppen. Det er mindre sannsynlig at de forlater gruppen, og mer sannsynlig at de får høyere prestasjonsskårer, blir forfremmet raskere, uttrykker mer forpliktelse til organisasjoner og gir uttrykk for mer positive holdninger til arbeidet og gruppen sin og får mer oppmerksomhet og støtte fra sin leder. Forholdet til sjefen er sett på som et partnerskap. Utgruppen, den ytre gruppen, derimot, inkluderer individer med mindre tilfredsstillende koblinger til lederen. De gjør jobben sin, men bidrar ikke så mye til gruppen. (Forsyth, 2019)

Studier viser at man ved høy kvalitet i leder-medarbeider-utvekslingen finner mindre fravær, mindre personalgjennomtrekk, positive prestasjonsvurderinger, høyere frekvens av forfremmelser, større engasjement for organisasjonen, mer interessante arbeidsoppgaver, bedre arbeidsmoral, mer oppmerksomhet og støtte fra lederen, større deltakelse i beslutninger og hurtigere karriereløp. Det er med andre ord mye å vinne for organisasjonen ved å utvikle ledere som forstår samspillet mellom ledere og medarbeidere, og som evner å utvikle leder-medarbeider-utveksling med høy kvalitet. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

4.3.4 Endringsledelse

Endringsledelse er ledelse av ulike typer og grader av endringer i organisasjoner. Ledere har utfordrende roller og oppgaver som endringsagenter. Diagnostikk er en viktig lederoppgave, og lederen må håndtere medarbeidernes reaksjoner i omstillingsfaser. Toppledere må ha et strategisk blikk rettet mot omgivelsene, men det er en lederoppgave på alle nivåer å jobbe med endringer - både på et formelt strukturplan og designplan, men også med utvikling av organisasjonskultur og problematikk knyttet til samarbeid, grupper og team. Alle endringer vil utløse motstand. Psykologien betrakter det som mental motstand. Dette er ikke bare hindrende, men kan også føre til engasjement og kreativ problemløsning i organisasjonen. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Ledere på alle nivåer bør kunne identifisere dette. Flere forskere og fagfolk har samlet tegn på motstand i organisasjoner, og anbefaler ledere å identifisere disse reaksjonene: (Grønhaug et al, 2001) i (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

- *Forvirring*, de samme spørsmålene kommer igjen og igjen.
- *Umiddelbar kritikk*, man uttrykker negative holdninger.
- *Benekting*, man nekter å se tingene på nye måter og er helt fastlåst.
- *Slu medvirkning*, man smiler og er positiv, men følger ikke opp.
- *Sabotasje*, man blokkerer kommunikasjonen e.l.
- *Lettvint enighet*, man tenker seg ikke om og applauderer raskt.
- *Omgåelse*, man flytter oppmerksomheten til det trygge.
- *Taushet*, trenger ikke å være aksept, men kan bety motstand og passiv aggresjon.
- *Åpent opprør*, opphisset stemning og protester.

(Grønhaug et al, 2001) i (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Det kan kreve mye av ledere å diagnostisere denne motstanden og håndtere den på en måte så endringene kommer på plass (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Omstillingskurven

Omstillingskurven er en kurve som viser hvordan endring skjer i fire faser (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Benektelsesfasen, også kalt sjokkfasen. Mennesket møter en sterk opplevelse som vil føre til endring, men fakta støtes ut gjennom kognitiv og emosjonell blokkering. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Reaksjonsfasen, sannheten slår inn og kan utløse sterke reaksjoner som angst, fortvilelse, sinne og tristhet. Innebærer mental motstand mot endringen. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Undersøkelsesfasen, eller bearbeidingsfasen. Mennesket har erkjent det vanskelige, og begynner gradvis å se fremover og lete etter nye muligheter med tanke på endring. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Tilpasningsfasen, også kalt satsingsfasen. Mennesket får fast grunn under føttene igjen, og klarer å engasjere seg aktivt i det som blir den nye fremtiden. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Fasene i omstillingskurven er en stor utfordring, og det er ulikt hvor lang tid det tar å komme seg gjennom de fire fasene. Dette påvirkes av forskjeller i personlighet, stresstoleranse og problemløsningsstil. Det er også andre faktorer som påvirker dette, for eksempel den sosiale støtten mennesket får, familieforhold og hvordan organisasjonen håndterer omstillingsprosessen. Som leder skal man takle medarbeidere som befinner seg i alle fasene. Motstand mot endringer er en forventet og naturlig reaksjon, som det er viktig at leder forstår. Men det er også viktig å se faresignalene og skaffe seg dypere forståelse av årsakene til motstanden. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

4.3.5 Tofaktormodellen for ledelse

Forskere ved Ohio State University identifiserte hvilken atferd som definerer lederrollen, og fant at 80 % av variasjonene kan forklares med en tofaktormodell for ledelse. Tofaktormodellen antar at ledere har en tendens til å gjøre to grunnleggende ting, selv om de har vidt forskjellig lederstil og metode; de koordinerer arbeidet som gruppen må gjøre og ivaretar gruppens mellommenneskelige behov. (Forsyth, 2019)

Oppgaveledelse

Fokuserer på gruppens arbeid og mål. Leder initierer struktur, setter standarder og mål, identifiserer og tildeler roller, utvikler prosedyrer, definerer ansvar, etablerer nettverk for kommunikasjon, gir evalueringer og tilbakemeldinger, planlegger og koordinerer aktiviteter, foreslår løsninger, overvåker at prosedyrer blir overholdt og understreker behovet for effektivitet og produktivitet for å lette oppnåelsen av gruppemålene. (Lord, 1997; Yukl, 2013) i (Forsyth, 2019)

Relasjonsledelse

Fokuserer på de mellommenneskelige relasjonene i gruppen. For å øke sosioemosjonell tilfredshet og teamarbeid i grupper, øker lederen moralen, gir støtte og oppmuntring, reduserer mellommenneskelige konflikter, hjelper medlemmene med å frigjøre negative spenninger, etablerer rapport og viser bekymring og omtanke for gruppen og dens medlemmer. (Lord, 1997; Yukl, 2013) i (Forsyth, 2019)

4.3.6 Autentisk ledelse

En autentisk leder har dyp innsikt i hvordan hun eller han tenker og handler, og oppleves som meget bevisst på egne og andres verdier og moralske perspektiver. De er den de gir seg ut for å være, og er et lederskap med godt samsvar mellom verdier og handlinger. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

4.3.7 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse handler om ledelse som er basert på en visjon, som er knyttet til bestemte verdier. Etske verdier utvikles og forsterkes først og fremst gjennom ledelse. Med verdibasert ledelse menes en relasjon hvor man tenker at leder og medarbeidere skal ha de samme sterke indre verdier. Disse blir synliggjort og håndtert av lederen. Ledere påvirker etiske verdier både ved sin personlige atferd og gjennom organisasjonens systemer og politikk. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

5.0 Personlighet og ledelse - diskusjon

Ledelse er viktig, fordi når ledelse er godt utført vil mennesker og organisasjoner trives (Hogan, *Personality and The Fate of Organizations*, 2007). Det kan med andre ord være essensielt for en organisasjon at det velges riktig leder. Dermed er det også interessant å se på hvorvidt personlighet er relevant for en god, effektiv ledelse.

5.1 Personlighetstrekk

Det er visse personlighetstrekk som fører til gunstige inntrykk av mennesket, og som gjør det mer sannsynlig at de dukker opp i lederstillinger (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011).

I noen tilfeller er det negative aspekter ved menneskets personlighet som fører til lederfremvekst (Forsyth, 2019). For eksempel er det sett at i turbulente situasjoner, vil mennesker som påtar seg lederroller ha en tendens til å være narsissistiske, arrogante, selvopptatte, fiendtlige og svært selvsikre (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Mennesker med dominerende personlighet, vil også ha større sannsynlighet for å opptre som ledere i små gruppesituasjoner (Smith & Foti, 1998). Det er også sett at autoritarianisme, å styre med frykt, er viktig for lederfremvekst (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011).

Heldigvis ser man at det også er mennesker med positive personlighetsegenskaper som søker seg til lederroller. En studie viste at søkere på lederstillinger i militære organisasjoner, hadde forhøyet skår på ærlighet, håp, tapperhet og teamarbeid (Michael D. Matthews, 2006).

5.1.1 Lederfremvekst

Det er studier som viser sammenheng mellom personlighetstrekk og lederfremvekst. En studie viste at både åpenhet og emosjonell stabilitet forutsa lederskap, imidlertid i mindre grad (Hogan, *In Defense of Personality Measurement: New Wine for Old Whiners*, 2005).

Denne studien får støtte av Ensari et al, som fant at ekstroverte, emosjonelt stabile og individer med selvtillit, med stor sannsynlighet vil bli ledere i lederløse grupper. Samvittighetsfullhet var imidlertid ikke knyttet til lederfremvekst. (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011)

At samvittighetsfullhet ikke er knyttet til lederfremvekst, er i sterk kontrast til Judge et al sine funn. Denne metaanalytiske studien fant at samvittighetsfullhet, ekstroversjon og åpenhet var relatert til både lederfremvekst og ledereffektivitet. Det er interessant å merke seg at det var litt sterkere korrelasjon til lederfremvekst enn ledereffektivitet. Særlig var samvittighetsfullhet og ekstroversjon sterkest korrelert med lederfremvekst. Omgjengelighet var ikke relatert til lederfremvekst, men til ledereffektivitet. (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002)

At omgjengelighet ikke er relatert til lederfremvekst, er ikke alle enige i. En studie fant at omgjengelighet hadde en positiv effekt på oppgaveorientert lederfremvekst, og samvittighetsfullhet hadde en positiv effekt på sosialt orientert lederfremvekst. (Cogliser, Gardner, Gavin, & Broberg, 2012) Dette gir også støtte for Judge et al sine funn om at samvittighetsfullhet er relatert til lederfremvekst.

Det som også er verdt å merke seg, er at Cogliser et al presenterte motsatt funn av studien til Judge et al når det gjaldt emosjonell stabilitet. Studien fant at emosjonell stabilitet overraskende nok ikke var knyttet til noen av lederskapsdimensjonene. Denne studien viste også en litt sterkere korrelasjon til lederfremvekst fremfor ledereffektivitet. (Cogliser, Gardner, Gavin, & Broberg, 2012).

Både Judge et al og Cogliser et al fant sterkere korrelasjon til lederfremvekst enn ledereffektivitet (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) (Cogliser, Gardner, Gavin, & Broberg, 2012). Dette er svært interessant, og ikke minst relevant når vi nå skal se nærmere på nettopp ledereffektivitet.

5.1.2 Ledereffektivitet

Det er vist at forsøkt lederskap er mer sannsynlig at resulterer i fremvoksende lederskap, enn effektivt lederskap (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Og det

som forutsier fremvekst av lederskap, kan ikke forutsi effektivitet når man først har blitt leder (Forsyth, 2019). Det er imidlertid flere studier som knytter femfaktormodellen opp mot lederskap. Femfaktormodellen er assosiert med blant annet jobbprestasjoner, trivsel og effektiv ledelse. (Føllesdal, 2016)

Barrick et al så på femfaktormodellen opp mot ulike yrkesgrupper, både relatert til ledelse og andre faktorer. Resultatene viste at samvittighetsfullhet var en pålitelig indikator for jobbprestasjon på tvers av alle yrkene som ble studert. Emosjonell stabilitet var også en generell indikator for jobbprestasjon, men mindre konsekvent knyttet til spesifikke yrker og kriterier enn samvittighetsfullhet. Selv om ekstrovertsjon, åpenhet og omgjengelighet ikke forutsa total jobbprestasjon, var de knyttet til suksess i spesifikke yrker. (Barrick, Mount, & Judge, 2001)

En annen studie støttet at samvittighetsfullhet er relevant for jobbprestasjon, de var også tydeligere på betydningen av ekstrovertsjon og omgjengelighet. De fant at samvittighetsfullhet, ekstrovertsjon og omgjengelighet var spesielt viktige prediktorer for suksess i lederstillinger. (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011)

At samvittighetsfullhet er relevant for ledersuksess, støttes av Bergner. Basert på funnene var noen personlighetstrekk og yrkesinteresser viktigere enn andre når man ville øke prediksjonen basert på evne. Spesielt var emosjonell stabilitet, åpenhet og samvittighetsfullhet viktige for å bli en god leder eller entreprenør, mens entreprenøriell interesse var viktigst for å forutsi om noen ville bli leder eller entreprenør. Emosjonell stabilitet og åpenhet spilte sammen med kognitive evner for å forutsi lederes suksess. Åpenhet så ut til å øke effekten av kognitive evner på leders inntekt, spesielt for ledere som var mer åpne sammenlignet med de som var mindre åpne. (Bergner, 2002)

Dette er interessante funn. Det indikerer at flere av dimensjonene fra femfaktormodellen er relevante for ledelse, men det handler også om kontekst.

At samvittighetsfullhet er relevant, finner man støtte for i ytterligere flere studier. Bartone et al fant at samvittighetsfullhet var en betydelig prediktor for lederprestasjoner. Nevrotisme var negativt relatert til lederprestasjoner. Det var

ingen signifikant sammenheng mellom dimensjonene omgjengelighet og åpenhet i forhold til ledelsesprestasjoner. At åpenhet i denne studien ikke var relatert til lederprestasjoner har studien en mulig forklaring på. Det kan hende åpenhet og de kreative og utradisjonelle tilnærmingene som åpenhet innebærer, er verdifulle for ledere i usikre og uklare situasjoner, men ikke like nyttige i et regulert miljø med klare regler og standarder for prestasjon. Derfor konkluderer Bartone et al med at den potensielle betydningen av åpenhet i femfaktormodellen er usikker. (Bartone, Eid, Helge Johnsen, Christian Laberg, & Snook, 2009)

Det er flere studier som støtter relevansen samvittighetsfullhet har på lederprestasjoner. Denne studien viste at høye skårer på samvittighetsfullhet og lave skårer på ekstroversjon var knyttet til høy ledelseeffektivitet og sannsynligheten for å delta på ledelsesfremmende kurset. Høye skårer på åpenhet var også knyttet til sannsynligheten for å delta på kurs for forfremmelse. I denne studien ble lederens effektivitet målt ved vurderinger fra overordnede (McCormack & Mellor, 2002).

At lav skår på ekstroversjon er knyttet til høy ledelseeffektivitet, er overraskende funn som motsier blant annet Derue et al (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011).

Denne studien støtter også Derue et al. Studien fant at personlighetstrekkene til en leder påvirket deres suksess på jobben, inkludert deres nivå, inntekt og prestasjon. Ekstroversjon var viktig for alle disse områdene, mens åpenhet og emosjonell stabilitet bare påvirket noen områder. (Reichard, et al., 2011)

At emosjonell stabilitet er relevant for lederprestasjoner, antas å være mer relevant enn Reichard et al hevder ifølge en annen studie. Den viste at hardførhet er den sterkeste prediktoren for ledelsesprestasjon (Bartone, Eid, Helge Johnsen, Christian Laberg, & Snook, 2009).

Andre studier støtter også sammenhengen mellom enkelte personlighetstrekk og effektiv ledelse. Denne studien viste at både personlighetstrekk (som prestasjonsmotivasjon, energi, dominans, ærlighet/integritet, selvtillit, kreativitet og karisma) og tilstandsbaserte faktorer (som mellommenneskelige ferdigheter,

muntlig og skriftlig kommunikasjon, administrative/ledelsesmessige ferdigheter, problemløsning og beslutningstaking) var pålitelige prediktorer for effektiv ledelse. (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, & Lyons, 2011)

Dette antyder at det ikke bare er personlighet alene som er relevant for effektiv ledelse. Andre ferdigheter, som mellommenneskelige ferdigheter, har også betydning. Mellommenneskelige ferdigheter, som jeg relaterer til emosjonell intelligens, kommer jeg tilbake til.

Ytre faktorer

Funnene så langt, kan tyde på at det ikke er personlighet alene som er relevant for ledereffektivitet. Og da kan man jo spørre seg om nettopp personlighet kan påvirke vurdering av en effektiv leder? Det er publisert studier som ser på akkurat dette.

Studien til Derue et al, fant at mennesker som har høy skår på samvittighetsfullhet og ekstroversjon, mer sannsynlig vil bli vurdert som effektive ledere. Mennesker med høy samvittighetsfullhet og omgjengelighet har en tendens til å forbedre ytelsen til gruppene de leder. Dette viser dermed ikke hvorvidt ekstroverte er gode og effektive ledere, bare at de blir vurdert som effektive leder. Ekstroverte ledere blir vurdert som effektive av andre, men ekstroversjon har liten innvirkning på gruppeytelse. Dermed bør man være forsiktig med å trekke konklusjoner om ledereffektivitet. (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011)

Det er andre studier som også ser på vurderinger og evalueringer av effektive ledere. Hoffman et al påpekte at personlighetstrekk hadde en sterkere sammenheng med suksess når den var subjektivt evaluert (for eksempel ytelsesvurderinger), sammenlignet med objektivt målt suksess. De mener at noen personlighetstrekk kan skille effektive ledere fra ineffektive ledere. Dette gir støtte til hypotesen om at ledere blir født, ikke laget. Samtidig er det også formbare forskjeller ved individer som gir effektiv ledelse, og da vil man tenke seg at effektive ledere kan utvikles til en viss grad. Effekten av egenskapslignende individuelle forskjeller, som personlighet, var like sterk som tillærte ferdigheter, og effektene ble påvirket av lederens nivå i organisasjonen (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, & Lyons, 2011)

Dette gir støtte til hypotesen om at det ikke bare handler om personligheten til lederen, men også faktorer utenfor lederen – som hvorvidt målingen er objektiv eller subjektiv, eller hvilket ledernivå lederen er på. Hvis de tillærte ferdighetene gav like sterk effekt, handler det da kun om personlighet?

Det er andre studier som også indikerer at det handler om andre faktorer utenfor lederen. Denne studien så at ulike målemetoder kan påvirke resultatene. De undersøkte problemene knyttet til å finne sammenhenger mellom personlighet og ledelse, og fant at de tidligere lave sammenhengene kunne skyldes bruk av ulike målemetoder for personlighet og ledelse. Ved å bruke to kilder og målinger av forskjellige former for ledelse, fant man sterkere sammenhenger mellom disse variablene enn tidligere funnet. Det var spesielt personlighetstrekkene ekstroversjon, omgjengelighet og samvittighetsfullhet som predikerte de ulike formene for ledelse. (de Vries, 2012)

Flere studier har sett på lignende. Colbert et al sier at teorien om at personlighetstrekk påvirker lederfremvekst og ledereffektivitet er vanlig, men de fleste studier har undersøkt dette ved bruk av selvrapportering av personlighet. Ved å bruke både selvrapportering og observatørvurderinger av personlighet, kan det gi en bedre forståelse av forholdet mellom personlighet og ledelse. Studien fant støtte for denne hypotesen. Ekstroversjon ble vurdert som den viktigste faktoren for variasjon i ledelse, fulgt av selvrapportering og observatørvurderinger av åpenhet til erfaringer. De fant også at personlighet påvirket gruppesuksess, noe som kan formidle forholdet mellom personlighet og ledelse. (Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012)

Det finnes flere studier som har sett på hvordan ledereffektivitet blir vurdert. Oh og Berry ønsket å forklare hvorfor noen fant lav korrelasjon mellom personlighet og ledelse. De argumenterte for at når ledere kun blir vurdert av én kilde (for eksempel underordnede), gir dette en begrenset vurdering av lederens totale atferd og kan føre til en undervurdert lav sammenheng mellom personlighet og lederatferd. De fant støtte for at ved å inkludere vurderinger av ledere fra flere kilder (som kollegaer og overordnede), kan dette øke sammenhengen mellom lederens personlighetstrekk og ulike atferdsformer i lederrollen. (Oh & Berry, 2009)

Dette fører oss tilbake til at personlighet er relevant for en god, effektiv ledelse. Det er imidlertid også andre faktorer, som kan ha betydning for en effektiv ledelse.

Motivasjon og mestringstro

Det er vist at å ha mestringstro, er relevant for ledereffektivitet. I en studie så de at lederens mestringstro delvis forklarte sammenhengen mellom læringsmålsorientering og motivasjon til å lede, når man hadde kontrollert for femfaktormodellen. Det ble også funnet en signifikant sammenheng mellom motivasjonen til å lede og gjennomsnittlige vurderinger av ledelseseffektivitet fra teammedlemmene, selv etter å ha tatt hensyn til både lederens og teammedlemmets personlighet. (Hendricks & Payne, 2007)

Det er flere studier som har konkludert lignende. Hvis man har tillit til egen evne til å lede, er det mer sannsynlig at man aksepterer en lederrolle og lykkes i rollen (Crystal L. Hoyt, 2007). Motivasjonen til å lede vil også kunne si noe om ledereffektivitet (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011).

Ng et al forklarer det godt. De sier at det er viktige sammenhenger mellom nevrotisisme, ekstrovertsjon og samvittighetsfullhet, med lederens mestringstro og effektivitet. Dette styrker den økende evidensen og støtten for forholdet mellom personlighetstrekk fra femfaktormodellen og ledelseseffektivitet, og understreker dermed at personlighetstrekk kan være nyttige verktøy for utvelgelse og identifikasjon av ledelsespotensial. Samtidig konkluderer de med at det er viktig å utvikle lederens mestringstro på egen ledelse. (Ng, Ang, & Chan, 2008)

Mestringstro og motivasjon til å lede, vil jeg påstå kan påvirkes av personlighet, og dermed er vi igjen tilbake på hypotesen om at personlighet er relevant for en god, effektiv ledelse.

Judge et al oppsummerer det hele så fint. Det handler ikke bare om personlighet og femfaktormodellen, men lederens mestringstro er også relevant for effektiv ledelse. Det er med andre ord ikke bare personlighet alene som sier noe om lederfremvekst og ledereffektivitet. Samtidig, vil det være rimelig å anta at personligheten din påvirker mestringstro og motivasjon. En ting er i alle fall helt

klart. Det er sett klare sammenhenger mellom personlighet og ledelse. (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002)

Ytre egenskaper og andre trekk

Selv om det er sett sammenhenger mellom personlighet og ledelse, handler det å bli valgt som leder ikke bare om lederens personlighet. Man vet at det å velge en leder er en subjektiv prosess, dermed hender det at det er helt andre grunner til at folk blir valgt som ledere. For eksempel vil folk kunne bli valgt som leder på bakgrunn av alder, rase og kjønn. (Forsyth, 2019)

Det er sett at førstefødte og enebarn hypotetisk sett vil søke mer lederskap og kontroll i sosiale omgivelser (Grose, 2003) i (Forsyth, 2019).

Mennesker med lav eller svært høy selvsikkerhet, har mindre sannsynlighet for å bli identifisert som ledere (Ames & Flynn, 2007) i (Forsyth, 2019).

Mennesker som snakker i høy hastighet fremstår også som ledere, selv om informasjonen de deler er av lav kvalitet (Forsyth, 2019).

Menn, ekstroverte og mennesker som snakker mye har større sannsynlighet for å bli valgt som ledere. Kvaliteten på det du sier har lite å si for om du blir valgt som leder. (Riggio, Riggio, Salinas, & Cole, 2003)

Man har også sett at mennesker som ser fysisk spreke ut, anses som mer lederaktive enn de som er ute av form (Campbell et al., 2002) i (Forsyth, 2019).

Eldre mennesker har en tendens til å bli sett på som ledere fremfor yngre mennesker, dette gjelder særlig i de gruppene der man anser alder som en indikator på visdom, erfaring og klokskap. (Forsyth, 2019)

Mennesker som er medlemmer av en minoritetsgruppe, enten det er basert på etnisitet, religion eller rase, har derimot mindre sannsynlighet for å bli anerkjent som gruppeledere. (Forsyth, 2019)

Studier viser også at det er mer sannsynlig at maskuline mennesker blir ledere enn feminine (Lord et al, 1986) i (Forsyth, 2019).

Dette er støttet av studien til Ensari et al, som fant at maskulinitet var viktig for lederfremvekst, mens feminitet ikke bidro til lederfremvekst (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011).

Det er også vist at menn blir foretrukket som ledere fremfor kvinner (Powell, 2014) i (Forsyth, 2019). Menn har faktisk fem ganger større sannsynlighet for å utøve lederatferd enn kvinner i små lederløse grupper med blandet kjønn. Derfor er det mer sannsynlig at de fremstår som ledere (Walker et al., 1996) i (Forsyth, 2019).

Ledere har også en tendens til å skille seg fysisk fra de andre i gruppen, og er ofte høyere, sunnere og eldre enn det gjennomsnittlige gruppe medlemmet (Forsyth, 2019).

Selv hårfarge har vist seg å påvirke oppfatningen av lederskap. Ifølge en studie av toppledere i England, er det færre blonde ledere (Takeda, Helms & Romanova, 2006) i (Forsyth, 2019).

Dette viser jo at det ikke nødvendigvis er fornuftige årsaker til at enkelte mennesker blir valgt som ledere, og man kan tenke seg at dette dermed ikke forutser om de blir gode og effektive ledere.

Imidlertid kan mennesket bli oppfattet som en effektiv leder basert på utseendet. Studier har nemlig vist at fysisk utseende, som modenhet og attraktivitet, kan påvirke hvordan lederskap blir oppfattet som effektivt, uavhengig av lederens atferd. (Cherulnik, Turns og Wilderman, 1990) i (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011)

Kjønn har også vist seg å være en viktig faktor på hvorvidt lederskap blir vurdert som effektivt (Sczesny et al 2004) i (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011).

Følgere som oppfatter en leder som lik seg selv, har sterkere identifikasjon med lederen og gir mer positive evalueringer (Engle og Lord, 1997; Liden et al 1993; Turban og Jones, 1988) i (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011). Det er også vist i studier at ansattes personlighet påvirker deres ledervurderinger (Bono, Hooper, & Yoon, Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings, 2012). Det er med andre ord ikke bare leders personlighet som har betydning for ledervurdering, dine ansattes personlighet påvirker også denne vurderingen. Ansattes personlighet kommer jeg tilbake til under kapittelet om lederstiler.

5.2 Intellektuelle ferdigheter

Intellektuelle og praktiske ferdigheter kan kvalifisere mennesker til å lede en gruppe, men gruppen velger ikke nødvendigvis disse menneskene til å lede likevel (Forsyth, 2019). Dermed er det interessant å diskutere hvilken relevans intellektuelle ferdigheter har for ledelse.

5.2.1 Intelligens

Som tidligere nevnt, har ledere en tendens til å skåre høyere enn gjennomsnittet på intelligensstester, men som sagt innledningsvis velger ikke gruppen nødvendigvis intelligente mennesker til å lede (Forsyth, 2019).

Dette støttes i hovedsak av funnene fra de studiene jeg valgte å inkludere. Hoffman et al poengterte at forholdet mellom ledereffektivitet og spesifikke egenskaper av individuelle forskjeller, f.eks. intelligens, kunne forklares av mer nærstående individuelle forskjeller som beslutningstaking (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, & Lyons, 2011).

Andre studier støtter relevansen av personlighet fremfor intelligens. Denne studien fant at en leders personlighet kan være viktigere enn intelligens for langsiktig suksess (Reichard, et al., 2011).

Også Judge et al konkluderte likt; Resultatene antydte at forholdet mellom intelligens og lederskap var betydelig lavere enn tidligere antatt (Judge, Colbert,

& Ilies, *Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions*, 2004).

Ilies et al så på hvorvidt genetiske forskjeller kunne forklare hvorfor noen blir ledere og andre ikke. Resultatene viste at rundt 17% av forskjellene kunne forklares av gener som var påvirket av intelligens og personlighetstrekk. Men det var også andre genetiske faktorer, som høyde og utseende, som kunne påvirke hvorfor noen ble ledere. (Ilies, Gerhardt, & Le, 2004)

Imidlertid var det en studie som hevdet det motsatte. Ensari et al fant at intelligens var viktig for lederfremvekst (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011).

Bergner oppsummerer det fint; Å være intelligent er ikke nok for å bli en toppleder med høy inntekt og gode prestasjonsvurderinger. Personlighetstrekkene til en leder påvirker inntekten, ledelsesnivået og prestasjonsvurderingene uavhengig av deres intelligens. Noen personlighetstrekk kan til og med doble effekten av intelligens på suksess som toppleder. (Bergner, 2002)

5.2.2 Emosjonell intelligens

Derimot er det vist en sterkere sammenheng mellom emosjonell intelligens og ledelse. Emosjonell intelligens er assosiert med ulike aspekter ved ledelse, inkludert fremvekst som leder, vilje til å samarbeide med andre, empati for andre, tendensen til å ta andres perspektiver og den emosjonelle intensiteten i ens mellommenneskelige relasjoner (Humphrey, 2014) i (Forsyth, 2019).

Dette gir Føllesdal støtte for i sin oppsummerende artikkel om emosjonell intelligens. At emosjonell intelligens er relevant for ledelse, er flere enige om. Siden EI dreier seg om å oppfatte, bruke, forstå og håndtere emosjoner, bør mennesker med høy EI forventes både å prestere og å trives bedre enn andre. De bør også være bedre i stand til å påvirke andres prestasjoner og trivsel gjennom sin forståelse og bruk av emosjoner. (Føllesdal, 2016)

Dette er det også støtte for i ytterligere studier. Sosik et al fant positive sammenhenger mellom ledereffektivitet og topplederes integritet, mot og

emosjonelle intelligens. Integritet hadde imidlertid den største betydningen. (Sosik, Gentry, & Chun, 2012)

Ensari et al hadde lignende funn. De så at sosiale ferdigheter og kreativitet var viktig for lederfremvekst (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011). Dette gir dermed støtte til Føllesdal og Sosik et al.

Relevansen mellom emosjonell intelligens og ledelse er også støttet av Bergner. Resultatene sier at en persons kognitive evne kan brukes til å forutsi hvem som vil starte og lede en bedrift. Tre studier viste at sosio-emosjonelle ferdigheter var viktige for å forutsi ledelsesevne, entreprenørskapsintensjon, fremvekst og suksess. Det var kombinasjonen av personlighetstrekk eller interesser sammen med kognitiv evne som var mest kraftig når det gjelder å forutsi intensjon, fremvekst og suksess innenfor ledelse og entreprenørskap. (Bergner, 2002)

Ytterligere en studie støtter delvis dette. Riggio et al sin hovedhypotese om at kommunikasjons- og sosiale ferdigheter ville spille en rolle i effektiviteten og prestasjonen til ledere i små, samarbeidende oppgavegrupper fikk delvis støtte. Det viste seg at ledere som var dyktige kommunikatorer, ble vurdert som mer effektive enn de som ikke var det av både gruppemedlemmer og tredjeparts observatører. Imidlertid var denne forskjellen mer tydelig i oppgaver som involverte diskusjon, som ørkenoverlevelse, enn i praktiske oppgaver som montering. Overraskende nok hadde ikke sosialt dyktige ledere bedre ytelse i gruppen når det ble målt av våre mål for gruppeytelse. Det var heller ingen signifikant sammenheng mellom lederkommunikasjon og sosiale ferdigheter og våre mål for gruppeytelse, men det var klare bevis for at slike ferdigheter påvirket evalueringer av lederens effektivitet mer enn gruppeprestasjon. Det er viktig å merke seg at målene for gruppeytelse ikke hadde noen signifikant korrelasjon med noen av vurderingene av lederens effektivitet eller med hverandre. (Riggio, Riggio, Salinas, & Cole, 2003)

Det er også vist at mellommenneskelige ferdigheter, som jeg mener er det samme som EI, var relevant for effektiv ledelse. I denne studien så man at mellommenneskelige ferdigheter, muntlig kommunikasjon, skriftlig kommunikasjon, ledelsesevner, problemløsningsevner og beslutningstaking var

viktig for effektiv ledelse. (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, & Lyons, 2011)

Det er også her vist i studier at kontekst kan spille en rolle. Eksamensresultater fra høyskoleopptak predikerte lederprestasjon i akademiske perioder, men ikke i sommerferieperioder. Dette viser at kontekst spiller en viktig rolle når man vurderer individuelle faktorer knyttet til ledelsesprestasjon. (Bartone, Eid, Helge Johnsen, Christian Laberg, & Snook, 2009)

5.3 Lederatferd

Til nå har vi sett at det er sammenheng mellom enkelte personlighetstrekk, lederfremvekst og ledereffektivitet (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Det er også andre aspekter ved mennesket som påvirker ledelse, som for eksempel ytre trekk, emosjonell intelligens (Forsyth, 2019) og lederens mestringstro (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Man ser også at ansattes personlighet spiller en rolle (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, & Lyons, 2011). Men hvilken rolle har lederatferd og lederstil i forhold til ledereffektivitet?

Studier viser at lederatferd er relevant for ledelse. Organisasjoner kan bidra til å skape et miljø som fremmer engasjement gjennom positiv ledelsesatferd, som for eksempel autentisk ledelse (Meskelis & Whittington, 2020).

Lederatferd er også sett i sammenheng med nettopp personlighet. Denne studien viser at transformasjonsledelse var stabilt forbundet med ekstroversjon og emosjonell stabilitet. Det var også en sammenheng med åpenhet for erfaring, omgjengelighet og samvittighetsfullhet. Imidlertid så man ikke sterke sammenhenger, og det var store variasjoner på tvers av studiene som inngikk i analysen. (Bono & Judge, Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, 2004)

Det er flere studier som ser på leders personlighet og lederatferd. Derue et al sier at ledes mellommenneskelige egenskaper, som ekstroversjon og samvittighetsfullhet burde kunne si noe om hvilken grad ledere engasjerer seg i relasjonsorientert og endringsorientert atferd. Ekstroverte individer vil være mer

tilbøyelige til å søke innspill, snakke entusiastisk om arbeidet og være mer komfortable med å sette en retning og visjon. På samme måte vil samvittighetsfulle individer være mer vennlige og tilnærmelige, sannsynligvis hjelpe følgere med å utvikle styrkene sine og respektere dem. Alle disse atferdene er lik de som er formulert i teoriene om transformasjonslederatferd. På samme måte bør egenskapene knyttet til oppgavekompetanse (intelligens, samvittighetsfullhet, åpenhet for erfaring og emosjonell stabilitet) forutsi hvordan ledere nærmer seg oppgavestrukturerende oppførsel, utfordring av antakelser, risikotaking og problemløsning. (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011)

Ytterligere studier kobler trekk fra femfaktormodellen for personlighet til transformasjonsledelsesatferd. Resultatene fra denne studien viste at ekstrovert og omgjengelig positivt spådde transformasjonsledelse. Åpenhet for erfaring var positivt korrelert med transformasjonsledelse, men effekten forsvant når det ble kontrollert for påvirkningen fra de andre. Nevrotisme og samvittighetsfullhet var ikke relatert til transformasjonsledelse. Transformasjonsledelsesatferd forutsa en rekke utfall som reflekterte lederens effektivitet. (Judge & Bono, Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership, 2000)

Det er med andre ord flere indikasjoner på at transformasjonsledelse er av betydning når det kommer til ledereffektivitet. Det er også studier som viser at det ikke bare er transformasjonsledelse som påvirker effektiv ledelse. Derue et al sine resultater antyder at lederutviklingsprogrammer bør berøre alle tre dimensjoner av lederatferd: oppgaveorientert, relasjonell og endring. Effektive ledere må planlegge arbeidet sitt og lage en arbeidsplan (oppgaveorientert atferd), støtte og hjelpe følgerne sine (relasjonsorientert atferd) og oppmuntre og lette endring (endringsorientert atferd). Basert på resultatene er lederatferd som fokuserer på en av disse dimensjonene prediktiv for visse effektivitetskriterier, men ikke andre. I motsetning var transformasjonsledelse, som virker å omfatte både relasjons- og endringsorientert atferd, en relativt sterk prediktor for alle effektivitetskriterier. Det ble også vist at passiv lederatferd var negativt assosiert med effektivitet. (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011)

En annen studie knyttet femfaktormodellen opp mot håndtering av strategisk endring. De så på hvordan topplederens personlighet påvirket håndteringen av strategisk endring, og fant at noen trekk hos toppledere påvirket igangsetting av endring (ekstroversjon og åpenhet), mens andre påvirket både igangsetting og effekter av implementering (emosjonell stabilitet og omgjengelighet). Noen hadde motstridende effekter på igangsetting og effektiv implementering (samvittighetsfullhet). Disse resultatene viser at toppleders personlighet spiller en dobbel rolle i å håndtere strategisk endring, og at det kreves forskjellige trekk for å starte endring og for å forbedre effektene av implementering av endring. (Herrmann & Nadkarni, 2014)

Flere studier viser at lederatferd er relevant for ledereffektivitet. Det er til og med studier som hevder at lederatferd er mer relevant enn personlighet, noe som er motstridende i forhold til funn fra tidligere i denne oppgaven.

Derue et al så at lederatferd har større innvirkning på ledereffektivitetskriterier enn lederegenskaper. Selv om det å ha visse egenskaper disponerer for bestemt atferd, er atferd den viktigste prediktoren for lederskapseffektivitet. (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011)

Det er det støtte for i studien jeg tidligere har nevnt fra Hoffman et al. Hver enkel individuell forskjell forklarte beskjedne mengder av variasjon i lederens effektivitet, på det meste. Dermed gir disse resultatene også rom for ytterligere korrelater til effektivt lederskap, som lederatferd, situasjonsfaktorer og samspillet mellom individuelle forskjeller. (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, & Lyons, 2011)

Kalshoven et al så på etisk ledelse og LMX-ledelse. Resultatene fra tre studier, viste at samvittighetsfullhet og vennlighet var de personlighetstrekkene som var mest konsistent knyttet til etisk ledelse. I den første studien var det en positiv sammenheng mellom samvittighetsfullhet og etisk ledelse, selv etter å ha tatt hensyn til andre personlighetstrekk. I den andre studien var det en positiv sammenheng mellom samvittighetsfullhet og etisk ledelse samt rolleavklaring, selv etter å ha kontrollert for andre trekk og LMX. Videre viste studien at vennlighet hadde en sammenheng med maktfordeling og rettferdighet. I den tredje

studien ble det funnet en positiv sammenheng mellom emosjonell stabilitet og både etisk ledelse og rolleavklaring, etter å ha kontrollert for LMX. Det ble ikke funnet noen sammenheng mellom åpenhet for erfaring og ekstroversjon og etiske lederatferder, som var som forventet. (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011)

En studie påpeker også at ledelsesutviklingsnivå også var en viktig faktor for lederprestasjon, og at det fanget opp aspekter ved lederskap som ikke kan tilskrives personlighet alene (Strang & Kuhnert, 2009).

Det er dermed mye som indikerer at lederatferd og ledelsesutviklingsnivå påvirker ledelse, men vil ikke særlig lederatferd kunne bli påvirket av nettopp personlighet?

Derue et al oppsummerer det hele på en god måte. Lederatferd kan være en mulig mekanisme som forklarer hvordan lederegenskaper påvirker ledereffektiviteten. Selv om det i noen tilfeller kan være uavhengige effekter av både egenskaper og atferd på effektiviteten, kan atferd også være en nøkkelmediator i forholdet mellom egenskaper og effektivitet. Siden lederegenskaper som kjønn og personlighet ofte diskuteres i forhold til atferdene som er knyttet til disse egenskapene, virker det sannsynlig at lederatferd kan forklare forholdet mellom egenskaper og effektivitet. Egenskaper påvirker resultater ikke gjennom faktisk atferd, men heller gjennom hvordan disse egenskapene oppfattes av andre og tilskrivningene som folk gjør knyttet til individuelle egenskaper. (Derue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey, 2011)

5.3.1 Ansattes personlighet

Tidligere forskning har også funnet positive sammenhenger mellom selvledelse og ulike individuelle og organisatoriske resultater. Ansatte som er håpefulle og optimistiske er mer sannsynlig å trives på jobben, noe som fører til en bedre opplevelse av læring og vitalitet. Dette, i sin tur, øker en persons selvtillit og evne til å sette ambisiøse mål, noe som igjen styrker selvledelsesferdigheter. Det ble også funnet at den positive sammenhengen mellom håp og selvledelse er sterkere for ansatte med høy proaktiv personlighet, sammenlignet med ansatte med lavere

proaktiv personlighet. Resultatene antyder at ansatte som er håpefulle og optimistiske, mer sannsynlig vil trives på jobben gjennom økt opplevelse av læring og vitalitet. Dette kan igjen initiere en prosess med selvutvikling som hjelper dem med å bli bedre selvledere. Med andre ord vil økt trivsel øke en persons selvtillit og motivere dem til å sette ambisiøse mål, noe som tillater dem å utvikle selvledelsesferdigheter. Studien antyder at proaktiv personlighet kan være en grensefaktor som påvirker forholdet mellom håp og selvledelse. Det ble funnet at den positive sammenhengen mellom håp og selvledelse er sterkere for ansatte med høy proaktiv personlighet sammenlignet med ansatte med lavere proaktiv personlighet. (Abid, Arya, Arshad, Ahmed, & Farooqi, 2021)

At ansattes personlighet er relevant, er støttet av ytterligere studier. Ansatte som kjennetegnes av høye nivåer av det studien omtaler som «honesty-humility», enkelt oversatt til «ærlighet-ydmykhet» er mer engasjerte. Dette resultatet, i kombinasjon med tidligere forskning som kun bygger på trekkene fra femfaktormodellen, antyder at det kan være en kombinasjon av personlighetstrekk (høy samvittighetsfullhet og høy ekstroversjon fra femfaktormodellen, og i tillegg høy ærlighet-ydmykhet) som kan føre til høye nivåer av ansattes engasjement. Sammen kan disse trekkene operasjonaliseres som en klynge som utgjør en "engasjert personlighet". Resultatene fra denne studien antyder at ærlighet-ydmykhet og den engasjerte personlighetsklusteren har en direkte effekt på ansattes engasjement. Disse ansatte bringer engasjement med seg til jobben og kan være engasjerte uavhengig av lederatferd eller organisasjonens retningslinjer og praksiser (Meskelis & Whittington, 2020)

Disse funnene tyder på at det ikke bare er lederens personlighet som har noe å si for engasjement i en bedrift, men også de ansattes personlighet og trivsel spiller inn. Dersom leder har en lederstil som ikke gir rom for selvledelse, vil dette kunne påvirke ansattes engasjement og dermed effektivitet. Da vil leders personlighet og lederstil igjen være relevant, og man kan tenke seg at både leders og ansattes personlighet har relevans.

Dette er det støtte for av Martinsen og Glasø. Ledelse kjennetegnes ved sosialt samspill, og man vil derfor tenke seg at både leders og medarbeiders personlighet vil ha betydning (Martinsen & Glasø, 2014).

Det er også av betydning at lederen kjenner seg selv og forstår sitt eget forhold til verden. Uansett om du fokuserer på ledelse eller ressursforvaltning, handler det egentlig om hvordan du forholder deg til deg selv. Å ha kjennskap til seg selv, ha positive følelser og være sosial, er viktig for å utvikle god ledelse og oppnå gode resultater. Å lede mennesker fremover mot gode resultater, krever evnen til å formidle tillit til fremtiden, ha positive følelser, dele en visjon og være genuin og ærlig. Å ha en følelse av egenmakt, kan bidra til at lederen enkelt kan skape støtte for og formidle mening med oppgavene som skal utføres, samt skape inspirasjon og entusiasme. Dette kan også gjelde evnen til å uttrykke vanskelige emner på en måte som signaliserer kraft og evne til å handle, heller enn resignasjon. Ledere som trives blant mennesker, vil i noen grad lykkes med å oppnå gode resultater. (Boe & Holth, 2015)

Man kan dermed anta at selv om ansattes personlighet spiller en rolle, vil leders personlighet kunne være mer relevant. For hvis man klarer å være en god effektiv leder, gir man andre tillit, bygger relasjoner, bygger team og følger sine forpliktelser og da er ledelse godt utført. Og når ledelse er godt utført, vil mennesker og organisasjoner trives. (Hogan, Personality and The Fate of Organizations, 2007)

6.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg redegjort for begrepene personlighet og ledelse. Jeg har sett nærmere på personlighetstrekk, ytre trekk, intellektuelle ferdigheter og lederstiler. Jeg har belyst hva pensumlitteraturen sier om temaet, og har gjort et litteratursøk der jeg har inkludert både enkeltstudier og metastudier om personlighet og ledelse.

Jeg har oppsummert hva pensumlitteraturen og studiene sier om sammenhengen mellom personlighet og ledelse og har diskutert funnene.

Flere av studiene viste at det er sammenheng mellom enkelte personlighetstrekk, lederfremvekst og ledereffektivitet (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Det er studier som ikke har like funn med tanke på hvilken dimensjon av femfaktormodellen som er relevant (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011),

det er studier som viser en sterkere korrelasjon til lederfremvekst fremfor ledereffektivitet (Cogliser, Gardner, Gavin, & Broberg, 2012) og studier som forklarer sammenhengen mellom personlighet og ledelse med lederatferd (Strang & Kuhnert, 2009).

Det er indikasjoner på at leders personlighet er viktigere enn intelligens når det kommer til langsiktig suksess, (Reichard, et al., 2011), selv om det er en tendens til at nettopp ledere skårer høyere på intelligenstester enn gjennomsnittet (Forsyth, 2019). Derimot er det sett en tydeligere sammenheng mellom emosjonell intelligens og ledereffektivitet (Bergner, 2002).

Det er mye som tyder på at personlighet er relevant for en god, effektiv ledelse. Og uansett om det er personlighet eller lederatferd som er mest relevant, er min hypotese at det vil falle tilbake på personlighet. For vil ikke en leders atferd bli påvirket av nettopp personlighet?

Referanser

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable production and consumption*.
- 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*.
- Bartone, P. T., Eid, J., Helge Johnsen, B., Christian Laberg, J., & Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & organization development journal*.
- Bergner, S. (2002). Being Smart Is Not Enough: Personality Traits and Vocational Interests Incrementally Predict Intention, Status and Success of Leaders and Entrepreneurs Beyond Cognitive Ability. *Frontiers in psychology*.
- Boe, O., & Holth, T. (2015). The Relationship between Developmental Leadership, the Results of Leadership and Personality Factors. *Procedia economics and finance*.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership quarterly*.
- Cogliser, C. C., Gardner, W. L., Gavin, M. B., & Broberg, J. C. (2012). Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams: Relationships With Team Trustworthiness, Member Performance Contributions, and Team Performance. *Group & organization management*.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership quarterly*.
- Crystal L. Hoyt, J. B. (2007). Leadership Efficacy and Women Leaders' Responses to Stereotype Activation. *Group processes & intergroup relations*.
- de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership quarterly*.

- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellmann, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*.
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors. *Personality and individual differences*.
- Forsyth, D. R. (2019). *Group Dynamics*. Boston: Cengage.
- Føllesdal, H. (2016). Er emosjonell intelligens viktig i arbeidslivet? *Tidsskrift for norsk psykologiforening*.
- Hendricks, J. W., & Payne, S. C. (2007). Beyond the Big Five: Leader Goal Orientation as a Predictor of Leadership Effectiveness. *Human performance*.
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing Strategic Change: The Duality Of CEO Personality. *Strategic management journal*.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Hogan, R. (2005). In Defense of Personality Measurement: New Wine for Old Whiners . *Human performance*.
- Hogan, R. (2007). *Personality and The Fate of Organizations*. Erlbaum.
- Ilies, R., Gerhardt, M. W., & Le, H. (2004). Individual Differences in Leadership Emergence: Integrating Meta-Analytic Findings and Behavioral Genetics Estimates. *International journal of selection and assessment*.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of business ethics*.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L., & Glasø, L. (2014). Lederes personlighet: Hva sier forskningen? *Magma*.
- McCormack, L., & Mellor, D. (2002). The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military. *Military psychology*.

- Meskalis, S., & Whittington, J. L. (2020). Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process. *The Journal of business & industrial marketing*.
- Michael D. Matthews, J. E. (2006). Character Strengths and Virtues of Developing Military Leaders: An International Comparison. *Military Psychology*.
- 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*.
- Oh, I.-S., & Berry, C. M. (2009). The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*.
- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., & Gottfried, A. E. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership quarterly*.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The Role of Social and Emotional Communication Skills in Leader Emergence and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership quarterly*.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Smith, Jeffrey A. ; Foti, Roseanne J.*
- 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*.
- Strang, S. E., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership quarterly*.

