

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høst 2006

Utredning i fordypningsområdet: Strategi og ledelse

Veileder: Professor Geir Kaufmann

BRUK AV PERSONLIGHETSTESTER FOR Å REKRUTTERE TRANSFORMASJONSLEDERE

Av

Ingunn Indrekvam

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

*Med utredningen min ønsker jeg å finne ut hvorvidt det er mulig å identifisere og rekruttere transformasjonsledere ved å studere lederens personlighet. Dersom dette viser seg å være mulig, ønsker jeg å avdekke hvilke personlighetstrekk som kan predikere transformasjonsledelse. Dette undersøker jeg ved å ta utgangspunkt i to spesifikke empiriske undersøkelser innenfor temaet personlighet og transformasjonsledelse, samt en nyere artikkel som oppsummerer resultatene av en rekke undersøkelser innen temaet. De spesifikke undersøkelsene er Judge & Bono (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership* og Hetland & Sandal (2003), *Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates*, mens oppsummeringsartikkelen er Judge & Bono (2004), *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*.*

Konklusjonen av studien min er at sammenhengene mellom personlighet og transformasjonsledelse er relativt svake, og at personlighet forklarer relativt lite. Samtidig indikerer resultatene i det minste at enkelte personlighetstrekk synes å predikere transformasjonsledelse. Judge og Bono (2000), med Fem-faktor modellen som utgangspunkt, fant at disse spesifikke personlighetstrekkene er ekstroversjon, omgjengelighet og åpenhet for opplevelse. Med utgangspunkt i Cattell 16PF fant Hetland og Sandal at disse trekkene er varme, forandringsåpenhet og lavt nivå av ansenhet. Judge og Bono (2004) fant i sin meta-analyse basert på Fem-faktormodellen at det virker å være en robust sammenheng mellom ekstroversjon og transformasjonsledelse. Hva trekkene som kan predikere transformasjonsledelse kalles, avhenger av hva slags instrument som er benyttet for å måle personlighet, men trekkene relaterer seg til det å være utadvendt og vise omtanke for sine medarbeidere.

FORORD

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole innenfor fordypningsområdet *Strategi og ledelse*.

Utredningen er skrevet med utgangspunkt i min interesse for rekruttering og ledelse, og jeg ønsket i utgangspunktet å gjøre en empirisk analyse. Empiriske analyser innebærer alltid et omfattende arbeid med datainnsamling, og med min problemstilling vurderte jeg det som en altfor omfattende om enn ikke umulig oppgave å skaffe til veie et datamateriale stort nok til å konkludere i statistisk signifikante termer. Uansett vurderte jeg det å innhente et eget tallmateriale som urealistisk av konfidensialitetshensyn. Derfor valgte jeg heller å ta utgangspunkt i tre empiriske undersøkelser innenfor temaet personlighet og transformasjonsledelse, og presentere og drøfte resultatene fra disse undersøkelsene.

Utredningen har gitt meg verdifull innsikt og forståelse som jeg håper jeg kan dra nytte av i arbeidslivet.

Avslutningsvis ønsker jeg å rette en stor takk til faglig veileder Geir Kaufmann som har gitt verdifulle innspill og kommentarer, og som har oppmuntret meg til å fordype meg i avansert teori.

Bergen, 18. desember 2006

Ingunn Indrekvam

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	5
2. TRANSFORMASJONSLEDELSESTEORI	7
2.1 Kort om historikk og ulike paradigmeskifter	7
2.2 Transaksjonsledelse	9
2.2.1 Betinget belønning	9
2.2.2 Aktiv og passiv ledelse ved unntak	10
2.3 La det skure ledelse (laissez-faire)	11
2.4 Transformasjonsledelse	12
2.4.1 Innledning til transformasjonsledelse	12
2.4.2 Inspirerende motivasjon	14
2.4.3 Idealisert innflytelse	14
2.4.4 Intellektuell stimulering	14
2.4.5 Individuell oppmerksomhet	15
2.5 Transformasjonsledelse kontra karismatisk ledelse	16
2.6 Fullspektrumsmodellen	17
2.7 Kritikk av transformasjonsledelsesteori	19
3. TRANSFORMASJONSLEDELSE OG PERSONLIGHET	21
3.1 Innledning	21
3.2 Cattell 16PF	23
3.3 Fem-faktor modellen	24
4. PRESENTASJON AV STUDIER	26
4.1 Litteratursøk	26
4.2 Studie 1: Judge and Bono (2000)	28
4.2.1 Innledning	28
4.2.2 Metode og prosedyre	29
4.2.3 Analyse og resultater	31
4.3 Studie 2: Hetland og Sandal (2003)	34
4.3.1 Innledning	34
4.3.2 Metode og prosedyre	34
4.3.3 Analyse og resultater	36
4.4 Studie 3: Judge og Bono (2004)	39
4.4.1 Innledning	39
4.4.2 Metode og prosedyre	39
4.4.3 Analyse og resultater	41
5. DRØFTING OG DISKUSJON AV RESULTATER	45
5.1 Drøfting og diskusjon av resultater i Studie 1: Judge og Bono (2000)	45
5.2 Drøfting og diskusjon av resultater i Studie 2: Hetland og Sandal (2003)	48
5.3 Drøfting og diskusjon av resultater i Studie 3: Judge og Bono (2004)	50
6. VIDERE STUDIER	53
7. KONKLUSJON FRA ANALYSEN	55
REFERANSELISTE	57

1. INNLEDNING

Ledelse blir stadig viktigere i det vestlige samfunn i en tid som preges av kunnskapsintensive selskaper. En stor utfordring for ledere i dag er å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere i organisasjonen. I denne konteksten er lederens evne til å inspirere, motivere, stimulere og skape engasjement stadig viktigere for å sikre at de ansatte forfølger selskapets felles mål. Det er nettopp disse talenter som er beskrevet i teoriene om transformasjonsledelse, og flere studier har dokumentert at transformasjonsledelse er den mest effektive ledelsesformen (blant annet Hater & Bass)¹. I denne sammenhengen blir det meget interessant å analysere hvorvidt det er mulig å benytte seg av personlighetstester for å rekruttere denne type ledere.

Det vil også være naturlig å komme inn på om transformasjonsledelse baseres på atferd eller personlighet. En forutsetning for at det skal være hensiktsmessig å ta i bruk personlighetstester ved rekruttering av transformasjonsledere, er at det er en personlighetsdimensjon ved denne type ledelse.

I utgangspunktet ville jeg ta for meg Hetland og Sandals tallmateriale for å gjøre empiriske analyser av norske data. På grunn av anonymitetshensyn kunne ikke dette tallmaterialet bli gjort tilgjengelig for meg. Etter dette prøvde min veileder å få tilgang til et materiale innhentet av professor Øyvind Martinsen ved Handelshøyskolen BI, som også har gjort undersøkelser knyttet til temaet transformasjonsledelse og personlighet. Også dette slaget måtte jeg gi tapt. Jeg var også inne på tanken om å innhente et eget tallmateriale som grunnlag for empiriske analyser. Dette slo jeg imidlertid fort fra meg ettersom det blir altfor omfattende i denne sammenheng å innhente et stort nok tallmateriale til å konkludere i statistisk signifikante termer. Uansett ville jeg nok som student møtt på store problemer i forhold til personvern og kredibilitet. Jeg fant etter hvert ut at det ville være vel så interessant å skrive en teoretisk basert oppgave, men hvor en stor del av oppgaven omhandler diskusjoner av empiriske analyser utført av andre forskere.

Konkret i denne oppgaven skal jeg undersøke hvorvidt det er mulig å identifisere og rekruttere transformasjonsledere ved å studere lederens personlighet. Dersom dette viser seg å

¹ Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988), *Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*, Journal of Applied Psychology, 73.

være mulig, vil et naturlig steg videre være å avdekke hvilke personlighetstrekk som kan predikere transformasjonsledelse.

Først tar jeg for meg teori om transformasjonsledelse og personlighet. Deretter går jeg videre og tar for meg to spesifikke empiriske undersøkelser innenfor temaet personlighet og transformasjonsledelse. Disse undersøkelsene blir grundig presentert, analysert og diskutert. Avslutningsvis går jeg i dybden på en nyere artikkel som oppsummerer resultatene av en rekke undersøkelser innen temaet personlighet og transformasjonsledelse. Basert på disse tre og andre undersøkelser, forsøker jeg til slutt å trekke konklusjoner.

2. TRANSFORMASJONSLEDELSESTEORI

2.1 Kort om historikk og ulike paradigmeskifter

I litteraturen klassifiseres ledelse på flere forskjellige måter. Den vanligste kategoriseringen har vært å gruppere teoriene i fem forskjellige klasser; trekk, atferd, situasjon, makt innflytelse og integrative tilnærminger. De siste 60-70 årene er det blitt forsket mye rundt lederstil og lederegenskaper. På 1930- og 1940-tallet var trekkperspektivet i fokus. Her sto lederens personlighet sentralt, og ulike personlighetstrekk har vært sett på som viktige. Det underliggende var antakelsen om at noen mennesker har trekk som gjør dem til ”naturlige ledere”, og at dette skiller dem fra andre. Trekkperspektivet ble også kalt ”den store mann” tilnærmingen. Det er naturlig å trekke frem forskning av Stogdill (1948)² og Mann (1959)³. På bakgrunn av disse studiene ble det konkludert med at det er ingen trekk som konsekvent skilte ledere og ikke-ledere.

De siste 10-årene har trekktilnærmingen fått en renessanse. Dette skyldes blant annet Fem-faktor modellen (Costa & McCrae, 1985⁴). Dimensjonene i Fem-faktor modellen er også blitt brukt for å undersøke hvilken betydning personlighet har i forbindelse med transformasjonsledelse. Dette rammeverket blir også tatt i bruk i Judge og Bonos forskning som jeg vil ta for meg senere i oppgaven.

Rundt 1950 ble det forsket på lederatferd og lederstil. Dette var en reaksjon på trekkforskningen og forskerne var opptatt av hva lederne gjorde på jobben og hva som skilte effektive og lite effektive ledere. Sentrale studier var Ohio og Michigan. I 1960- og 1970-årene kom det til situasjonsbetingede teorier om ledelse. Her ble ledelse sett på som et samspill mellom lederen, de underordnede og omgivelsene.

Først de siste 20 årene har transformasjonsledelse vært veiledende for store deler av ledelsesforskningen. Bass har utviklet en ny og helhetlig forståelse av de tradisjonelle transaksjonsmodellene og nye teorier som vektlegger karisma og visjoner - transformasjonsledelse. Den vanlige oppfatningen er at dette er to separate ledelsesformer.

² Stogdill, R. M. (1948), *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, Journal of Psychology, 25.

³ Mann, R. D. (1959), *The relation between personality characteristics and individual performance in small groups*, Dissertation Abstracts.

⁴ Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1985), *The Neo Personality Inventory Manual*, Psychological Assessment Resources.

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

Ifølge Bass sin teori kan ledelsesformene integreres, men de bør brukes i ulik grad. Det nye perspektivet som formuleres av Bass, går ut på å se transaksjonsledelse og karismatisk/visjonsorientert ledelse som ulike punkter på et kontinuum, det vil si en helhetlig dimensjon som varierer i grad mer enn i kvalitet⁵.

⁵ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

2.2 Transaksjonsledelse

Et bytteforhold mellom leder og underordnede, som resulterer i tilfredsstillelse av deres respektive egeninteresse, kalles transaksjonsledelse⁶. Å utøve transaksjonsledelse innebærer at de underordnede er enige i, aksepterer eller føyer seg etter lederen. Dette gjør de i bytte mot anerkjennelse, belønning og ressurser eller for å unngå straff eller andre disiplinære følger. Belønning og anerkjennelse betinges av graden av suksess den underordnede har oppnådd når det gjelder å fylle sin rolle og utføre sine oppgaver⁷. Blant annet Weber hadde identifisert lederskap som går utover slike sosiale transaksjoner, men det var likevel transaksjonsledelse som lenge ble støttet av psykologer og økonomer som det underliggende konseptet for studier av ledelse og som kjernekomponenten til effektiv ledelse i organisasjoner.

Basert på Bass' Fullspektrumsmodell deles transaksjonsledelse inn i tre kategorier. Det er tale om betinget belønning og aktiv/passiv ledelse ved unntak.

2.2.1 Betinget belønning

Betinget belønning er administrasjon av belønning på betingelse av gitte handlinger⁸. Denne metoden går ut på at lederen tildeler, eller skaper enighet om arbeidsoppgaver. Lederen lover så en rekke belønninger, i bytte mot tilfredsstillende prestasjoner av den enkelte medarbeider⁹. Hovedformålet er å forme et belønningssystem som er effektivt med hensyn til måloppnåelse, og som oppfattes som akseptabelt og rettferdig av medarbeiderne. Virkemidlene kan både benyttes for å sikre måloppnåelse og i utviklingen av medarbeidernes ferdigheter¹⁰. Betinget belønning er ansett som en relativt effektiv ledelsesform, men ikke i samme grad som de transformasjonelle komponentene når det gjelder å motivere de underordnede¹¹.

⁶ Bass, B. M. (1999), *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol 8.

⁷ Bass, B. M., Bruce J., Avolio B. J., Jung D. & Berson Y. (2003), *Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership*, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 2.

⁸ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

⁹ Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

¹⁰ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

¹¹ Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

2.2.2 Aktiv og passiv ledelse ved unntak

Ledelse ved unntak er tilbakeholden ledelse hvor det bare gripes inn når det gjøres feil og liknende¹². Det brukes korreksjon eller ulike typer disiplinering som virkemiddel når de underordnede ikke viser ønskede resultater. Det er blitt gjort flere undersøkelser når det gjelder effektiviteten av ledelse ved unntak. Denne korrektive formen for transaksjon er blitt rangert som både effektiv og ineffektiv, avhengig av situasjonen. Yammarino og Bass (1990)¹³ delte ledelse ved unntak inn i to kategorier, passiv og aktiv.

Ved passiv ledelse ved unntak venter man til problemet oppstår før lederen går inn og korrigerer atferden. Aktiv ledelse ved unntak går ut på at lederen aktivt overvåker arbeidet som gjøres og søker etter avvik fra standarder, tabber og feil som gjøres underveis. Dersom dette avdekkes sørger lederen for å gjøre nødvendige korrigeringer underveis. Slik ledelse kan være påkrevd, og er ansett som effektivt i noen situasjoner, som for eksempel når sikkerhet er viktig¹⁴. Aktiv ledelse ved unntak anses å være en mer effektiv ledelsesform enn passiv ledelse ved unntak¹⁵.

¹² Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

¹³ Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990), *Transformational leadership and multiple levels of analysis*, Human Relations, 43.

¹⁴ Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

¹⁵ Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates..

2.3 La det skure ledelse (*laissez-faire*)

Ved la det skure ledelse er det tale om passiv ledelse, med minimal aktiv inngripen¹⁶. Det foregår ingen form for transaksjon mellom leder og de underordnede. Lederen viser ikke retning, og viktige beslutninger utsettes. Ansvar for ledelse blir oversett og autoriteten blir ikke benyttet¹⁷. Det er viktig at la det skure ledelse ikke blir forvekslet med delegering og bemyndiggjørelse av medarbeiderne. I slike tilfeller gir man de underordnede autonomi, men det kreves at lederne involverer seg i ulike lederaktiviteter og følger opp sine medarbeidere.

¹⁶ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

¹⁷ Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

2.4 Transformasjonsledelse

2.4.1 Innledning til transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og visjoner¹⁸. Organisasjoner står i dag overfor store endringer. Dette har resultert i et behov for tilpasningsdyktige og fleksible ledere. Slike ledere arbeider effektivt i miljøer som endrer seg raskt. Ledere som er flinke til å tilpasse seg arbeider med sine ansatte for å generere kreative løsninger på komplekse problemer¹⁹. Bass kalte denne type ledelse for transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse defineres i teorien på bakgrunn av lederens effekt på de underordnede: De stoler på, beundrer, respekterer og er lojale overfor lederen, og de er motivert til å gjøre mer enn hva som er forventet. Bass hevder at medarbeiderne transformeres og motiveres ved at lederne gjør dem mer oppmerksomme på hvor viktig resultatet av oppgaven er.

Begrepet transformasjonsledelse ble først tatt i bruk av Burns i 1978. Burns bygget på litteraturen om trekk, lederstil, forskning rundt leder-medarbeider utveksling (LMX) samt sine egne observasjoner da han la frem sine ideer om transformasjonslederen og transaksjonslederen²⁰. Da var det politiske ledere som var i fokus. Burns skilte transformasjonsledelse fra transaksjonsledelse og så på de to lederstilene som to ytterpunkter. I motsetning til tradisjonelle ledelsesteorier, som fokuserer på rasjonelle prosesser, så er transformasjonslederne opptatt av emosjoner og verdier. I de nyere teoriene fremheves også betydningen av symbolsk atferd og ledernes rolle med hensyn til å skape mening for medarbeiderne. Transformasjonsledelsesteoriene kan hjelpe oss å forstå hvordan en leder kan påvirke sine medarbeidere. Bass (1985)²¹ videreførte begrepene til også å omfatte ledelse i næringslivet og andre organisasjoner. Transformasjonsledere kan forbedre organisasjoner ved å vise til individuell stimulering og også det å åpne øynene for at individuelle behov hos de ansatte bør stå sentralt. Å vise atferd som idealisert innflytelse, før kalt karisma, og inspirerende motivasjon, kan også føre til endringer i organisasjoner. Transformasjonsledelse er også blitt kalt ”karismatisk”, ”visjonær”, og ”inspirerende”, og det hevdes at den har en

¹⁸ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

¹⁹ Bennis, W. (2001), *Leading in unnerving times*, MIT Sloan Management Review, 42, 97-102

²⁰ Lowe, K. N., Galen Kroeck, K. (1996), *Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*, Leadership Quarterly, Vol. Issue 3

²¹ Bass, B. M. (1985), *Leadership: Good, better, best*, Organizational Dynamics, 13.

innflytelse på underordnede som er kvalitativt forskjellig fra andre typer lederstiler²². Det er uenigheter blant forskerne om karismatisk ledelse og transformasjonsledelse er det samme. Bass (1985)²³ mente at karisma er en del av teorien, men det skal mer til enn det. Ifølge Bass kan transformasjonsledelse beskrives ved hjelp av fire dimensjoner. Disse blir gjerne omtalt som de fire I-ene. Den første dimensjonen er *idealisert innflytelse*. Her står transformasjonslederen frem som en karismatisk rollemodell, gjennom forbilledlig atferd, høye etiske standarder og ikke minst konsekvent etterlevelse. Ved *inspirerende motivasjon* er det tale om en leder med en klar og inspirerende visjon ovenfor sine ansatte. Lederen artikulerer klare, utfordrende, inspirerende og kraftfulle mål. Det bygges på teamverdier, stilles klare forventninger og lederen gjør arbeidet meningsfylt. Inspirerende motivasjon er høyt korrelert med idealisert innflytelse. Den neste dimensjonen viser til en leder som stimulerer medarbeiderne intellektuelt (*intellektuell stimulering*). Det er tale om stimulering av de underordnedes problemløsningsevne og kreativitet. Den siste av I-ene omhandler lederens evne til å vise *individuell oppmerksomhet* for sine ansatte. Her fokuserer lederen på individuell utvikling og vekst.

Transformasjonsledere er svært opptatt av å støtte de underordnede og å hjelpe dem til å få ut sitt potensial. Ifølge Bass må du ikke ha alle I-ene på plass, men hvis noen er til stede går man i retning av å være en transformasjonsleder. Transformasjonsledelsesdimensjonene i Bass' Fullspektrumsteori er konseptuelt forskjellige, selv om det er klare korrelasjonsmønstre mellom dem.

I Fullspektrumsmodellen beskrives også fire transaksjonelle lederstiler. Ifølge Bass sin teori kan ledere være både transaksjonelle og transformasjonelle, eller ingen av delene. Dette står i motsetning til Burns' syn. I henhold til betydelig empiri²⁴ er nok de beste lederne både transformasjonelle og transaksjonelle i stilen, men hovedvekt legges nok på det transformasjonelle.

²² House, R. J. & Howell, J. M. (1992), *Personality and Charismatic Leadership*. Leadership Quarterly, 3(2), 81-108.

²³ Bass, B. M. (1985), *Leadership: Good, better, best*, Organizational Dynamics, 13.

²⁴ Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988), *Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*, Journal of Applied Psychology, 73.

2.4.2 Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon er ledelse som skaper entusiasme og lagånd²⁵.

Transformasjonslederens atferd består ifølge Bass av å motivere medarbeiderne og inspirere dem til å gjøre en god innsats i jobben. Transformasjonslederen utfordrer sine underordnede og prøver å få frem meningen med og forståelsen for det arbeidet som blir gjort. Lederen vekker lagånden i sine underordnede og entusiasmen vises åpenlyst. Det utformes mål og visjoner, gjerne i en kollektiv prosess. Medarbeiderne blir på denne måten involvert i en visjonær og attraktiv fremtidig tilstand. Det går også klart frem hvilke forventninger transformasjonslederen har til medarbeiderne²⁶.

2.4.3 Idealisert innflytelse

Når vi snakker om idealisert innflytelse er det tale om at transformasjonslederens atferd gjør lederen til rollemodell for sine underordnede²⁷. Deres atferd gjør at de underordnede får respekt og tillit til lederen. Medarbeiderne identifiserer seg med lederen og vil etterlikne dem. Lederen har gjerne visse egenskaper som beslutsomhet og utholdenhet.

Transformasjonslederne er villige til å ta risiko, er konsistente i sin framreden og de har høy moralsk standard²⁸.

2.4.4 Intellektuell stimulering

Transformasjonsledere stimulerer de underordnedes intellektuelle utvikling²⁹. Lederen stimulerer de ansatte til å være innovative og kreative. De ansatte motiveres til å stille spørsmål angående etablerte antakelser, reformulere problemstillinger og tilnærme seg sannheter og etablerte situasjoner på en ny måte. Transformasjonslederen oppmuntrer til kreativitet. Nye ideer lokkes ut av de underordnede. Medarbeiderne oppmuntres til å prøve nye tilnærminger, og deres ideer blir ikke lagt til side selv om lederen ikke er av samme oppfatning³⁰.

²⁵Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

²⁶Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

²⁷Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

²⁸Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

²⁹Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

³⁰Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

2.4.5 Individuell oppmerksomhet

Med individuell oppmerksomhet menes det at ledelsen tilpasses den enkeltes behov³¹. Transformasjonslederen gir spesiell oppmerksomhet til hvert individs behov for ytelse og vekst ved å være en slags trener eller mentor. Individuelle hensyn praktiseres når nye læringsmuligheter legges til rette sammen med et støttende klima. Lederne aksepterer individuelle forskjeller. Lederne bemyndiggjør og delegerer oppgaver slik at de ansatte kan utvikle seg, samtidig som oppgavene følges opp for å vurdere om ytterlige instruksjoner eller støtte er nødvendig. Dette bør skje uten at medarbeiderne føler seg overvåket. På denne måten utvikles medarbeiderne til å nå et høyere potensial³².

³¹ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

³²Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

2.5 Transformasjonsledelse kontra karismatisk ledelse

I litteraturen blir transformasjonsledelse og karismatisk ledelse ofte sett på som overlappende konsepter, og de brukes om hverandre³³. Ifølge Bass skiller transformasjonsledelse seg fra karismatisk ledelse. Bass mener at karisma er en nødvendig komponent i den mening at både karismatikere og transformasjonsledere får innflytelse over sine underordnede ved å vekke sterke følelser og skape identifikasjon med lederen, men det er ikke tilstrekkelig i seg selv i en transformasjonsprosess³⁴. Yukl (1998)³⁵ er av den mening at transformasjonsledere transformerer og motiverer ved at de også er en mentor. Transformasjonsledere vil bemyndiggjøre sine ansatte, mens en del karismatiske ledere vil holde de underordnede nede og avhengige, slik at de får personlig lojalitet overfor sjefen istedenfor forpliktelse til idealer og saker. Det har også vært en del forskning rundt karismaens mørke sider, og ledere som Hitler og Stalin er brukt som eksempler.

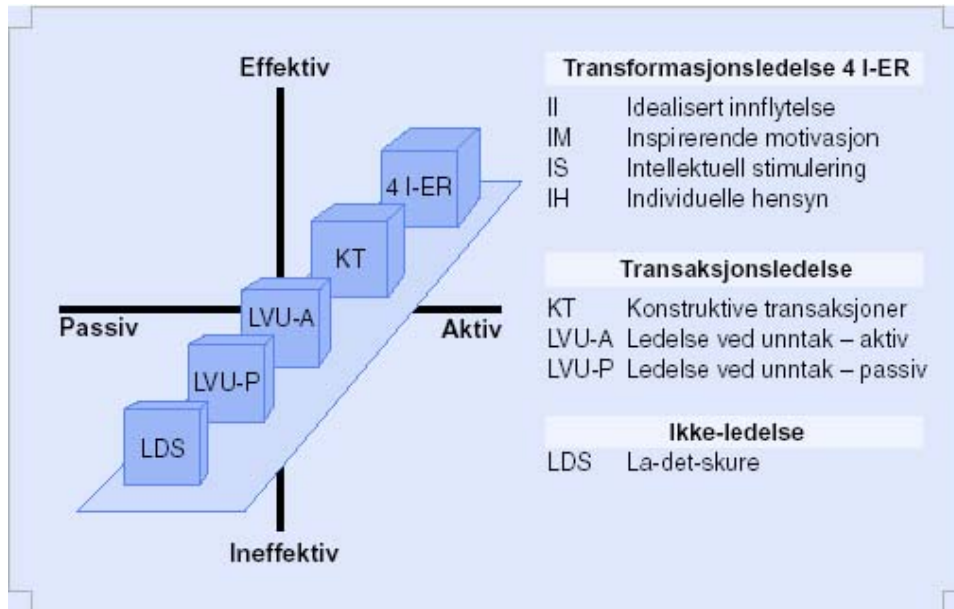
³³ Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997), *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (1), 19-34

³⁴ Bass, B. M. (1985), *Leadership: Good, better, best*, Organizational Dynamics, 13(3), 26-40

³⁵ Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, 4th Edition, NJ Prentice Hall.

2.6 Fullspektrumsmodellen

Fullspektrumsmodellen er en modell for ledelse over hele spekteret fra la-det-skure ledelse til transformasjonsledelse³⁶, som det fremgår i figuren til Kaufmann og Kaufmann nedenfor.



Figur 13.7 Fullspektrumsmodellen for ledelse

I Fullspektrumsmodellen går det frem at ledere til en viss grad utøver hver av de syv lederstilene. Det er tale om utøvelse i ulik grad³⁷. Modellen er basert på to hoveddimensjoner. Den vertikale dimensjonen har med effektiviteten av hver enkelt lederstil å gjøre. Dimensjonen går fra effektiv til ineffektiv og er basert på empiri. Det er blitt foretatt mange meta-analyser blant annet i næringslivet. Av disse kommer det frem at transformasjonsledelse fungerer mest effektivt³⁸. Betinget belønning (i figuren kalt konstruktive transaksjoner), som er en transaksjonskomponent, er også effektiv, men i mindre grad enn transformasjonsledelse. Ledelse ved unntak har forskjellige resultater å vise til. De fleste studier viser at både aktiv og passiv ledelse med unntak ikke er så effektivt som betinget belønning.

³⁶ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

³⁷ Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

³⁸ Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

Den horisontale dimensjonen går fra passiv til aktiv. Her går det frem hvilken påvirkning og samvirkning det er mellom leder og medarbeider. De fire I-ene som transformasjonsledelse består av er den stilen som krever mest aktivitet fra leder, mens la-det-skure ledelse blir betegnet som passiv ledelse.

Den tredje dimensjonen, dybde eller frekvens, betegner hvor ofte den enkelte lederstil blir tatt i bruk. Hvor brede søylene er gir et uttrykk for hvor ofte hver lederaktivitet utøves. Ledelse vil normalt da gå over hele spekteret, men hovedvekt bør optimalt sett være i det øvre sjiktet. Modellen vil dermed se forskjellig ut fra leder til leder, men modellen viser hva som i normal tilfellet er mest hensiktsmessig.

2.7 Kritikk av transformasjonsledelsesteori

Transformasjonsledelsesteorien bidrar med viktige poenger vedrørende effektiv ledelse. Teorien har imidlertid konseptuelle svakheter som reduserer dens forklaringssevne. Jeg vil gå inn på kritikk i henhold til Bass' Fullspektrumsmodell. Ifølge Yukl (1999)³⁹ er de underliggende påvirkningsprosessene fremdeles vage, og disse har ikke blitt studert på en systematisk måte. Påvirkningsprosesser som involverer en serie dyadiske interaksjoner over tid inkluderer instrumentell oppfyllelse ("instrumental compliance"), personlig identifisering og internalisering. Disse innflytelsesprosessene gir oss et nyttig verktøy til å forklare effekten en leder har når det gjelder de ansattes motivasjon, atferd og holdning. Teorien ville stått sterkere dersom de sentrale påvirkningsprosessene hadde blitt identifisert tydeligere og blitt brukt til å forklare hvordan hver av disse atferdene påvirker de medierende variablene (eksempelvis økt selvopplevd mestringsevne eller optimisme) og utfallene⁴⁰.

De fleste teorier om transformasjonsledelse er konseptualisert på det dyadiske plan. Hovedformålet er å forklare en leders direkte innvirkning på den enkelte medarbeider. Yukl mener at dette er kritikkverdig og at det bør fokuseres mer på relasjonen mellom leder og gruppe og leder og organisasjon. Et eksempel på en relevant prosess på gruppenivå kan være gjensidig tillit og samarbeid mellom gruppemedlemmer. Ledelse blir ansett som en avgjørende faktor når det gjelder organisasjonens effektivitet. Likevel blir de kausale effektene av en leders atferd på organisatoriske prosesser som bestemmer effektiviteten sjelden beskrevet i detalj.

Yukl kritiserer også at det er tvetydighet om transformasjonsatferden. I Bass sin Fullspektrumsmodell består transformasjonsatferden av flere delkomponenter med delvis overlappende innhold. Dette gjør definisjonen mer tvetydig, og det fører til høy grad av interkorrelasjon mellom komponentene. Eksempelvis er innholdet i intellektuell stimulering sammensatt og tvetydig. Det eksisterer ingen klar beskrivelse av hva lederen faktisk sier eller gjør for å påvirke sine medarbeideres kognitive prosesser eller atferd. Intellektuell stimulering overlapper dessuten med enkelte aspekter av atferden i inspirerende motivasjon⁴¹.

³⁹ Yukl, G. A. (1999), *An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, Leadership Quarterly, 10(2), 285-305

⁴⁰ Yukl, G. A. (1999), *An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, Leadership Quarterly, 10(2), 285-305

⁴¹ Yukl, G. A. (1999), *An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, Leadership Quarterly, 10(2), 285-305

Yukl hevder at noen sentrale transformasjonsatferder mangler i Bass sin versjon av teorien og i MLQ, som ble designet for å teste teorien. Disse utelatte atferdene identifiseres ved å se på andre teorier og forskning på effektiv ledelse. Siden Bass legger hovedfokus på den dyadiske relasjonen, er det ikke overraskende at en del transformasjonsatferder på gruppe- og organisasjonsnivå mangler. Men også på det dyadiske plan mener Yukl at Bass har oversett en viktig dimensjon, nemlig bemyndiggjøring i snever forstand (det vil si utelukkende fordeling av makt). Aspekter ved bemyndiggjøring som nettopp delegering og deling av sensitiv informasjon er ikke representert i MLQ.

Det at Bass bruker tittelen "Full range leadership theory" inviterer til kritisk evaluering av fullstendigheten til teorien. Yukl mener at en slik type teori burde inneholde typer atferd som verken er en del av transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse. For eksempel oppgaverelatert atferd som også er relevant for effektiv ledelse.

3. TRANSFORMASJONSLEDELSE OG PERSONLIGHET

3.1 Innledning

Selv om det finnes store mengder empiri som støtter antakelsen om at transformasjonsledelse er en distinkt lederstil, eksisterer det kontrovers om fenomenet bør belyses fra et trekk- eller atferdsperspektiv⁴². Stogdill (1948)⁴³ konkluderer med at ledelse er mer enn en sammensetning av visse personlighetstrekk. Også House og Aditya (1997)⁴⁴ hevder at det nå finnes nærmest konsensus i fagkretsen om at søken etter universelle trekk hos ledere er et blindspor. Så tidlig som i 1931 hevdet Cowley at tilnærmingen til studiet av ledelse vanligvis hadde vært, og sannsynligvis alltid måtte være et trekkperspektiv⁴⁵. De fleste av samtidens litteraturgjennomganger på feltet enes imidlertid om at trekkperspektivet i mindre grad benyttes av ledelsesforskere⁴⁶. En av årsakene til dette kan i følge Judge og Bono være at tidligere studier har vist lav sammenheng mellom trekk og ledelse. Dette kan muligens forklares med at det gjennomgående har vært en mangel på struktur i beskrivelsen av personlighet i ledelsesstudier, som igjen har ført til at flere trekk har blitt studert under ulike betegnelser og definert ut fra ulike kriterier. Som Hughes, Ginnett og Curphy (1996)⁴⁷ påpeker, har dilemmaet med betegnelsen av trekk gjort det bortimot umulig å finne et konsistent forhold mellom personlighet og ledelse, selv der det virkelig eksisterer. Selv om en ser på transformasjonell ledelsesteori som en atferdsteori, og ikke som en trekkteori, er det vanskelig å vite bakgrunnen for atferden. Ifølge Judge og Bono (2000)⁴⁸ finnes det lite forskning som kan besvare spørsmålet om transformasjonsledelse kan tilskrives medfødte egenskaper, eller om det er et resultat av en læringsprosess. Judge og Bono hevder at en måte å studere dette spørsmålet på er om det finnes disposisjonelle grunnlag for transformasjonell ledelsesatferd. Det er forøvrig lite evidens som relaterer personlighetstrekk til transformasjonell ledelsesatferd⁴⁹. Judge og Bono hevder at ved bruk av Fem-faktor modellen

⁴²Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership*, Journal of Applied Psychology, Volume 85, No. 5.

⁴³ Stogdill, R. M. (1948), *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, Journal of Psychology, 25.

⁴⁴ House, R. J. & Aditya, R. N. (1997), *The social scientific study of leadership: Quo vadis*, Journal of Management, 23.

⁴⁵ Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002), *Personality and leadership: A Qualitative Review*, Journal of Applied Psychology, 87(4), 765-780

⁴⁶ Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002), *Personality and leadership: A Qualitative Review*, Journal of Applied Psychology, 87(4), 765-780

⁴⁷ Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (1996), *Leadership*, Irwin McGraw-Hill.

⁴⁸ Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership*, Journal of Applied Psychology, Volume 85, No. 5.

⁴⁹ Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership*, Journal of Applied Psychology, Volume 85, No. 5.

som organiserende rammeverk for klassifisering av trekk, vil man unngå den manglende strukturen ved definisjoner og organisering av trekk, og dermed finne mer konsistente resultater. Dette kan gi et nytt grunnlag for studier av lederatferd i et trekkperspektiv. Noen forskere tar utgangspunkt i transformasjonsledelse som en trekkteori, men fokuserer på transformasjonsledelse som en prosess. Det vil si at de fokuserer på interaksjonen mellom leder og medarbeider, og fremmer synet om at for å realisere transformasjonsledelse må personligheten til ledere og medarbeidere stemme noenlunde overens. Det er faktisk studier som viser at medarbeidernes mottakelighet er en kritisk betingelse for utøvelse av transformasjonsledelse (Taly Dvir).

Likevel kan en ikke overse at en rekke studier har funnet lav sammenheng mellom trekk og lederatferd. Dette setter spørsmålstegn ved den utbredte bruken av slike tester i utvelgelse av ledere. Kan trekk generaliseres i atferd, eller er målene for globale, og atferden i større grad påvirket av situasjonen som foreligger? Dersom sistnevnte er tilfelle, vil ikke personlighetstester være en god prediktor for lederatferd.

Ulike tester har vært benyttet for å predikere yrkesmessig suksess. En av de mest brukte testene er Cattell 16 Personality Factors⁵⁰. Denne testen har vært en av forløperne til Fem-faktor modellen, og de 16 personlighetstrekkene i Cattell 16PF kan underordnes de ulike trekkene i Fem-faktor modellen⁵¹. Da Cattell 16PF er en forløper for Fem-faktor modellen, kan man se at trekket varme i Cattell 16PF korrelerer med trekket Omgjengelighet ("Agreeableness") i Fem-faktor modellen. Trekket forandringsåpenhet ("Openness to Change") i Cattell 16PF korrelerer av samme årsak med trekket Åpenhet for Opplevelse ("Openness to Experience") i Fem-faktor modellen.

⁵⁰ Furnham, A. (1991), *Personality and Occupational Success: 16PF correlates of Cabin crew performance*, *Personality and Individual Differences*, 12, 87-90

⁵¹ Russel, M T., & Karol, D. L. (1994), *The UK edition of the 16PF5: Administrators' manual*, Windsor, UK: NFER-Nelson

3.2 Cattell 16PF

Cattell 16PF er en personlighetstest og instrumentet som blir brukt er Sixteen Personality Factors Questionnaire. Den er basert på Cattells teori om personlighetstrekk og består av 185 ledd som gir 16 ulike skalaer. 15 av disse måler personlighetstrekk, mens den siste skalaen måler generell intelligens. Skalaene er som følger:

- Varme ("warmth")
- Resonnering ("reasoning")
- Emosjonell stabilitet ("emotional stability")
- Dominans ("dominance")
- Livlighet ("liveliness")
- Regelbundet ("rule consciousness")
- Sosial dristighet ("social boldness")
- Sensitivitet ("sensitivity")
- Vaktksomhet ("vigilance")
- Abstrakthet ("abstractedness")
- Privathet ("privateness")
- Selvsikkerhet ("apprehension")
- Forandringsåpenhet ("openness to change")
- Selvstendighet ("self-reliance")
- Perfeksjonisme ("perfectionism")
- Anspenhet ("tension")

Personer som scorer høyt på forandringsåpenhet har en tendens til å tenke på hvordan ting kan forbedres, dessuten liker de å eksperimentere. Dersom nåværende situasjon ikke er tilfredsstillende, ønsker de å endre denne. Personer som scorer lavt stiller ikke spørsmål ved hvordan ting blir gjort. De vil ikke endre hvordan situasjonen er selv om den ikke er optimal. De som scorer høyt på varme er oppmerksomme, omsorgsfulle og utadvendte. De som scorer lavt holder en emosjonell avstand til andre mennesker. Høy score på resonnering vil si at lederen er intelligent og har gode resonneringsevner. Lav score på anspenhet betyr at vedkommende er avslappet, tålmodig og fredelig.

3.3 Fem-faktor modellen

Fem-faktor modellen eller Big Five som den også kalles har revolusjonert personlighetspsykologien. Tupes og Christal (1961)⁵² står bak funnene av de fem personlighetstrekkene. Disse funnene gjorde de ved å reanalysere data som var samlet inn av Raymond Cattell mye tidligere. Aksept for klassifikasjonen av trekkene er langt fra universal⁵³, men Fem-faktor modellen er akseptert av de fleste personlighetsforskere. Faktorene i Fem-faktor modellen er brede personlighetstrekk som manifesterer seg i mer spesifikke trekk.

Faktor 1: Ekstroversjon ("Extraversion")

Ekstroversjon representerer en personlighetsdimensjon som disponerer en person til å være utadvendt, vennlig, selvsikker, aktiv, personorientert og optimistisk. Det er tiltenkt at personlighetsdimensjonen skal måle intensiteten i mellommenneskelige samspill og aktivitetsnivå⁵⁴.

Faktor 2: Omgjengelighet ("Agreeableness")

Når vi snakker om omgjengelighet er det tale om tendensen til å være snill, blid, til å stole på og varm. Denne dimensjonen fanger opp og måler hvordan en går sammen med andre personer.

Faktor 3: Samvittighetsfull ("Conscientiousness")

Denne faktoren måler hvor tålmodig og motivert en person er. Samvittighetsfull indikeres av to hovedfaktorer, prestasjon og pålitelighet. Samvittighetsfull er den faktoren i Fem-faktor modellen som er best korrelert med jobb prestasjon⁵⁵.

Faktor 4: Nevrotisme ("Neuroticism")

Nevrotisme representerer tendensen til å oppleve negative emosjonelle tilstander som det å være engstelig, redd, deprimert og humørsyk. Denne dimensjonen kan benyttes i målinger av

⁵² Tupes, E. C. & Christal, R. E. (1961), *Recurrent personality factors based on trait ratings*, US Air Force.

⁵³ Block, J (1995), *A contrarian view of the five-factor approach to personality description*, Journal of Personality and Social Psychology, 117, 187-215

⁵⁴ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

⁵⁵ Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991), *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*, Personnel Psychology, 44, 1-26

tilpasning kontra emosjonell stabilitet og til å identifisere personer som er tilbøyelig til å bli lett bekymret og ha dårlig mestringsevne, særlig under stress⁵⁶.

Faktor 5: Åpenhet for opplevelse ("Openness to experience")

Åpenhet for opplevelse representerer det å være kreativ, oppfinnsom, oppfattende og hensynsfull. Dette er den eneste Big Five faktoren som korrelerer med intelligens⁵⁷.

Faktorene i Fem-faktor modellen kan oppsummeres med Kaufmann og Kaufmanns figur nedenfor.

Kjennetegn ved høytstående	Trekkskala	Kjennetegn ved lavtstående
	EKSTROVERSJON	
Selskaperlig, aktiv, pratsom, personorientert, optimistisk, liker å ha det moro, kjærlig	Måler omfang og intensitet i mellom-menneskelig omgang; aktivitetsnivå; behov for stimulering; 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 sviktende mestringsatferd.	Folig, avslappet, ikke-emosjonell, hardfør, sikker, tilfreds med seg selv
	OMGJENGELIGHET	
Bløthjertet, godlynt, tillitsfull, hjelpsom, tilsigende, godtroende, likefrem	Måler kvaliteten i ens mellommenneskelige orientering fra medfølelse i det ene ytterpunktet til fiendtlig i det andre ytterpunktet mht. både tanker, følelser og handlinger.	Kynisk, uforskammet, mistenksom, hensynsløs, irritabel, manipulerende
	SAMVITTIGHETSFULLHET	
Velorganisert, pålitelig, hardt-arbeidende, selv-disiplinert, 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 fremtidsorientering og verdsettelse av opplevelser for deres egen skyld, toleranse for og aktiv utforskning av det ukjente.	Konvensjonell, jordnær, snevre interesser, ikke kunstnerisk eller analytisk

PSYKOLOGI I ORGANISASJON Fig 04.3 Hierarkisk organisering av personligheten Astrid Kaufmann

⁵⁶ Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.

⁵⁷ Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership*, Journal of Applied Psychology, Volume 85, No. 5.

4. PRESENTASJON AV STUDIER

4.1 Litteratursøk

For å finne relevant litteratur om temaet personlighet og transformasjonsledelse søkte jeg i NHHs tilgjengelig databaser. Disse omfatter databasene Business Source Complete fra EBSCO, Econlit, PsycARTICLES og EJS E-Journals. Disse databasene gir tilgang til en rekke fagtidsskrifter innen økonomi, ledelse og psykologi. I tillegg hadde jeg tilgjengelig litteratur fra kursene LHR 401 Ledelsespsykologi og ledelsesutvikling og ORG 100 Organisasjonsfag.

Jeg søkte etter studier om temaet personlighet og transformasjonsledelse ved å benytte nøkkelordene "personality" og "transformational leadership". Dette søket resulterte i 50 treff som vi sorterte etter dato. Siden søket ikke ga flere treff, vurderte jeg det som håndterbart å vurdere alle artiklene, slik at jeg ikke trengte å snevre inn søket ytterligere. Relevansen til de enkelte artiklene vurderte jeg i forhold til problemstillingen i avsnitt 1. Relevanskriteriene for min vurdering var (1) at artikkelen analyserer sammenhengene mellom personlighet og transformasjonsledelse, (2) at artikkelen inneholder tallmateriale som beskriver sammenhengene, (3) at artikkelen er av nyere dato (det vil si etter årtusenskiftet), og (4) at undersøkelsen er gjort i en vestlig ledelseskultur. Bakgrunnen for disse kriteriene er at studiene skal bidra til å svare på den definerte problemstillingen, det vil si hvorvidt det er mulig å identifisere og rekruttere transformasjonsledere i Norge i dag ved å studere lederens personlighet.

Relevansvurderingen gjorde jeg i første omgang ved å studere overskriften til studiene. Jeg leste deretter sammendraget til de artiklene som gikk gjennom overskriftsrelevanstesten. 8 artikler virket å være mer eller mindre relevant etter dette. Etter å ha lest gjennom disse artiklene, sto jeg igjen med 3 artikler som tilfredsstilte kriteriene, og som jeg ønsket å gå i dybden i. Riktignok vil jeg trekke inn resultater fra andre artikler der det måtte passe seg.

De aller fleste studier som undersøker sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse er utført basert på nordamerikanske data. Den studien de fleste forskere innenfor temaet personlighet og transformasjonsledelse refererer til er Judge og

Bonos artikkel ” Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership”⁵⁸ fra 2000. I norsk sammenheng er Hetland og Sandals studie⁵⁹ fra 2003 av sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse enestående. En nyere artikkel av Judge og Bono (2004)⁶⁰, som oppsummerer resultatene av en rekke undersøkelser innen temaet personlighet og transformasjonsledelse, var et naturlig tredje valg.

⁵⁸ Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership*, Journal of Applied Psychology, Volume 85, No. 5.

⁵⁹ Hetland, Hilde & Sandal, Gro (2003), *Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates*, European Journal of Work and Organizational Psychology.

⁶⁰ Judge, T. A. & Bono, J. E. (2004), *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, Volume 89, No. 5.

4.2 Studie 1: Judge and Bono (2000)

4.2.1 Innledning

Timothy A. Judge og Joyce E. Bono⁶¹ utførte i 2000 en undersøkelse av sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse basert på et nordamerikansk tallmateriale. Hensikten med forskningsundersøkelsen var tredelt. Hovedhensikten var å studere sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse. Spesifikt ønsket forskerne å undersøke i hvilken grad Fem-faktor modellen er relatert til transformasjonsledelsesatferd. Siden det i personlighetsforskningsfagkretsen er betydelig interesse og uenighet om hvorvidt brede eller spesifikke personlighetstrekk best predikerer ledelsesatferd, ønsket Judge og Bono i tillegg å undersøke den relative forklaringsstyrken til brede kontra spesifikke mål på Fem-faktor trekkene. Den tredje og siste hensikten var å undersøke sammenhengen mellom transformasjonsledelse og ledereffektivitet. Jeg vil kun fokusere på de to første forskningsspørsmålene, altså sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse og eventuelt hvorvidt brede eller spesifikke personlighetstrekk best predikerer transformasjonsledelse.

I mangel på tidligere forskning på sammenhengen mellom Fem-faktor modellen og transformasjonsledelse, bygger Judge og Bono på en kombinasjon av kilder i konkretiseringen av sine hypoteser rundt sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse. For det første bygger de på konseptuelt tiltalende sammenhenger, og for det andre bygger de på tidligere empiriske sammenhenger som er funnet mellom kjennetegn på eller aspekter av de fem faktorene og transformasjonsledelse. På bakgrunn av dette fremsatte Judge og Bono følgende konkrete hypoteser relatert til det første forskningsspørsmålet:

1. Nevrotisme ("Neuroticism") er negativt relatert til transformasjonsledelsesatferd
2. Ekstroversjon ("Extraversion") er positivt relatert til transformasjonsledelsesatferd
3. Åpenhet for opplevelse ("Openness to Experience") er positivt relatert til transformasjonsledelsesatferd
4. Omgjengelighet ("Agreeableness") er positivt relatert til transformasjonsledelsesatferd

Det kan også være verdt å nevne at Judge og Bono ikke fremsatte noen hypotese når det gjaldt sammenhengen mellom Samvittighetsfull ("Conscientiousness") og transformasjonsledelse,

⁶¹ Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership*, Journal of Applied Psychology, Volume 85, No. 5.

da de henviser til tidligere forskning, deriblant Avolio med flere⁶², som ikke finner noen korrelasjon mellom dette personlighetstrekket og transformasjonsledelsesatferd.

Judge og Bono hevder at en av de mest fremtredende kritikker av Fem-faktor modellen er at den inneholder for grove beskrivelser av personlighet⁶³. Selv om enkelte forskere har argumentert for at trekkene i Fem-faktor modellen er for spesifikke eller smale (det vil si at det burde ha vært færre og bredere trekk), er de fleste personlighetspsykologers kritikk av Fem-faktor modellen basert på at det er for få faktorer. Siden de relative fortrinn ved å bruke brede kontra spesifikke trekk debatteres både i personlighets- og organisasjonspsykologien, med støttespillere på begge sider, uttrykte ikke Judge og Bono noen spesifikk hypotese rundt dette stridsspørsmålet.

4.2.2 Metode og prosedyre

Personlighetsdata ble samlet inn fra deltakere eller tidligere deltakere i 11 ulike ledelsesfelleskapsprogrammer i USA. Disse fellesskapene inkluderer ledere i privat og offentlig virksomhet spesielt utvalgt fra en samling av ledere nominerte av lokale virksomheter.

Gjennomsnittsalderen i utvalget var 39 år, og 88 % hadde en bachelorgrad eller høyere. 57 % av lederne i utvalget var kvinner. I gjennomsnitt hadde deltakerne vært 6,7 år i sin stilling og 8,2 år i bedriften. Lederne kom fra en rekke forskjellige industrier, og median bedriften som lederne i utvalget tilhørte hadde 100 ansatte. De fleste lederne i undersøkelsen hadde 4 eller færre underordnede som rapporterte direkte til dem.

The Big Five personlighetstrekkene til lederne ble målt med NEO Personality Inventory – Revised (NEO-PI-R), ifølge Judge og Bono kanskje det mest benyttede og anerkjente instrumentet for måling av personlighetstrekkene i Fem-faktor modellen. Hver av de fem brede faktorene i NEO-PI-R er videre inndelt i seks spesifikke aspekter. Aspektene for hver av faktorene er som følger:

⁶² Avolio, B. J., Dionne, S., Atwater, L., Lau, A., Camobreco, J., Whitmore, N & Bass, B. (1996), *Antecedent predictors of a "full range" of leadership and management styles*, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

⁶³ Hough, L., *The "Big Five" personality variables – construct confusion: Description versus prediction*, Human Performance 5/1992.

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

- Nevrotisme – angst (“anxiety”), fiendtlighet (“angry hostility”), depresjon (“depression”), selvbevissthet (“self-consciousness”), impulsivitet (“impulsiveness”) og sårbarhet (“vulnerability”)
- Ekstroversjon – varm (“warmth”), gruppementalitet (“gregariousness”), selvsikkerhet (“assertiveness”), aktiv (“activity”), spenningssøkende (“excitement seeking”) og positive følelser (“positive emotions”)
- Åpenhet for opplevelse – fantasi (“fantasy”), estetikk (“aesthetics”), følelser (“feelings”), handlinger (“actions”), ideer (“ideas”) og verdier (“values”)
- Omgjengelighet – tillit (“trust”), direkte (“straightforwardness”), altruisme (“altruism”), medgjørighet (“compliance”), anstendighet (“modesty”) og vennligstilt (“tender-mindedness”)
- Samvittighetsfull – dyktighet (“competence”), system (“order”), pliktoppfyllende (“dutifulness”), prestasjonsstrevende (“achievement striving”), selvdisiplinert (“self-discipline”) og veloverveid (“deliberation”)

Hvert aspekt er igjen målt ved 8 elementer, slik at hver faktor er målt ved 48 elementer.

Lederne selvevaluerte sin personlighet ved å respondere på de ulike elementene med en 7-punktsskala fra 1 (sterkt uenig) til 7 (sterkt enig).

Ledernes grad av transformasjonsledelsesatferd ble ratet av den enkelte leders overordnede og underordnede. Ratingen ble direkte sendt til forskerne, og full konfidensialitet ble sikret.

Transformasjonsledelsesatferden ble målt med The Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5X (MLQ – 5X), ifølge Judge og Bono det mest benyttede instrument for måling av transformasjonsledelse. MLQ – 5X vurderer fire dimensjoner av

transformasjonsledelsesatferd i samsvar med Bass’ teori (utvalgte utsagn innenfor hver dimensjon i parentes):

1. Idealisert innflytelse egenskap (“Displays a sense of power and confidence”) og idealisert innflytelse atferd (“Talks to us about his/her most important values and beliefs”)
2. Inspirerende motivasjon (“Articulates a compelling vision of the future”)
3. Intellektuell stimulering (“Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate”)
4. Individuell oppmerksomhet (“Spends time teaching and coaching me”)

Hver dimensjon (inkludert hver av de to underdimensjonene av idealisert innflytelse) vurderes med fire elementer, og disse elementene måles på en 5-punktsskala fra 0 (aldri) til 4 (ofte, om ikke alltid). Lederens score på transformasjonsledelse ble så målt ved å ta et gjennomsnitt av responsen fra de to *underordnede* som evaluerte lederen (det vil si at ratingen fra den overordnede ikke ble vektlagt i den videre analysen).

4.2.3 Analyse og resultater

Siden Murphy (1996)⁶⁴ anbefalte å studere personlighet ved å bruke et multivariat rammeverk i tillegg til korrelasjoner, rapporterer Judge og Bono også standardiserte regresjonskoeffisienter hvor effekten til den ene faktoren er justert for påvirkningen til de andre faktorene. For å rapportere forventningsrette estimater på de reelle sammenhenger mellom variablene, i tillegg til de ikke-justerte koeffisientene, rapporteres også korrelasjon og regresjonskoeffisienter justert for målefeil.

Tabellen under viser resultatene for sammenhengen mellom Fem-faktor personlighetstrekkene og transformasjonsledelse:

Table 4
Relationship Between Big Five Traits and Transformational Leadership Behavior

Big Five trait	r	r_c	β	β_c
Neuroticism	.02	.03	.07	.08
Extraversion	.22**	.28**	.15†	.20†
Openness to Experience	.20**	.26**	.07	.02
Agreeableness	.27**	.32**	.23**	.28**
Conscientiousness	-.05	-.06	-.06	-.10
R			.34**	.40**
R^2			.12**	.16**

Note. Listwise $N = 169$. r = simple (zero-order) correlation; r_c = simple correlation corrected for measurement error; β = standardized regression coefficient; β_c = standardized regression coefficient corrected for measurement error.

† $p < .05$ (one-tailed). * $p < .05$ (two-tailed). ** $p < .01$ (two-tailed).

⁶⁴ Murphy, K.R. (1996), *Individual differences and behaviour in organizations: Much more than g*, Individual differences in organizations, Jossey-Bass.

Som vist i tabellen over fant Judge og Bono at av de 5 faktorene i Big Five utviste Omgjengelighet sterkest sammenheng med transformasjonsledelse. Ekstroversjon viste også signifikant sammenheng. Når det gjaldt Åpenhet for Opplevelse, var den enkle korrelasjonen signifikant mens den partielle regresjonen ikke var signifikant. Verken Nevrotisme eller Samvittighetsfull viste noen signifikant sammenheng med transformasjonsledelse.

Oppsummert kan vi si:

- Hypotese 2: *Ekstroversjon er positivt relatert til transformasjonsledelsesatferd, og Hypotese 4: Omgjengelighet er positivt relatert til transformasjonsledelsesatferd får støtte av resultatene.*
- Hypotese 3: *Åpenhet for opplevelse er positivt relatert til transformasjonsledelsesatferd får tvetydig støtte.*
- Hypotese 1: *Nevrotisme er negativt relatert til transformasjonsledelsesatferd støttes ikke av resultatene.*

Judge og Bono analyserte også hvorvidt spesifikke personlighetstrekk kunne predikere transformasjonsledelse bedre enn de brede Fem-faktor trekkene. For å teste den relative prediksjonsstyrken for de 6 aspektene av hver faktor kontra den overordnede faktoren (som representerer alle 6 aspektene lagt sammen), rapporterer Judge og Bono en rekke statistiske tall. For hver Fem-faktor estimerer de to regresjoner: (1) Innleggelse av de seks aspektene som et sett i en regresjonslikning med transformasjonsledelse som avhengig variabel og (2) Innleggelse av det overordnede enhetsvektede trekket i en separat regresjonslikning. For begge regresjoner rapporteres multippel korrelasjon (R), og forklaringsgraden (R^2). I tillegg rapporteres gjennomsnittlig nullordens korrelasjon (M_r) mellom de seks aspektene og transformasjonsledelsesatferd. Som det fremgår i tabellen under, er den regresjonsvektede multiple korrelasjonen som involverer de seks aspektene av den enkelte faktor typisk høyere enn korrelasjonen som involverer det overordnede enhetsvektede trekket. Imidlertid er forskjellene generelt små.

Table 5
Big Five Facets Versus Overall Construct in Predicting Transformational Leadership Behavior

Facet and construct	<i>R</i>	<i>M_r</i>	<i>R</i> ²	Significant facet
Neuroticism				
Facet	.12	.04	.01	
Overall construct	.02		.00	
Extraversion				
Facet	.22	.10	.05	Assertiveness (<i>r</i> = .16*) Positive emotions (<i>r</i> = .15*) Activity (<i>r</i> = .13†)
Overall construct	.22		.05**	
Openness to Experience				
Facet	.29	.11	.09*	Feelings (<i>r</i> = .17*) Actions (<i>r</i> = .14†)
Overall construct	.20		.04**	Ideas (<i>r</i> = .15†) Values (<i>r</i> = .17*)
Agreeableness				
Facet	.23	.13	.05	Trust (<i>r</i> = .15†) Straightforwardness (<i>r</i> = .16*) Altruism (<i>r</i> = .14†) Tender-mindedness (<i>r</i> = .13†)
Overall construct	.27		.07**	
Conscientiousness				
Facet	.25	.07	.06	
Overall construct	.05		.00	

Note. *R* = multiple correlation when six facets were entered individually into regression or when single unit-weighted construct was entered into regression; *M_r* = average absolute zero-order correlation between the six facets and transformational leadership behavior.

† *p* < .05 (one-tailed). * *p* < .05 (two-tailed). ** *p* < .01 (two-tailed).

Vi ser videre at den multiple korrelasjonen for de seks aspektene bare var statistisk signifikant for åpenhet for opplevelse. Til slutt bemerker vi at gjennomsnittskorrelasjonen mellom de seks aspektene og transformasjonsledelse gjennomgående er mindre enn korrelasjonen som involverer den overordnede faktoren, og at de aspektene som korrelerer signifikant med transformasjonsledelse korrelerer mindre enn den overordnede faktoren. Basert på disse resultatene kan vi si at det i denne sammenheng ikke virker å være noe betydelig å tjene på å bryte ned de fem overordnede faktorene i mer spesifikke trekk.

4.3 Studie 2: Hetland og Sandal (2003)

4.3.1 Innledning

Hilde Hetland og Gro M. Sandal⁶⁵ utførte i 2003 en tilsvarende studie, men her var fokuset på norske forhold. Målet for forskningen var todelt. For det første ønsket de å undersøke sammenhengen mellom transformasjonsledelse og underordnedes og overordnes rating av tilfredshet med lederen, ledereffektivitet og jobbmotivasjon. Det andre forskningsspørsmålet var å undersøke sammenhengen mellom transformasjonsledelse og personlighet. I denne oppgaven er det først og fremst det andre forskningsspørsmålet som er relevant, og som blir behandlet.

I likhet med Judge og Bono benyttet Hetland og Sandal The Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5X, for å vurdere lederatferden. Derimot benyttet de norske forskerne seg ikke av Fem-faktor modellen som instrument for måling av lederens personlighet; Hetland og Sandal valgte å benytte The Sixteen Personality Factors Questionnaire – Fifth edition. På samme måte som Judge og Bono fremsatte Hetland og Sandal spesifikke hypoteser rundt sine forskningsspørsmål. Når det gjaldt hvorvidt det er noen sammenheng mellom en leders personlighet og hans utøvelse av lederrollen, fremsatte de følgende hypoteser:

Hypotese 1: Varme, forandringsåpenhet, resonnering og anspenhet forklarer sammen en signifikant andel av variansen i transformasjonsledelse.

Hypotese 2: Varme, forandringsåpenhet og resonnering er positivt relatert til transformasjonsledelse, mens anspenhet er negativt relatert.

4.3.2 Metode og prosedyre

Hetland og Sandal samlet inn personlighetsdata fra 100 mellomledere i tre offentlige og to private norske bedrifter. Gjennomsnittsalderen var 43 år (range = 27- 68 år med standardavvik på 9,1 år). 17 % av lederne i utvalget var kvinner. 45 % av lederne hadde høyere universitetsutdannelse, 34 % hadde lavere universitetsutdannelse og 18 % hadde et lavere utdannelsesnivå. Instrumentet som ble brukt for å måle lederens personlighet var Sixteen Personality Factors Questionnaire – Fifth Edition (16PF5) beskrevet i Russel & Karol

⁶⁵ Hetland, H. & Sandal, G. (2003), *Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates*, European Journal of Work and Organizational Psychology.

(1994)⁶⁶. 16PF5 er basert på Cattells teori om personlighetstrekk, og består av 185 ledd som gir 16 ulike skalaer. 15 av disse måler personlighetstrekk, mens den siste skalaen måler generell intelligens. Hetland og Sandal undersøkte sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse i studiet. Det ble hentet ut data fra 4 av de 16 skalaene i The Sixteen Personality Factors Questionnaire - Fifth edition. Utvalget av skalaer som ble gjenstand for undersøkelse var varme ("warmth"), forandringsåpenhet ("openness for change"), anspenhet ("tension") og resonnering ("reasoning"). Det spesifikke formatet i The Sixteen Personality Factors Questionnaire varierer, men det typiske formatet er et tvungent valg format, med valgene ja, nei og kan ikke uttale meg.

Valget av personlighetsskalaene var basert på deres konseptuelle likhet med de 4 dimensjonene av transformasjonsledelse og i lys av tidligere forskning (deriblant Judge og Bono). Av disse skalaene forventet forskerne at varme var det mest markante attributtet til transformasjonsledere i en norsk kontekst. Dette begrunnet de med at i den norske ledelseskulturen blir omsorgsfulle kvaliteter sterkt vektlagt. Forskerne antok implisitt at varme var relatert til transformasjonsledelse gjennom sin påvirkning på dimensjonen individuell oppmerksomhet. Resonnering og forandringsåpenhet forventet de å påvirke transformasjonsprosessen hovedsakelig fordi skalaene er relatert til evnen en leder har til å være intellektuelt stimulerende. Forandring er jo også et helt sentralt begrep når vi snakker om transformasjonsteorier⁶⁷. En forventet også at et lavt nivå av anspenhet er essensielt for transformasjonsledelse. Det er rimelig å forvente at høy spenning reduserer sannsynligheten for nesten alle aspekter av transformasjonsledelsesatferd, inkludert risikotaking, nytenking, evnen til å vinne de underordnedes tillit og å presentere fremtiden på en positiv og inspirerende måte⁶⁸.

De 100 mellomlederne ratet seg selv også på transformasjonsledelse. Instrumentet som ble brukt var The Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5X⁶⁹ (MLQ 5X). MLQ 5X består av 45 ledd som beskriver adferd på en 5 punkts skala. Denne studien benyttet en norsk oversettelse av MLQ 5X. Oversettelsen ble utført etter prosedyre anbefalt av Berry,

⁶⁶ Russel, M. T., & Karol, D. L. (1994), *The UK edition of the 16 PF5: Administrator's manual*, Windsor, UK: NFER-Nelson.

⁶⁷ Bass, B. M. (1997), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, Free Press.

⁶⁸ Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991), *Leadership: Do traits matter?*, Academy of Management Executive.

⁶⁹ Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Poortinga, Segall og Dasen (1992)⁷⁰, der det originale spørreskjemaet oversettes til norsk og deretter til engelsk. Atferdsskalaen i MLQ beskriver tre ulike typer lederstiler; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv-avodiant lederstil. Utbytteskalaen måler tilfredshet med leder, ledereffektivitet og jobbmotivasjon, men disse faktorene blir ikke belyst i denne oppgaven.

I tillegg ble det samlet inn MLQ-data fra 200 underordnede (2 for hver mellomleder) og 100 overordnede (1 overordnet for hver leder), for å evaluere lederadferd og utbytte. Regional etisk komité for medisinsk forskning godkjente studien. Alle deltakerne ble informert om studiens prosedyrer og hensikt, og undertegnet et skjema for informert samtykke. De mottok også et informasjonsskriv om studien i forkant av datainnsamlingen. Prosjektet ble introdusert for og anbefalt av toppledelsen i de ulike bedriftene. Spørreskjemaet ble utsendt via post til respondentene og returnert direkte til forsøksleder. Full konfidensialitet ble garantert. Lederen fikk tilbakemelding på sine egne resultater på testene gjennom et etterfølgende lederutviklingsprogram. De underordnede som skulle evaluere lederne ble utvalgt av ansatte i firmaets personalavdeling. Det ble benyttet gjennomsnittsskåre for de to underordnedes evaluering av lederen, og anonymitet ble garantert.

Siden de 4 ulike dimensjonene av transformasjonsledelse i høy grad interkorrelerer, ble det beregnet en overordnet score for transformasjonsledelse ved å summere for de 4 dimensjonene. Dette er i samsvar med andre studier som Carless (1998)⁷¹ og Ross og Offermann (1997)⁷².

4.3.3 Analyse og resultater

I analysen av datamaterialet ble ledernes selvevaluering av ledelsesatferd ikke benyttet, da mennesker har en tendens til å systematisk vurdere sin atferd annerledes enn hvordan den reelt sett er. For å undersøke sammenhengen mellom de fire personlighetsskalaene (varme, forandringsåpenhet, ansenhet og resonnering) og ledelse, utførte Hetland og Sandal to sett av analyser; Pearson's product-moment correlation og hierarkisk regresjonsanalyse. Pearson's product-moment correlation ga en rekke interessante resultater som vist i tabellen under.

⁷⁰ Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H. & Dasen, P. R. (1992), *Cross-cultural psychology: Research and applications*, Cambridge University Press.

⁷¹ Carless, S. A. (1998), *Short research note: Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by MLQ*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71.

⁷² Ross, S. L. & Offermann, L. R. (1991), *Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance*, Personality and Social Psychology Bulletin.

TABLE 3
Means, standard deviations, and correlations among study variables

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1 Warmth	15.8	4.2	—																
2 Reasoning	12.0	2.4	-.04	—															
3 Openness to change	20.8	4.9	.31**	-.06	—														
4 Tension	9.8	4.3	.04	.03	.07	—													
<i>Subordinates' ratings</i>																			
5 Transformational	13.8	1.8	.21*	.13	.16	-.20*	—												
6 Transactional	6.1	0.8	.02	.29**	-.10	-.06	.61**	—											
7 Passive avoidant	4.5	0.9	-.07	-.08	-.00	.07	-.38**	-.23*	—										
8 Satisfaction	2.9	0.6	.19	.11	.11	-.21*	.76**	.39**	-.51**	—									
9 Effectiveness	2.7	0.5	.17	.12	.13	-.17	.79**	.49**	-.41**	.84**	—								
10 Work motivation	2.3	0.6	.22*	-.02	.07	-.18	.74**	.44**	-.31**	.67**	.72**	—							
<i>Superiors' ratings</i>																			
11 Transformational	15.1	1.2	.10	.05	-.21*	-.09	.28**	.24*	-.19	.19	.30**	.21*	—						
12 Transactional	6.8	0.9	-.03	.11	.02	-.03	.06	.09	-.11	.12	.22*	.13	.24*	—					
13 Passive avoidant	4.0	1.1	-.03	.04	-.05	.07	-.29**	-.27**	.14	-.14	-.23*	-.11	-.53**	-.05	—				
14 Satisfaction	3.9	0.4	.22*	-.13	.18	-.09	.25**	.26**	-.16	.20*	.23*	.16	.69**	.20*	-.54**	—			
15 Effectiveness	4.0	0.3	.02	.02	.07	.02	.16	.23*	-.09	.10	.20*	.18	.66**	.30**	-.51**	.61**	—		
16 Work motivation	3.6	0.4	-.04	.12	.02	-.04	.20*	.17	.01	.11	.27*	.08	.77*	.24*	-.43**	.62**	.65**	—	

* $p < .05$; ** $p < .01$.

Blant resultatene som er mest interessante i denne sammenheng kan vi nevne følgende:

- varme korrelerte signifikant med transformasjonsledelse (og forandringsåpenhet) når ledelsesatferden ble målt av underordnede (men ikke når ledelsesatferden ble målt av overordnede)
- forandringsåpenhet korrelerte signifikant med transformasjonsledelse når ledelsesatferden ble ratet av de overordnede (men ikke når ledelsesatferden ble målt av underordnede)
- ansenhet korrelerte signifikant (negativ korrelasjon) med transformasjonsledelse når ledelsesatferden ble målt av underordnede (men ikke når ledelsesatferden ble målt av overordnede)
- resonnering korrelerte ikke signifikant med transformasjonsledelse verken når ledelsesatferden ble målt av underordnede eller av overordnede

Den hierarkiske regresjonsanalysen ble utført med ledelsesatferd som avhengig variabel og personlighet som uavhengig eller forklarende variabel. Identiske, men separate analyser ble utført for data fra henholdsvis underordnede og overordnede. Kjønn og organisasjon ble lagt inn i regresjonsanalysens første steg, mens personlighetsvariablene ble lagt inn i steg 2. For underordnetes rating av ledelsesatferden, ga personlighetsvariablene en marginalt signifikant økning i forklaringsgraden, med 10 % økt forklart varians som vist i tabellen under.

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

TABLE 6
Summary of hierarchical multiple regression analyses for personality traits as predictors of subordinates ratings of leadership behaviours, controlling for gender and organization ($N=100$ for subordinates, and $N=80$ for superiors)

	Transformational leadership			Transactional leadership			Passive-avoidant leadership		
	B	seB	Beta	B	seB	Beta	B	seB	Beta
<i>Subordinates</i>									
<i>Step 1</i>									
Gender	-.115	.48	-.25*	-.22	.21	-.12	.37	.26	.15
Organization	-.19	.37	-.05	-.21	.16	-.14	-.02	.20	.00
		$\Delta R^2 .06$			$\Delta R^2 .03$			$\Delta R^2 .02$	
<i>Step 2</i>									
Gender	-.09	.49	-.21*	-.20	.22	-.10	.34	.28	.14
Organization	-.03	.37	-.01	-.15	.16	-.09	-.02	.20	.00
Warmth	.07	.04	.15	.00	.02	.04	.00	.02	-.01
Reasoning	.13	.08	.17	.09	.03	.28**	.00	.03	-.06
Openness to change	.05	.04	.13	.00	.02	-.10	.00	.04	-.10
Tension	-.07	.04	-.17	.00	.02	-.04	.00	.02	.01
		$\Delta R^2 .10$ ** $R^2 .16$			$\Delta R^2 .09$ $R^2 .12$			$\Delta R^2 .01$ $R^2 .03$	
<i>Superiors</i>									
<i>Step 1</i>									
Gender	-.25	.64	-.05	-.13	.24	-.06	.17	.31	.06
Organization	-.19	.44	-.05	.13	.18	.07	.20	.23	.09
		$\Delta R^2 .01$			$\Delta R^2 .01$			$\Delta R^2 .00$	
<i>Step 2</i>									
Gender	-.25	.64	-.05	-.13	.24	-.06	.17	.31	.06
Organization	-.19	.44	-.05	.13	.18	.07	.20	.23	.09
Warmth	-.00	.05	-.00	-.02	.02	-.09	.01	.03	.04
Reasoning	.05	.09	.08	.04	.04	.11	.02	.05	.06
Openness to change	.07	.04	.20	.00	.02	-.01	.07	.02	.00
Tension	-.05	.05	-.14	.00	.02	-.09	.00	.03	.11
		$\Delta R^2 .06$ ** $R^2 .07$			$\Delta R^2 .03$ $R^2 .04$			$\Delta R^2 .02$ ** $R^2 .04$	

* $p < .05$; ** $p < .01$.

Vi ser også at den multiple korrelasjonen mellom de fire personlighetsvariablene og transformasjonsledelse ratet av underordnede er moderat høy med $R = 0,4$, dvs $R^2 = 0,16$. Betavertiene har de fortegn vi forventer i henhold til hypotesen, men de er ikke signifikant forskjellige fra null. Overordnedes rating av transformasjonsledelse var ikke signifikant predikert av personlighet.

4.4 Studie 3: Judge og Bono (2004)

4.4.1 Innledning

Timothy A. Judge og Joyce E. Bono⁷³ utførte i 2004 en meta-analyse av sammenhengen mellom personlighet og transformasjons- og transaksjonsledelse. Grunnlaget for analysen var 26 uavhengige studier om sammenhengen mellom transformasjonsledelse og personlighet. Hensikten til Judge og Bono var å avdekke mulige sammenhenger mellom personlighet og de ulike dimensjonene av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse samt det overordnede transformasjonsledelsesbegrepet.

På bakgrunn av sammenhenger funnet i andre undersøkelser, fremsatte Judge og Bono en rekke hypoteser. De konkrete hypotesene til Judge og Bono som er relevante i denne sammenheng (hypoteser som ikke er relevante er fjernet) er som følger:

Hypotese 1: *Ekstroversjon ("Extraversion") er positivt relatert til (a) karisma, (b) intellektuell stimulering, og (c) transformasjonsledelse.*

Hypotese 2: *Nevrotisme ("Neuroticism") er negativt relatert til (a) karisma, (b) intellektuell stimulering, og (c) transformasjonsledelse.*

Hypotese 3: *Åpenhet for opplevelse ("Openness to experience") er positivt relatert til (a) karisma, (b) intellektuell stimulering, og (c) transformasjonsledelse.*

Hypotese 4: *Omgjengelighet ("Agreeableness") er positivt relatert til (a) karisma og (b) individuell oppmerksomhet.*

4.4.2 Metode og prosedyre

Judge og Bono søkte etter artikler om temaet i PsycINFO databasen (1887-2002) ved å bruke søkeordene "personality", "neuroticism", "extraversion", "openness", "agreeableness", "conscientiousness" og "transformational leadership". Dette søket resulterte i 41 artikler og avhandlinger. Teoretiske artikler, review artikler og artikler med mangelfulle data ble ekskludert, slik at forskerne stod igjen med 18 artikler. Forfattere som nylig hadde publisert artikler innenfor fagområdet ble også kontaktet, noe som medførte ytterligere 7 artikler. Til

⁷³ Judge, T. A. & Bono, J. E. (2004), *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, Volume 89, No. 5.

slutt kontaktet forskerne Center for Global Leadership studies ved Binghamton University. Dette resulterte i en artikkel, slik at Judge og Bono hadde 26 tilgjengelige artikler med 384 korrelasjoner.

Alle analysene som ble innhentet inneholdt mål på transformasjonsledelse som var ratet av en annen enn lederen av selv, og med ett unntak var dette lederens underordnede. Personlighet, var derimot evaluert av lederen selv. I 12 av de 26 studiene var Fem-faktor modellen benyttet. I 13 av studiene ble personlighetstrekk klassifisert inn i Fem-faktor modellen basert på empiriske sammenhenger i litteraturen. Kun for 1 studie ble personlighetstrekkene klassifisert inn i Fem-faktor modellen på grunnlag av deres konseptuelle likhet med de ulike Fem-faktor trekkene.

Kriterium mål ("criterion measures") ble kodet til å representere enten et overordnet mål på transformasjonsledelse eller en av de åtte dimensjonene av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) var det mest benyttede instrumentet for å måle transformasjonsledelse (og transaksjonsledelse). Imidlertid var også andre mål benyttet, deriblant the Leadership Practices Inventory⁷⁴. Judge og Bono inkluderte både studier som rapporterte en overordnet score for transformasjonsledelse og studier som rapporterte score for de ulike dimensjonene for transformasjonsledelse. I de sistnevnte tilfellene beregnet forskerne seg til en overordnet score ved å benytte korrelasjonene mellom personlighet og de ulike dimensjonene.

Judge og Bono utførte sin meta-analyse med utgangspunkt i en prosedyre anbefalt av Hunter og Schmidt (1990)⁷⁵. Videre beregnet de en vektet gjennomsnittskorrelasjon mellom hvert av personlighetstrekkene og ledelsesdimensjonene samtidig som de justerte korrelasjonen for målefeil. To estimater for variansen mellom studiene ble beregnet:

1. 80 % kredibilitetsintervall
2. 95 % konfidensintervall

Konfidensintervallene estimerer variansen i de estimerte gjennomsnittskorrelasjonene, mens kredibilitetsintervallene estimerer variansen til de individuelle korrelasjonene i populasjonen av studiene. Det vil si at kredibilitetsintervaller som ikke inkluderer null indikerer at minst 90

⁷⁴ Ployhart, R. E., Lim, B. C. & Chan, K. Y. (2001), *Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five-factor model of personality*, *Personnel Psychology*, 54.

⁷⁵ Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (1990), *Methods of meta-analysis*, Newbury Park.

% av de rapporterte korrelasjonene er større enn null (eller mindre enn null i tilfeller med negativ korrelasjon). Derimot gir konfidensintervallene informasjon om variansen rundt de estimerte gjennomsnittskorrelasjonene.

4.4.3 Analyse og resultater

Tabell 1 til 3 viser sammenhengene mellom Fem-faktor trekkene og de enkelte dimensjonene av transformasjonsledelse som Judge og Bono fant i sin analyse. Tabell 1 nedenfor viser sammenhengen mellom personlighetstrekkene og karisma (kombinert idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon).

Table 1
Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five Personality Traits and Charisma (Combined Idealized Influence and Inspirational Motivation)

Trait	Average					% variance due to sampling error	80% CV		95% CI	
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	ρ	SD_{ρ}		Lower	Upper	Lower	Upper
Neuroticism	10	1,650	-.13	-.17	.00	100	-.17	-.17	-.12	-.21
Extraversion	9	1,706	.17	.22	.00	100	.22	.22	.18	.27
Openness	9	1,706	.15	.22	.22	17	-.06	.49	.07	.36
Agreeableness	9	1,706	.15	.21	.24	13	-.10	.52	.04	.38
Conscientiousness	8	1,605	.05	.05	.06	67	-.03	.13	-.01	.12

Note. Whitener's (1990) formula for standard error of the mean correlation was used in computing confidence intervals. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; ρ = estimated population correlation; SD_{ρ} = standard deviation of estimated population correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval.

Resultatene indikerer at ekstroversjon ($\rho = 0,22$) og nevrotisme ($\rho = -0,17$) er knyttet til karismadimensjonen av transformasjonsledelse. Kredibilitetsintervallene for disse personlighetstrekkene inkluderer ikke null som indikerer at sammenhengen gjelder på tvers av ulike situasjoner og ulike utvalg. For de andre Fem-faktor trekkene (åpenhet for opplevelse, omgjengelighet og samvittighetsfull) er derimot dette kriteriet ikke tilfredsstillt. Det vil si at disse trekkene i de fleste tilfeller vil være positivt relatert til karisma (korrelasjonskoeffisienten er i gjennomsnitt større enn null), men at de for ofte (mer enn 10 % av tilfellene) derimot er negativt relatert til karisma. Oppsummert kan vi si følgende:

- Hypotese 1a: *Ekstroversjon ("Extraversion") er positivt relatert til karisma*, og hypotese 2a: *Nevrotisme ("Neuroticism") er negativt relatert til karisma* får støtte av resultatene.
- Hypotese 3a: *Åpenhet for opplevelse ("Openness to experience") er positivt relatert til karisma*, og hypotese 4a: *Omgjengelighet ("Agreeableness") er positivt relatert til karisma*

får kun tvetydig støtte av resultatene.

Tabell 2 nedenfor viser sammenhengen mellom de fem personlighetstrekkene og intellektuell stimulering.

Table 2
Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five Personality Traits and Intellectual Stimulation

Trait	Average		Average			% variance due to sampling error	80% CV		95% CI	
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	ρ	SD_{ρ}		Lower	Upper	Lower	Upper
Neuroticism	9	1,772	-.10	-.12	.05	80	-.18	-.06	-.18	-.07
Extraversion	7	1,574	.14	.18	.03	91	.14	.21	.12	.23
Openness	8	1,828	.07	.11	.11	16	-.03	.25	.02	.15
Agreeableness	8	1,828	.10	.14	.11	40	-.01	.28	.04	.23
Conscientiousness	8	1,828	.02	.03	.08	56	-.07	.12	-.04	.10

Note. Whitener's (1990) formula for standard error of the mean correlation was used in computing confidence intervals. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; ρ = estimated population correlation; SD_{ρ} = standard deviation of estimated population correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval.

Av resultatene i tabellen ser vi, på samme måte som for karisma, at de eneste personlighetstrekkene vi med en viss sikkerhet kan si er relatert til intellektuell stimulering er nevrotisme (negativt relatert, $\rho = -0,12$) og ekstroversjon (positivt relatert, $\rho = 0,18$)

Oppsummert kan vi si følgende:

- Hypotese 1b: *Ekstroversjon ("Extraversion") er positivt relatert til intellektuell stimulering, og hypotese 2b: Nevrotisme ("Neuroticism") er negativt relatert til intellektuell stimulering*
får støtte av resultatene.
- Hypotese 3b: *Åpenhet for opplevelse ("Openness to experience") er positivt relatert til intellektuell stimulering*
får kun tvetydig støtte av resultatene

Tabell 3 viser sammenhengen mellom de fem personlighetstrekkene og individuell oppmerksomhet.

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

Table 3
Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five Personality Traits and Individualized Consideration

Trait	Average					% variance due to sampling error	80% CV		95% CI	
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	ρ	SD_{ρ}		Lower	Upper	Lower	Upper
Neuroticism	9	1,772	-.08	-.10	.11	40	-.24	.04	-.19	-.02
Extraversion	7	1,574	.14	.18	.00	100	.18	.18	.13	.23
Openness	8	1,828	.07	.11	.22	14	-.17	.40	-.05	.27
Agreeableness	8	1,828	.13	.17	.22	13	-.11	.46	.01	.34
Conscientiousness	8	1,828	.10	.14	.22	13	-.15	.42	-.02	.30

Note. Whitener's (1990) formula for standard error of the mean correlation was used in computing confidence intervals. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; ρ = estimated population correlation; SD_{ρ} = standard deviation of estimated population correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval.

Av resultatene i tabellen ser vi at det er kun ekstroversjon (positivt relatert, $\rho = 0,18$) som vi med en viss sikkerhet kan si er relatert til individuell oppmerksomhet. Oppsummert kan vi si følgende:

- Hypotese 4b: *Omgjengelighet ("Agreeableness") er positivt relatert til individuell oppmerksomhet*
får kun tvetydig støtte av resultatene

I tabell 4 ser vi resultatene fra analysen av sammenhengen mellom Fem-faktor trekkene og transformasjonsledelse på overordnet plan.

Table 4
Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five Personality Traits and Transformational Leadership (Composite of the Three Transformational Leadership Dimensions)

Trait	Average					% variance due to sampling error	80% CV		95% CI	
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	ρ	SD_{ρ}		Lower	Upper	Lower	Upper
Neuroticism	18	3,380	-.15	-.17	.02	95	-.20	-.15	-.21	-.14
Extraversion	20	3,692	.19	.24	.05	80	.18	.31	.21	.28
Openness	19	3,887	.11	.15	.15	29	-.04	.35	.08	.23
Agreeableness	20	3,916	.10	.14	.16	28	-.07	.34	.06	.21
Conscientiousness	18	3,516	.10	.13	.12	41	-.02	.28	.06	.19

Note. Whitener's (1990) formula for standard error of the mean correlation was used in computing confidence intervals. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; ρ = estimated population correlation; SD_{ρ} = standard deviation of estimated population correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval.

Resultatene indikerer at ekstroversjon ($\rho = 0,24$) og nevrotisme ($\rho = -0,17$) er knyttet til transformasjonsledelse. Kredibilitetsintervallene for disse personlighetstrekkene inkluderer ikke null som indikerer at sammenhengen gjelder på tvers av ulike situasjoner og ulike utvalg. For de andre personlighetstrekkene er gjennomsnittskorrelasjonen positiv, men korrelasjonen har imidlertid motsatt fortegn i mer enn 10 % av undersøkelsene. Det er viktig å bemerke at resultatene i tabell 1 til 3 ikke er uavhengige av resultatene i tabell 4 (det er det samme grunnlagsmateriale). Oppsummert kan vi si følgende:

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

- Hypotese 1c: *Ekstroversjon ("Extraversion") er positivt relatert til transformasjonsledelse, og hypotese 2c: Nevrotisme ("Neuroticism") er negativt relatert til transformasjonsledelse*
får støtte av resultatene.
- Hypotese 3c: *Åpenhet for opplevelse ("Openness to experience") er positivt relatert til transformasjonsledelse*
får kun tvetydig støtte av resultatene.

5. DRØFTING OG DISKUSJON AV RESULTATER

5.1 Drøfting og diskusjon av resultater i Studie 1: Judge og Bono (2000)

Selv om Judge og Bonos studie avslørte pålitelige sammenhenger mellom Fem-faktor modellen og transformasjonsledelse, er det viktig å bemerke at effektene ikke var overveldende. Den multiple korrelasjonen mellom Fem-faktor trekkene og transformasjonsledelse, justert for målefeil, var 0,40, som er nøyaktig den samme korrelasjonen som Hetland og Sandal fant (riktignok med bruk av 16PF5). Den enkeltfaktoren som korrelerte sterkest med transformasjonsledelse var omgjengelighet, med en korrelasjon på 0,32. Selv om dette langt fra er sterke korrelasjoner, er sammenhengene mellom personlighet og transformasjonsledelse uansett signifikante.

Blant Fem-faktorene viste omgjengelighet seg å være den sterkeste og mest konsistente prediktoren for transformasjonsledelsesatferd. Selv om forskerne forventet at omgjengelighet skulle være relatert til transformasjonsledelse, innrømmer Judge og Bono at de ble overrasket av styrken på sammenhengen. I ettertid ser de flere faktorer som kan forklare resultatet. Selv om transformasjonsledelse ikke ble brutt ned i sine 4 dimensjoner (til tross for de høye interkorrelasjonene), bør det bemerkes at omgjengelighet var den faktoren som sterkest var relatert til karisma. En kunne ha forventet at omgjengelighet er knyttet til transformasjonsledelse gjennom sin forbindelse med oppmerksomhet (consideration), og omgjengelighet viste seg faktisk å være relatert til individuell oppmerksomhet. Imidlertid, kan omgjengelighetsfaktorens relasjon til karisma, den dimensjonen som korrelerer sterkest med transformasjonsledelsesbegrepet, virke overraskende. På den annen side vektlegger både karismatisk ledelse og transformasjonsledelse viktigheten av tillit, medlidenhet og empati (Burns, 1978)⁷⁶, som er kjennetegn på omgjengelighet.

For det andre er ledelsesbegrepet inngående knyttet til grupper (Yukl og Van Fleet, 1992)⁷⁷; man kan ikke være en leder uten underordnede. Det finnes indikasjoner på at omgjengelighet er relatert til gruppeprestasjoner; faktisk er omgjengelighet den mest prediktive av alle Big Five faktorer for kvaliteten på teammedlemmers interaksjon med hverandre og faktiske

⁷⁶ Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row.

⁷⁷ Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992), *Theory and research on leadership in organizations*, Handbook of industrial and organizational psychology (Vol 3).

prestasjoner i arbeidsgrupper (Mount, Barrick og Stewart, 1998)⁷⁸. Derfor, fordi omgjengelighet er et sosialt trekk og ledelse finner sted i en sosial kontekst, burde ikke den prediktive kraften til omgjengelighet være noen stor overraskelse.

Det er viktig å være oppmerksom på at i Judge og Bonos studie, som i de fleste andre studier i litteraturen, ble transformasjonsledelse evaluert av underordnede. Dersom underordnede ble spurt om å vurdere ønskede trekk for en leder, virker det sannsynlig at omgjengelighet vil kunne komme ut som det viktigste trekket. Det er derfor mulig at omgjengelighet var relatert til transformasjonsledelse, fordi underordnede var kilden til evalueringen. Underordnede verdsetter omgjengelige ledere og vurderer dem derfor mer positivt. Mer forskning bør forsøke å replikere disse resultatene ved bruk av andre kilder (som for eksempel overordnede) til rating av transformasjonsledelse.

Ekstroversjon og åpenhet for opplevelse korrelerte også signifikant med transformasjonsledelse. Ingen av disse sammenhengene er særlig overraskende. Selv om disse faktorene ikke har blitt direkte relatert til transformasjonsledelse, har det blitt argumentert for at kjennetegnene til disse trekkene er karakteristika ved transformasjonsledelse. Det som imidlertid var overraskende er at selv om ekstroversjon og åpenhet for opplevelse viste signifikante nullordens korrelasjoner med transformasjonsledelse på linje med omgjengelighet, falt effektene betydelig så snart det ble kontrollert for de andre Big Five faktorene. De moderate interkorrelasjonene blant Fem-faktor trekkene forklarer hvorfor den unike effekten til det enkelte trekket faller ved tilstedeværelsen til de andre. Typisk, blir kun nullordens korrelasjoner presentert i personlighetsforskning. Imidlertid, fordi begge tallene forteller oss noe forskjellig om den absolutte og relative viktigheten av Big Five faktorene, bør både nullordens korrelasjoner og partielle regresjonskoeffisienter bli vurdert.

Verken nevrotisme eller samvittighetsfull viste seg å være relatert til transformasjonsledelse. Når det gjelder samvittighetsfull ble ikke Judge og Bono overrasket over dette resultatet. Til tross for at Bass (1985)⁷⁹ hadde en hypotese om at prestasjon – en av hovedaspektene av samvittighetsfull – skulle være relatert til transformasjonsledelse, gir ikke de empiriske

⁷⁸ Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998), *Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions*, Human Performance, 11.

⁷⁹ Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press.

dataene støtte til dette synet (Avolio med flere (1996)⁸⁰; House med flere (1991)⁸¹). Fordi prestasjonsstrevende er en av to hovedindikatorer for samvittighetsfull, kan funnene til House med flere (1991) om at prestasjonsmotivasjon var en hindring for transformasjonsledelse blant amerikanske presidenter være relevante i denne sammenheng. Selv om amerikanske presidenter helt klart er en unik gruppe ledere, kan House med fleres tolkning av hvorfor høyprestasjonsstrevende presidenter mer sannsynlig feilet i å være transformasjonelle (og derfor effektive) ledere forklare hvorfor Judge og Bono mislykkes i å finne positive effekter for samvittighetsfull. House med flere forklarte at de amerikanske presidentene ikke delegerte godt, blandet seg inn i underordnede oppgaver, og engasjerte seg i altfor tett overvåkning.

At nevrotisme viste seg å ikke være relatert til transformasjonsledelse overrasket Judge og Bono mer. Til tross for at forskerne ikke kjenner til noen studie som har relatert et direkte mål på nevrotisme til transformasjonsledelse, virker sammenhengen (negativ) mellom nevrotisme og transformasjonsledelse konseptuelt fornuftig. Judge og Bono trodde at kanskje en grunn for den svake sammenhengen mellom nevrotisme og transformasjonsledelse var at målene på nevrotisme var altfor smale og mer reflekterte stresstilbøyelighet enn negativitet eller manglende evne til å være inspirerende. Imidlertid var heller ingen aspekter av nevrotisme korrelert med transformasjonsledelse. Det samme gjaldt også for relaterte mål som Judge og Bono samlet inn som selvtilit og kontrollplassering. På tross av mange argumenter for det motsatte, er kanskje transformasjonsledere likeså gjerne negative som positive. Faktisk kan man tenke seg mange karismatiske ledere med hovedsakelig negative holdninger og negativ atferd (for eksempel Hitler og Stalin). Det bør derfor utføres mer forskning for å forsøke å replikere resultatene når det gjelder nevrotisme.

Resultatene til Judge og Bono tyder på at de spesifikke trekkene ikke predikerer transformasjonsledelse bedre enn de overordnede Big Five faktorene. Dette indikerer at Big Five faktorene ikke er for generelle til å predikere transformasjonsledelse. På den annen side, den relativt lave størrelsesorden på korrelasjonene betyr ikke at leting etter andre trekk for å predikere transformasjonsledelse er bortkastet.

⁸⁰ Avolio, B. J., Dionne, S., Atwater, L., Lau, A., Camobreco, J., Whitmore, N. & Bass, B (1996), *Antecedent predictors of a "full range" of leadership and management styles*, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

⁸¹ House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991), *Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, 36.

5.2 Drøfting og diskusjon av resultater i Studie 2: Hetland og Sandal (2003)

Oppsummert kan vi si at Hetland og Sandals studie ga moderat grad av bevis for sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse. Spesielt var vurderingen av ledelsesatferden sterkt avhengig av hvem som ratet lederen (de underordnede eller den overordnede). Ifølge Hetland og Sandal var det overraskende at sammenhengene ikke viste seg sterkere med tanke på at personlighetstrekkene eller skalaene ble valgt basert på den konseptuelle relevansen disse har for transformasjonsledelse.

I henhold til deres hypotese, viste varme seg å være den personlighetsskalaen som korrelerte mest med transformasjonsledelse målt av underordnede. Dette er i samsvar med andre studier, blant annet Judge og Bonos sammenheng mellom omgjengelighet i Fem-faktor modellen og transformasjonsledelse. Sammenhengen mellom varme og transformasjonsledelse i Hetland og Sandals studie er i samme størrelsesorden som sammenhengen mellom omgjengelighet og transformasjonsledelse i Judge og Bonos undersøkelse. Ulike funn for overordnede og underordnedes rating, indikerer at varme naturlig nok er viktigere for de som blir ledet enn for lederens overordnede.

Som forventet fant Hetland og Sandal en negativ signifikant sammenheng mellom anspenhet og transformasjonsledelse ratet av underordnede. For overordnede var denne sammenhengen ikke signifikant. Dette virker fornuftig, da ansente og utålmodige ledere påvirker underordnede i større grad, fordi det å bli ledet impliserer en mer direkte avhengighet av lederen. Når ledere blir for ansente og utålmodige, kan dette føre til frustrasjon og anspenhet også hos de underordnede⁸².

I strid med hypotesen, korrelerte verken resonnering eller forandringsåpenhet med transformasjonsledelse ratet av underordnede. Det bør gjøres flere studier for å teste robustheten til dette uventede resultatet. Imidlertid korrelerte forandringsåpenhet med transformasjonsledelse ratet av overordnede. Det at resonnering ikke korrelerer med transformasjonsledelse kan skyldes liten varians i scoren på denne skalaen, da de fleste ledere skåret over gjennomsnittet. En replikering med et mindre homogent utvalg vil styrke dette resultatet. Det kan tenkes at resonnering utover et visst nivå har minimal påvirkning på

⁸² House, R. J. & Howell, J. M. (1992), *Personality and charismatic leadership*, Leadership Quarterly, 3.

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

ledelsesatferden. I Hetland og Sandals studie kan det tenkes at alle lederne hadde resonneringskvaliteter utover dette nivået. Man kan også diskutere hvorvidt resonneringsskalaen i Cattell 16PF inneholder de kognitive evner involvert i transformasjonsledelse. Resonneringsskalaen i Cattell 16PF måler i større grad kunnskaper om etablerte fakta enn evnen til å se nye eller forskjellige løsninger.

5.3 Drøfting og diskusjon av resultater i Studie 3: Judge og Bono (2004)

Judge og Bono fant som presentert i avsnitt 4.4.3 enkelte sammenhenger mellom personlighet og transformasjonsledelse. Imidlertid var sammenhengene relativt svake. I deres studie forklarte de fem faktorene henholdsvis 12 %, 5 % og 6 % av variansen til karisma, intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Disse relativt svake forklaringsgradene kan tenkes forklart med tre ulike utgangspunkt:

1. Transformasjonsledelse er ikke knyttet til personlighet
2. Transformasjonsledelse er knyttet til personlighet, men sammenhengene fremkommer ikke ved analyse med bruk av Fem-faktor modellen for personlighet
3. Fokus på rating av spesifikk lederatferd i arbeidssituasjoner heller enn i laboratorieomgivelser, har redusert graden av sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse

Jeg vil videre diskutere resultatene med utgangspunkt i disse 3 ulike perspektivene. For det første kan transformasjonsledelsesatferd være mer flyktig og situasjonsavhengig, og mindre basert på personlighetstrekk enn man kan tro. Og selv om personlighetstrekk predikerer tendensen til transformasjonsledelse, kan sammenhengene svekkes av ledertrening. Det finnes empiriske bevis for nettopp at transformasjonsledelse til en viss grad kan læres⁸³, og at livserfaring spiller en rolle i utviklingen av transformasjonsledelse⁸⁴. Det kan også argumenteres for at Judge og Bono har skjult sammenhengene ved å klassifisere spesifikke personlighetstrekk inn i Fem-faktor modellen som nevnt i avsnitt 4.4.2. Denne reklassifikasjonen ble gjort for halvparten av alle studiene som var utgangspunkt for Judge og Bonos meta-analyse. Av den grunn utførte Judge og Bono samme analyse, hvor de kun inkluderte studier som eksplisitt målte personlighet ved bruk av Fem-faktor modellen. Denne analysen indikerer at alle Big Five trekkene har kredibilitetsintervall som ikke inkluderer null, men at bare korrelasjonene med ekstroversjon og nevrotisme er store nok til å gi noen som helst mening. Resultatene er vist i tabellen under:

⁸³ Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996), Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment, *Journal of Applied Psychology*, 81.

⁸⁴ Avolio, B. J. (1999), *Full leadership development*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

Table 9
Meta-Analysis of the Relationship Between Direct Measures of the Big Five Traits and Transformational Leadership

Trait	Average r	ρ	SD_{ρ}	% variance due to sampling error	80% CV		95% CI	
					Lower	Upper	Lower	Upper
Neuroticism	-.14	-.16	.00	100%	-.16	-.16	-.20	-.13
Extraversion	.20	.23	.06	67%	.17	.32	.20	.29
Openness	.07	.09	.07	63%	.00	.17	.03	.14
Agreeableness	.09	.12	.07	60%	.03	.21	.06	.17
Conscientiousness	.09	.11	.12	31%	.00	.27	.04	.19

Note. Whitener's (1990) formula for standard error of the mean correlation was used in computing confidence intervals. The analysis was based on 12 studies, with a combined sample size of 3130. ρ = estimated population correlation; SD_{ρ} = standard deviation of estimated population correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval.

Resultatene er imidlertid relativt like med resultatene der alle studier var inkludert.

Hvorvidt Fem-faktor modellen er den mest relevante for å studere det disposisjonelle fundament for transformasjonsledelse gir denne tilleggsanalysen derimot ikke svar på. Enkelte forskere har som nevnt i avsnitt 4.2.1 argumentert for at Fem-faktor modellen gir en for grov beskrivelse av personlighet. Blant annet Block (1995)⁸⁵ hevder dette synet når han sier *“for an adequate understanding of personality, it is necessary to think and measure more specifically than at this global level if behaviors and their mediating variables are to be sufficiently, incisively represented”*. Judge og Bonos resultater indikerer også at det kan være mer fruktbart å undersøke sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse med et annet modellverk enn Fem-faktor modellen. Dette til tross for at Judge og Bono (2000) fant at det ikke virker å være noe betydelig å tjene på å bryte ned de fem overordnede faktorene i mer spesifikke trekk ved bruk av NEO Personality Inventory – Revised (NEO-PI-R).

Det kan argumenteres for at organisasjoner er såkalt ”sterke” situasjoner hvor ledelsesatferden er påvirket av en rekke faktorer som avhenger av sammenhengen. I motsetning til dette er typiske ledelseslaboratoriestudier såkalt ”svake” situasjoner, som for eksempel diskusjonsgrupper uten lederdeltakelse, hvor kultur og historikk er fraværende. Derfor kan det faktisk at studiene ble utført innenfor organisasjonsrammer i mer eller mindre grad ha redusert eller undertrykket en eventuell sammenheng mellom personlighet og transformasjonsledelse.

⁸⁵ Block, J. (1995), *A contrarian view of the five-factor approach to personality description*, Psychological Bulletin, 117.

Selv om sammenhengene funnet i denne meta-analysen er relativt svake, indikerer resultatene i det minste at ekstroversjon kan være et viktig trekk for å predikere transformasjonsledelse. Ekstroversjon korrelerte med transformasjonsledelse med henholdsvis $\rho = 0,24$ ved bruk av alle studier i meta-analysen og $\rho = 0,23$ ved kun bruk av studier med eksplisitt bruk av Fem-faktor modellen. Ekstroversjon virker å være et personlighetstrekk som viser en robust sammenheng med transformasjonsledelse, og som bør være i fokus i videre ledelsesforskning. Med hensyn til de andre Fem-faktor trekkene er resultatene relativt beskjedne. Dette indikerer at det kan være bedre måter å avdekke sammenhenger mellom personlighet og transformasjonsledelse enn bruk av Fem-faktor modellen. Mens en slik bred personlighetsmodell kan være hensiktsmessig for å akkumulere forskningsresultater som i en meta-analyse, kan det virke som om smalere eller mer spesifikke personlighetstrekk er mer relevante for å predikere og forstå transformasjonsledelsesatferd.

6. VIDERE STUDIER

Meg bekjent er Hetland og Sandals studie den eneste undersøkelsen som er blitt gjort i Norge. For å gjøre deres resultater mer robuste, er det nødvendig at det gjøres betydelig flere studier av sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse. Forsøk på å replikere Hetland og Sandals funn i andre og kanskje mer heterogene utvalg vil være av stor interesse.

Hetland og Sandal tok kun for seg fire av de 16 skalaene i Cattell 165PF5. Det kan være interessant å undersøke hvorvidt det er noen sammenheng mellom andre skalaer og transformasjonsledelse.

Bruk av Fem-faktor modellen som instrument for personlighetstester istedenfor Cattell 16PF5 i en norsk setting er en studie som bør gjøres. På denne måten kan en forsøke å gjenskape Judge og Bonos funn i Norge. Det kan også være interessant å bruke overordnetes rating av ledelsesatferden i tillegg til eller istedenfor underordnetes rating. Dette kan gi forskjellige resultater som nevnt i avsnitt 5.1.

Det finnes flere instrumenter for å teste en leders personlighet. På samme måte som Ross og Offermann⁸⁶ kan bruk av Adjective Checklist for å måle personlighet være en interessant studie.

Ledere som gjennomfører personlighetstester kan av ulike årsaker fremstille seg selv med en annen personlighet enn de virkelig har. Mange vil tendere til å besvare en slik test på en slik måte at de fremstår med en ”god” eller ”riktig” personlighet, den såkalte egevalueringbias. Av den grunn kan det være av interesse at personer som står lederen nær beskriver lederens personlighet heller enn han selv.

Det kan også være interessant å studere personligheten til de medarbeiderne som vurderer ledelsesatferden. Slik kan vi avdekke hvorvidt grad av samsvar mellom medarbeiderens og lederens personlighet har betydning for evalueringen av ledelsesatferden. Eventuelle slike

⁸⁶ Ross, S. L. & Offermann, L. R. (1991), *Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance*, Personality and Social Psychology Bulletin.

funn vil støtte opp om at medarbeidernes mottakelighet for transformasjonsledelse er en kritisk variabel for nettopp denne ledelsesatferden.

Judge og Bono (2004) er den første meta-analytiske studie på sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelsesatferd. Oppsummert indikerer resultatene relativt begrensede styrker på sammenhengene. Ekstrovertsjon viste seg å være det personlighetstrekket som korrelerte sterkest med transformasjonsledelse. Det er da naturlig å forske mer på nettopp dette personlighetstrekket og dets dimensjoner (dominans og positive følelser). Basert på deres resultater kan det videre være fornuftig å vurdere bruk av mer spesifikke personlighetstrekk i ny forskning. De relativt svake resultatene i studien sammen med forskningsbevis på at transformasjonsledelse kan læres, gjør det nødvendig med ytterligere forståelse for hvordan ledelsesatferd utvikles.

7. KONKLUSJON FRA ANALYSEN

Hensikten til Judge og Bonos og Hetland og Sandals studier var å koble lederpersonlighet til transformasjonsledelsesatferd. Transformasjonsledelsesteori hevdes vanligvis å være en atferdsteori og det formodes at transformasjonsledelsesatferd kan læres (Bass (1998)⁸⁷). Samtidig erkjenner teorien at atferdsmessige forskjeller i transformasjonsledelse kan spores til bakgrunnskarakteristika (Avolio & Gibbons (1988)⁸⁸).

Selv om korrelasjonene i Judge og Bono (2000) ikke er så høye at de indikerer at transformasjonsledelse bør anses som en trekkteori, indikerer resultatene at atferden er forutsigelig fra flere personlighetstrekk. Forskere har tidligere oppfordret til mer forskning rundt det karaktermessige/disposisjonsmessige grunnlag for transformasjonsledelse (Bass, 1998⁸⁹; House & Howell, 1992⁹⁰), og Judge og Bono responderer på denne oppfordringen, og har delvis fylt et viktig tomrom i litteraturen.

Når man kobler det at spesielle personlighetstrekk virker å predikere transformasjonsledelse sammen med at flere studier har funnet at transformasjonsledelse virker å være relatert til forhold som de fleste organisasjoner vurderer som positive, er det naturlig å spørre seg hvilke betydning dette bør få for rekruttering av ledere. Resultatene fra Judge og Bonos og Hetland og Sandals studier indikerer at det kan være relevant å se etter enkelte personlighetstrekk når man skal rekruttere ledere. Judge og Bono (2000), med Fem-faktor modellen som utgangspunkt, fant at disse spesifikke personlighetstrekkene er ekstroversjon, omgjengelighet og åpenhet for opplevelse. Med utgangspunkt i Cattell 16PF fant Hetland og Sandal at disse trekkene er varme, forandringsåpenhet og lavt nivå av anspenhet. Judge og Bono (2004) fant i sin meta-analyse basert på Fem-faktormodellen at det virker å være en robust sammenheng mellom ekstroversjon og transformasjonsledelse.

Judge og Bono (2000) understreker at de personlighetstrekk som virker å være relatert til transformasjonsledelse kan avhenge av hvem som evaluerer transformasjonsledelsesatferden. Spesielt bemerker de at det er mulig at omgjengelighet var relatert til transformasjonsledelse

⁸⁷ Bass, B. M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*, Erlbaum.

⁸⁸ Avolio, B. J. & Gibbons, T. C. (1988), *Developing transformational leaders: A lifespan approach*, in *Charismatic leadership*, Jossey-Bass.

⁸⁹ Bass, B. M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*, Erlbaum.

⁹⁰ House, R. J. & Howell, J. M. (1992), *Personality and charismatic leadership*, *Leadership Quarterly*, 3.

fordi underordnede verdsetter omgjengelige ledere og derfor vurderer dem mer positivt. Hetland og Sandal (2003) gjorde analyser både hvor underordnede og overordnede ratet lederen på transformasjonsledelsesatferd. Forskerne fant nettopp at hvilke personlighetstrekk som korrelerte signifikant med transformasjonsledelse var avhengig av hvem som vurderte ledelsesatferden.

Det er viktig å være oppmerksom på at verken Judge og Bonos eller Hetland og Sandals studier hadde rekruttering av ledere som utgangspunkt. Det vil alltid være nødvendig å vurdere i hva slags kontekst rekrutteringen skjer. Med utgangspunkt i transformasjonsledelse som en prosessteori, blir det helt sentralt å rekruttere ledere med en personlighet som stemmer noenlunde overens med personligheten til de medarbeidere han/hun skal lede. Før en setter i gang å rekruttere ledere, blir det derfor viktig å lære medarbeiderne som skal ledes å kjenne.

Det vil også være naturlig å spørre seg hvorvidt resultater fra amerikanske studier er overførbare til en norsk kontekst. Hvilke trekk som har vist seg å korrelere med transformasjonsledelse har variert mellom ulike kulturer⁹¹. Selv i vestlige samfunn er det store forskjeller i lederidealer, og det eksisterer en rekke prototyper på ledere og oppfatninger om hvordan ledelse skal utføres. Ifølge Hofstede (1980)⁹² scorer Norge lavt på maskulinitet, noe som indikerer at det legges vekt på feminine verdier som samarbeid og gode arbeidsrelasjoner. I lys av dette er det kanskje ikke overraskende at Hetland og Sandal fant signifikant korrelasjon mellom varme og transformasjonsledelse.

I tillegg vil ledelse alltid kun være ett aspekt i en leder-/administratorrolle. Ikke sjelden vil det blant annet være nødvendig med betydelig fagkompetanse. Et annet moment som vil by på store utfordringer i rekrutteringssammenheng er den nevnte egevalueringssbias for personlighetstester. Derfor vil det være meget viktig at personlighetstesten reflekterer i størst mulig grad lederens sanne personlighet, og at en personlighetstest kun er en del av en rekrutteringsprosess.

⁹¹ Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999), *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?*, Leadership Quarterly, 10.

⁹² Hofstede, G. (1980), *Cultures and organizations*, McGraw-Hill.

REFERANSELISTE

- Avolio, B. J. (1999), *Full leadership development*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Dionne, S., Atwater, L., Lau, A., Camobreco, J., Whitmore, N. & Bass, B (1996), *Antecedent predictors of a "full range" of leadership and management styles*, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Avolio, B. J. & Gibbons, T. C. (1988), *Developing transformational leaders: A lifespan approach*, in Charismatic leadership, Jossey-Bass.
- Barrick, M. R, Mount, M. K. (1991), *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*, Personnel Psychology, 44, 1-26
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996), Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment, Journal of Applied Psychology, 81.
- Bass, B. M. (1997), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, Free Press.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership: Good, better, best*, Organizational Dynamics, 13(3), 26-40
- Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership - Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999), *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol 8.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., Bruce J., Avolio B. J., Jung D. & Berson Y. (2003), *Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership*, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 2.
- Bennis, W. (2001), *Leading in unnerving times*, MIT Sloan Management Review, 42, 97-102
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H. & Dasen, P. R. (1992), *Cross-cultural psychology: Research and applications*, Cambridge University Press.
- Block, J (1995), *A contrarian view of the five-factor approach to personality description*, Journal of Personality and Social Psychology, 117, 187-215
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row.
- Carless, S. A. (1998), *Short research note: Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by MLQ*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1985), *The Neo Personality Inventory Manual*, Psychological Assessment Resources.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999), *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?*, Leadership Quarterly, 10.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997), *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (1), 19-34

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

- Furnham, A. (1991), *Personality and Occupational Success: 16PF correlates of Cabin crew performance*, Personality and Individual Differences, 12, 87-90
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988), *Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*, Journal of Applied Psychology, 73.
- Hetland, Hilde & Sandal, Gro (2003), *Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates*, European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Hofstede, G. (1980), *Cultures and organizations*, McGraw-Hill.
- Hough, L., *The "Big Five" personality variables – construct confusion: Description versus prediction*, Human Performance 5/1992.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997), *The social scientific study of leadership: Quo vadis*, Journal of Management, 23.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992), *Personality and Charismatic Leadership*. Leadership Quarterly, 3(2), 81-108.
- House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991), *Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 36.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (1996), *Leadership*, Irwin McGraw-Hill.
- Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (1990), *Methods of meta-analysis*, Newbury Park.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership*, Journal of Applied Psychology, Volume 85, No. 5.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2004), *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, Volume 89, No. 5.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002), *Personality and leadership: A Qualitative Review*, Journal of Applied Psychology, 87(4), 765-780
- Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991), *Leadership: Do traits matter?*, Academy of Management Executive.
- Lowe, K. N., Galen Kroeck, K. (1996), *Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*, Leadership Quarterly, Vol. Issue 3
- Mann, R. D. (1959), *The relation between personality characteristics and individual performance in small groups*, Dissertation Abstracts.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998), *Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions*, Human Performance, 11.
- Murphy, K.R. (1996), *Individual differences and behaviour in organizations: Much more than g*, Individual differences in organizations, Jossey-Bass.
- Ployhart, R. E., Lim, B. C. & Chan, K. Y. (2001), *Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five-factor model of personality*, Personnel Psychology, 54.
- Ross, S. L. & Offermann, L. R. (1991), *Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance*, Personality and Social Psychology Bulletin.
- Russel, M T., & Karol, D. L. (1994), *The UK edition of the 16PF5: Administrators' manual*, Windsor, UK: NFER-Nelson

Bruk av personlighetstester for å rekruttere transformasjonsledere

Stogdill, R. M. (1948), *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, Journal of Psychology, 25.

Tupes, E. C. & Christal, R. E. (1961), *Recurrent personality factors based on trait ratings*, US Air Force.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990), *Transformational leadership and multiple levels of analysis*, Human Relations, 43.

Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, 4th Edition, NJ Prentice Hall.

Yukl, G. A. (1999), *An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, Leadership Quarterly, 10(2), 285-305

Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992), *Theory and research on leadership in organizations*, Handbook of industrial and organizational psychology (Vol 3).