

Personlighetstrekkenes innflytelse på effektiv transformasjonsledelse

Magda Ahmed

Bacheloroppgave i psykologi

Veileder: Muriel Marisa Katharina Bruchhage

Stavanger, 29. april 2024

Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for sosialfag



Antall ord: 8472

Forord:

Skriveprosessen av denne bacheloroppgaven har vært en innholdsrik reise preget av perioder med intensitet, stress, spenning, mestring, utfordringer, men også glede. Jeg ønsker å rette en spesiell takk til min veileder, Muriel Marisa Katharina Brucchage, for hennes interesse i oppgaven, engasjement og grundig veiledning fra vårt første veiledningsmøte, til det siste. Videre, vil jeg uttrykke stor takknemlighet til min familie, som i løpet av denne hektiske perioden har bistått med støtte, avlastning, oppmuntring og motivasjon. Jeg er takknemlig for kollektivet mitt som hver dag har minnet meg på det fine aspektet ved å være en bachelorstudent, og fylt dagene med latter, trygghet og samhold. Til slutt, en hjertelig takk til mine medstudenter fra Stavanger og Bergen som har vært hjelpelige med veiledning og kunnskap når jeg har trengt det som mest.

Abstrakt

Denne oppgaven utforsker potensielle assosiasjoner mellom lederes personlighetstrekk, og deres evne til å utøve effektiv transformasjonsledelse. Instrumentene MLQ OG IPIP-NEO-120 anvendes, for å måle tre ledere og fire ansatte. Oppgavens en- og toveis korrelasjonsanalyser, og subanalyse viste ingen statistisk signifikante resultater ($p > .05$), som indikerte en kobling mellom transformasjonsdimensjonen, individuell støtte og personlighetstrekket, åpenhet. Videre, viste resultatene en positiv statistisk signifikant korrelasjon mellom inspirerende motivasjon og ekstroversjon ($r = 0.99$, $p < .01$). Resultatene viste en negativ korrelasjon mellom nevrotisme og inspirerende motivasjon, individuell støtte og idealisert innflytelse (attribuert og trekk), men det ble ikke funnet noen signifikante sammenhenger på $p < .05$. Til slutt, ble det ikke observert en statistisk signifikant korrelasjon mellom planmessighet og individuell støtte ($r = 0.73$, $p > .47$). Jeg har i tillegg utført en subgruppeanalyse for å skape et helhetlig bilde av ledelsesevnen til en av lederne og hvordan den blir oppfattet på arbeidsplassen basert på personlighetstrekk. Subanalysen viste en total gjennomsnittlig likhet på 62.94% mellom en av lederne og deres ansatte i MLQ, men en uenighet i vurderingene mellom hvordan lederen vurderte seg, og vurderingene av de som ble ledet i dimensjonene om inspirerende motivasjon og attribuert idealisert innflytelse med en negativ gjennomsnittlig differanse på -0.18 og -0.12.

Samlet sett bidrar oppgaven i sin helhet til økt forståelse av sammenhengen mellom personlighetstrekk og effektiv transformasjonsledelse, samtidig som den identifiserer potensielle områder for videre forskning og utvikling av ledelsespraksis. Målet med oppgaven er å søke innsikt i organisatorisk ytelse og ledelsespraksis. Videre forskning med større utvalgsstørrelser og mer grundige analyser vil være nødvendig for å bekrefte eller avkrefte disse assosiasjonene med større sikkerhet.

Nøkkelord: personlighetstrekk, transformasjonsledelse, MLQ, IPIP-NEO-120 femfaktormodellen.

Abstract

This study explores potential associations between leader's personality traits and their ability to exercise effective transformational leadership. The instruments MLQ and IPIP-NEO-120 are employed to assess three leaders and four employees. The one- and two- tailed correlation analyses, and sub analysis revealed no statistically significant findings ($p > .05$), indicating a linkage between the transformational dimension, individual consideration, and the personality trait, openness. Furthermore, the results demonstrated a positive statistically significant correlation between inspirational motivation and extraversion ($r = 0.99, p < .01$). The findings also revealed a negative correlation between neuroticism and inspirational motivation, individualized consideration, idealized influence (attributed and trait) but no significant association were found at $p < .05$. Finally, a statistically significant correlation between conscientiousness and individualized consideration was not observed ($r = 0.73, p > .47$). In addition, a subgroup analysis was conducted to provide a comprehensive picture of the leadership ability of one of the leaders, and how it is perceived in the workplace based on personality traits. The sub analysis showed a total average similarity of 62.94% between one of the leaders and their employees in the MLQ, but disagreement in assessments between how the leader assessed themselves, and the assessments of those who led in the dimensions of inspirational motivation and attributed idealized influence with a negative average difference of -.018 and -.12.

Overall, this study contributes to an increased understanding of the connection between personality traits and effective transformational leadership, while also identifying potential areas for further research and development of management practices. The aim of the study is to gain insight into organizational performance and leadership practices. Further research with larger sample sizes, and more thorough analyses will be necessary to confirm or to refute these associations with greater certainty.

Key words: personality traits, transformational leadership, MLQ, IPIP-NEO-120, five factor model.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1.0 Introduksjon	6
<i>1.1 Presentasjon av forskningsspørsmål</i>	<i>10</i>
<i>1.2 Hypoteser</i>	<i>10</i>
Kapittel 2.0 Metode	11
<i>2.1 Prosedyre</i>	<i>12</i>
<i>2.2 Form for data innsamling</i>	<i>13</i>
<i>2.3 Statistisk analyse.....</i>	<i>14</i>
Bilde 3:	14
<i>Modell A. Forskningsspørsmålets avhengige, og uavhengige variabler utviklet etter femfaktormodellen</i>	<i>14</i>
<i>2.4 Validitet og reliabilitet</i>	<i>15</i>
<i>2.5 Forskningsetikk</i>	<i>16</i>
Kapittel 3.0 Resultater	17
<i>3.1 Deskriptiv statistikk</i>	<i>17</i>
Tabell 1	17
<i>Deskriptiv statistikk for MLQ skårene</i>	<i>17</i>
Tabell 2	18
<i>Deskriptiv statistikk over ledernes personlighetstrekk fra IPIP-NEO-120</i>	<i>18</i>
<i>3.2 Korrelasjonsanalyser.....</i>	<i>19</i>
Tabell 3	19
<i>Personlighetsskårer for tre ledere på fem personlighetstrekk fra IPIP-NEO-120</i>	<i>19</i>
Tabell 4	19
<i>Ledernes skårer fra MLQ testen (intellektuell stimuli, inspirerende motivasjon, individuell støtte, idealisert innflytelse (attribuert og trekk), kontingent belønning og laissez faire)</i>	<i>19</i>
Tabell 5	20
<i>Enveis korrelasjonsanalyse</i>	<i>20</i>
Tabell 6:	20
<i>Toveis korrelasjonsanalyse</i>	<i>20</i>
<i>3.3 Vurderinger av Leder C sine ansatte</i>	<i>21</i>
Tabell 7	21
<i>Vurderinger av Leder C's ansatte basert på en adaptert MLQ-test.</i>	<i>21</i>
Tabell 8	22
<i>Sammenligning av Leder C og deltakerens ansatte MLQ skårer.....</i>	<i>22</i>
Kapittel 4.0 Diskusjon og funn.....	23
<i>4.1 Positiv korrelasjon mellom individuell støtte og åpenhet</i>	<i>23</i>
<i>4.2 Positiv statistisk signifikant korrelasjon mellom inspirerende motivasjon og ekstroversjon</i>	<i>24</i>
<i>4.3 Negativ korrelasjon mellom nevrotisisme og effektiv transformasjonsledelse</i>	<i>25</i>

<i>4.4 Fravær av statistisk signifikant korrelasjon mellom individuell støtte og planmessighet</i>	26
<i>4.5 Sammenligning av leders og ansattes vurderinger</i>	26
<i>4.6 Kritisk blikk og refleksjon på egen oppgave</i>	27
<i>4.8 Konklusjon</i>	29
Referanseliste:	31
Appendiks A	35
Appendiks B	36
Appendiks C	37
Appendiks D	38

Kapittel 1.0 Introduksjon

I lys av kontinuerlige endringer som preger dagens samfunn er arbeidstakere nødt til å være fleksible, tilpasningsdyktige og kunne ta egne avgjørelser (Hetland, 2008). For eksempel, ble arbeidstakeres evne til å håndtere krisetider utfordret under Covid-19. I løpet av pandemien var arbeidstakere nødt til å håndtere kompleksitet, søke aktivt etter mellommenneskelig støtte, og tilpasse seg en ny arbeidsrealitet. Det ble tydelig at ledere måtte gi psykologisk oppmuntring, positiv forsterkning, verdsette arbeid, og opprettholde kommunikasjon for å ivareta arbeidstakernes behov gjennom pandemien (Dirani et al., 2020). Dette eksempelet illustrer viktigheten av lederskapets rolle i å støtte sine arbeidstakere under endring og uforutsette utfordringer.

Eksempler på endringer i dagens moderne arbeidsliv inkluderer økende antall oppkjøp, fusjoner, globalisering, og usikkerhet med aksjemarkedet. Slike endringer har gitt transformasjonsledelse stor oppmerksomhet gjennom årene (Lim & Ployhart, 2004). Denne oppmerksomheten begrunnes i at endringene krever ledere som kan inspirere tillit, motivasjon og veiledning for å nå organisasjonens mål. Opprettholdelse av effektivitet i markedet påfølges dermed av behovet for en transformasjonsorientert tilnærming til ledelse (Bass, 1999). Strand trekker frem at grunnleggende trosoppfatninger, verdier og normer styrer folks atferd, og at ledelsen har ansvaret for å forvalte disse felles verdiene (Strand, 2007, s. 181). En leder som søker inspirasjon til endring, motivasjon og høye mål kan dermed positivt påvirke arbeidsplassen, og bidra til suksess i møte med utfordringer og endringer (Bass, 1999).

På grunn av de positive resultatene forbundet med transformasjonsledelse, bør observatører anse slike ledere som mer effektive (Judge & Piccolo, 2004). I tillegg indikerer forskning at det positive forholdet mellom effektiv ledelse og transformasjonsledelse er konsistent på tvers av ulike organisasjoner, kulturer og land (House et al., 1999; Yukl, 2013, s. 314).

For å utvikle en mest mulig helhetlig forståelse av begrepet transformasjonsledelse er det hensiktsmessig å først undersøke hvordan ledelse defineres. Tradisjonelt blir ledelse definert som: «Bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at organisasjonen når sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451). Sosialpsykologene D. Kahn og R.L. Katz bygget videre på disse elementene, og ønsket å poengtere at organisasjoner stadig er i endring, og at virksomhetenes regler og rutiner for handlinger må tilpasse seg deretter. Med dette har vi en utvidet forståelse for begrepet ledelse som understøtter viktigheten ved arbeidet om å lede en organisasjon gjennom endringsprosesser.

Transformasjonsledelse er en ledelsesstil som fokuserer på endringsaspektet ved ledelsesdefinisjonen, og er en sentral del av Bass og Avolios fullspektrumsmodell fra 1994. Denne modellen inkluderer tre former for ledelse: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse, med tilhørende underdimensjoner (Li, 2013). Fullspektrumsmodellen antyder at hver leder utviser transaksjon- og transformasjonelle trekk, men i ulik grad (Bass, 1999). Transaksjonsledelse er basert på oppfyllelser av avtalte forpliktelser, og er vanligvis assosiert med etablering av mål og overvåkning av resultater. Laissez faire ledelse innebærer et fravær av ledelsesengasjement der lederen avstår fra å ta beslutninger og ansvar, og unnlater å bruke sin autoritet (Antonakis et al., 2003). Av hensyn til forskningsspørsmålets relevans som er direkte knyttet til transformasjonsledelse vil jeg kun fokusere på denne formen for ledelse, med mål om å opprettholde konsis, klarhet og presisjon i analysen.

Transformasjonsledelse bygger på teorier om karismatisk ledelse og fokuserer på å fremme motivasjon, respekt og prestasjon blant underordnede. Begrepet transformasjonsledelse blir definert som: «En prosess som bidrar til å transformere organisasjoner, herunder verdier, etikk, standarder og langsiktige mål» (Li, 2016, s. 16). Ledelsesstilen innebærer å løfte underordnetes motivasjon, imøtekomme deres behov for læring og utfordringer i jobben, og behandle dem som kompetente voksne (Li, 2013). Komponentene ved ledelsesstilen er spesielt nyttige i et dynamisk og ustabil miljø med økt behov for endring (Yukl, 2013). Dette er av relevans med hensyn til slik det moderne samfunn ser ut i dag, som jeg har gjort rede for innledningsvis.

I 1985 fremla Bass en formell teori om transformasjonsledelse som inkluderte fire komponenter, og skulle fungere som påvirkningsstrategier for ledere. Målet var å realisere visjonen om å sikre konkurransedyktighet til organisasjonen. Komponentene er kjent som: Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, og individuell støtte. Dimensjonen om idealisert innflytelse har i nyere tid blitt revidert til to skalaer kalt: idealisert innflytelsestrekk, og idealisert innflytelsesatferd (Li, 2013).

Idealisert innflytelsestrekk referer til egenskapene som en leder blir tillegget av deres underordnede basert på deres forestillinger av lederen. Atferds komponenten refererer til de underordnetes oppfatning av lederens atferd, og kan også bli omtalt som attribuert idealisert innflytelse (Li, 2013). Denne dimensjonen henviser til ledernes sosiale karisma sentrert rundt verdier, etikk og idealer (Antonakis et al., 2003).

Inspirerende motivasjon omhandler lederens evne til å utfordre medarbeidere med høye standarder, formidle en tiltalende fremtidsvisjon, og oppmuntre til ideer (Bass, 1997).

Individuell støtte fokuserer på å behandle sine medarbeidere individuelt, støtte deres utvikling, og bidra til selvaktualisering (Antonakis et al., 2003; Bass, 1997).

Til slutt, innebærer intellektuell stimulering å utfordre medarbeidere til å tenke nytt og kreativt ved å fremme logikk og analyse. Målet er å stimulere nye perspektiver, og nye måter å utføre oppgaver på (Antonakis et al., 2003; Bass, 1997).

Parallelt med den økte oppmerksomheten mot transformasjonsledelse, har det også oppstått økt fokus på sammenhengen mellom ledelsesstilen og personlighetstrekk. For eksempel, postulerer Judge & Bono (2000) at det kan være mulig at fasettene til transformasjonsledelse enten er preget av trekk, eller påvirket av trekk. For å utforske denne sammenhengen ytterligere er det elementært å utvikle en forståelse for begrepene personlighet og personlighetstrekk.

Personlighet kan defineres som: «[...] the set of psychological traits and mechanisms within the individual that are organized and relatively enduring and that influences his or her interactions with, and adaptations to, the intrapsychic, physical, and social environments (Larsen et al., 2013, s. 3). I litteraturen beskrives trekk som indre egenskaper som forklarer kausalitet i atferden til mennesker. Selv om slike trekk ikke alltid er observerbare, tydeliggjør psykologer som ser på trekk som slike interne disponeringer at trekk kan være underliggende, og at kapasitetene til trekkene alltid er til stede, selv om spesifikk atferd ikke er uttrykt (Larsen et al., 2013). En annen teori beskriver trekk som rent ytre deskriptive oppsummeringer. Denne teorien definerer disse deskriptive oppsummeringene som attribusjoner til uttrykt atferd (Larsen et al., 2013, s. 50). Psykologiske trekk er dermed nyttige for å beskrive, forklare og forutse atferd.

Videre, er en betydelig del av personlighetspsykologien opptatt av forholdet mellom personlighetstrekk, og jobbatferd. Blant annet bidrar trekkteorier med å gi svar på spørsmål om personlighetens rolle i arbeidslivet. I trekkteorier blir trekk definert som: «Personlige disposisjoner som leder oss til selektivt å oppfatte og reagere på bestemte måter» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 152). Det er trekk som gjør at vi handler, og innenfor grunnleggende trekktilnærming finner vi antakelsen om at trekk fører til atferd, og er kausale «a priori» faktorer (Kennair & Hagen, 2015).

I det følgende ønsker jeg å belyse spørsmål knyttet til personlighetstrekk og transformasjonsledelse gjennom femfaktormodellen. Resultater fra meta-analyser viser en sammenheng mellom hoveddimensjonene i femfaktormodellen og underdimensjonene i transformasjonsledelse (Deinert et al., 2015). Dette understreker hvordan forholdet mellom

personlighetstrekk og transformasjonsledelse blir diskutert i litteraturen, og illustrerer hvordan de kan prege hverandre i praksis.

Femfaktormodellen blir regnet som den mest sentrale trekkteorien, og har i løpet av de siste årene fått en sterk posisjon i personlighetspsykologien. Modellen antar at personligheten kan beskrives ut fra fem grunnleggende personlighetsdimensjoner kalt ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 152). Av hensyn til oppgavens forskningsspørsmål har jeg valgt å anvende denne modellen som et rammeverk for å analysere personlighetstrekk, og forstå individuelle forskjeller som kan påvirke lederes evne til å utøve effektiv transformasjonsledelse. De grunnleggende i dimensjonene i femfaktormodellen kan betraktes i sammenheng med dimensjonene innenfor transformasjonsledelse, som jeg vil demonstrere etterfølgende.

Grunndimensjonene i femfaktormodellen inneholder ulike fasetter som utvider trekkene. Planmessighet utvides til yrkesprestasjon og selvregulering, omgjengelighet til medfølelse og tillit, nevrotisisme til negativ emosjonalitet, åpenhet til kreativitet, og ekstroversjon til sosiabilitet og spenning (Kennair & Hagen, 2015, s. 109-111). Disse fasettene bidrar til en dypere forståelse av personlighetstrekkene og deres manifestasjon i individets atferd og tanke prosesser, og presenterer dermed et nyansert bilde av personligheten.

Trekkskalaen til grunndimensjonene, og deres kjennetegn ved høye og lave skårer sett i lys av arbeidssituasjoner kan betraktes i sammenheng med hypotesene mine. Beskrivelsene av høy skår på ekstroversjon, omgjengelighet og åpenhet samsvarer i stor grad med de fire dimensjonene i transformasjonsledelse. En leder som skårer høyt på ekstroversjon vil sannsynligvis være opptatt av å bygge relasjoner og skape et trygt arbeidsmiljø, mens en høy skår på åpenhet indikerer interesse for nyskaping og læring. Ledere med høye skårer på omgjengelighet vil trolig være støttende og hjelpsomme. Dette samsvarer med komponentene som inkluderer: intellektuell stimulering, individuell støtte og inspirerende motivasjon. På en annen side kan en høy skår på samvittighetsfullhet indikere fokus på målrealisering, og en høy skår på nevrotisisme kan predikere usikkerhet og nervøsitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 153). Dette er kjennetegn som kan være begrensende for en transformasjonsleder på bakgrunn av ledelsesstilens store fokus på tilstedeværelse, entusiasme og inspirasjon, som ble etablert tidligere i introduksjonen.

I denne oppgaven vil jeg gå nærmere inn på denne assosiasjonen, og undersøke hvordan personlighetstrekk utspiller seg hos en leders lederatferd. Jeg avgrenser effektiv ledelse ved å se på positive korrelasjoner mellom fire komponenter som kjennetegner

transformasjonsledelse, målt gjennom Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2000). Dette er et spørreskjema som ofte blir brukt for å måle transformasjon-, transaksjon- og laissez faire lederskap, og er utviklet av Bernhard Bass (Den Hartog et al, 1997). I tillegg har jeg valgt av å avgrense personlighetstrekk til trekkteori, mer spesifikt femfaktormodellen, målt ved International Personality Item Pool – 120 item Version (IPIP-NEO-120) (Johnson, 2014.) IPIP-NEO-120 er en personlighetstest som gir skårer for de fem grunndimensjonene i femfaktormodellen, i tillegg til seks fasetter innenfor hver av grunndimensjonene (Johnson, 2014).

Oppgavens omfang er avgrenset til 3 ledere i 3 ulike bedrifter inkludert en av ledernes 4 ansatte. Det begrensede utvalget begrunnes i praktiske begrensninger, inkludert tidsbegrensninger og rekrutteringsbegrensninger som jeg vil gjøre rede for i kapittel 2 om oppgavens metode

1.1 Presentasjon av forskningsspørsmål

Oppgavens tematikk har opphav i et ønske om å øke innsikt i feltet som omfatter ledelsesevne basert på personlighetstrekk. Transformasjonsledelse er en ledelsesstil som er spesielt inspirasjonsbetont, og basert på de grunnleggende komponentene til ledelsesstilen vil det være interessant å undersøke om en leders evne til å effektivt lede sine medarbeidere bærer preg av vedkommendes personlighetstrekk. Denne oppgaven forsøker dermed å undersøke de dynamiske aspektene ved personlighetstrekk hos ledere, og hvorvidt de er relevante for effektiv transformasjonsledelse. Oppgavens forskningsspørsmål er følgende:

Påvirker en leders personlighetstrekk deres evne til å utøve effektiv transformasjonsledelse?

1.2 Hypoteser

Mine hypoteser er utviklet med utgangspunkt i empiri som har vist at det er blandede resultater på hvorvidt dimensjonene i femfaktormodellen er relatert til transformasjonsledelse. Dette eksemplifiseres gjennom en studie av Judge & Bono (2000) som ble utført med formål om å finne en sammenheng mellom personlighetstrekk og transformasjonsledelse. Resultatene indikerte at transformasjonell lederatferd kunne predikeres ved å undersøke personlighetstrekk, men at utvalgsstørrelsen var for liten til å stadfeste noe med sterk statistisk styrke. Mine hypoteser er følgende:

H1: Ledere som skårer høyt på individuell støtte i MLQ vil også skåre høyt på åpenhet i IPIP NEO120.

H2: Ledere som skårer høyt på dimensjonen inspirerende motivasjon i MLQ vil også skåre høyt på ekstroversjon i IPIP NEO120.

H3: Høye skårer på nevrotisisme i IPIP-NEO-120 vil være negativ korrelert med effektiv transformasjonsledelse.

H4: Ledere som skårer høyt på planmessighet i IPIP NEO 120 vil ikke skåre høyt på individuell støtte.

Kapittel 2.0 Metode

Valget av metode avhenger av forskningsspørsmålet, og for å besvare oppgavens forskningsspørsmål har jeg valgt å benytte en kvantitativ metode. Denne metoden tester objektive teorier ved å se på forholdet mellom variabler, eller sammenligne ulike grupper. Variablene kan måles med instrumenter, slik at numeriske data kan analyseres med statistiske verktøy (Creswell & Creswell, 2023,).

Ettersom mitt forskningsspørsmål inneholder målbare variabler, som er variabler som kun blir observert, vil jeg gjennom en kvantitativ metode få muligheten til å samle inn og registrere sammenlignbar, og pålitelig informasjon (Morling, 2021). Jeg har i min oppgave valgt å benytte IBM SPSS Statistics Versjon 29.0.1.0, som et verktøy for å kunne besvare oppgavens utledede hypoteser. Verktøyet tillater meg å utforske de mulige assosiasjonene mellom variablene, i tillegg til å analysere dataen på en grundig og systematisk måte. Dette vil hjelpe meg med å trekke konklusjoner på vitenskapelige prinsipper, og presentere robuste funn som svar på forskningsspørsmålet.

Oppgavens forskningsspørsmål utforsker assosiasjonen mellom personlighetstrekk og ledelse. Mine utarbeidede hypoteser predikerer hva slags type assosiasjonssammenheng jeg vil finne gjennom bruk av den kvantitative metoden. En assosiasjonspåstand antyder at endringer i en variabel korrelerer med endringer i en annen (Morling, 2021). Dersom variablene i forskningsspørsmålet er positivt korrelert, betyr det at endring i

personlighetstrekk kan føre til endringer i lederatferden. For å undersøke denne assosiasjonen har jeg valgt å benytte et undersøkelsesdesign. Hovedformålet med å bruke undersøkelsesdesign i denne oppgaven er for å teste assosiasjonene mellom variablene, personlighet og ledelse, i tråd med mitt forskningsspørsmål (Morling, 2021). Begrunnelsen for dette valget er at designet tillater meg å samle inn data, og administrere det på en kostnadseffektiv og praktisk måte. Dette er en fordel, spesielt siden jeg ikke var fysisk til stede der utvalget mitt befant seg. Alt kunne dermed gjennomføres ved hjelp av en internettkobling. Videre, gir et undersøkelsesdesign muligheten til å trekke konklusjoner om forholdet mellom variabler, og generalisere funnene fra utvalget til en større populasjon av interesse (Creswell & Creswell, 2023). Dette er fordeler som av hensyn til mitt forskningsspørsmål, vil gi meg muligheten til å undersøke variasjonen i personlighetstrekk og ledelsespraksis blant deltakerne, slik at jeg kan analysere denne dataen for å identifisere eventuelle assosiasjoner eller mønstre.

2.1 Prosedyre

Populasjonen i denne oppgaven er definert som ledere i organisasjonslivet, og er en del av inklusjonskriteriet. Eksklusjonskriteriet omfatter alle ledere som ikke oppfyller denne betingelsen. Dette valget skyldes forskningsspørsmålets organisatoriske natur, og det er derfor viktig at utvalget kun inkluderer ledere som opererer innenfor organisasjonslivet. På forkant av planleggingen av undersøkelsene søkte jeg om, og fikk etisk godkjenning fra regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK) som er vedlagt i appendiks A. Utvalget i studien består av tre kvinnelige ledere og en mannlig leder i alderen 50 til 60 år. En av kvinnene har fire kvinnelige ansatte som også har svart på en adaptert versjon av MLQ for å vurdere lederen sin. Deltakerne representerer henholdsvis bolig-, olje- og sikkerhet sektorene.

Utvalget mitt er funnet gjennom selv-seleksjon, og inneholder derfor kun deltakere som frivillig har ønsket å delta (Morling, 2021). Dette ble gjort ved å sende e-poster til 55 ulike organisasjoner som oppfylte inklusjonskriteriet, for å forhøre meg om interessen for deltakelse i studien. 16 organisasjoner svarte, og 3 av dem ønsket å delta. Organisasjonene ble identifisert gjennom en grundig gjennomgang av relevante databaser innenfor feltet. Jeg brukte Google som en søkemotor, i tillegg til å bruke bransjeregistere som hadde kontaktinformasjon og medlemslister offentlig. Aktuelle organisasjoner ble tilsendt en invitasjons e-post, og det ble opprettholdt løpende kommunikasjon for å koordinere deltakelse. Ingen deltakere ble ekskludert fra studien i etterkant, og all tilgjengelig

datamaterialet er brukt i analysen. Denne strategien klassifiseres som en ikke-sannsynlighetsprøvetakingsmetode. Tilnærmingen kan dermed forårsake skjevheter fordi teknikken ekskluderer systematiske delsett og individer, og kan derfor ikke generaliseres til hele populasjonen (Morling, 2021). Denne utvalgsstrategien er benyttet på grunn av begrenset tilgang til bedrifter, mangel på ressurser, og tid til å oppsøke og overtale potensielle deltakere. Samtidig ønsket jeg å innhente så mye data som mulig.

2.2 Form for data innsamling

MLQ og IPIP NEO-120 er to av instrumentene som i denne oppgaven anvendes for å teste for assosiasjonene mellom variablene personlighet og ledelse. Et instrument er enheten brukt for å samle målinger av de valgte variablene (Creswell & Creswell, 2023).

MLQ har etablert seg som et ledende instrument for måling av transformasjonsledelse de siste tiårene (Li, 2013). Det konseptuelle grunnlaget for strukturen til MLQ er basert på Burns beskrivelse av transformasjonsledelse (Avolio et al., 1999). Skjemaet består av beskrivende elementer, og svarene blir i en faktoranalyse delt inn i ulike taksonomier (Bass, 1997). Dette vil gi et svar på hvilken ledelsesstil deltakeren utøver, i tillegg til at skjemaet kan adapteres slik at den kan besvares av underordnede og sideordnede (Hetland & Sandal, 2006). Spørsmålene i undersøkelsen MLQ er opphavsrettbeskyttet av domene MindGarden, som er utgiveren og administratoren av undersøkelsene. Dette begrenser muligheten til å inkludere instrumentets elementer. Jeg har likevel tillatelse til å presentere tre utvalgte elementer, spesifisert av MindGarden. Disse elementene er vedlagt i appendiks B. Skrivet om tillatelsen til å administrere de opphavsrettslige instrumentene er vedlagt i appendiks C.

For å måle personlighetstrekk vil lederne ta en IPIP-NEO-120 personlighetstest. IPIP er en forkortelse for The International Personality Item Pool som er en internasjonal samling av personlighetstester (Johnson, 2014). NEO er en forkortelse for nevrotisisme, ekstroversjon og åpenhet (Costa & McCrae, 2008) Denne samlingen er utviklet av Lewis Goldberg, og formålet med IPIP er å fremme offentlig tilgjengelighet av instrumenter som forsker på personlighet (Goldberg, 2009).

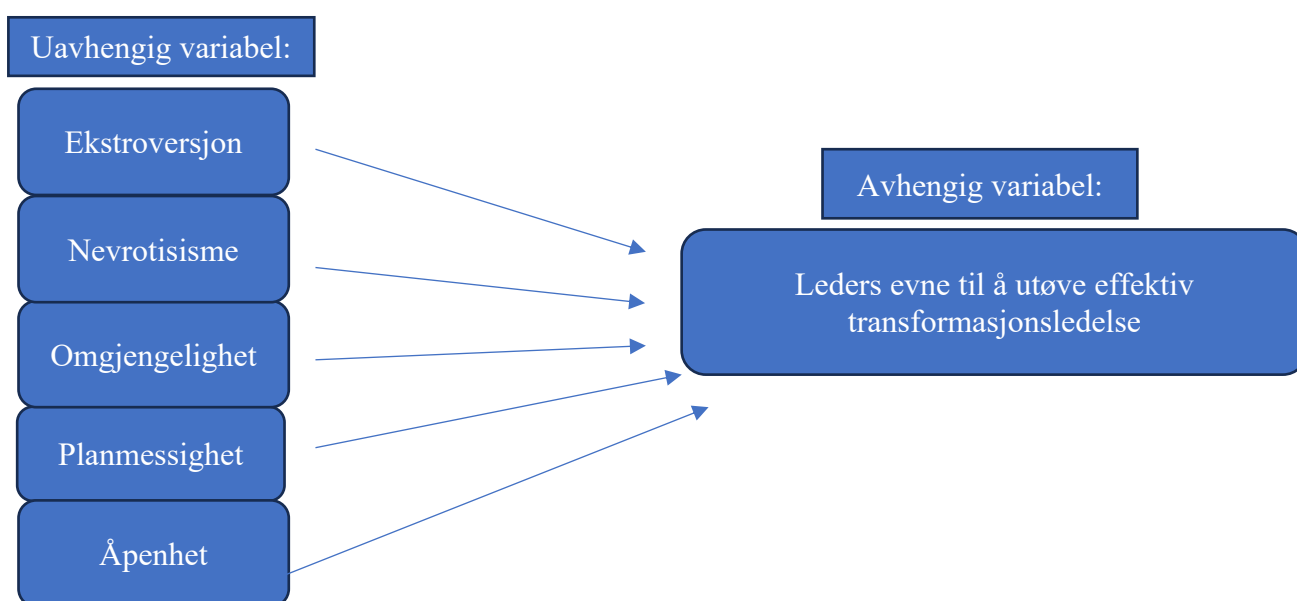
IPIP-NEO-120 er en forkortet versjon av IPIP-NEO-300, og er utviklet av John A. Johnson (Johnson, 2014). Både IPIP-NEO-120 og IPIP NEO-300 er utviklet som alternativer for den anerkjente personlighetstesten NEO PI-R. NEO PI-R er et instrument som måler faktorene i femfaktormodellen, og er det mest brukte og validerte instrumentet som måler personlighetstrekk i dag (Haigler & Widigier, 2001). Fasettene i IPIP NEO-120 er synonyme med fasettene til hver grunn dimensjon i femfaktormodellen, som vil bli illustrert senere i

oppgaven. Grunn dimensjonene til IPIP-NEO-120 er vedlagt i appendiks D (Johnson, 2014). Jeg har valgt denne forkortede versjonen i et forsøk på å benytte kostnadseffektive instrumenter, og gjøre dem mer anvendelig.

2.3 Statistisk analyse

Bilde 3:

Modell A. Forskningsspørsmålets avhengige, og uavhengige variabler utviklet etter femfaktormodellen



(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 152)

Modell A illustrerer sammenhengen mellom mine hypoteser og forskningsspørsmål. Mine uavhengige variabler, som er variablene jeg bruker for å undersøke om påvirker eller forutsier den avhengige variabelen, er de fem ulike trekkene fra femfaktormodellen. Den avhengige variabelen er ledernes evne til å utøve effektiv transformasjonsledelse, fordi det er variabelen som påvirkes av de uavhengige variablene (Morling, 2021). Instrumentet MLQ anvendes for å måle den avhengige variabelen, og instrumentet IPIP-NEO-120 anvendes for å måle de uavhengige variablene.

Gjennom empirisk forskning defineres variablene slik at de kan måles og analyseres innenfor rammene av studien. Ledernes evne til å utøve effektiv transformasjonsledelse, operasjonaliseres ved å bruke MLQ som et verktøy for å kvantifisere og evaluere ledelsesstilen, som gjør variabelen målbar. På samme måte operasjonaliserer jeg

personlighetstrekk ved hjelp av IPIP-NEO-120 (Morling, 202). Skalaene på personlighetstesten gjør aspektet om personlighetstrekk målbart.

I denne oppgaven har jeg benyttet IBM SPSS Statistics Versjon 29.0.1.0 for å undersøke disse variablene. I SPSS har jeg utført en parametrisk test kalt Pearson-korrelasjonsanalyse for å teste mine utledede hypoteser. Jeg valgte en Pearson-korrelasjonsanalyse fordi begge variablene måles på en kontinuerlig skala gjennom anvendelsen av instrumentene MLQ og IPIP-NEO-120. I tillegg oppfyller studien kravet om uavhengighet ettersom hver leder blir analysert individuelt. Avslutningsvis tilbyr en Pearson-korrelasjonsanalyse, informasjon om en potensiell sammenheng mellom variablene, i tillegg til styrken og retningen til disse sammenhengene (Field, 2018).

2.4 Validitet og reliabilitet

Det finnes to hovedformer for validitet, som referer til hvor passende en konklusjonen er, innenfor undersøkelsesdesign (Morling, 2021). Den ene formen er konstruktvaliditet, og i lys av mitt valgte forskningsdesign, omhandler dette hvorvidt undersøkelsesinstrumentet nøyaktig fanger opp det hypotetiske konseptet, eller konstruktet det er ment å måle. Den andre formen for validitet kalles konkurrent-/kriterievaliditet, som handler om hvorvidt undersøkelsesinstrumentet har sammenheng med andre etablerte mål av konseptet eller forutsier et kriteriemål (Creswell & Creswell, 2023). I denne oppgaven har jeg valgt å benytte eksisterende instrumenter, og jeg vil dermed beskrive validiteten av MLQ og IPIP-NEO-120 basert på etablerte skårer som er oppnådd gjennom tidligere bruk av instrumentene.

Den opprinnelige konseptualiseringen av transformasjons- og transaksjonsledelse presentert av Bass inkluderte syv ledelsesfaktorer, inkludert karisma, inspirasjon og intellektuell stimulering, blant annet. Gjennom forskning noterte Bycio et al (1995) at faktorene som inngikk i transformasjonsledelse var høyt korrelerte, men at de på generelt grunnlag ikke hadde store differensielle forhold i utfallet. I form av konstruktvaliditet betyr dette at høy korrelasjon mellom faktorene kan indikere at de måler lignende konsepter, men at de ikke nødvendigvis har unike bidrag til å forklare utfallet. Dette har implikasjoner for å vurdere om instrumentet nøyaktig måler det konseptuelle grunnlaget det er ment å måle. I respons på kritikken konkluderte Bass & Avolio (1993) med at strukturen til MLQ er mer kompleks enn antatt, men at den originale faktorstrukturen til MLQ representerer de konseptuelle og, i mange tilfeller, empiriske faktorene av transformasjon-, transaksjon-, og laissez-faire lederskap.

I form av reliabilitet blir det oppnådd høye nivåer av interrater reliabilitet ifølge manualen til MLQ. Påliteligheten til testens skala er generelt høy, med en pålitelighet (Cronbachs alfa) på .70 i både selvvurderinger og vurderinger fra andre (Hetland, 2006)

En studie som evaluerte validiteten til IPIP-NEO-120 bekreftet en etablert femfaktorstruktur i testen. Både faktoranalysen og interkorrelasjonsmatrisien rapporterte om fem tydelig gjenkjennbare faktormønstre, som støtter testens konstruktvaliditet. I midlertidig avdekket studien at fasettrekkene: åpenhet for fantasi, emosjonalitet og liberalisme, svake forhold til hoveddimensjonen åpenhet i femfaktormodellen. Studiens CFA-analyse viste at noen fasettrekk i IPIP-NEO-120 hadde sterke laster som nesten var identiske med hovedtrekkene, og derfor kan anses for konvergente for en flerfasettet struktur. Studien konkluderte likevel med at IPIP-NEO-120 virker som et rimelig robust kompromiss for å fange kompleksiteten og hierarkiet til psykologiske personlighetstrekk. (Kajonius & Johnson, 2019).

IPIP-NEO ble utviklet med mål om å optimalisere reliabiliteten i måling av femfaktormodellen, og viste seg å ha høyere gjennomsnittlig reliabilitet for fasettene sammenlignet med originalinstrumentet ($\alpha > .80$). Den gjennomsnittlige reliabiliteten for fasettskalaene i en studie utført av Kajonius og Johnson (2019) var $\alpha = .78$. Kun fire fasetter (13%), hadde en reliabilitet under $\alpha = .70$.

2.5 Forskningsetikk

Uansett hvilke påstander man undersøker er forskeren forpliktet av moral, lov og sosiale normer til å behandle deltakerne med vennlighet, respekt og rettferdighet. Belmont rapporten beskriver tre grunnleggende prinsipper for å veilede etisk beslutningstaking (Morling, 2021). I dette underkapittelet vil jeg gjøre rede for hvordan disse etiske prinsippene blir tatt hensyn til i dette prosjektet. Anvendelsen av personlighetstester er et sensitivt område som det er viktig å berøre på riktig måte.

Prinsippet om respekt for mennesket er en sentral verdi, der deltakernes autonomi og informerte samtykke er essensielt (Morling, 2021). I forkant av testenes utdeling ble organisasjonslederne grundig informert om prosjektets formål og metodikk. På denne måten fikk lederne mulighet til å vurdere deres deltakelse, før de oppfylte kravet om informert samtykke. Videre er prosjektet godkjent av Regional komite for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK), som ytterligere bekrefter respekten for deltakernes rettigheter og lovlighet av studien. Godkjennelsen er vedlagt i appendiks A.

Velgjørenhetsprinsippet omhandler deltakernes velferd og beskyttelse mot skade (Morling, 2021). For å sikre personvern og forhindre skade, ble alle deltakerne sikret anonymitet for det offentlige. Deltakerne ga informert samtykke til tilgangen på deres personlig identifiserbare informasjon, som ble håndtert konfidensielt. Videre er datamaterialet fra begge testene konfidensielle, som hindrer at identifiserende informasjon om deltakerne blir offentliggjort. MLQ ble administrert gjennom Transform, hvor deltakerens navn og e-postadresse ble utelatt fra datamaterialet. IPIP-NEO-120 testen ble gjennomført på deltakernes egen datamaskin, og tilsendt til meg på e-post uten navn. Disse e-postene ble eliminert etter å ha kodet deltakernes skårer.

Rettferdighetsprinsippet understreker behovet for mangfold blant deltakerne for å sikre representativitet og relevans (Morling, 2021). For å sikre dette prinsipper inkluderte denne studien ulike type ledere fra ulike organisasjoner. Dette brede utvalget sikrer relevans for et variert spekter av aktører innen feltet.

Kapittel 3.0 Resultater

For å presentere analysen på en oversiktlig måte vil jeg i dette kapittelet gi en visuell fremstilling av den deskriptive statistikken for datamaterialet fra utvalgets tre ledere som er analysert i IBM SPSS Statistics Versjon 29.0.1.0. Deretter vil jeg plassere de genererte resultatene inn i to tabeller som viser hver leders MLQ skårer, og deres skårer på IPIP-NEO-120. Jeg har i tillegg gjennomført to ulike korrelasjonsanalyser for å undersøke hypotesene. Til slutt har jeg gjennomført en analyse der en av ledernes fire ansatte har vurdert lederen sin. Dette er gjort med et formål om å skape en mer helhetlig forståelse av oppgavens forskningsspørsmål.

3.1 Deskriptiv statistikk

Herunder vil det foreligge deskriptiv statistikk utført i SPSS Statistics Versjon 29.0.1.0 som har som formål å gi en visuell fremstilling av datamaterialets gjennomsnitt, varians og standardavvik.

Tabell 1

Deskriptiv statistikk for MLQ skårene

	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Varians	S	Standardfeil
Individuell støtte	3	1.66	.72	.52	1.73	1.22

Idealisert innflytelse (attribuert)	3	2.91	1.10	1.02	.72	1.22
Idealisert innflytelse (trekk)	3	1.58	.38	.14	.93	1.22
Inspirerende motivasjon	3	2.25	1.25	1.56	.00	1.22
Intellektuell stimuli	3	1.41	.38	.146	-.93	1.22
Total N	3	3	3	3	3	3

Individuell støtte har en gjennomsnittlig skår på 1.67 (SD = .72). Dette indikerer at lederne generelt oppnår moderate skårer på denne dimensjonen.

Videre har attribuert idealisert innflytelse en gjennomsnittlig skår på 2.91 (SD = 1.10) blant lederne. Dette antyder at lederne i gjennomsnitt skårer relativt høyt på denne dimensjonen av MLQ.

Gjennom dimensjonen om idealisert innflytelsestrekk presenterer statistikken en gjennomsnittlig skår på 1.58 (SD = .38). Dette indikerer at lederne generelt oppnår moderate skårer på denne dimensjonen.

Tabellen viser en gjennomsnittsskår på 2.25 (SD = 1.25) i dimensjonen om inspirerende motivasjon.

Til slutt har dimensjonen om intellektuell stimuli en gjennomsnittlig skår på 1.41 (SD = .38), som igjen antyder at lederne skårer moderat på denne dimensjonen.

Tabell 2

Deskriptiv statistikk over ledernes personlighetstrekk fra IPIP-NEO-120

	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Varians	S	Standardfeil
Ekstroversjon	3	55.33	16.56	274.33	-.44	1.22
Omgjengelighet	3	60.33	40.79	1664.33	-.61	1.22
Planmessighet	3	77.66	21.50	462.33	-1.04	1.22
Nevrotisisme	3	12.66	15.14	229.33	1.59	1.22
Åpenhet	3	16.00	13.89	193.00	-1.69	1.22
Total N	3	3	3	3	33	3

Resultatene fra tabellen viser at gjennomsnittsskåren på ekstroversjon blant lederne var 55.33 (SD = 16.56). Gjennomsnittsskåren for omgjengelighet var 60.33 (SD = 40.79).

Gjennomsnittsskåren for planmessighet var 77.66 (SD = 21.50). Gjennomsnittsskåren for

nevrotisisme var 12.66 (SD = 15.14). Til slutt var gjennomsnittskåren for åpenhet 16.00 (SD = 13.89).

3.2 Korrelasjonsanalyser

I det følgende presenteres først to ulike tabeller som inneholder lederens personlighetsresultater fra IPIP-NEO-120, og rå skårene fra MLQ. Disse tabellene er utformet for å illustrere en oversiktlig sammenligning av de to datasettene, og for å tilby en fremstilling av dataene slik at eventuelle mønstre eller relasjoner kan identifiseres mer effektivt. Videre vil jeg i tillegg presentere to ulike korrelasjonsanalyser. Den første analysen er en enveis korrelasjonsanalyse for å teste H1 og H2, den andre er en toveis korrelasjonsanalyse for å teste H3 OG H4.

Tabell 3

Personlighetsskårer for tre ledere på fem personlighetstrekk fra IPIP-NEO-120

Ledere:	Ekstroversjon	Omgjengelighet	Planmessighet	Nevrotisisme	Åpenhet
Leder A:	38	17	83	30	0
Leder B:	71	98	96	2	23
Leder C:	57	66	54	6	25

Tabell 4

Ledernes skårer fra MLQ testen (intellektuell stimuli, inspirerende motivasjon, individuell støtte, idealisert innflytelse (attribuert og trekk), kontingent belønning og laissez faire)

Ledere:	Intellektuell stimuli	Inspirerende motivasjon	Individuell støtte	Attribuert idealisert innflytelse	Idealisert innflytelsestrekk
Leder A:	1.0	1.0	1.25	2.0	1.25
Leder B:	1.5	3.5	2.5	4.0	2.0
Leder C:	1.75	2.25	1.25	2.75	1.5

Resultatene fra tabell 3 viser personlighetsresultatene for hver leder fra IPIP-NEO-120 testen. Leder A skårer høyest på planmessighet og lavest på åpenhet med skårer på henholdsvis 83 og 0. Leder A skårer 17 på omgjengelighet, og 30 på nevrotisisme. Leder B skårer høyest på ekstroversjon og omgjengelighet med skårene 71 og 98, og lavest på nevrotisisme med 2.

Leder C har midtveis skårer på de fleste dimensjonene på 57 for ekstroversjon, 66 på omgjengelighet, 54 på planmessighet, 6 på nevrotisisme og 25 på åpenhet.

Tabell 4 viser MLQ skårer for hver leder, inkludert intellektuell stimuli, inspirerende motivasjon, individuell støtte og idealisert innflytelse (attribuert og trekk). Leder B skårer høyest på inspirerende motivasjon og attribuert idealisert innflytelse med en skår på 3.5 og 4.0. Leder A har lavest skår på intellektuell stimuli med 1.0, og høyest på attribuert idealisert innflytelse på 2.0. Leder C skårer høyest på attribuert idealisert innflytelse med 2.75, og lavest på idealisert innflytelsestrekk på 1.5. Tabellen viser at Leder A og C skårer like høyt på individuell støtte med en skår på 1.25.

Tabell 5

Enveis korrelasjonsanalyse

	Åpenhet	Individuell støtte	Ekstroversjon	Inspirerende motivasjon
Åpenhet	r = 1	r = .43	r = .87	r = .82
	p = .35	p = .16	p = .19	p = .19
Individuell støtte	r = .43	r = 1	r = .81	r = .86
	p = .35	p = .19	p = .167	p = .16
Ekstroversjon	r = .87	r = .81	r = 1	r = .99*
	p = .35	p = .19	p = 0.28	p < 0.01
Inspirerende motivasjon	r = .82	r = .86	r = .99*	r = 1
	p = .19	p = .16	p < .001	p < 0.001
Total N	3	3	3	3

Denne tabellen viser en positiv korrelasjon mellom individuell støtte og åpenhet, men korrelasjonen er ikke signifikant ($r = .43$, $p > .05$).

Tabellen viser en statistisk signifikant positiv korrelasjon mellom inspirerende motivasjon og ekstroversjon ($r = .99$, $p < .05$).

Tabell 6:

Toveis korrelasjonsanalyse

		Nevrotisisme	Intellektuell stimuli	Inspirerende motivasjon	Individuell støtte	Idealisert innflytelse (attribuert og trekk)	Planmessighet	
Nevrotisisme	Pearson korrelasjon	1	-.89	-.92	-.61	-.86	-.83	.084
	Sig. (toveis)		.29	.24	.58	.34	.37	.946
Intellektuell stimuli	Pearson korrelasjon	-.89	1	.65	.18	.54	.50	-.52

	Sig. (toveis)	.29		.54	.87	-.63	.66	.65
Inspirerende motivasjon	Pearson korrelasjon	-.92	.65	1	.86	.99	.98	.302
	Sig. (toveis)	.24	.54		.33	.09	.12	.80
Individuell støtte	Pearson korrelasjon	-.61	.18	.86	1	.92	.94	.73
	Sig. (toveis)	.58	.87	.33		.24	.21	.47
Idealisert innflytelse (attribuert)	Pearson korrelasjon	-.86	.54	.99	.92	1	.999*	.43
	Sig. (toveis)	.34	.63	.09	.24		0.30	.71
Idealisert innflytelse (trekk)	Pearson korrelasjon	-.83	.50	.98	.94	.99*	1	.47
	Sig. (toveis)	.37	.66	.12	.21	.03		.68
Planmessighet	Pearson korrelasjon	.08	-.52	.30	.73	.43	.47	1
	Sig. (toveis)	.94	.65	.80	.47	.71	.68	
Total N		3	3	3	3	3	3	3

Denne tabellen viser en negativ korrelasjon mellom nevrotisme og intellektuell stimuli ($r = -.89$), inspirerende motivasjon ($r = -.92$), individuell støtte ($r = -.61$), attribuer idealisert innflytelse ($r = -.86$), og idealisert innflytelsestrekk ($r = -.83$). Ingen av korrelasjonene er signifikante på $p = .05$ nivået.

Videre viser resultatene ingen statistisk signifikant korrelasjon mellom planmessighet og individuell støtte ($r = .73$, $p > .05$).

3.3 Vurderinger av Leder C sine ansatte

For å legge til en ekstra dimensjon ved forskningsspørsmålet har jeg utført en subanalyse som sammenligner resultatene mellom leder C, og deres underordnede.

I det følgende presenteres to tabeller. Tabell 7 er en fremstilling av resultatene fra den adapterte versjonen av MLQ, basert på tilbakemeldinger fra leder C sine ansatte. Subanalysen fremlegges i tabell 8.

Tabell 7

Vurderinger av Leder C's ansatte basert på en adaptert MLQ-test.

Ansatte:	Intellektuell stimuli	Inspirerende motivasjon	Individuell støtte	Attribuert idealisert innflytelse	Idealisert innflytelsestrekk
Ansatt A:	2,0	2.5	3.5	3.0	2.75
Ansatt B	2.5	2.75	2.25	2.5	1.5
Ansatt C	2.25	1.5	2.5	3.0	2.0
Ansatt D	2.5	1.5	1.0	2.0	1.5

I dimensjonen om intellektuell stimuli gir ansatt A en skår på 2.0, ansatt B og D gir en skår på 2.5, og ansatt C gir en skår på 2.25.

I dimensjonen om inspirerende motivasjon gir ansatt A en skår på 2.5, ansatt B gir en skår på 2.75, og ansatt C og D gir begge en skår på 1.5

I dimensjonen om individuell støtte gir ansatt A en skår på 3.5, ansatt B gir en skår på 2.25, ansatt C gir en skår på 2.5, og ansatt D gir en skår på 1.0

I dimensjonen om tilskrevet idealisert innflytelse gir både ansatt A og C en skår på 3.0, ansatt B gir en skår på 2.5, og ansatt D gir en skår på 2.0.

I dimensjonen om idealisert innflytelsestrekk gir ansatt A en skår på 2.75, ansatt B og C gir en skår på 1.5, og ansatt D gir en skår på 2.0.

Tabell 8

Sammenligning av Leder C og deltakerens ansatte MLQ skårer.

Ansatte	Intellektuell stimuli	Inspirerende motivasjon	Individuell støtte	Idealisert innflytelse	
				Attribuert	Trekk
A	2	2.5	3.5	3	2.75
B	2.5	2.75	2.25	2.5	1.5
C	2.25	1.5	2.5	3	2
D	2.5	1.5	1	2	1.5
Gjennomsnitt	2.31	2.06	2.31	2.62	1.93
Gjennomsnitt differanse	0.56	-0.18	1.06	-0.12	0.43
Prosentvis likhet	85.93	95.31	73.43	96.87	89.06
Total gjennomsnittlig likhet	62.94				

Resultatene fra tabell 8 viser gjennomsnittet av de ansatte sine vurderinger, den gjennomsnittlige differansen og den prosentvise likheten for hver av dimensjonene mellom Leder C og de ansatte sine skårer. De ansatte skårer i gjennomsnitt 85.93% likt som Leder C i dimensjonen om intellektuell stimuli, 95,31% likt i dimensjonen om inspirerende motivasjon, 73.43% likt i dimensjonen om individuell støtte. Til slutt skårer de ansatte 96.87%, og 89.06% likt i dimensjonene om tilskrevet idealisert, og idealisert innflytelsestrekk. Den gjennomsnittlige differansen er presentert hvor det kun er i dimensjonene om inspirerende motivasjon og tilskrevet idealisert innflytelse at det observeres en negativ gjennomsnittlig differanse på -0.18 og -0.12. Totalt skårer de ansatte 62.94% likt som leder C.

Kapittel 4.0 Diskusjon og funn

Denne studien har som formål å utforske assosiasjonene mellom fem ulike personlighetstrekk fra femfaktormodellen målt ved IPIP-NEO-120, og deres betydning for effektiv transformasjonsledelse målt ved MLQ. Målet er å undersøke om det eksisterer en sammenheng mellom disse variablene. For å vurdere hvorvidt lederne oppnår det jeg definerer som effektiv transformasjonsledelse, har jeg valgt å benytte prosentiler for individuelle skårer basert på en n-verdi på 27,285 fra USA. Datasettet er representativt for det normative utvalget avledet fra amerikansk data (Bass & Avolio, 1995). Disse prosentilene er basert på funn knyttet til MLQ faktorstrukturen, og er hentet fra den normative databasen vedlikeholdt av MindGarden. Ved å bruke positive korrelasjoner som normen for skårene på 70%, kan vi bedre forstå hvordan lederne presterer i forhold til et etablert referansepunkt. Med en n-verdi på 27.285 tilsvarer dette en normskår på 3.50 for idealisert innflytelse (attribuert og trekk), 3.34 for inspirerende motivasjon, og 3.25 for både intellektuell stimuli og individuell støtte (Bass & Avolio, 1995).

4.1 Positiv korrelasjon mellom individuell støtte og åpenhet

Korrelasjonsanalysen fra tabell 5 indikerer en sammenheng mellom variablene individuell støtte og åpenhet i tråd med H1 ($r = .43$), men korrelasjonen er ikke signifikant på $p = .05$ nivået. Det betyr at resultatet ikke er sterkt nok til å være statistisk pålitelig. Ved å se på resultatene fra tabell 1 observeres det at lederne gjennomsnittlig skårer på individuell støtte med en verdi på 1.66 til sammenligning med åpenhet på 16,00 fra tabell 2. Dette resultatet illustrerer en tendens til at lederne skårer moderat til høyt på hver av variablene. Disse funnene samsvarer med hypotesens antydning om å finne en sammenheng mellom individuell støtte og åpenhet, men denne sammenheng er ikke statistisk signifikant.

I lys av effektiv transformasjonsledelse er gjennomsnittet for individuell støtte lavere enn den tidligere etablert normskåren på 3.25 fra USA. Basert på dette sammenligningsgrunnlaget, kan man antyde at lederne i denne studien ikke oppnår samme grad av individuell støtte som tidligere studier har funnet å være assosiert med transformasjonsledelse.

Til tross for variasjon i individuell støtte blant lederne, viser resultatene ingen signifikant sammenheng som indikerer en kobling til åpenhet. Dette kan tyde på at andre

faktorer kan være mer avgjørende for å forklare variansen i transformasjonsledelse enn åpenhet alene. Det bør likevel bemerkes at den lave n-verdien begrenser styrken til denne konklusjonen. På grunn av valget om å bruke en enveis korrelasjonsanalyse kan jeg ikke gi full støtte til hypotesen eller konkludere med sikkerhet om at det eksisterer en sammenheng mellom variablene fordi jeg ikke har tilstrekkelig bevis for det. Det betyr på en annen side ikke nødvendigvis at det definitivt ikke er noen sammenheng mellom variablene (Field, 2018, s. 81). En kan argumentere for at en sammenheng kunne blitt bekreftet dersom jeg hadde tatt hensyn til for eksempel, begrensninger i datasettet, spesielt med tanke på den lave n-verdien.

Avslutningsvis kan man sammenligne resultatene i tråd med trekkteori presentert i kapittel 1. Som beskrevet i trekkteori, er trekk personlige disposisjoner som påvirker uttrykt atferd. Korrelasjonsanalysen i tabell 5 avslørte en korrelasjon mellom disse variablene, som illustrerer hvordan ledere som disponerer trekket åpenhet kan være mer tilbøyelige til å vise individuell støtte ifølge transformasjonsteori. Det basert på denne teorien overraskende at korrelasjonen ikke er signifikant, som enten indikerer behovet for en større utvalgsstørrelse eller at andre faktorer påvirker denne sammenhengen, for eksempel organisasjonskultur. Dette funnet står i kontrast med funnene fra Judge & Bono (2000) som viste at åpenhet hadde en statistisk signifikant korrelasjon med transformasjonsledelse.

4.2 Positiv statistisk signifikant korrelasjon mellom inspirerende motivasjon og ekstroversjon

I relasjon til H2 som antyder en sammenheng mellom inspirerende motivasjon og ekstroversjon, er funnene delvis støttende. Resultatene viser en tendens til at ledere med høyere skårer på inspirerende motivasjon også har høyere skårer på ekstroversjon. Eksempelvis viser tabell 3 at leder B skårer høyest på ekstroversjon med en verdi på 71, i samsvar med at leder B også skårer høyest på inspirerende motivasjon i tabell 4 med en verdi på 3.5. Korrelasjonsanalysen i tabell 5 støtter denne observasjonen ved å vise at det er en positiv statistisk signifikant korrelasjon mellom inspirerende motivasjon og ekstroversjon ($r = .99, p < .01$). Dette resultatet er potensielt positivt med tanke på type 1 feil. Med en lav n-verdi øker risikoen for type 1 feil som oppstår når vi tror at det finnes en genuin effekt i populasjonen uten at det egentlig er noen. Risikoen øker ettersom det er større sannsynlighet for at tilfeldige variasjoner i dataen blir tolket som reelle funn (Field, 2018). Resultatene fra tabell 5 viser likevel en signifikant korrelasjon, selv med et lite utvalg. Dette funnet kan anerkjennes som en styrke, selv om ytterligere studier med større prøvestørrelser er nødvendige for å validere funnet.

Kapittel 1 viser i tillegg at ekstroversjon i femfaktormodellen er assosiert med sosialitet, vennlighet og optimisme. I samsvar med Leder B sine høye skårer på inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse, indikerer dette at lederen besitter trekk som er gunstige for transformasjonsledelse. Dette illustreres gjennom transformasjonsteori, som har fokus på å oppmuntre til ideer, utstråle sosial karisma og legger vekt på idealer og verdier.

4.3 Negativ korrelasjon mellom nevrotisisme og effektiv transformasjonsledelse

H3 antyder at høye skårer på nevrotisisme er negativt korrelert med effektiv transformasjonsledelse. Denne hypotesen er formulert uten en spesifikk forventning om retningen av sammenhengen jeg ønsker å finne. Hypotesen er interessert i å undersøke om det eksisterer noen signifikant sammenheng mellom variablene, uavhengig om den er positiv eller negativ. Ved dette, blir det gjennom en toveis korrelasjonsanalyse tatt hensyn til begge type sammenhenger som gjør analysen mer konservativ ettersom den inkluderer begge retninger av sammenhenger, og unngår en forhåndsberegnet antakelse om retningen (Field, 2018).

I resultatene observeres det ikke noen statistisk signifikante sammenhenger mellom nevrotisisme hos lederne, og deres evne til effektiv transformasjonsledelse. Tabell 6 viser en negativ korrelasjon mellom nevrotisisme og intellektuell stimuli ($r = -.89$), inspirerende motivasjon ($r = -.92$), individuell støtte ($r = .61$), attribuert idealisert innflytelse ($r = -.86$), og idealisert innflytelsestrekk ($r = -.83$). I midlertidig er ingen av disse korrelasjonene signifikante på $p = .05$ nivået, hvilket indikerer at nevrotisisme ikke har en direkte betydelig innflytelse på evnen til effektiv transformasjonsledelse blant lederne. Det bør likevel bemerkes at selv om analysen ikke fant en statistisk signifikant sammenheng mellom nevrotisisme og effektiv transformasjonsledelse kan andre faktorer påvirke denne sammenhengen. For eksempel, er det viktig å være oppmerksom på type-2 feil som kan oppstå på grunn av studiens lave n-verdi. Type 2 feil oppstår når vi tror at det ikke finnes noen genuin effekt i populasjonen selv om det i virkeligheten finnes (Field, 2018). En lav n-verdi kan øke risikoen for type 2-feil fordi studien ikke har tilstrekkelig kraft til å oppdage en faktisk sammenheng mellom nevrotisisme og effektiv transformasjonsledelse. Til støtte for hypotesen er det verdt å merke seg at ingen av de fire dimensjonene innenfor transformasjonsledelsesteorien legger vekt på karakteristikkene og egenskapene som beskrives i kapittel 1 om nevrotisisme, for eksempel engstelighet og anspenhet. Denne påstanden kan styrkes ved å se på Leder A sin høyeste skår på nevrotisisme på blant lederne i tabell 3, samtidig som vedkommende skårer lavest av lederne på hver av de fire dimensjonene for transformasjonsledelse i tabell 4.

4.4 Fravær av statistisk signifikant korrelasjon mellom individuell støtte og planmessighet

Til slutt antyder H4 at ledere som skårer høyt på planmessighet i IPIP NEO 120 ikke vil skåre høyt på individuell støtte. Tabell 1 illustrer at individuell støtte har en gjennomsnittlig skår på 1.66 (SD = .72), hvilket tyder på at moderate skårer blant lederne på denne dimensjonen dersom vi sammenligner det med norm skåren fra USA på 3.25. Videre har planmessighet en gjennomsnittsskår på 77.66. Tabell 6 foreslår at det ikke ser ut til å være noen statistisk signifikant korrelasjon mellom planmessighet og individuell støtte ($r = .73, p > .47$).

Resultatene indikerer at det ikke eksisterer en direkte sammenheng mellom lederes grad av planmessighet og deres evne til å gi individuell støtte. Til tross for at analysen ikke avdekker en signifikant korrelasjon mellom variablene, betyr det ikke nødvendigvis at hypotesen ikke er bekreftet. Tidligere empiri viser for eksempel støtte til hypotesen ved å foreslå at planmessighet ikke er relatert til transformasjonsledelse (Judge & Bono, 2000). I tillegg blir planmessighet kapittel 1 beskrevet som et trekk preget av å være ryddig, suskessdrevet og metodisk. Transformasjonsteorien om individuell støtte innebærer å fokusere på medarbeiderne sine og vise dem individuell støtte. Dette kjennetegner en tilnærming som er mer menneskelig- og relasjonsorientert, i motsetning til å være ensidig planorientert.

4.5 Sammenligning av leders og ansattes vurderinger

Ved å sammenligne skårene til Leder C fra tabell 4, og ansattes vurderinger fra tabell 7 og 8 kan man observere likheter og ulikheter. På dimensjonen om intellektuell stimuli vurderer de ansatte leder C's ledelsesstil høyere enn leder C selv. Mens leder C selv skårer 1.75, oppgir hver ansatt en skår på 2 eller over 2. På inspirerende motivasjon skårer leder C 2.25 mens ansatt C og D gir 1.5. Ansatt B og B vurderer leder C høyere enn seg selv. For individuell støtte vurderer ansatt B og C, leder C likest med skårer på 2.25 og 2.5. Det er likheter i vurderingene av idealisert innflytelsestrekk mellom leder C og de ansatte. Leder C fikk en skår på 1.5 i dimensjonen om idealisert innflytelsestrekk, som samsvarer med vurderingen fra Ansatt D. Ansatt A og B gir skårer over 2 i dimensjonen om attribuert idealisert innflytelse

Resultatene fra tabell 8 viser en høy prosentvis likhet mellom leder C og de ansatte, med henholdsvis 85.93 % og 95.31% i dimensjonen om intellektuell stimuli og inspirerende motivasjon. Dette indikerer god forståelse rundt leder C sin evne til å stimulere intellektuelt og inspirere blant de ansatte. Oppfatningen leder C har om sin egen ledelsesevne samsvarer

med de ansattes oppfatning. På en annen side er den prosentvise likheten noe lavere i dimensjonen om individuell støtte med 73.43%. Det er dermed noe manglende forståelse mellom de ansatte og leder C angående individuell støtte.

Kun i dimensjonene om inspirerende motivasjon og attribuert idealisert innflytelse observeres en negativ gjennomsnittlig differanse som indikerer at de ansatte generelt sett vurderer leder C sin evne til å motivere og utøve idealisert innflytelse høyere enn hvordan leder C selv vurderer seg på disse områdene.

Dersom leder C sine personlighetsresultater fra tabell 3 blir tatt i betraktning, kan det observeres et visst samsvar mellom personlighetstrekkene ekstroversjon og omgjengelighet, og dimensjonene inspirerende motivasjon og idealisert innflytelsesatferd. Leder C skårer selv høyest på dimensjonene om inspirerende motivasjon, og attribuert idealisert innflytelse. Leder C skårer også høyest på ekstroversjon og omgjengelighet i IPIP-NEO-120. Disse resultatene kan bidra til å forklare de observerte likhetene og forskjellene mellom Leder C sin egen vurdering og de ansatte sine vurderinger. Dette kan begrunnes i personlighetstrekkenes fasetter fra kapittel 1 som illustrerer at ekstroversjon kan utfoldes ved sosiabilitet og varme, mens omgjengelighet kan utfoldes ved tillit og rettfremhet. Som tidligere nevnt ga leder C sine ansatte en høyere skår i dimensjonene om inspirerende motivasjon og idealisert attribuert innflytelse enn leder C selv. Dersom vi ser på fasettene til personlighetens grunddimensjoner ved høyt og lavtskårende kan man trekke antydninger om dette resultatet. En leder som skårer høyt på trekkene ekstroversjon og omgjengelighet kjennetegnes ved å være selskaperlig, optimistisk, kjærlig, tillitsfull og hjelpsom (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 153). Disse kjennetegnene kan gi utslag i de ansattes oppfatning av lederen som kan resultere i høyere skårer.

4.6 Kritisk blikk og refleksjon på egen oppgave

Ved diskusjon av disse funnene, er det viktig å vurdere de kvantitative aspektene og begrensningene som er knyttet til den lave N-verdien. N-verdien referer til utvalgsstørrelsen i studien (Field, 2018). Med $N = 7$, er det viktig å være forsiktig med å generalisere funnene til større populasjoner. Jeg håndterer den lave N-verdien med å tolke funnene med forsiktighet, og erkjenne usikkerheten som følger med et lite utvalg. Eksempelvis aksepterer jeg at studiens lave n-verdi ikke gir meg muligheten til å generalisere funnene mine til andre populasjoner, som svekker studiens eksterne validitet (Morling, 2021). Jeg aksepterer likevel resultatene som viser assosiasjoner mellom variablene mine, og tilnærmer meg den lave utvalgsstørrelsen ved å la spørsmålet om generalisering ligge til videre forskning (Morling, 2021).

I tillegg er det viktig å vurdere studiens statistiske kraft til å oppdage virkelige sammenhenger i henhold til Type 1- og Type-2 feil. Alfa nivået i denne studien er satt til .05. Dette angir en 5% sannsynlighet for å gjøre Type-1 feil, og er den tradisjonelle prosent (Field, 2018). Basert på den begrensede utvalgsstørrelsen kan det være utfordrende å oppnå statistisk signifikante resultater med det etablerte alfanivået, og dermed ville det vært gunstig å justere alfanivået noe lavere. Det er fordi utvalgsstørrelsen gir begrensninger knyttet til studiens statistiske kraft, som er en testens evne til å finne en effekt i populasjonen (Field, 2018). Jeg begrunner likevel valget på bakgrunn av forskningsspørsmålets spesifikke ønske om å finne ut om en leders personlighetstrekk påvirker evnen til effektiv transformasjonsledelse. På grunn av tids- og rekrutteringsbegrensninger begrunnes valget i praktiske hensyn, i tillegg til ønske om å finne virkelige sammenhenger i populasjonen.

Ved å benytte positive korrelasjoner som normen for MLQ skårene på 70% øker risikoen for Type 2-feil raten ettersom n-verdien som prosenten er basert på, er betydelig høyere enn denne studien. Dette skyldes at en høyere n-verdi vil resultere i bedre statistisk kraft. Den lave utvalgsstørrelsen i denne studien, kan ved bruk av denne tilnærmingen derfor føre til at genuine effekter ikke blir oppdaget, slik som tidligere definert. Dette betyr at det er viktig å være oppmerksom på å feilaktig konkludere at det ikke er en assosiasjon mellom ledelse og personlighetstrekk basert på resultatene fra IPIP-NEO-120 og MLQ. I tillegg er det viktig å være oppmerksom på begrensningene ved å generalisere funn fra et amerikansk datasett til norske forhold. Det er ikke forutsatt at funnene fra USA vil gjelde for en norsk organisatorisk sammenheng ettersom ledelsespraksis både oppfattes, og utøves forskjellig i ulike land. Tilgangen til dette datasettet kan likevel anses som en styrke ettersom det tilbyr mitt datamateriale ett nyttig sammenligningsgrunnlag for å utfordre eller støtte resultatene mine med hensyn til hypotesene.

Dersom jeg skulle gjennomført dette prosjektet på nytt ville jeg utvidet utvalget betraktelig, i tillegg til å sikre et representativt utvalg ved å anvende en sannsynlighetsbasert utvalgsmetode. Dette kunne ha økt resultatets generaliserbarhet og eksterne validitet (Morling, 2021). Med tilgang til bedre tid ville jeg anvendt instrumentet NEO PI-R for å teste personlighetstrekkene til deltakerne, da det regnes som en mer anerkjent, og pålitelig personlighetstest (Haigler & Widigier, 2001). På en annen side kan benyttelsen av IPIP-NEO-120 anses som en styrke i denne oppgaven ettersom testen måler svært mange av de samme konstruktene som NEO-PI-R, samtidig som den er kortere og kostnadsfri. Dette muliggjorde en rask datainnsamling uten å gå på kompromiss med kvaliteten som er hjelpelig i forhold til prosjektets begrensede tid og ressurser.

I sammenheng med personlighetstestens aspekt av forskningen, ville jeg sikret fullstendig anonymitet av deltakerne. Dette kunne redusert potensielle skjevheter knyttet til konstrukt validiteten til resultatene siden enkelte spørsmål i en personlighetstest kan bære preg av en kritisk betoning. Deltakerne kunne, som følge av dette, respondert med sosialt ønskelig svar i frykt for å dele en upopulær mening (Morling, 2021). Bekymringen for å fremstå på en bestemt måte, særlig med viten om at jeg kjenner deres identitet, kunne påvirket respondentenes tendens til å svare sosialt ønskelig. Fullstendig anonymitet kunne redusert denne bekymringen, og resultert i mer pålitelig og representativ data.

I relasjon til aspektet knyttet til effektiv transformasjonsledelse ville jeg beholdt MLQ. Anvendelsen av denne testen kan vurderes som en styrke på grunn av testens relevans for å måle transformasjonsledelse, i tillegg til at testen har vist seg å være både pålitelig og valid i tidligere forskning. Administreringen av testen var praktisk for både deltakerne og meg selv. Resultatene kunne enkelt lagres i EXCEL og IBM SPSS Statistics Versjon 29.0.1.0, i tillegg til at konstrukt validiteten til testene gir meg tillit til at jeg får måle de relevante konstruktene jeg ønsker å utforske slik jeg har gjort rede for i kapittel 2.

Jeg ville fremdeles løst begrensningen knyttet til at lederen i sammenligningsanalysen selv legger til sine ansatte i testen, og har tilgang til å se hvilke ansatte som har svart, og hvem som ikke har svart. Til tross for at lederen ikke direkte har tilgang til å se hva de ansatte svarer, kunne det skapt usikkerhet blant de ansatte knyttet til anonymitet og uavhengighet i vurderingsprosessen. Dette var likevel ikke et problem for deltakerne i min undersøkelse.

I tillegg kan det faktum at lederen selv legger til sine ansatte medføre begrensninger knyttet til skjevheter i hvordan lederen har sammensatt sitt utvalg. I oppgavens tilfelle kan skjevheter i utvalget oppstå på grunn av lederens bruk av belelighetsutvalg. En annen form for skjevhet kan oppstå gjennom selvseleksjon (Morling, 2021). Denne skjevheten kan oppstå i utvalget dersom noen av de ansatte enten har sterkt positive eller negative meninger om lederen og derfor velger å delta. Begrensningen kunne blitt adressert ved å oppfordre lederen til brede deltakelse blant de ansatte.

4.8 Konklusjon

Jeg har i min oppgave belyst forskningsspørsmålets elementer som omhandler personlighetstrekk avgrenset til femfaktormodellen, og effektiv transformasjonsledelse avgrenset til ledelsesstilens fire dimensjoner. Jeg har gjennom mine undersøkelser kartlagt tegn til at en leders personlighetstrekk, mer spesifikt, ekstroversjon og åpenhet, kan påvirke vedkommendes evne til å utøve effektiv transformasjonsledelse. Gjennom en sammenligning

av en av ledernes, og deres ansattes vurderinger støttes disse funnene. Det foreligger derimot begrensninger knyttet til å konkludere med at resultatene har nok statistisk kraft til å stadfeste at assosiasjonene er signifikante på et bredere nivå. Det vil derfor være nyttig for videre forskning å utføre grundigere analyser med større utvalgsstørrelser for å bekrefte eller avkrefte disse assosiasjonene med sikkerhet, i tillegg til å utforske andre potensielle faktorer som kan påvirke resultatet ved å inkludere flere variabler.

Referansliste:

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261–295
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*(4), 441–462.
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Manual. Palo Alto, CA: Mindgarden
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, *52*(2), 130-139.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. Commentary: Leadership and Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32.
- Bass, B.M & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City: Mindgarden
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, *80*(4), 468–478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Costa, T. P. & McCrae, R. R. (2008). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). I Boyle, J. G., Matthews, G. & Saklofske, H. D. (Red.) *The SAGE Handbook of*

Personality Theory and Assessment: Personality Measurement and Testing (Volume 2). (utg. 2., s. 179-192). Sage.

Creswell, J. W., & Creswell, J. David. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (6. utg.). Sage.

Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

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. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (5. utg.). Sage.

Goldberg, L.R. (2009) *International Personality Item Pool*.

Haigler, E. D., & Widiger, T. A. (2001). Experimental Manipulation of NEO-PI-R Items. *Journal of Personality Assessment*, 77(2), 339–358.
https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7702_14

Hetland, H. & Sandal, G.M. (2006). Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 43, 135-136

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45, 265-271.

- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Agourram, H., Akande, A., Akande, B. E., Altschul, C., Alvarez-Backus, E., Andrews, J., Arias, M. E., Arif, M. S., Ashkanasy, N. M., Asllani, A., Bakacsi, G., Bendova, H., Bhagat, R. S., Blacutt, A., Bodega, D., ... Castel, P. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 219–256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- Johnson, J. A. (2014). Measuring thirty facets of the Five Factor Model with a 120-item public domain inventory: Development of the IPIP-NEO-120. *Journal of research in personality*, *51*, 78-89. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.05.003>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kajonius, P. J., & Johnson, J. A. (2019). Assessing the Structure of the Five Factor Model of Personality (IPIP-NEO-120) in the Public Domain. *Europe's journal of psychology*, *15*(2), 260–275. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i2.1671>
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og Ledelse*. (5.utg). Fagbokforlaget
- Kennair, L. E. O. & Hagen, R. (2015). *Personlighetspsykologi*. Fagbokforlaget
- Larsen, R., Buss, D. & Wismeijer, A. (2013). *Personality psychology. Domains of Knowledge about Human Nature*. McGraw-Hill.
- Lim, B-C., & Ployhart, R, E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4), 610-621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.610>
- Morling, B. (2021). *Research Methods in Psychology: Evaluating a World of Information* (4. utg). Norton.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg). Fagbokforlaget.

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations* (8.utg). Pearson Education Limited.

Li, Z. J. (2013). Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse I Glasø, L & Thompson, G. (Red.) *Transformasjonsledelse* (s. 11-34). Gyldendal Norsk Forlag.

Appendiks A



rek-vest@uib.no <rek-vest@uib.no>

fre. 9. feb., 09:36



til meg, rek-vest@uib.no ▾

Hei, REK skal bare godkjenne forskningsprosjekter der formålet er å søke ny kunnskap om helse og sykdom. Ditt prosjekt søker kunnskap om ledelse og personlighetstrekk, det fremstår ikke som ny kunnskap om helse og sykdom. Dersom datainnsamlingen gjøres anonymt, slik at du ikke kan finne ut hvem som har svart, så er det ikke behov for å søke REK selv om formålet hadde vært å søke kunnskap om helse og sykdom.

Vennlig hilsen

Jessica Svärd

Seniorrådgiver

REK vest

<https://rekportalen.no/>

Tlf: 55 58 97 14



Appendiks B

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Appendiks C

For use by Magda Ahmed only. Received from Mind Garden, Inc. on February 22, 2024



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Appendiks D

N1: ANXIETY (Alpha = .78)

- + keyed Worry about things.
- Fear for the worst.
- Am afraid of many things.
- Get stressed out easily.

N2: ANGER (.87)

- + keyed Get angry easily.
- Get irritated easily.
- Lose my temper.
- keyed Am not easily annoyed.

N3: DEPRESSION (.85)

- + keyed Often feel blue.
- Dislike myself.
- Am often down in the dumps.
- keyed Feel comfortable with myself.

N4: SELF-CONSCIOUSNESS (.70)

- + keyed Find it difficult to approach others.
- Am afraid to draw attention to myself.
- Only feel comfortable with friends.
- keyed Am not bothered by difficult social situations.

N5: IMMODERATION (.69)

- + keyed Go on binges.
- keyed Rarely overindulge.
- Easily resist temptations.
- Am able to control my cravings.

N6: VULNERABILITY (.76)

- + keyed Panic easily.
- Become overwhelmed by events.
- Feel that I'm unable to deal with things.
- keyed Remain calm under pressure.

E1: FRIENDLINESS (.81)

- + keyed Make friends easily.
 Feel comfortable around people.
- keyed Avoid contacts with others.
 Keep others at a distance.

E2: GREGARIOUSNESS (.79)

- + keyed Love large parties.
 Talk to a lot of different people at parties.
- keyed Prefer to be alone.
 Avoid crowds.

E3: ASSERTIVENESS (.85)

- + keyed Take charge.
 Try to lead others.
 Take control of things.
- keyed Wait for others to lead the way.

E4: ACTIVITY LEVEL (.69)

- + keyed Am always busy.
 Am always on the go.
 Do a lot in my spare time.
- keyed Like to take it easy.

E5: EXCITEMENT-SEEKING (.73)

- + keyed Love excitement.
 Seek adventure.
 Enjoy being reckless.
 Act wild and crazy.

E6: CHEERFULNESS (.79)

- + keyed Radiate joy.
 Have a lot of fun.
 Love life.
 Look at the bright side of life.

O1: IMAGINATION (.74)

- + keyed Have a vivid imagination.
- Enjoy wild flights of fantasy.
- Love to daydream.
- Like to get lost in thought.

O2: ARTISTIC INTERESTS (.74)

- + keyed Believe in the importance of art.
- See beauty in things that others might not notice.
- keyed Do not like poetry.
- Do not enjoy going to art museums.

O3: EMOTIONALITY (.65)

- + keyed Experience my emotions intensely.
- Feel others' emotions.
- keyed Rarely notice my emotional reactions.
- Don't understand people who get emotional.

O4: ADVENTUROUSNESS (.70)

- + keyed Prefer variety to routine.
- keyed Prefer to stick with things that I know.
- Dislike changes.
- Am attached to conventional ways.

O5: INTELLECT (.73)

- + keyed Love to read challenging material.
- keyed Avoid philosophical discussions.
- Have difficulty understanding abstract ideas.
- Am not interested in theoretical discussions.

O6: LIBERALISM (.63)

- + keyed Tend to vote for liberal political candidates.
- Believe that there is no absolute right and wrong.
- keyed Tend to vote for conservative political candidates.
- Believe that we should be tough on crime.

A1: TRUST (.85)

- + keyed Trust others.
Believe that others have good intentions.
Trust what people say.
- keyed Distrust people.

A2: MORALITY (.74)

- keyed Use others for my own ends.
Cheat to get ahead.
Take advantage of others.
Obstruct others' plans.

A3: ALTRUISM (.73)

- + keyed Am concerned about others.
Love to help others.
- keyed Am indifferent to the feelings of others.
Take no time for others.

A4: COOPERATION (.71)

- keyed Love a good fight.
Yell at people.
Insult people.
Get back at others.

A5: MODESTY (.73)

- keyed Believe that I am better than others.
Think highly of myself.
Have a high opinion of myself.
Boast about my virtues.

A6: SYMPATHY (.72)

- + keyed Sympathize with the homeless.
Feel sympathy for those who are worse off than myself.
- keyed Am not interested in other people's problems.
Try not to think about the needy.

C1: SELF-EFFICACY (.77)

- + keyed Complete tasks successfully.
Excel in what I do.
Handle tasks smoothly.
Know how to get things done.

C2: ORDERLINESS (.83)

- + keyed Like to tidy up.
- keyed Often forget to put things back in their proper place.
Leave a mess in my room.
Leave my belongings around.

C3: DUTIFULNESS (.67)

- + keyed Keep my promises.
Tell the truth.
- keyed Break rules.
Break my promises.

C4: ACHIEVEMENT-STRIVING (.79)

- + keyed Do more than what's expected of me.
Work hard.
- keyed Put little time and effort into my work.
Do just enough work to get by.

C5: SELF-DISCIPLINE (.71)

- + keyed Am always prepared.
Carry out my plans.
- keyed Waste my time.
Have difficulty starting tasks.

C6: CAUTIOUSNESS (.88)

- keyed Jump into things without thinking.
Make rash decisions.
Rush into things.
Act without thinking.