

# Lære å lede

*en evaluering av et lederutviklingsprogram.*

HOVEDOPPGAVE  
*profesjonsstudiet i psykologi*

**Erling André Ytterøy & Ole Kristen Aanerød**

Vår 2001

Veiledere: Gro Sandal/Anders Skogstad  
Institutt for samfunnspsykologi



# Forord

Å skrive en hovedoppgave kan være et turbulent prosjekt, så også i dette tilfellet. Det er derfor ekstra viktig med god støtte og oppfølging i skriveprosessen. I den forbindelse har vi vært så heldige å få god hjelp fra flere hold. Vi vil derfor benytte anledningen til spesielt å takke Anders Skogstad for inspirerende veiledning i den hektiske fasen frem til innlevering. Videre vil vi takke Hilde Mangerud for hennes tålmodighet og støtte. Arnstein Mykletun skal ha takk for å ha hjulpet til å rydde opp i hodene våre. Vi er også takknemlige for viktige bidrag fra kontaktpersonene i bedriften og konsulentbyrået. Line Tangen, Tom Nørbech og Eike Wehling skal også ha takk for å ha lest korrektur. Ole vil i tillegg takke Line spesielt for at hun har holdt ut med ham gjennom en stressende skriveprosess. Til slutt vil vi gjerne takke hverandre. Uten oss hadde denne oppgaven aldri blitt skrevet.



# Sammendrag

Undersøkelsen søker å evaluere et lederutviklingsprogram i en norsk bedrift, samt å knytte personlighetsegenskaper til positive endringer i lederegenskaper etter deltagelse i programmet. Resultatene baseres på 360° måling med Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) av 17 ledere. California Psychological Inventory målte personlighetsegenskaper.

Det ble foretatt Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av endring i lederegenskaper, samt diskrepans mellom evaluering fra forskjellige kilder, fra før til etter programmet. Resultatene fra egnevaluering ga indikasjoner på positiv endring i lederegenskaper. Det var også en økning av diskrepans mellom utvalgene.

Bivariat korrelasjon (Pearsons  $r_s$ ) testet relasjon mellom personlighetsegenskaper og effektmål. Mål på personlighet ble i liten grad funnet å henge sammen med økninger i lederegenskaper.



# Abstract

This investigation seeks to evaluate the effects of a leadership development program in a Norwegian company, measured as positive changes in leadership characteristics following participation in the program. The relationship between personality characteristics and these changes are evaluated. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), a 360° assessment of 17 leaders, was used. California Psychological Inventory measured personality characteristics.

A pre-post design using Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test estimated the change in leadership characteristics, and in discrepancies between multiple sources' evaluation. Self-assessment indicated significant positive changes in leadership characteristics. Some significant sample discrepancies were also found. Pearsons  $r_s$  estimated relationships between personality characteristics and effect. Some personality measures were to a minor extent found related to positive change in leadership characteristics.

Critical issues related to design and the leadership development program are discussed.



# 1. Innledning.

## 1.1. Bakgrunn.

Bruk av lederutviklingsprogrammer blir stadig vanligere. En oversikt fra USA anslø at rundt US\$ 40 milliarder ble brukt på denne type virksomhet (Eurich, 1985). En omfattende undersøkelse fra 1988 viste at cirka 93% av bedriftene forventet å benytte denne typen tjenester i økende grad i fremtiden. Dette forklares ikke av at behovet for ledere øker, men av at menneskelige ressursutvikling i bedriften vektlegges i større grad (Saari, Johnson, McLaughlin & Zimmerle, 1988).

Mens noen programmer er mer for "døgnfluer" å regne, har andre igjen en lang tradisjon og sterk posisjon på det norske markedet. Et eksempel på dette er "Solstrandprogrammet", et lederutviklingsprogram utviklet i Norge, som har vært i bruk siden 1953 og har overlevd ulike faglige trender (Føleide & Sture, 2000).

Det kan være et problem at bedriftene som benytter seg av slike programmer lar seg fange av salgspresentasjoner og priser, heller enn av de psykometriske kvalitetene ved programmene. Dermed blir også mulige effekter av programmene vanskeligere å påvise. Nordamerikanske undersøkelser har vist at bare i underkant av 1/3 av bedriftene som benytter seg av lederutvikling, evaluerer programmene i etterkant (Saari et al., 1988). Lederutviklingsprogrammene som velges er ofte også relativt nye, og har derfor i mindre grad vært gjennomgått grundige vitenskapelige undersøkelser (Furnham, 1997).

Våren 1998 startet Universitetet i Bergen (UiB) et prosjekt med hovedfokus "å utrede den potensielle nytteverdien ved anvendelse av personlighetstester ved lederutvelgelse" (Sandal & Bjørkvik, 2000, s. 7). Syv norske bedrifter deltok. Det ble sett nærmere på de mest benyttede personlighetstester i det norske næringsliv, ved rekruttering av ledere (Sandal & Bjørkvik, 2000); California Personality Inventory (heretter CPI, Gough, 1997), Cattell 16PF (Cattell, Eber & Tatsouka, 1970) og Myers-Briggs Type Indicator (heretter MBTI, Myers & Myers, 1995). Appendiks A gir en beskrivelse av prosjektet. Den foreliggende undersøkelsen er en forlengelse av dette forskningsprosjektet.

Det første forskningsspørsmålet søker å evaluere effekter av et lederutviklingsprogram en bedrift gjennomførte i etterkant av prosjektet. Effektene måles som positive endringer i bestemte lederegenskaper etter deltagelse i programmet. En 360 graders lederevaluering med Multifactor Leadership Questionnaire (heretter MLQ), benyttes.

I det andre forskningsspørsmålet undersøkes det om lederutviklingsprogrammet påvirker overensstemmelsen mellom lederes og medarbeideres oppfattelse av leders atferd.

I det tredje forskningsspørsmålet undersøkes det om utvalgte personlighetsegenskaper kan relateres til positive endringer hos lederne etter deltagelse i lederutviklingsprogrammet. Her benyttes resultater fra CPI.

I det følgende vil det bli gjort rede for den teoretiske og empiriske bakgrunnen for forskningsspørsmålene i den foreliggende undersøkelsen.

## 1.2. Om ledelse.

Ledelsesrelaterte spørsmål har til alle tider fascinert menneskene. Særlig knytter interessen seg til forhold som skiller den 'gode' leder fra den mindre gode. Imidlertid ble forsøk på å besvare spørsmål rundt ledelse på vitenskapelig grunnlag først påbegynt i det siste århundret. Systematiske vitenskapelige studier av ledelse tok til og ulike modeller og teorier ble fremsatt. Fra å vektlegge 'mystiske' egenskaper ved lederen, legges det i dag vekt på å studere prosesser som påvirker og spiller inn på lederatferd.

Ledelsesforskere har i begrenset grad vært i stand til å komme frem til en felles forståelse av hva ledelse er. En mengde definisjoner er presentert, med varierende utgangspunkt (se for eksempel Barker, 1997). I det følgende tas

det utgangspunkt i et nyere forsøk på å komme til enighet på området. I 1994 møttes 84 fagfolk fra 56 land som del av et internasjonalt krysskulturelt forskningsprosjekt på ledelse og effektivitet av organisasjonsatferd (GLOBE, House, Wright & Aditya, 1997). Her ble følgende konsensusdefinisjon på organisasjonsledelse foreslått: "the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members" (House, Hanges & Ruiz-Quintanilla, 1997, s. 220).

Tradisjonelt ble utgangspunkt for forskning på ledelse tatt i militære, politiske og religiøse organisasjoner (Northouse, 1997), mens interessen i dag i større grad rettes mot prosesser mellom individer i organisasjoner. På de over 40 år systematiske studier på ledelse har foregått, er fokus endret gjentatte ganger (Fiedler, 1996). Det er således mulig å dele ledelsesforskningen i tre epoker. Før 1945 ble det lagt vekt på 'great man' teorier (Furnham, 1997). Disse teoriene forutsatte at medfødte trekk og atferd gjorde noen mer egnet til ledere enn andre. Etter dette fulgte en periode med større vekt på gruppeprosesser og helhetstenkning omkring ledelse. Den varte frem til midten av 80-tallet, da et skifte tilbake til trekk og disposisjoner fant sted. Her vektlegges både trekk og interpersonlig fungering.

I den foreliggende undersøkelsen er utgangspunktet å benytte instrumentet MLQ for å undersøke hvorvidt det aktuelle lederutviklingsprogrammet har effekt. Dette instrumentet springer ut fra Bernard Bass' (1985) teori om transformasjonell ledelse, samt de siste tiårs forskning på karismaledelse.

### **1.3. Transformasjonell ledelse.**

Bass' (1985) teori om transformasjonell ledelse bygger på Burns (1978) teori om 'transforming' ledelse. Burns (1978) tar utgangspunkt i en type ledelse der lederen benytter belønning og forhandlinger (transaksjoner) med underordnede for å nå et mål, 'den transaksjonelle ledelse'. Burns (1978) hevder at denne måten å lede på er mindre effektiv enn en 'transforming' ledelse, der underordnede stoler på, beundrer og respekterer lederen, for i neste omgang å være motivert for å gjøre en større innsats enn forventet. Bass (1985) mener, i motsetning til Burns (1978), å ha identifisert disse to typene lederstiler som separate, men ikke nødvendigvis uavhengige. Burns (1978) hevdet imidlertid at disse lederstilene måtte befinne seg på hver sin ende av det samme kontinuum. Bass (1985) derimot, og senere andre (Bass, 1985; Kuhnert & Lewis, 1987; Bass & Avolio, 1990; Avolio & Bass, 1995), finner at lederstilene er komplementære og kan vises av samme leder avhengig av situasjon og oppgave.

De to lederstilene deles videre inn i ulike underkategorier. I utgangspunktet legger Bass (1985) frem syv underkategorier, fire transformasjonelle; 'idealisert påvirkning', 'inspirasjonell motivasjon', 'intellektuell stimulering' og 'individualiserte hensyn', to transaksjonelle; 'betinget belønning' og 'unntaksledelse', samt en kategori av ikke-ledelse, 'laissez-faire'. Appendix E inneholder definisjoner og skalabeskrivelser.

'Idealisert påvirkning', eller 'karismaledelse', innebærer at lederen er konsistent i sine avgjørelser, setter medarbeidernes behov over egne, og slik blir respektert og får tillit hos dem. 'Inspirasjonell motivasjon' er evnen til å motivere og inspirere de rundt seg ved å bidra til mening og utfordring i arbeidet. 'Intellektuell stimulering' gis ved at lederen stimulerer sine medarbeidere til å være nytenkende og kreative ved å sette spørsmålstejn ved antagelser, reformulere problemer og tilnærme seg etablerte situasjoner på nye måter. 'Individualiserte hensyn' vises ved at lederen er sensitiv for den enkelte medarbeiders behov for ytelse og vekst ved å fungere som en veileder (Bass & Avolio, 2000).

Imidlertid eksisterer ikke full enighet om operasjonaliseringen av transformasjonell ledelse. Deluga & Souza (1991) og Tepper & Percy (1994) forholder seg til en tredimensjonal modell av transformasjonell ledelse, først forlatt av Bass (1985) på grunn av nytte i forhold til ledertrening, selv om 'idealisert påvirkning' og 'inspirasjonell motivasjon' dannet en felles faktor. Hinkin & Tracey (1999) finner ikke støtte for 'idealisert påvirkning' i sitt studie, og argumenterer for en raffinering av definisjonene av de andre tre komponentene. Barbuto (1997) hevder at transformasjonell ledelse og 'karismaledelse' generelt, og begrepene 'inspirasjonell motivasjon' og 'karisma' spesielt, bør holdes fra hverandre da lederstilene eksisterer uavhengig av hverandre. Lievens, Van Geit & Coetsier (1997) og Carless (1998) finner ikke grunnlag for å skille mellom noen kategorier i transformasjonell ledelse, da underordnede ikke kan skille mellom dem. Likeledes viste Yammarino & Dubinskys (1994) studie at de fire komponentene i transformasjonell ledelse dannet en felles transformasjonell faktor.

I forbindelse med transaksjonell ledelse, innebærer 'betinget belønning' at lederen bestemmer eller oppnår konsensus om hva som må gjøres, og belønner andre i bytte for at oppgaven blir utført på en tilfredsstillende måte

(Bass & Avolio, 2000). 'Unntaksledelse' er en mer passiv form for transaksjonell ledelse, hvor det tas i bruk betinget negativ forsterkning (Bass & Avolio, 1990). Hater & Bass (1988) deler denne kategorien i en aktiv og en passiv del, der 'timing' av lederens intervensjon er det avgjørende. Ved 'aktiv unntaksledelse' overvåker lederen feil og avvik fra standarder, og korrigerer underveis, der det vurderes som nødvendig. 'Passiv unntaksledelse' innebærer å passivt vente på feil og avvik, for så å korrigere dem kun når problemene dukker opp av seg selv (Bass & Avolio, 2000). Fravær av ledelse, eller 'laissez-faire', er per definisjon inaktiv. Dette er også den ledelsesstil som er mest ineffektiv og utilfredsstillende for medarbeidere (Bass & Avolio, 2000).

Modellen Bass (1985; Bass & Avolio, 1990) presenterer, med transformasjonell, transaksjonell ledelse og 'laissez-faire', er blitt kritisert. Bycio, Hackett & Allen (1995) argumenterer for en enklere modell der de fire transformasjonelle kategoriene, samt 'betinget belønning' går sammen i en aktiv faktor, mens unntaksledelse alene danner en passiv faktor. Støtte for dette finnes også hos Carless (1998). Andre finner støtte for en trefaktormodell, der de fire kategoriene i transformasjonell ledelse danner en faktor, 'betinget belønning' og 'aktiv unntaksledelse' en annen, og den siste dannes av 'aktiv unntaksledelse' og 'laissez-faire' (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Lievens et al. (1997) fant på sin side fire faktorer, en transformasjonell, to transaksjonelle; 'betinget belønning' og 'aktiv unntaksledelse', og en ikke-ledelsesfaktor. Yukl (1999) kritiserer på sin side operasjonaliseringen av både de transformasjonelle og transaksjonelle komponentene i modellen, og hevder at den teoretiske begrunnelsen for å inkludere aktiv og passiv 'unntaksledelse' som del i transaksjonell ledelse ikke er tydelig. Andre savner i tillegg enkelte transformasjonelle komponenter identifisert av noen teoretikere (Lievens et al., 1997; Yukl, 1999).

I en nyere undersøkelse av komponentene i modellen slår imidlertid Avolio, Bass & Jung (1995; 1999) sammen 'idealisert påvirkning' og 'inspirasjonell motivasjon' til et komponent, kalt 'karismaledelse'. Dette baserer de på svært høye rapporterte interkorrelasjoner mellom disse komponentene, samt at de samme ledere ser ut til å skåre høyt på begge komponentene. I tillegg slår de også sammen 'passiv unntaksledelse' og 'laissez-faire' til et komponent, kalt 'ikke-ledelse', da disse komponentene rapporteres å korrelere positivt med hverandre og negativt med alle de andre komponentene i modellen (Yammarino & Bass, 1990; Den Hartog et al., 1997; Lievens et al., 1997). Den resterende seksfaktormodellen rapporteres å være den modellen som best passer med empiri (Avolio et al., 1999). Tilsvarende resultater rapporteres av Bass & Avolio (2000).

Lederutviklingsprogrammet i den foreliggende undersøkelsen har som mål å utvikle bedre ledere slik bedriften ønsker det. I Bass' (1985) teori om ledelse er fokus rettet på den effekt lederen har på sine underordnede, og hvordan dette i sin tur virker inn på det totale resultat for organisasjonen/bedriften. Utførelse drevet frem etter belønningsprinsippet, som transaksjonell ledelse, vil føre til oppnåelse av forventede resultater (Bass, 1985), og sikre ytelse på kort sikt (Geyer & Steyrer, 1998), men er svakere relatert til effektivitet enn transformasjonell ledelse (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Transformasjonell ledelse fører i tillegg til sterke emosjoner og identifisering blant de underordnede (Bass, 1985). Den transformasjonell lederen inspirerer til tillit og respekt hos de underordnede, og får dem til å overskride egne interesser til det beste for organisasjonen. Waldman, Bass & Yammarino (1990) beskriver transaksjonell ledelse, eller 'betinget belønning', som en arbeidskontrakt, nødvendig for at underordnede skal skaffe til veie et minimum av innsats. Transformasjonell, eller karismatisk ledelse, skaper et forhøyet nivå av innsats og ytelse (Bass, 1985), og økt effektivitet (for oversikt se Lowe et al., 1996; Yammarino, Spangler & Bass, 1993; Geyer & Steyrer, 1998). Dessuten skaper transformasjonelle ledere også mer fornøyde medarbeidere (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996), og kan redusere stress hos underordnede (Seltzer, Numeof & Bass, 1989). Transformasjonell ledelse kommer imidlertid ikke isteden for, men i tillegg til transaksjonell ledelse og øker effekten av denne (Avolio et al., 1995; Lowe et al., 1996).

Effekten transformasjonelle ledere har på sine underordnede hevdes også å påvirke ledelse på lavere nivå (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Barling, Weber & Kelloway, 1996), slik at transformasjonell lederstil høyt opp på lederstigen fører til økt transformasjonell ledelse også på lavere nivå. Gitt økningen i produktivitet transformasjonell ledelse medfører, vil dette være en effektiv intervensjon for å øke effektiviteten i en bedrift. Fokus på transformasjonell ledelse har også ført til et nytt fokus i ledelseevaluering og trening, både på det individuelle nivå og på gruppenivå (Bass & Avolio, 2000). Imidlertid peker Coad (2000) på at viktige individuelle hensyn bør tas for at en slik spredning skal inntreffe.

Bass (1997) hevder at komponentene i transformasjonell ledelse er universelle. Til House, Wright & Aditya (1997) rapporterer han i tillegg at bildet av den gode leder på alle kontinenter vil være den transformasjonelle leder, ikke den transaksjonelle leder. Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999) finner også aspekter av

transformasjonell ledelse som en universelt foretrukket lederstil i resultater fra et krysskulturelt studium i 62 kulturer og land.

I det foregående er Bass' (1985) modell for ledelse diskutert, og en versjon av denne funnet valid til bruk i forståelse av ledelse. Teorien om transformasjonell ledelse munner ut i en større ledelsesmodell, "Full Range Leadership Model" (Bass, 1998). I forlengelsen av denne modellen, er det også utviklet et program for å utvikle denne type ledere, "Full Range Leadership Development Model" (Avolio & Bass, 1998; Avolio, 1999). Denne undersøkelsen vil se nærmere på dimensjonene i denne modellen, og deres relevans i forhold til et lederutviklingsprogram. I det følgende vil derfor sentral teori og empiri knyttet til lederutvikling diskuteres.

## **1.4. Lederutvikling.**

### **1.4.1. Definisjoner.**

Det eksisterer en rekke forskjellige definisjoner av lederutvikling (Wexley & Baldwin, 1986). Det hevdes også om definisjonene at de er vage, generelle og gir rom for ulike tilnærminger til begrepet (Skogstad, 1998). En definisjon som legger spesielt vekt på et organisasjonsfokus, definerer lederutvikling som; "(...) a systematic acquisition of skills, rules, concepts or attitudes that results in improved performance in the work situation" (Goldstein og Gessner, 1988, s.43). Imidlertid er ønsket i den foreliggende undersøkelsen å se lederutvikling i en større sammenheng, ved at lederutvikling forstås ut fra et organisasjonsperspektiv samtidig som sentrale individuelle prosesser inkluderes. Lederutvikling blir derfor her definert som; "(...) the expansion of a person's capacity to be effective in leadership roles and processes. Leadership roles and processes are those that enable groups of people to work together in productive and meaningful ways" (Van Velsor, McCauley & Moxley, 1998, s. 4).

Lederutvikling, eller ledertrening, spenner over et mangfold av ulike teorier, metoder og begreper (Wexley & Baldwin, 1986; Goldstein, 1989; Bass, 1990). Mens ledertrening foregår over et relativt kort tidsrom, fokuserer på ferdigheter nødvendige for problemløsning, motivasjon og å nå organisatoriske mål, er lederutvikling mindre målrettet og strekker seg over lengre tid. Den bygger i større grad på refleksjon, innsikt og utvikling av spesifikke personlige karakteristika (Wexley & Baldwin, 1986; Barker, 1997). I denne undersøkelsen blir det satt fokus på et lederutviklingsprogram som legger vekt på et utviklingsperspektiv, og begrepet lederutvikling, og ikke ledertrening, benyttes i denne undersøkelsen.

Lederutvikling kan finne sted i eller utenfor bedriften, ledes av egne ansatte eller av ekstern kompetanse (Bass, 1981; Robbins, 1998). Den kan innbefatte alle nivåer i organisasjonen eller kun en spesiell gruppe, som for eksempel ledelsen. Innholdet kan spenne fra prosjektrelevante og evnebaserte, til mer kreative og lekbetonte oppgaver (Bass, 1981; Robbins, 1998). Grovt sett kan man dele lederutvikling i fire hovedretninger; personlig utvikling, konseptuell forståelse, ferdighetstrening og tilbakemelding (Conger, 1993). De fleste programmer i dag har en blanding av disse fire retningene, men lar gjerne en dominere over de andre (Conger, 1993). I programmet som her blir benyttet, inngår overnevnte komponenter, men hovedvekten ble lagt på ferdighetstrening og tilbakemelding fra ulike kilder.

### **1.4.2. Læringsfaktorer.**

Hensikt med lederutviklingsprogrammer kan sees på to måter. En direkte er å utvikle individer med lederansvar til å bli bedre i sin lederrolle. Eksempler på dette kan være å bedre kommunikative evner, evne til å ta hensyn og lytte til medarbeiderne. En indirekte er via prosesser i organisasjonen å påvirke andres holdninger og atferd på en slik måte at yteevne og produktivitet øker (Barling et al., 1996).

Relevant i studiet av lederutvikling er hvilke læringsfaktorer som inngår i utviklingsprosessen (Goldstein, 1989). I denne sammenheng er intelligens og motivasjon viktig. Intelligens antas å være en sentral dimensjon for ledelse, både på gruppe- og individnivå. Med intelligens menes det her evnen til å lære fra erfaring og til å tilpasse seg miljøets krav (Gregory, 1992). Fiedler (1995) fant at leders intelligens og rolletydighet korrelerte høyt med god gruppeutførelse. Ledere som hadde lavere skåre på intelligens, fungerte derimot best når medlemmene i gruppen var mer intelligente, samtidig som lederen var mindre styrende og mer lyttende.



Lederutviklingsprogram har ikke primært som mål å øke intelligens, men å utnytte de potensialer som allerede eksisterer. Dette gjøres ved å utvikle programmer som gir deltakerne mulighet til å benytte erfaring og kognitive kapasiteter mer effektivt (Fiedler, 1996).

Belastninger og usikkerhet knyttet til arbeid ser ut til å påvirke intelligens og jobbprestasjon hos lederen (Fiedler, 1995). Fiedler (1995) fant videre at høy grad av stress og usikkerhet påvirker lederens jobbutførelse. I den foreliggende undersøkelsen defineres stress som den negative emosjonelle og psykologiske prosessen som inntreffer når individet forsøker å tilpasse seg ulike stressorer (Taylor, 1998). Stressorer er miljømessige omstendigheter som forstyrrer, eller truer med å forstyrre, individets daglige fungering. Ved lav grad av stress og usikkerhet fant Fiedler (1995) at lederne presterte mindre i forhold til gruppen, da deres handlinger var rutinepregede. Ved høy grad av stress og usikkerhet, ble det funnet at tidligere handlingsmønstre dominerte over nye erfaringer (Fiedler, 1995). Dette følger studier som har funnet en omvendt kurvlineær sammenheng mellom prestasjon og aktivering (Malmö, 1966). Ved gjennomføring av et lederutviklingsprogram bør derfor aktiveringsnivået verken være for høyt eller for lavt. Dette vil også kunne bedre muligheten for overføring av læring (Wexley & Baldwin, 1986).

Motivasjon til deltagelse i programmet ser også ut til å være et sentralt komponent ved læring, og kan påvirke effekt av lederutvikling. Chidester, Helmreich, Gregorich & Geis (1991) gjorde en undersøkelse av piloter som deltok på et treningsopplegg med bruk av flysimulering. Undersøkelsen viser at piloter som i forkant av treningsopplegget hadde lav motivasjon, og skårte under gjennomsnittet på positive instrumentelle og ekspressive trekk, viste dårligere resultater etter trening enn de pilotene som ble vurdert som positive til treningsopplegget. Gruppen som i utgangspunktet var positive, hadde også mindre feil på simuleringsovelser og rapporterte om bedre gruppemiljø. Etter gjennomført trening ble holdningene forsterket for begge gruppene. Helmreich, Foushee, Benson & Russini (1986) har også funnet at holdninger kan være en signifikant prediktor for atferd, og virke inn på utbytte av trening.

### **1.4.3. Kan atferd endres?**

En sentral problemstilling knyttet til lederutviklingsprogrammer, er hvorvidt det finnes endringspotensial i forhold til lederrollen (Burke & Day, 1986; Wexley & Baldwin, 1986). Det er mulig å skille mellom to hovedperspektiver for endringspotensialer. Det første er et biologisk perspektiv, der det legges spesiell vekt på genetik som ramme for læringspotensialet. Trening spiller en mindre rolle på grunn av biologiske begrensninger for læring (Segal, 1985; Van Velsor et al., 1998). Det andre perspektivet legger vekt på tidligere erfaringer, og mindre vekt på biologi. I forlengelse av det andre perspektivet er tilrettelegging og hensyn til individuelle begrensninger sentralt (Bass, 1990; Conger, 1993; Robbins, 1998). I den foreliggende undersøkelsen legges det til grunn at lederutvikling spiller på individets potensialer for utvikling.

For at endring i atferd skal kunne registreres, må ulike prosesser inntreffe, simultant eller sekvensielt. Slike prosesser kan være forandring ved individet, for eksempel kognisjon, mulighet til å utføre atferd eller at andre må oppfatte endring i atferd. En rekke studier (Avolio & Bass 1998; Barling et al., 1996; Kelloway, Barling & Helleur, 2000) har funnet at underordnede oppfatter positive endringer i ledes atferd etter at lederne har deltatt i lederutviklingsprogram. En undersøkelse gjennomført i en større canadisk finansinstitusjon (Barling et al., 1996), viser at en gruppe ledere etter deltagelse på lederutviklingsprogram i større grad ble vurdert positivt av underordnede enn ledere som ikke hadde deltatt på programmet.

Whetten & Cameron (1984) skisserer fire elementer som er sentrale for å oppnå endring i lederatferd; 1) en presentasjon av modeller for ønsket ledelse, 2) demonstrasjon av modellene, 3) muligheter for å trene på dem, 4) tilbakemelding på utføring. De fleste programmer i dag har variasjoner av disse punktene som grunnstamme. I lederutviklingsprogrammet som blir evaluert i den foreliggende undersøkelsen, er også disse elementene med Appendiks B gir en beskrivelse av programmet.

### **1.4.4. Har lederutviklingsprogrammer effekt?**

Femti år med lederutvikling og forskning rundt ledelse har ikke gitt noen entydige beskrivelser av effekter (Atwater & Yammarino, 1993; Bass, 1981; 1990; Yammarino & Bass, 1991). Cameron (1984) hevder at effektivitet som begrep er problematisk å definere, og at det aldri har eksistert enhetlig forståelse av hvordan dette skal måles. I sin oppsummering av effektstudier fremholder Skogstad (1998) fire sentrale mål på effekt; objektive effektmål, atferdsmessige mål, subjektiv evaluering og holdningsmål. I den foreliggende undersøkelsen blir subjektive evalueringer benyttet som effektmål.

Kritiske teoretiske retninger finner få holdepunkter for at lederutvikling har dokumentert effekt (Fiedler, 1996), mens andre (Saari et al., 1988; Yammarino & Atwater, 1993) legger vekt på at de fleste av bedriftene ikke evaluerer iverksatte tiltak på en tilstrekkelig måte. Samtidig er mange av organisasjonene i liten grad i stand til å identifisere mulige effekter av programmene de deltar i (Burke & Day, 1986).

Forskning (Goldstein, 1989; Orstroff & Ford, 1989; Tannenbaum & Yukl, 1992) har vist at det er nødvendig med en forutgående og grundig bedriftsanalyse før igangsettelse av et lederutviklingsprogram. Dette er en videreføring av McGehee & Thayer (1961), som tidlig skisserte opp hvor og når trening er hensiktsmessig. At lederutviklingen støtter og kommer inn som en forlengelse av bedriftens målsettinger muliggjør ønskede effekter av programmet (Schuler & Jackson, 1990). For eksempel vil et program satt i gang i forlengelse av nedskjæringer ha et annet fokus, og ønsket resultat, enn et program igangsatt i en organisasjon hvor ekspansjon og nyutvikling preger bildet. I tillegg vil en forutgående og grundig analyse også gi nødvendig informasjon i planleggingen av lederutviklingsprogrammet.

Campbell (1971) gjennomførte en av de første metanalytisk undersøkelse av studier på lederutviklingsprogrammer, og fant ingen holdepunkter for at lederutvikling hadde effekt. Forfatteren oppsummerte med at litteraturen bar preg av å være mer "pompøs" enn fundert på vitenskap og fakta. Noen år senere gjennomførte imidlertid Burke & Day (1986) en ny metaanalyse på effekt av lederutviklingsprogrammer. Av de 70 studiene som var med i deres undersøkelse, rapporterte de fleste moderate forandringer i holdninger og/eller interpersonlig atferd, etter gjennomføring av program, bedømt av leder selv og andre i nærheten av lederen. De oppsummerte med at bruk av ulike teknikker i lederutviklingsprogrammer mest sannsynlig fører til positive resultater. Andre (Segal, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Fleishman & Mumford, 1989; Fiedler, 1995) poengterer at individuelle forutsetninger spiller en sentral rolle for utbytte av programmene.

Chidester et al. (1991) fant også at deltakelse i programmet resulterte i mindre feil og bedre resultater på ulike tester. Imidlertid skårte deltakerne høyere på stress og problemfokusering i etterkant.

Oppfølging etter programmet, når deltakeren returnerer til arbeidet, har også vist seg å påvirke effekt av lederutviklingsprogrammer. Det er viktig hvordan og i hvor stor grad bedriften legger til rette for å kunne benytte nye ferdigheter (Tannenbaum & Yukl, 1992). Goldstein (1993) nevner flere sentrale forhold som påvirker effekt av programmene. I den foreliggende undersøkelsen fremheves overføringsvaliditet, som refererer til i hvor stor grad den nye kunnskapen kan generaliseres.

Overføring av kunnskap og erfaringer fra en situasjon til en annen avhenger av en rekke forhold. Det er vanlig å skille mellom to ulike typer overføringer: generaliseringer og opprettholdelse (Baldwin & Ford, 1988). Med generalisering menes her hvorvidt trent atferd og ferdigheter benyttes i nye situasjoner. Opprettholdelse er derimot uttrykk for hvordan ferdigheter og atferd blir en integrert og vedvarende del av lederens atferdsrepertoar.

En studie gjennomført på amerikanske piloter fant store forskjeller i muligheter til å bruke nye ferdigheter i bedriften, og store variasjoner i når nye ferdigheter ble benyttet. Grad av støtte fra overordede og kolleger hadde innflytelse på bruk av de nye ferdighetene (Ford, Quiñones, Sego & Sorra, 1992).

Den foreliggende undersøkelsen evaluerer hvordan et lederutviklingsprogram, som blant annet fokuserte på bedring av kommunikasjon og klarhet i egen lederrolle, har effekt på ledelse målt med MLQ (se metode del side X for gjennomgang av målsetningene for lederutviklingsprogrammet). Nyere forskning på teorien rundt lederutvikling som tar utgangspunkt i Bass' (1985) teori om transformasjonell ledelse, finner støtte for at trening med vekt på endring av denne type lederatferd er mulig (Bass, 1990; Barling et al., 1996; Avolio & Bass, 1998; Kelloway et al., 2000).

Fiol, Harris & House (1999) viser at det å være transformasjonell leder innebærer å benytte konsistente måter å kommunisere på. En forbedring av kommunikasjonen i bedriften kan derfor øke transformasjonell ledelse.

Lederutviklingsprogrammet i den foreliggende undersøkelsen legger vekt på å utvikle kvaliteter som er knyttet til transformasjonell ledelse. Det setter seg som mål at lederen skal bli mer bevisst egen lederrolle. Ved å være klar over sterke og svake sider ved seg selv, vil en konsistent og klar form for ledelse kunne tre frem, for eksempel i betydningen av å være mer inkluderende som leder. Dette vil sannsynliggjøre mer hensyntagen i forhold til medarbeidere. Klarhet i forhold til egen rolle kan føre til at lederen reduserer egen rolleusikkerhet, noe som kan

frigi energi til å være en større ressurs for medarbeiderne. Dette er med på å øke transformasjonell ledelse.

På bakgrunn av presentert litteratur, vil det bli undersøkt om lederutvikling, operasjonalisert ved et lederutviklingsprogram, har positiv effekt på lederegenskaper, som målt med MLQ. Da dette er sentralt for den foreliggende undersøkelsen, vil det i det følgende bli gjennomgått sentrale forhold knyttet til egne og andres evalueringer av lederegenskaper.

## **1.5. Egne og andres evaluering av lederatferd.**

Ledelse blir ofte beskrevet som multidimensjonalt og vanskelig å evaluere objektivt (Barker, 1997; Northouse, 1997). Av den grunn kan bruk av subjektive data være nyttig for å øke kunnskap om ledelse generelt, men også om ledere spesielt (Frone, Adams, Rice & Instone-Noonan, 1987). Bruk av subjektive evalueringer er også vanlig i denne type forskning (Yammarino & Atwater, 1993). I tillegg har optimisme omkring effekter av lederutvikling vært vanlig innen feltet, uten at dette nødvendigvis er vitenskapelig fundert (Campbell, 1971; Bass, 1990; Fiedler, 1996). Først de senere år har omfattende forskning på bruk av egen og andres evaluering som informasjonskilde økt (Furnham & Stringfield, 1998).

### **1.5.1. Begrepsavklaring.**

Hamblin (1970) definerer evaluering som ethvert forsøk på å innhente informasjon om effektene av et treningsprogram, og å vurdere nytteverdien av treningen i lys av denne informasjonen.

En vanlig måte å dele inn ulike kilder til evaluering er mellom informasjon fra en selv, overordnede, kolleger på samme nivå (sideordnet) og underordnede (Harris & Schaubroeck, 1988; Atwater & Yammarino, 1993). Et eksempel på dette er registrering av overensstemmelse, eller manglende overensstemmelse, mellom selvevaluering og evalueringer fra relevante andre. Det blir antatt at informasjon fra ulike kilder gir mer holdbare resultater enn informasjon fra en enkeltkilde (Podsakoff og Organ, 1986; Atwater & Yammarino, 1992). Likevel er evaluering kompleks og prosesskrevende, og det er nødvendig å ta forbehold ved bruk av denne type informasjon.

Et sentralt punkt ved bruk av evaluering er i forkant å klargjøre hensikten med evalueringen. Dette innebærer klargjøring av hva informasjonen fra evalueringen skal benyttes til, og i hvilken sammenheng den skal brukes (Cacioppe & Albrecht, 2000).

### **1.5.2. Evaluering fra ulike kilder.**

#### **1.5.2.1. Selvevaluering.**

Selvevalueringer er en generell betegnelse som blant annet inkluderer selvmåling og selvrappotering (Yammarino & Atwater, 1997). Podsakoff & Organ (1986) skiller mellom ulike kategorier av selvevalueringer som spenner fra innsamling av demografiske data til skalering av psykologiske tilstander hos personen i fokus.

Bruk av subjektive data har vært en kilde til problem i forskningen (Yammarino & Atwater, 1997). Det har blant annet blitt hevdet at subjektive evalueringer i beste fall kan sees på som tendenser, snarere enn uttrykk for faktiske forhold (Podsakoff & Organ, 1986). Andre igjen (Atwater & Yammarino, 1992; Yammarino & Atwater 1993; Fleenor, McCauley & Brutus, 1996) er imidlertid mer positive til bruk av selvevalueringer, og mener at selvrappotering kan gi meningsfull og nyttig informasjon. Dunnette (1993) konkluderte i sin gjennomgang av studier hvor 360 graders evalueringer ble benyttet, at bruk av selvevalueringer er tilstrekkelige som informasjonskilde.

Selvevaluering gir generelt høyere skårer enn evaluering fra andre (Yammarino & Atwater, 1997), og regnes som en valid prediktor når den brukes for å se på diskrepans fra andres evaluering (Bass & Avolio, 2000). Furnham & Stringfield (1998) gjorde en studie hvor de undersøkte evalueringer ved hjelp av et 360 graders verktøy. De fant holdepunkter for at selvevalueringer var gjennomgående høyere i positiv retning enn evalueringer fra andre. Dette er i tråd med hva andre finner i sine undersøkelser (Podsakoff & Organ, 1986; Fleenor et al., 1996; Atwater & Yammarino, 1992; 1993; Yammarino & Atwater, 1993).

Selvevalueringer påvirkes av en rekke faktorer. For eksempel er kognitive og biografiske faktorer trukket frem som sentrale (Yammarino & Atwater, 1993). Eksempler på kognitive faktorer kan være 'den fundamentale attribusjonsfeil' (Jones & Harris, 1967), mens det av biografiske faktorer legges vekt på alder og utdanning (Brutus, Fleenor & McCauley, 1999). Nilsen & Campbell (1993) har funnet at skjevheter i selvevalueringer synes å være relativt stabile på tvers av situasjoner og ulike dimensjoner. Det er derfor foreslått at andre og mer grunnleggende faktorer er med på å forklarer skjevhetene i selvevalueringer. En personlighetsfaktor som synes å være sentral her er selvaktelse ('self-esteem'). Baird (1977) fant at ulikheter mellom selv og andres evalueringer var størst når selvevaluereren hadde høy selvaktelse, og samtidig ble vurdert til å ha dårligere utførelse i jobb, av andre. Hos personer med lav selvaktelse, var skillet lite. Baird (1977) forklarte dette med at de med lav selvaktelse lettere aksepterer negativ informasjon om seg selv fra andre.

Forskere finner at selvevalueringer kan organiseres i tre hovedkategorier (Yammarino & Atwater, 1993; Dunnette, 1993). Disse er overevalueringer, underevalueringer og samsvarende evalueringer. Overevaluerere kjennetegnes ved at egen evaluering ligger signifikant over evalueringer fra medarbeidere (relevante andre). Hos underevaluerere ligger egen evaluering signifikant under evalueringer fra relevante andre, mens det ved samsvarende evalueringer er overensstemmelse mellom de ulike evalueringene (Atwater & Yammarino, 1992; Yammarino & Atwater, 1993).

Plassering i kategoriene under- eller overevaluering henger sammen med faktorer på et organisatorisk og individuelt nivå (Ashford, 1989; Bass, 1990; Bass & Yammarino, 1991). For eksempel fant Bass & Yammarino (1991) at personer som ble karakterisert som overevaluerere, i større grad feildiagnostiserte egne sterke og svake sider, noe som videre påvirket forfremmelse. Dette kan få konsekvenser for generell beslutningstaking (Bass & Yammarino, 1991) og jobbutførelse (Yammarino & Atwater, 1993).

På tross av overnevnte svakheter blir bruk av selvevalueringer i forskningssammenheng sett på som nødvendig for å få bedre innsikt i lederatferd (Podsakoff & Organ, 1986; Atwater & Yammarino, 1992). I tillegg blir det hevdet at den praktiske nytteverdi av denne type målinger gjør dem uunnværlige i mange forskningssammenhenger (Podsakoff & Organ, 1986). Ved å forkaste subjektive evalueringer fra personen i fokus står en i fare for å kaste barnet ut med badevannet.

### **1.5.2.2. Evaluering fra andre.**

I mange tilfeller er bruk av informasjon fra andre nyttig og nødvendig (Atwater & Yammarino, 1997). Siden evalueringer fra andre (side-, under- og overordnede) er relativt billige og enkle å administrere, har forskningsmessig bruk av disse økt i omfang (Furnham & Stringfield, 1998). Samtidig er det funnet at denne typen informasjon i mindre grad blir benyttet i organisasjonsutvikling (Atwater & Yammarino, 1993; Yammarino & Atwater, 1997).

En vanlig måte å bruke informasjon fra andre er gjennom en 360 graders evaluering. Bruk av informasjon fra flere kilder danner utgangspunkt for utvikling av en lederprofil. Denne informasjonen brukes blant annet i tilbakemelding, noe som har vist seg nyttig som metode i organisasjonsutvikling (Cook & McCauley, 1997; Yammarino & Atwater, 1997; Cacioppe & Albrecht, 2000). Imidlertid er sikker kunnskap om hvilke faktorer som er virksomme i prosessen ennå ikke fullstendig klarlagt (Yammarino & Atwater, 1997).

Bruk av evaluering fra andre inneholder også ulike potensielle feilkilder. I tillegg til de faktorer som er nevnt ovenfor ved bruk av selvevalueringer, har blant annet persepsjon, personlighet, kontekstuelle og situasjonelle forhold blitt funnet å påvirke andres evalueringer (Yammarino & Atwater, 1993; Brutus et al., 1999). For eksempel fant Frone et al. (1987) at personer som står den som skal evalueres nær, hadde vansker med å skille mellom ulike, og potensielt unike, aspekter ved atferd ('Halo-effekten'), noe som virket inn på evalueringene som ble foretatt. Eden & Ravdi (1982) har vist at relasjonen mellom leder og andre påvirker hvordan lederen oppfattes ('Pygmalion-effekten'). Generelt virker dette inn på hele organisasjonen, men spesielt inn på den enkeltes holdning til lederen. Dette kan virke inn på bedømming av lederen.

Et sentralt forhold knyttet til bruk av evalueringer fra andre, er lederes bevissthet i forhold til egen rolle. Selvbevissthet er foreslått som en moderator mellom andres evalueringer og egen rolleatferd. Atwater & Yammarino (1992) finner at individer som rapporterer høy grad av selvbevissthet, i større grad bruker informasjon

fra andre til å justere sine handlinger i forhold til oppfattet diskrepans i evalueringer. Bass & Yammarino (1991) finner også at individer som er bevisste på hvordan andre oppfatter dem, i større grad evalueres som transformasjonelle av sine underordnede. Imidlertid fant Fleenor et al. (1996) at justeringer ikke fant sted hos personer som ble vurdert som overevaluere. Hos disse personene ble diskrepansen oppfattet, men ingen justering i handlinger ble vurdert som nødvendige.

På tross av potensielle feilkilder ved bruk av andre som informasjonskilde, blir evalueringer fra andre av mange vurdert som viktig (Podsakoff & Organ, 1986; Atwater & Yammarino, 1993; Fleenor et al., 1996). Den foreliggende undersøkelsen fokuserer på et lederutviklingsprogram som aktivt benyttet andres og egne evalueringer i tilbakemelding til deltakerne, samt søkte å forbedre kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. På bakgrunn av gjennomgått evalueringsforskning, og med utgangspunkt i Yammarino & Atwater (1997), er det grunn til å forvente at forskjell i evaluering fra selv og andre vil reduseres som følge av gjennomført program.

Det tredje forskningsspørsmålet tar for seg hvorvidt personlighetsegenskaper kan relateres til endringer i lederegenskaper etter deltakelse i lederutviklingsprogrammet. I det følgende vil derfor forskning rundt personlighet og ledelse bli gjennomgått.

## 1.6. Personlighet og ledelse.

I ledelsesforskningen er et sentralt spørsmål hvilke personlighetsdimensjoner som skiller ledere fra hverandre (Dubinsky, Yammarino & Jolson, 1995). Schjelderup (1957) definerer personlighet som en mer eller mindre fast organisert helhet av de for et individs karakteristiske måter å reagere på, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd. Goodstein & Lanyon (1999) hevder, etter å ha gjennomgått den empiriske litteraturen på forholdet mellom ledelse og personlighet, at det i dag er nok holdepunkter for bruk av personlighetsmålinger i lederutvelgelse. De ser også nytteverdien ved bruk av disse i jobbsammenheng. Church & Waclawski (1998) konkluderer derimot med at det er for tidlig å benytte personlighetsmål ved seleksjon i jobbsammenheng. Imidlertid gir det et viktig bidrag til forståelse av ledelse.

Forskning på ledelse var tidlig fokusert på hvordan man kunne identifisere den potensielle leder og forutse hans/hennes atferd (Gough, 1969). Ved hjelp av personlighetstester ble det mulig å peke på trekk som skilte grupper av ledere fra ikke-ledere. Dette førte til at det fra begynnelsen av 60-tallet i økende grad ble fokusert på mulighetene som ligger i å utvikle lederegenskaper (Church & Waclawski, 1998).

En av testene som tidlig var med i dette arbeidet var CPI (Gough, 1997). På bakgrunn av tidlige studier med bruk av CPI som mål på lederegenskaper hevdet Gough (1969) å ha tilstrekkelig empiri for CPI som et relevant verktøy ved studiet av lederegenskaper, og CPI har siden blitt benyttet i stort omfang ved denne type forskning. Inventoriet består av 20 ulike skalaer og hver av de tyve skalaene har to grunnleggende siktemål; 1) å predikere hva folk vil si og gjøre i gitte situasjoner og 2) identifisere mennesker som beskrives av andre på en distinkt og interpersonlig konsekvent måte (Gough, 1990).

I en sammenlignende analyse (Gough, 1990), hadde CPI større prediktiv verdi enn andre personlighetstester. Gough (1990, 1995; McAllister, 1996) peker videre på en lederstil med en kombinasjon av klare normer og interpersonlig involvering, som den med best ledelsespotensial. Hammerschmidt & Jennings (1992) konkluderer med at CPI, koblet med biografiske data, har en god prediktiv verdi som mål på produktiv ledelse.

Den ledelsesrelaterte indeksen i CPI utviklet seg gradvis til en større modell for personlighetstrekk involvert i ledelse (Gough, 1990). Det er særlig interpersonlige trekk ('Dominans', 'Kapasitet for status', 'Fleksibilitet', 'Sosial tilstedeværelse', 'Selvaksept', 'Uavhengighet' og 'Empati') på CPI som er positivt korrelert med mål på ledelse. Intrapersonlige trekk ('Ansvarsfullhet', 'Sosialisering', 'Selvkontroll', 'Godt inntrykk', 'Felleskapsfølelse', 'Velvære' og 'Toleranse') har lavere korrelasjoner (Gough, 1990). Holland & Astin (1962), fant positive korrelasjoner mellom mål på ledelse og fire av CPIs standardskalaer, blant annet 'Dominans' og 'Selvaksept'. Tilsvarende funn ble gjort av Rawls & Rawls (1968). Armilla (1967) fant at 'Dominans' og 'Felleskapsfølelse' var signifikant korrelert med mål på ledelse. Likeledes finner Hammerschmidt & Jennings (1992) at skalaene for 'Dominans' er positivt korrelert med mål på ledelse, mens 'Felleskapsfølelse' og 'Kapasitet for status' er negativt korrelert med mål på ledelse.

Forskning på transformasjonell ledelse har i stor grad vært preget av fokus på lederens innvirkning på underordnedes

effektivitet. Mindre oppmerksomhet er gitt undersøkelse av karakteristika ved lederne selv. Bass (1985) understreker imidlertid personlighetens viktighet i utvikling av lederevner ved å peke på at personligheten i stor grad forklarer hvorfor noen ledere er transformasjonelle og andre ikke. Både House (1977) og Bass (1985) hevder at det er personlighetstrekk som skiller transformasjonelle og karismatiske ledere fra andre.

Ifølge Bass (1985) er transformasjonell ledelse knyttet til personlighetstrekk forbundet med å være mer proaktiv enn reaktiv i tenkning, mer kreativ og nytenkende, mer radikal og reformerende i ideologi, mer risikotakende og mindre hemmet i problemløsning. Transaksjonell ledelse beskrives som mer reaktiv og mindre involvert, og tar også mindre sjanser enn transformasjonell ledelse.

Selv om transformasjonell ledelse er knyttet til personlighetstrekk, hevder Bass (1981) at den type ledelse kan læres. Koblingen mellom personlighet, lederegenskaper og lederutvikling er ellers omdiskutert. På den ene siden antas personligheten å være relativt stabil og uforanderlig gjennom en persons liv. På den andre siden er målet med enkelte av lederutviklingsprogrammene å utvikle en type ledelse som har utgangspunkt i personlighetstrekk, for eksempel karismaledelse.

En tidlig oppsummering av litteraturen på karismaledelse (House, 1977) finner at tre personlighetsegenskaper attribueres til slike ledere: høyt nivå av selvaktelse, dominans og sterk tro på egen moralsk rettskaffenhet. Senere teoretikere har også hevdet at transformasjonelle ledere viser spesifikke personlighetstrekk (Ross & Offermann, 1997), som emosjonell mestring (Atwater & Yammarino, 1993), abstrakt tenkning, (Dubinsky et al., 1995) og selvinnsikt (Roush & Atwater, 1992). I tillegg har transformasjonell ledelse også vært funnet knyttet til preferanse for følelsesdimensjonen i MBTI (Roush & Atwater, 1992).

### **1.6.1. Personlighet og lederutvikling.**

Som vist ovenfor er det gjort betydelig forskning for å vise personlighetens innflytelse på ledelse. Omfattende litteratursøk på sammenhengen mellom personlighet og effekt av lederutviklingsprogrammer gir derimot få resultater. I denne undersøkelsen vil det derfor rettes søkelys på hvorvidt utvalgte personlighetsegenskaper, målt med CPI, kan henge sammen med effekt av det benyttede lederutviklingsprogrammet.

Segal (1985) finner at store deler av et individs ledelsespotensial referer til innebygde personlighetstrekk. Disse kommer til syne gjennom gruppeprosessen uten å være jevnt fordelt i befolkningen. Mennesker med et slikt ledelsespotensial kan læres opp til å forbedre lederegenskaper, og til å øke forståelsen av gruppeprosesser. Segal (1985) hevder samtidig at uten dette potensialet, uavhengig av intelligens, trening og støtte fra underordnede, kan ikke ledere utvikles til å bli mer effektive. Chidester et al. (1991) finner at personligheten synes å sette grenser for effekt av trening.

Grojean & Hanges (2000) viser hvordan enkelte personlighetsfaktorer kan påvirke utvikling av en transformasjonell ledelse. Funnene beskriver samspillet som kan oppstå mellom personlighet og tillærte ledelseskomponenter. I sitt studium finner de at en leder som vektlegger 'idealisert påvirkning' og 'inspirasjonell motivasjon' oppleves som mer transformasjonell av sine underordnede når det benyttes en dirigerende heller enn en deltagende lederstil. Omvendt vil en leder som vektlegger 'intellektuell stimulering' og 'individualiserte hensyn' oppleves som mer transformasjonell når det benyttes en deltagende heller enn en dirigerende lederstil.

En leder som skårer høyt på 'Fleksibilitet' (FX) kan tenkes å ha lettere for å ta til seg nye innspill til egen lederstil ved deltagelse i et lederutviklingsprogram, fordi personer med slik skåre antas å like forandring og variasjon (Gough, 1996). Deltagelse i et lederutviklingsprogram utenfor bedriften kan motivere disse personene spesielt. Likeledes kan høy skåre på 'Velvære' (WB) føre til større kapasitet for å ta til seg nye erfaringer. Gough (1996) beskriver personer som skårer høyt på 'Velvære' som optimistiske. Optimisme kan føre til økt motivasjon og aktiv deltagelse i programmer, noe som øker utbytte av et lederutviklingsprogram (Avolio & Bass, 1998).

I den aktuelle undersøkelsen, der grunnlaget for lederutviklingsprogrammet blant annet var ønske om bedret kommunikasjon og evne til å ta individuelle hensyn til sine underordnede, vil det kunne forventes at høy skåre på 'Empati' (EM) og 'Godt inntrykk' (GI) vil lette sosialiseringprosesser knyttet til lederutviklingsprogrammet. Evne til å sette seg inn i andres situasjon, vil gjøre det lettere å utvikle kommunikative egenskaper. Personer med høy skåre på 'Empati' vil ha lettere for å oppfatte sosiale nyanser (Gough, 1996). 'Empati' er dessuten knyttet til optimisme, noe som sannsynliggjør økt motivasjon. Chidester et al. (1991) fremhever motivasjon som en sentral

komponent i utbytte av trening. Likeledes vil et behov for å bli positivt oppfattet kunne skape et ønske om positiv sosial forandring, da personer ifølge som kjennetegnes ved høy skåre på 'Godt inntrykk', Gough (1996) søker å tilfredsstille andres ønsker. Dette kan virke som en forsterkning av "Pygmalion-effekten" (Eden & Ravid, 1982), som viser hvordan forventninger fra autoriteter har positiv effekt på læringsutbytte.

Ledere med høy skåre på 'Selvaksept' (SA) kan også ha lettere for å klargjøre sin egen rolle i forhold til sine medarbeidere, fordi 'Selvaksept' kan føre til trygghet på egen rolle, noe som letter en positiv utvikling på dette området. Høy skåre på denne skalaen innebærer også en tro på seg selv som talentfull (Gough, 1996). Studier på "Locus of control" viser at tro på egne ferdigheter har en positiv innvirkning på læringsprosessen (Wang & Peverly, 1987).

Høy skåre på 'Kapasitet for status' (CS) er forbundet med ønske om å ha suksess, men ikke med villighet til å yte ekstra for å nå den (Gough, 1996). Hammerschmidt & Jennings (1992) finner at høye skårer på 'Kapasitet for status' på CPI er negativt korrelert med positiv endring i ledelse. Det vil derfor undersøkes om en slik sammenheng kan replikeres i denne undersøkelsen.

## 1.7. Aktuelle hypoteser.

Med utgangspunkt i de forskningsspørsmålene som er diskutert ovenfor vil følgende tre hypoteser undersøkes:

1. Lederutviklingsprogrammet har effekt på lederegenskaper målt med MLQ.

Denne hypotesen operasjonaliseres gjennom:

1. Økning i 'karismaledelse' fra før til etter gjennomført program.
2. Økning i 'intellektuell stimulering' fra før til etter gjennomført program.
3. Økning i 'individualiserte hensyn' fra før til etter gjennomført program.
4. Økning i 'betinget belønning' fra før til etter gjennomført program.
5. Økning i 'aktiv unntaksledelse' fra før til etter gjennomført program.
6. Reduksjon i 'ikke-ledelse' fra før til etter gjennomført program.

1. Diskrepans mellom leders selvevaluering og andres evaluering av leder vil reduseres etter gjennomført lederutviklingsprogram.

Dette operasjonaliseres gjennom økt samsvar mellom leders selvevaluering og henholdsvis over- og underordnedes evaluering av leder fra før til etter gjennomført program, i samtlige lederegenskaper.

1. Bestemte personlighetsegenskaper, målt med CPI, påvirker effekt av lederutviklingsprogrammet.

Dette operasjonaliseres gjennom en positiv sammenheng mellom økning i lederegenskaper og personlighetsfaktorene:

1. 'Selvaksept' (SA).
2. 'Empati' (EM).
3. 'Godt inntrykk' (GI).
4. 'Velvære' (WB).
5. 'Fleksibilitet' (FX).

I tillegg forventes det en negativ sammenheng mellom økning i lederegenskaper og personlighetsfaktoren:

1. 'Kapasitet for status' (CS).
-

## 2. Metode.

### 2.1. Utvalg.

Deltakelse i prosjektet baserte seg på frivillighet, og samtlige deltakere fylte ut en villighetserklæring (se appendiks C). Denne ble returnert sammen med MLQ-skjemaet. Dette ble gjort ved innsamling av data både før og etter programmet. Deltakerne ble sikret full anonymitet, og for å ivareta denne, ble all innhentet informasjon merket med koder. Den aktuelle bedriften hadde ingen tilgang til opplysninger eller data som kunne tilbakeføres til enkeltpersoner i undersøkelsen.

Lederne i denne undersøkelsen representerer mellomnivå (seksjonsledere, avdelingsledere, regionsledere) og fylkesnivå i en norsk bedrift i offentlig sektor. Lederne er i aldersgruppen 43 til 65 år (gjennomsnitt 50,7 år), og består hovedsakelig av menn (n=14). Tre kvinner i alderen 46 til 54 år (gjennomsnitt 48,7 år) deltar også. Gjennomsnittlig alder for hele utvalget var 50,4 år. Gjennomsnittlig hadde utvalget vært ansatt som ledere 4,2 år da de begynte lederutviklingsprogrammet (fra en til seks år, standardavvik 1,7). Utdanningsnivået blant lederne viste at en leder hadde utdanning fra videregående skole; åtte ledere hadde fra en til fire års utdanning utover videregående skole; åtte ledere hadde mer enn fire års utdanning etter videregående skole.

Førti av de 44 lederne som deltok i lederutviklingsprogrammet evaluerte seg selv med MLQ i forkant av programmet. Av disse 40 ble 75% evaluert av en overordnet. 92,5% ble evaluert av en til fem underordnede (gjennomsnittlig 3,1). Bytte av arbeid, sykemelding, samt reservasjon mot å delta, gjorde at annengangs evaluering, etter gjennomført lederutviklingsprogram, bestod av 20 ledes selvevaluering. Av disse ble 75% evaluert av en overordnet og 90% ble evaluert av mellom en og fem underordnede (gjennomsnittlig 2,9). På grunn av spredning i svarrespons fra underordnede og overordnede, og noe spredning i svar fra før til etter programmet, opereres det med tre utvalgsstørrelser. For ledere er inklusjonskriteriet svar på før og etter programmet (n=17). For underordnedes evaluering av ledere er inklusjonskriteriet svar fra to underordnede, samt selvevaluering, før og etter programmet (n=12). For overordnedes evaluering er inklusjonskriteriet svar fra en overordnet, samt selvevaluering, før og etter programmet (n=8).

### 2.2. Prosedyre.

#### 2.2.1. Lederutviklingsprogrammet

##### 2.2.1.1. Bakgrunn for lederutviklingsprogrammet.

Lederutviklingsprogrammet ble i den foreliggende undersøkelsen benyttet som utgangspunkt for datainnsamlingen, og er således ikke gjennomført på bakgrunn av denne undersøkelsen. Programmet kom i stand som resultat av bedriftens deltakelse på det tidligere nevnte forskningsprosjektet i regi av Universitetet i Bergen. Hensikten med prosjektet var et ønske om å få kartlagt egne mellomledere. Informasjon fra prosjektet ble benyttet som utgangspunkt for å utvikle et lederutviklingsprogram tilpasset bedriften.

##### 2.2.1.2. Bedriftens behov og mål for lederutvikling.

På bakgrunn av positiv erfaring med deltakelse i forskningsprosjektet, resultat fra forskningsrapporten i etterkant (Sandal & Bjørkvik, 2000), samt ønske fra bedriften, ble et lederutviklingsprogram utarbeidet i samarbeid med et konsulentbyrå. Programmet ble skreddersydd for bedriften, på grunnlag av erfaringer konsulentbyrået hadde fra liknende virksomheter.

Bedriftens behov for lederutvikling var å utvikle innsikt og forståelse hos den enkelte leder. Utgangspunktet var



lederprofilene fra MLQ tatt før programmet. Det var også et uttrykt behov for å avdekke mulige utviklingsområder i bedriften, og tilrettelegge utvikling av disse. Videre var det behov for samarbeid innen eget fagområde, og mellom ulike områder. Det var også behov for å øke generell kunnskap om bedriftens strategi. Som et siste område ønsket bedriften også fokus på arbeidsmiljø, gjennom vektlegging av livsmestring, stress og stressmestring.

Ut fra bedriftens behov ble følgende hovedmålsettinger for lederutviklingsprogrammet valgt:

1. Programmets form, innhold og gjennomføring skal knyttes til bedriftens strategi, mål og egenart, slik at lærestoffet gir konkrete resultater i hverdagen.
2. Lederne skal få økt innsikt og forståelse av ledelse som fag, samt egen lederrolle, i relasjon til egne sterke sider og utviklingsbehov som leder.
3. Styrking av lederens faktiske ferdigheter og dyktighet til å utøve ledelse.
4. Lederen skal få stimulering og inspirasjon i forhold til lederrollens utfordringer.
5. Programmet skal bidra til å skape en felles plattform for levende og konstruktiv dialog om ledelsesspørsmål i bedriften.

Appendiks B gir en detaljert oversikt over programmet.

### **2.2.1.3. Gjennomføring av lederutviklingsprogrammet.**

Konsulentbyrået var faglig ansvarlig for utvikling av programmet og for selve gjennomføringen. Det stilte med 1-2 konsulenter på hver samling. Fra toppledelsen i bedriften ble det besluttet at samtlige av bedriftens ledere skulle delta. I tillegg deltok også "potensielle ledere" (personer som ennå ikke var ledere). Informasjon til deltakere ble gitt før oppstart av programmet.

Før oppstart av lederutviklingsprogrammet møtte toppledelsen i bedriften til en pilotgjennomgang av programmet. I denne fasen var det mulighet for justeringer.

Før programmet startet gjennomgikk deltakerne følgende personlighetstester; California Personality Inventory (Gough, 1997), Myers-Briggs Type Indicator (Myers & Myers, 1995), Cattell 16PF (Cattell et al., 1970), samt en evaluering av lederegenskaper; Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1995).

Litt over halvparten av deltakerne i den foreliggende undersøkelsen hadde deltatt i et forskningsprosjekt i regi av Universitetet i Bergen våren 1998. Der hadde de fått 1 ½ times individuell tilbakemelding på MBTI, CPI, samt 360 graders måling med MLQ. Alle deltakerne i den foreliggende undersøkelsen fikk denne typen tilbakemelding. Tilbakemeldingen ble gjennomført i mars 1999, 3 måneder før oppstart av lederutviklingsprogrammet. Som del av lederutviklingsprogrammet ble det også gitt tilbakemelding på gruppenivå.

Deltakerne ble delt inn i fire grupper. Inndeling til disse gruppene gikk på tvers av avdelinger, divisjoner og ledelsesnivå (toppleidelse, mellomnivå og "potensielle ledere"). Dette ble gjort for å samle deltakere fra et bredest mulig spekter av bedriftens avdelinger, regioner og lederskikt, men det ble også lagt vekt på at leder og underordnet ikke deltok på samme program. På bakgrunn av innsamlet materiale ble det utarbeidet individuelle lederprofiler som viste deltakernes sterke og svake sider. Lederprofilene ble brukt på samlingene, som utgangspunkt for diskusjon i gruppene, og mellom samlingene som ledd i tilbakemelding til den enkelte deltaker.

Hver samling var bygget opp rundt og fokuserte på sentrale prosesser og problemstillinger for bedriften, samt egne forventninger og behov ved oppstart av programmet. Det ble foretatt plenumsgjennomgang av ulike tema, for eksempel bedriftens strategi, kultur og kulturforståelse. Kjennskap til ulike personlighetstester (CPI, MBTI), samt kjennskap til sentral ledelsesteori og -metode, ble også vektlagt. Den enkelte deltaker fikk også mulighet til å legge frem sin lederprofil i smågrupper på samlingene.

Det ble gitt hjemmeoppgaver, som hadde utgangspunkt i forandringspotensialer funnet i lederprofilen. En av disse var å legge frem den samme profilen for egne medarbeidere, og slik få direkte tilbakemelding fra disse. Systematisk oppfølging i forhold til hjemmeoppgavene ble ikke gjennomført.

Programmet for første gruppe startet mai 1999 og ble avsluttet februar 2000. Hver gruppe hadde totalt fire samlinger à to fulle dager, med tre måneders mellomrom. Samlingene ble gjennomført i to hovedomganger. Hver samling

varte cirka 17 timer, totalt timeantall for den enkelte deltaker etter endt kurs var 70 timer. Total varighet på hele programmet var ett år. Gjennom hele programmet ble det foretatt evalueringer, både av samlingene og av avsluttet program. Videre oppfølging av programmet etter avslutning ble ikke foretatt.

Til distribusjon av MLQ-skjema ble det brukt en kontaktperson fra bedriften, personalsjefen. Kontaktpersonen hadde ansvar for påminnelser og for å finne fram til den aktuelle leder etter gjennomført lederutviklingsprogram. Distribusjonen av skjemaene skjedde umiddelbart etter siste del av lederutviklingsprogrammet og skjemaene ble returnert individuelt til Universitetet i Bergen via vedlagt returkonvolutt. De som ikke svarte, fikk tilsendt et påminnelsesbrev.

Siste del av undersøkelsen startet tidlig vår 2000 og ble avsluttet februar 2001. Materialet fra denne delen inneholder data fra MLQ. Det ble ikke samlet inn nye personlighetsdata.

## 2.3. Instrumenter.

### 2.3.1. Demografiske mål.

Informasjon om kjønn, alder, utdanning, antall år ansatt i bedriften og ledernivå ble samlet inn fra bedriften gjennom spørreskjema (se appendiks G).

### 2.3.2. Måling av ledelse.

Lederegenskaper ble målt med to ulike versjoner av Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5X (MLQ 5X, Avolio et al., 1995). Det ble brukt et skjema for leders selvevaluering, samt ett for medarbeideres (over- og underordnet) evaluering av lederen (se appendiks D). Begge versjonene er norske oversettelser av MLQ 5X (Avolio et al., 1995), en kortversjon av forskningsutgaven av MLQ basert på penn og papir metoden, hvor den enkelte (leder, underordnet, overordnet) krysser av på et ark for utsagn om lederen. Oversettelsen av MLQ 5X er, så vidt det kan bringes på det rene, den første som er gjort i Norge. Imidlertid er en større versjon av testen oversatt på et tidligere tidspunkt (Skogstad, 1997; Mikkelsen, 1998). Oversettelsen er foretatt etter rådende forskningsnormer (Berry, Poortinga, Segall & Dasen, 1992).

Begge MLQ-skjemaene består av 45 utsagn, som skaleres på en fem punkts likertskala; (1) "ikke i det hele tatt", (2) "en sjelden gang", (3) "av og til", (4) "ganske ofte" og (5) "ofte, om ikke alltid". Dette gir en beskrivelse av lederen på tre dimensjoner; en transformasjonell, en transaksjonell, samt en tredje dimensjon kalt ikke-ledelse (laissez-faire). Appendiks E viser definisjon og beskrivelse av de ulike skalaene. Leddene 37-45 måler MLQ-variabler som ikke inngår i denne undersøkelsen ("extra effort", "satisfaction" og "effectiveness") og vil derfor ikke bli beskrevet nærmere her. Leddene 46-69, som er utfyllende variabler forfattet av oversetterne, vil heller ikke inngå i denne undersøkelsen.

Antall ledd og indre konsistens (Chronbach's alpha) for skalaene i dette studiet for leders selvevaluering er som følger: 'karismaledelse' (12 ledd,  $\alpha = .87$ ); 'intellektuell stimulering' (4 ledd,  $\alpha = .10$ ); 'individualiserte hensyn' (4 ledd,  $\alpha = .54$ ); 'betinget belønning' (4 ledd,  $\alpha = .02$ ); 'aktiv unntaksledelse' (4 ledd,  $\alpha = .70$ ); 'ikke-ledelse' (8 ledd,  $\alpha = .63$ ). Kun skalaene for 'karismaledelse' og 'aktiv unntaksledelse' har en indre konsistens over den foreslåtte grenseverdien på  $\alpha = .70$  (Nunnally, 1978). Imidlertid gjør utvalgsstørrelsen i denne undersøkelsen det vanskelig å operere med en så streng grenseverdi. 'Intellektuell stimulering' og 'betinget belønning' har en spesielt lav reliabilitet, og derfor fjernes et ledd i hver av disse skalaene (ledd 2 i 'intellektuell stimulering' og ledd 11 i 'betinget belønning').

Den indre konsistens og skalainnhold på de affiserte skalaene etter fjerning av leddene er som følger: 'intellektuell stimulering' (3 ledd,  $\alpha = .41$ ) og 'betinget belønning' (3 ledd,  $\alpha = .44$ ). Reliabiliteten er fortsatt under foreslått grenseverdi (Nunnally, 1978), men da ytterligere fjerning av ledd kun vil ha begrenset nytteverdi i forhold til den foreslåtte grenseverdien ( $\alpha = .57$  for 'intellektuell stimulering' og  $\alpha = .54$  for 'betinget belønning') og på grunn av den begrensede utvalgsstørrelsen, beholdes de resterende leddene. Også skalaene 'individualiserte hensyn' og 'ikke-ledelse' har indre konsistens under den anbefalte grenseverdien. Da det benyttede instrumentets reliabilitet er funnet tilfredsstillende i en rekke undersøkelser (Lowe et al., 1996) og det foreliggende utvalget er begrenset, noe som kan

tyde på at dette kan skyldes tilfeldige feil, gjøres det imidlertid ikke ytterligere endringer av skalaene. Den overnevnte endring affiserer alle utvalg i den foreliggende undersøkelsen.

Indre konsistens for skalaene i det første utvalget av underordnede er som følger: 'karismaledelse' ( $\alpha = .90$ ); 'intellektuell stimulering' ( $\alpha = .81$ ); 'individualiserte hensyn' ( $\alpha = .50$ ); 'betinget belønning' ( $\alpha = .59$ ); 'aktiv unntaksledelse' ( $\alpha = .73$ ); 'ikke-ledelse' ( $\alpha = .90$ ). For det andre utvalget av underordnede er indre konsistens som følger: 'karismaledelse' ( $\alpha = .93$ ); 'intellektuell stimulering' ( $\alpha = .83$ ); 'individualiserte hensyn' ( $\alpha = .97$ ); 'betinget belønning' ( $\alpha = .87$ ); 'aktiv unntaksledelse' ( $\alpha = .63$ ); 'ikke-ledelse' ( $\alpha = .85$ ).

I utvalget av overordnede er reliabiliteten som følger: 'karismaledelse' ( $\alpha = .88$ ); 'intellektuell stimulering' ( $\alpha = .76$ ); 'individualiserte hensyn' ( $\alpha = .52$ ); 'betinget belønning' ( $\alpha = .57$ ); 'aktiv unntaksledelse' ( $\alpha = .62$ ); 'ikke-ledelse' ( $\alpha = .60$ ).

Interraterreliabiliteten mellom evalueringen gitt av de to utvalgene av underordnede er lav: 'karismaledelse' ( $\alpha = -.04$ ); 'intellektuell stimulering' ( $\alpha = -.80$ ); 'individualiserte hensyn' ( $\alpha = .11$ ); 'betinget belønning' ( $\alpha = .41$ ); 'aktiv unntaksledelse' ( $\alpha = .56$ ); 'ikke-ledelse' ( $\alpha = -.53$ ). Resultater vil det derfor bli rapportert separat for begge grupper underordnede.

### 2.3.3. Måling av personlighet.

Personlighet ble målt ved den norske oversettelsen av CPI (Gough, 1997). CPI er revidert flere ganger. Den første versjonen av testen kom i 1957. I denne undersøkelsen ble versjonen fra 1997 benyttet. Versjonen består av 462 utsagn hvor respondenten svarer bekreftende ("sant") eller avkreftende ("usant") på om utsagnene gir en god eller dårlig beskrivelse av atferd. Testen tar mål av seg å beskrive individet på samme måte som en venn med store kunnskaper om vedkommende ville gjort.

Utsagnene er organisert rundt 20 skalaer som skal gi et nyansert bilde av en "normal" personlighet beskrevet med "folkelige begreper". I appendiks F finnes definisjoner av skalaene. Hver av de 20 skalaene har to grunnleggende funksjoner; å predikere hva folk vil si og gjøre i gitte situasjoner, og å identifisere mennesker som beskrives av andre på en distinkt og interpersonlig konsekvent måte (Gough, 1990). Svarkombinasjoner fra utsagnene gir en avledet tallskåre på skalaene. Samlet gir dette en testprofil. Med unntak av skalaen maskulinitet/femininitet (M/F), er alle høye verdier forbundet med det vanligste og foretrukne, sett fra et konvensjonelt ståsted.

For de benyttede skalaer på CPI er reliabiliteten og antall ledd som følger: 'Selvaksept': ( $\alpha = .63$ , 28 ledd); 'Empati' ( $\alpha = .67$ , 38 ledd); 'Godt inntrykk' ( $\alpha = .83$ , 40 ledd); 'Velvære' ( $\alpha = .72$ , 38 ledd); 'Fleksibilitet' ( $\alpha = .69$ , 28 ledd); 'Kapasitet for status' ( $\alpha = .65$ , 28 ledd).

## 2.4. Databehandling.

Dataanalyser ble utført med SPSS 10.0.5. for Windows (1999). Imidlertid følger ikke SPSS konvensjonene for utregning av signifikans for Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test for utvalg mindre enn 15 (Siegel & Castellan, 1988). I testing av signifikans i slike utvalg i den foreliggende undersøkelsen ble det derfor tatt utgangspunkt i 'Tabell for kritiske verdier av T for Wilcoxon Signed-Ranked Test' (Siegel & Castellan, 1988, Table H). På grunn av utvalgsstørrelse ble signifikansnivå  $p < .10$  valgt. Manglende skåre på enkeltledd ble predikert ut fra skåre avgitt på andre ledd tilhørende samme variabel.

I analysene er det tatt utgangspunkt i den siste reviderte modellen av MLQ (Avolio et al., 1999). Her slås variablene 'idealisert påvirkning' og 'inspirasjonell motivasjon' sammen til en variabel, kalt 'karismaledelse', mens variablene 'passiv unntaksledelse' og 'laissez-faire' slås sammen til variabelen 'ikke-ledelse'. Det er i tillegg foreslått en rekke andre kombinasjoner (Bycio et al., 1995; Carless, 1998; Tepper & Percy, 1994; Den Hartog et al., 1997; Lievens et al., 1997), basert på faktoranalyse. Dette aktualiserer faktoranalyse også i dette studiet. Tabachnick & Fidell (2001, s. 588) hevder imidlertid at det som en tommelfingerregel, "is comforting to have at least 300 cases for factor analysis". Utvalgsstørrelsen i dette studiet gjør derfor faktoranalyse uhensiktsmessig.

Hypotese A postulerer økning av MLQ-skårer fra før til etter lederutviklingsprogrammet. Dette gjelder alle variabler unntatt 'ikke-ledelse', hvor det forventes en reduksjon. For å teste hypotese A ble det foretatt enhalede Wilcoxon

Matched-Pairs Signed-Ranked Test av MLQ-skårer avgitt før og etter lederutviklingsprogrammet.

Hypotese B postulerer en senkning i diskrepans mellom lederes selvevalueringsskåre og underordnedes og overordnedes evaluering av leder fra før til etter lederutviklingsprogrammet. Dette gjelder på alle variabler. For å teste denne hypotesen ble det laget diskrepansvariabler ved å subtrahere henholdsvis underordnedes og overordnedes skårer fra lederes selvevalueringsskårer. Skåren på diskrepansvariablene ble så kvadrert for å kunne sammenligne variablenes avstand fra null; ingen diskrepans mellom evalueringene. Testingen ble foretatt med enhalede Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av kvadrerte diskrepanseskårer før og etter lederutviklingsprogrammet.

Hypotese C postulerer en sammenheng mellom enkelte personlighetsvariabler og økning i MLQ-skårer fra før til etter lederutviklingsprogrammet. For å teste denne hypotesen ble det laget variabler for endring i lederegenskaper ved å subtrahere skårer avgitt etter lederutviklingsprogrammet fra skårer avgitt før. Testingen ble foretatt ved bivariat korrelasjon (Spearman's  $r_s$ ) mellom hver personlighetsvariabel, henholdsvis SA, EM, GI, WB, FX og CS, og skårer på variabler for endring.



## 3. Resultater.

### 3.1. Testing av hypotese A.

Støtte for hypotese A innebærer en økning i skåre på ledelse fra før til etter gjennomført lederutviklingsprogram på alle skalaer, unntatt 'ikke-ledelse', hvor det forventes en reduksjon. Tabell 1 viser T-verdier for Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test og signifikans i evalueringer av leder fra det første utvalget underordnede. Resultatet viser signifikante reduksjoner i 'individualiserte hensyn' ( $T^- = 44.0$ ,  $\alpha < .10$ ,  $N = 10$ ), 'betinget belønningsledelse' ( $T^- = 43.0$ ,  $\alpha < .10$ ,  $N = 10$ ) og 'aktiv unntaksledelse' ( $T^- = 74.0$ ,  $\alpha < .01$ ,  $N = 12$ ).

**Tabell 1.**

Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av hypotese A, underordnet gruppe 1 (n = 12).

		Wilcoxon signed-ranks test	
		T	sig.
Transformasjonell ledelse	1. Karismaledelse	$T^- = 34.0$	.48
	2. Intellektuell stimulering	$T^+ = 21.0$	.37
	3. Individualiserte hensyn	$T^- = 44.0$	.05*
Transaksjonell ledelse	4. Betinget belønningsledelse	$T^- = 43.0$	.07*
	5. Aktiv unntaksledelse	$T^- = 74.0$	.00***
Ikke-ledelse	6.	$T^+ = 40.5$	.25

\* $p < .10$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$  (en-halet).

Tabell 2 viser T-verdier for Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test og signifikans i evalueringer av leder fra det andre utvalget underordnede. Resultatet viser en signifikant reduksjon i 'aktiv unntaksledelse' ( $T = 28.5$ ,  $\alpha < .10$ ,  $N = 8$ ).

**Tabell 2**

Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av hypotese A, underordnet gruppe 2 (n = 12).

		Wilcoxon signed-ranks test	
		T	sig.
Transformasjonell ledelse	1. Karismaledelse	$T^- = 41.0$	.46
	2. Intellektuell stimulering	$T^+ = 33.0$	.52
	3. Individualiserte hensyn	$T^- = 29.5$	.21
Transaksjonell ledelse	4. Betinget belønningsledelse	$T^- = 28.0$	.50
	5. Aktiv unntaksledelse	$T^- = 28.5$	.07*
Ikke-ledelse	6.	$T^+ = 37.5$	.35

\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

Tabell 3 viser Z-verdier for Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test og signifikans i lederes selvevalueringer. Resultatet viser signifikante økninger i 'karismaledelse' ( $Z = 1.29$ ,  $\alpha < .10$ ,  $N = 16$ ), 'intellektuell stimulering' ( $Z = 2.31$ ,  $\alpha < .01$ ,  $N = 10$ ) og 'betinget belønningsledelse' ( $Z = 1.71$ ,  $\alpha < .05$ ,  $N = 12$ ). Det vises også en signifikant reduksjon i 'ikke-ledelse' ( $Z = -1.40$ ,  $\alpha < .10$ ,  $N = 15$ ).

**Tabell 3.**

Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av hypotese A, leders selv vurdering (n = 17).

		Wilcoxon signed-ranks test	
		Z	sig.
Transformasjonell ledelse	1. Karismaledelse	1.29	.10*
	2. Intellektuell stimulering	2.31	.01***
	3. Individualiserte hensyn	.41	.34
Transaksjonell ledelse	4. Betinget belønningsledelse	1.71	.04**
	5. Aktiv unntaksledelse	-.43	.33
Ikke-ledelse	6.	-1.40	.08*

\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

Tabell 4 viser T-verdier for Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test og signifikans for evalueringer av leder fra overordnede. Resultatene viser en signifikant økning i 'karismaledelse' ( $T = 31.0$ ,  $\alpha < .05$ ,  $N = 8$ ).

**Tabell 4.**

Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av hypotese A, overordnedes evaluering (n = 8).

		Wilcoxon signed-ranks test	
		T	sig.
Transformasjonell ledelse	1. Karismaledelse	$T+ = 31.0$	.04**
	2. Intellektuell stimulering	$T+ = 12.5$	.34
	3. Individualiserte hensyn	$T+ = 18.5$	.47
Transaksjonell ledelse	4. Betinget belønningsledelse	$T+ = 17.0$	.34
	5. Aktiv unntaksledelse	$T+ = 24.0$	.23
Ikke-ledelse	6.	$T+ = 17.0$	.34

\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

### 3.2. Testing av hypotese B.

Støtte for hypotese B innebærer en reduksjon i diskrepansen mellom egen og andres evaluering av lederens egenskaper, fra før til etter lederutviklingsprogrammet. Tabell 5 viser T-verdier for Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test og signifikans av endring i diskrepanseskårer mellom leder og det første utvalget av underordnede, fra før til etter programmet. Resultatene viser en signifikant reduksjon av diskrepans i 'aktiv unntaksledelse' (T = 59.0,  $\alpha < .01$ , N = 11). Det vises også en signifikant økning i diskrepans i 'karismaledelse' (T = 59.0,  $\alpha < .10$ , N = 12) og 'individualiserte hensyn' (T = 53.0,  $\alpha < .05$ , N = 11).

#### Tabell 5.

Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av hypotese B, endring i diskrepanseskårer mellom leder og underordnet gruppe 1 fra før til etter programmet (n = 12).

		Wilcoxon signed-ranks test	
		Z	sig.
Transformasjonell ledelse	1. Karismaledelse	T+ = 59.0	.07*
	2. Intellektuell stimulering	T+ = 33.5	.48
	3. Individualiserte hensyn	T+ = 53.0	.04**
Transaksjonell ledelse	4. Betinget belønningsledelse	T+ = 30.5	.39
	5. Aktiv unntaksledelse	T- = 59.0	.01***
Ikke-ledelse	6.	T+ = 31.0	.39

\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

Tabell 6 viser T-verdier for Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test og signifikans av endring i diskrepanseskårer mellom leder og det andre utvalget av underordnede, fra før til etter programmet. Det er ingen signifikante endringer.

#### Tabell 6.

Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av hypotese B, endring i diskrepanseskårer mellom leder og underordnet gruppe 2 fra før til etter programmet (n = 12).

		Wilcoxon signed-ranks test	
		Z	sig.
Transformasjonell ledelse	1. Karismaledelse	T+ = 52.0	.17
	2. Intellektuell stimulering	T- = 38.0	.35
	3. Individualiserte hensyn	T+ = 31.0	.18
Transaksjonell ledelse	4. Betinget belønningsledelse	T- = 36.5	.38
	5. Aktiv unntaksledelse	T+ = 21.5	.32

\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

Tabell 7 viser T-verdier for Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test og signifikans av endring i diskrepanseskårer mellom leder og utvalget av overordnede, fra før til etter programmet. Resultatene viser signifikante økninger i diskrepanseskårer for 'individualiserte hensyn' (T = 28.0,  $\alpha < .01$ , N = 7) og 'aktiv unntaksledelse' (T = 28.0,  $\alpha < .10$ , N = 8).

**Tabell 7.**

Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranked Test av hypotese B, endring i diskrepansskårer mellom leder og overordnede fra før til etter programmet (n = 8).

		Wilcoxon signed-ranks test	
		T	sig.
Transformasjonell ledelse	1. Karismaledelse	T- = 26.0	.16
	2. Intellektuell stimulering	T+ = 13.5	.28
	3. Individualiserte hensyn	T+ = 28.0	.01***
Transaksjonell ledelse	4. Betinget belønningsledelse	T- = 8.0	.50
	5. Aktiv unntaksledelse	T+ = 28.0	.10*
Ikke-ledelse	6.	T- = 11.0	.50

\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

### 3.3. Testing av hypotese C.

Støtte for hypotese C innebærer en sammenheng mellom skåre på utvalgte personlighetsvariabler og positiv endring i lederegenskaper fra før til etter gjennomgått lederutviklingsprogram. Tabell 8 viser korrelasjonskoeffisienter (Spearman's  $r_s$ ) og signifikans for sammenheng mellom personlighetsvariabler og økning i 'karismaledelse' fra før til etter programmet for leders selvevaluering. Resultatene viser ingen signifikante sammenhenger.

**Tabell 8.**

Bivariat korrelasjon (Spearman's  $r_s$ ) mellom personlighetsfaktorer og økning i 'Karismaledelse' for leders egnevaluering fra før til etter programmet.

	SA	EM	GI	WB	FX	CS
$r_s$ .	-.02	.11	-.21	-.05	.29	-.31
sig.	.47	.33	.21	.43	.13	.12



\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

SA = 'Selvaksept', EM = 'Empati', GI = 'Godt inntrykk', WB = 'Velvære', FX = 'Fleksibilitet', CS = 'Kapasitet for status'.

Tabell 9 viser korrelasjonskoeffisienter (Spearman's  $r_s$ ) og signifikans for sammenheng mellom personlighetsvariabler og økning i 'intellektuell stimulering' fra før til etter programmet for leders selvevaluering. Funnene viser en signifikant positiv sammenheng mellom økning i 'intellektuell stimulering' og 'Kapasitet for status' (CS,  $r_s = .36$ ,  $p < .10$ ).

**Tabell 9.**

Bivariat korrelasjon (Spearman's  $r_s$ ) mellom personlighetsfaktorer og økning i 'Intellektuell stimulering' for leders egnevaluering fra før til etter programmet.

	SA	EM	GI	WB	FX	CS
rs.	.27	.14	.01	-.10	.19	.36
sig.	.15	.30	.49	.35	.23	.08*

\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

SA = 'Selvaksept', EM = 'Empati', GI = 'Godt inntrykk', WB = 'Velvære', FX = 'Fleksibilitet', CS = 'Kapasitet for status'.

Tabell 10 viser korrelasjonskoeffisienter (Spearman's  $r_s$ ) og signifikans for sammenheng mellom personlighetsvariabler og økning i 'betinget belønningsledelse' fra før til etter programmet for leders selvevaluering. Positive signifikante sammenhenger er funnet mellom økning i 'betinget belønningsledelse' og henholdsvis 'Velvære' (WB,  $r_s = .47$ ,  $p < .05$ ) og 'Fleksibilitet' (FX,  $r_s = .55$ ,  $p < .05$ ).

**Tabell 10.**

Bivariat korrelasjon (Spearman's  $r_s$ ) mellom personlighetsfaktorer og økning i 'Betinget belønningsledelse' for leders egnevaluering fra før til etter programmet.

	SA	EM	GI	WB	FX	CS
rs.	-.31	.12	.13	.47**	.55**	.03
sig.	.12	.32	.32	.03	.01	.45

\*p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 (en-halet).

SA = 'Selvaksept', EM = 'Empati', GI = 'Godt inntrykk', WB = 'Velvære', FX = 'Fleksibilitet', CS = 'Kapasitet for status'.

Tabell 11 viser korrelasjonskoeffisienter (Spearman's  $r_s$ ) og signifikans for sammenheng mellom personlighetsvariabler og reduksjon i 'ikke-ledelse' fra før til etter programmet for leders egnevaluering. Resultatene viser ingen signifikante sammenhenger.

**Tabell 11.**

Bivariat korrelasjon (Spearman's  $r_s$ .) mellom personlighetsfaktorer og reduksjon i 'Ikke-ledelse' for leders egnevaluering fra før til etter programmet.

	SA	EM	GI	WB	FX	CS
$r_s$ .	.01	-.04	-.09	.28	-.21	-.19
sig.	.48	.44	.37	.14	.21	.24

\* $p < .10$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$  (en-halet).

SA = 'Selvaksept', EM = 'Empati', GI = 'Godt inntrykk', WB = 'Velvære', FX = 'Fleksibilitet', CS = 'Kapasitet for status'.

Tabell 12 viser korrelasjonskoeffisienter (Spearman's  $r_s$ ) og signifikans for sammenheng mellom personlighetsvariabler og økning i 'karismaledelse' fra før til etter programmet i utvalget av overordnede. Resultatene viser ingen signifikante sammenhenger.

**Tabell 12.**

Bivariat korrelasjon (Spearman's  $r_s$ .) mellom personlighetsfaktorer og økning i 'Karismaledelse' for overordnede fra før til etter programmet.

	SA	EM	GI	WB	FX	CS
$r_s$ .	-.07	.09	.37	.06	-.13	.10
sig.	.44	.42	.18	.44	.38	.41

\* $p < .10$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$  (en-halet).

SA = 'Selvaksept', EM = 'Empati', GI = 'Godt inntrykk', WB = 'Velvære', FX = 'Fleksibilitet', CS = 'Kapasitet for status'.



## 4. Diskusjon.

I det følgende vil resultatene i den foreliggende undersøkelsen diskuteres med utgangspunkt i to forhold; deres signifikans og hvorvidt de følger de postulerte antagelser. Det vil også gjøres rede for mulige svakheter ved undersøkelsen.

### 4.1. Endring i lederegenskaper.

Hypotese A postulerer at lederutviklingsprogrammet har effekt på lederegenskaper. Resultatene fra leders selvevaluering gir indikasjoner på dette. Lederne har i tråd med spesifisert hypotese, en økning i 'karismaledelse', 'intellektuell stimulering' og 'betinget belønningsledelse'. De har også en reduksjon i 'ikke-ledelse'. I utvalget av overordnede vises også en økning i 'karismaledelse'. Imidlertid viser resultatene fra endring i evalueringen til de to utvalgene underordnede en reduksjon i 'aktiv unntaksledelse'. Et av utvalgene viser også reduksjon i 'individualiserte hensyn' og 'betinget belønningsledelse'. Dette svekker antagelsene spesifisert under hypotese A.

Funnene for leders selvevaluering og evaluering fra overordnede følger hovedtendensen i forskning. Burke & Days (1986) meta-studium viser at lederutviklingsprogrammer har effekt.

Lederutviklingsprogrammet i den foreliggende undersøkelsen legger vekt på kvaliteter som er knyttet til transformasjonell ledelse. Målet er blant annet økt bevissthet rundt egen lederrolle. Ved på denne måten å være klar over sterke og svake sider ved seg selv vil en klarere og mer konsistent form for ledelse kunne tre frem. Dette vil kunne øke muligheten for at medarbeidere blir tatt hensyn til. Klarhet i forhold til egen rolle kan frigi energi til å være en større ressurs for medarbeiderne.

Som en del av programmet legges det vekt på undervisning om ledelse. Målet er en klargjøring av egne lederegenskaper spesielt, og lederrollen generelt (Avolio & Bass, 1998). Dessuten trenes lederne også i utøvelse av lederatferd. Ved å trene på og erfare egen lederatferd, slik lederutviklingsprogrammet i den foreliggende undersøkelsen vektlegger, kan lederne oppleve at lederrollen blir tydeligere. Oppfattelsen av egne lederegenskaper vil slik kunne endres i positiv retning.

Direkte tilbakemelding på evaluering, med utgangspunkt i MLQ, kan også styrke oppfattelsen av eget potensial for endring (Kelloway & Barling, 2000). Når lederne oppfatter at deres repertoar av lederegenskaper øker, gjennom at det i programmet eksplisitt fokuseres på utøvelse av ledelse, vil utøvelsen av 'ikke-ledelse' kunne reduseres. Dette styrker antagelsen om at lederutviklingsprogrammet har effekt.

En påvist økning i de angitte lederegenskapene vil imidlertid ikke automatisk implisere at lederutviklingsprogrammet har ført til endringer i lederegenskaper, slik det går frem av selvevalueringene. Som del i lederutviklingsprogrammet blir det knyttet forventninger om endringer, både fra deltakere og de ansvarlige for programmet. Forskning har påvist forskjeller mellom grupper der det knyttes eksplisitte forventninger til endring, og grupper der denne forventningen er mindre (Eden & Ravid, 1982). Effekt av lederutviklingsprogrammet kan derfor henge sammen med grad av forventning fra programmets ansvarlige ('pygmalion-effekten'). En annen mulighet er at effekt av programmet er knyttet til selve situasjonen, og at det å delta på et kurs i seg selv fører til en forventning om at endring kommer til å skje. På den annen side kan det også ha ført til økt motivasjon, noe som er vist å henge positivt sammen med effekt (Chidester et al., 1991).

Resultatene fra de to utvalgene av underordnede skiller seg imidlertid fra dette, og indikerer en reduksjon i lederegenskaper. Dette kan tyde på at underordnede og ledere har en ulik oppfattelse av effekt av lederutviklingsprogrammet. Spesiell forsiktighet i tolkning av disse resultatene bør likevel utvises, fordi intertaterreliabiliteten mellom de to utvalgene er så lave at det er knyttet usikkerhet ved om de måler de samme dimensjonene.

Forklaringene kan imidlertid også være andre. For det første er relasjoner og interaksjon mellom leder og medarbeider viktig for denne typen evalueringer (Eden & Ravdi, 1982). Ledelse er, i tråd med tidligere definisjon, evnen til å påvirke, motivere og tilrettelegge for andres arbeid (House, Hanges & Ruiz-Quintanilla, 1997). Mulighet

for dette innebærer at det eksisterer reell kontakt, og påvirkningsmuligheter i relasjonen, mellom leder og medarbeider. Det er dermed ikke tilstrekkelig at lederen formelt sett er overordnet sin medarbeider. Det må i tillegg eksistere jevnlig kontakt mellom dem (Skogstad, 1998). Deltakerne i denne undersøkelsen har muligens ikke hatt tilstrekkelig kontakt med sine medarbeidere før igangsettelse av selve programmet. Manglende kontakt mellom ledere og underordnede kan ha ført til at underordnede har forsterket en implisitt teori om lederen, basert alene på lederens status (Barker, 1997). Lav grad av kontakt kan i dette tilfellet ha ført til at de underordnede har skapt idealiserte oppfatninger av sine ledere (Skogstad, 1998). Når de underordnede, som en del av tilbakemeldingen i lederutviklingsprogrammet, økte kontakten med lederne, kan de idealiserte oppfatningene ha blitt endret. Dette kan ha ført til en reduksjon i positiv evaluering av lederegenskaper.

En annen mulig forklaring på reduksjonen i underordnedes positive evaluering av lederegenskaper, kan være erfaring med instrumentet. De underordnede evaluerer ikke bare lederen med instrumentet før og etter programmet, men får også økt erfaring med instrumentet og hva det måler gjennom tilbakemeldingen til lederne, som en del av programmet. Et resultat av dette kan være at de underordnede oppøver en økt sensitivitet for evaluering av lederegenskaper, i tråd med Yammarino & Atwaters (1997) antagelser.

Lederutviklingsprogrammet kan ha virket som en generell motivasjonskilde for deltakerne i den foreliggende undersøkelsen. Dette er funnet viktig for effekt av programmer (Chidester et al., 1991). Forventning om endringer hos deltakerne kan ha blitt skapt på bakgrunn av selve intervensjonen. Dette kan ha medvirket til den endring som rapporteres etter programmet.

Hovedtendensen i resultatene fra de fire utvalgene er at underordnede rapporterer signifikant reduksjon, mens lederne selv og overordnede rapporterer signifikant økning i lederegenskaper. En annen tendens er at underordnede rapporterer mindre signifikante endringer i transformasjonelle lederegenskaper enn det lederne selv gjør. Dette kan skyldes at det er lettere for lederne, og de overordnede, å identifisere transformasjonell ledelse, da de har fått kunnskap om denne type ledelse som del av programmet. De underordnede har derimot mest erfaring med transaksjonelle lederegenskaper, og vil derfor bare rapportere endring i disse. En annen forklaring kan være at leder og underordnet har hatt ulike implisitte teorier for ledelse (Phillips & Lord, 1986). Det kan derfor tenkes at spørreskjemaet har fanget opp systematiske skjevheter i den enkeltes oppfattelse av hva ledelse er, og at de oppfattede ulikheter i endringer har sitt utgangspunkt i disse implisitte teoriene.

## **4.2. Reduksjon i diskrepans mellom egen og andres evaluering av lederegenskaper.**

Hypotese B postulerer en reduksjon i diskrepans mellom egen og andres evaluering av lederegenskaper fra før til etter lederutviklingsprogrammet. Resultatene fra testing av endring i diskrepans mellom evalueringen til det første utvalget av underordnede og selvevaluering hos lederne fra før til etter programmet, viser en økt diskrepans i evaluering av 'karismaledelse' og 'individualiserte hensyn', og en reduksjon i diskrepans i evaluering av 'aktiv unntaksledelse'. Resultatene fra testing av endring i diskrepans mellom det andre utvalget av underordnede og leders selvevaluering fra før til etter programmet, viser derimot ingen signifikant endring i diskrepans. Også i testingen av endring i diskrepans mellom evalueringen til utvalget av overordnede og selvevaluering hos lederne fra før til etter programmet, vises en økning i diskrepans i evaluering av 'individualiserte hensyn' og 'aktiv unntaksledelse'.

Samlet sett kan funnene i hypotese B tolkes som en underbygging av funnene i hypotese A. Det er mulig at lederutviklingsprogrammet har hatt effekt på lederegenskaper. Samtidig er det mulig at programmet også har ført til at de underordnede har tilbrakt mer tid med sine ledere og derigjennom fått direkte erfaring med deres lederatferd, noe som kan ha ført til en mer realistisk oppfattelse av lederen. Dette kan også implisere at de forskjellige evalueringene faktisk måler forskjellige begreper. Evalueringene fra de underordnede kan også være et uttrykk for effekt av tettere relasjoner med lederne. En slik utvikling kunne forklare den økte diskrepansen funnet mellom egen og underordnedes evaluering. Imidlertid vil dette kun være indikasjoner, da resultatene ikke er entydige. Dette illustreres i at det i det ene utvalget av underordnede ikke vises endring, samt at de to endringene i diskrepans i 'aktiv unntaksledelse' går i motsatt retning.

Viktig for å oppnå effekt av lederutviklingsprogrammer er det at programmene tilrettelegger for bruk av nye ferdigheter (Tannenbaum & Yukl, 1992). Forventninger fra medarbeiderne som ikke har deltatt i programmet gjør

at de nye ferdighetene kan overskygges av etablerte normer i bedriften (Kelloway & Barling, 2000). Lederne i den foreliggende undersøkelsen kan derfor ha opplevd det som vanskelig å anvende de nye ferdighetene. Dette kan også henge sammen med en manglende bedriftsanalyse i forkant av programmet, noe som kan føre til reduserte muligheter for benyttelse av nye ferdigheter (Goldstein, 1989; Orstroff & Ford, 1989; Tannenbaum & Yukl, 1992). Reduksjonen rapportert av de underordnede kan følgelig være et uttrykk for mangelfulle muligheter for bruk av nye ferdigheter i bedriften, heller enn en reell reduksjon.

### 4.3. Økning i lederegenskaper og personlighet.

Hypotese C postulerer en positiv signifikant sammenheng mellom henholdsvis personlighetsfaktorene 'Selvaksept', 'Empati', 'Godt inntrykk', 'Velvære' og 'Fleksibilitet' og økning i lederegenskaper, samt en negativ signifikant sammenheng mellom 'Kapasitet for status' og økning i lederegenskaper. Signifikant økning i lederegenskaper fra før til etter lederutviklingsprogrammet ble kun funnet i resultatene fra selvevalueringen. En positiv signifikant sammenheng ble funnet mellom henholdsvis 'Velvære' og 'Fleksibilitet' og økning i 'betinget belønningsledelse'. Dette følger antagelsene i innledningen. Imidlertid vises en positiv signifikant sammenheng mellom 'Kapasitet for status' og økning i 'intellektuell stimulering', noe som svekker antagelsene. For de andre postulerte sammenhengene ble det ikke gjort signifikante funn.

Den foreliggende undersøkelsen følger Segal (1985) i antagelsen om at individets ledelsespotensial påvirkes av personlighetstrekk. Individets ledelsespotensial er avgjørende for utbytte av lederutvikling (Segal, 1985; Chidester et al., 1991). Resultatene gir få holdepunkter for disse antagelsene. Kun tre av de seks utvalgte personlighetsegenskapene ble funnet å henge sammen med enkelte av de fem økningene i lederegenskaper fra testingen av hypotese A. To av de signifikante positive sammenhengene følger antagelsene under hypotese C, mens den siste positive sammenheng, mellom 'Kapasitet for status' og økning i 'intellektuell stimulering', går imot disse. Samlet sett gir dette lite grunnlag for å trekke slutninger. Det er likevel nyttig å drøfte mulige indikasjoner på grunnlag av funnene som faktisk ble gjort.

I følge Gough (1996) er 'Velvære' relatert til optimisme, tydelighet og kapasitet for nye erfaringer. Deltagelse i lederutviklingsprogrammet ga mulighet til å lære om ledelse og om egne lederegenskaper. Mål for programmet var blant annet å tydeliggjøre eksisterende lederegenskaper og opparbeide et repertoar av nye. Det ble derfor forventet at 'Velvære' skulle henge sammen med alle signifikante økninger i transaksjonelle og transformasjonelle lederegenskaper. Transformasjonell ledelse (Bass, 1985) er et relativt nytt begrep. Det er derfor sannsynlig at lederne i bedriften i større grad var familiære med de mer tradisjonelle formene for ledelse som inngår i transaksjonell ledelse. Når potensialet som ligger i å skåre høyt på 'Velvære' henger sammen med økning i 'betinget belønningsledelse', kan lederne ha dratt nytte av programmet ved at det har tydeliggjort eksisterende lederegenskaper heller enn å integrere nye. Dette kan også henge sammen med manglende mulighet til å trene på nylærte lederegenskaper i bedriften underveis i lederutviklingsprogrammet (Whetten & Cameron, 1984; Conger & Kanungo, 1988).

Høy skåre på 'Velvære' kan ha påvirket økning i 'betinget belønningsledelse'. Likeledes kan 'Fleksibilitet' ha påvirket den samme økningen. Gough (1996) relaterer høy skåre på 'Fleksibilitet' til preferanse for forandring og variasjon. En slik preferanse kan ha økt motivasjonen til de aktuelle lederne, noe som har vist seg å påvirke effekt av lederutviklingsprogrammer (Chidester et al., 1991; Avolio & Bass, 1998).

'Kapasitet for status' henger positivt sammen med økning i 'intellektuell stimulering'. Dette går imot funnene gjort av Hammerschmidt & Jennings (1992). 'Kapasitet for status' er knyttet til ønske om suksess (Gough, 1996). Som del i det benyttede lederutviklingsprogrammet blir lederne gitt kunnskap om hvordan de kan øke ønskede lederegenskaper. Et av hovedmålene til programmet er å bedre kommunikasjonen i bedriften. Fiol et al. (1999) finner at transformasjonelle ledere i større grad benytter konsistente kommunikasjonsstrategier, noe som fasiliterer sosial forandring. Bedring av kommunikasjon, slik lederutviklingsprogrammet i den foreliggende undersøkelsen vektlegger, kan derfor ha virket positivt inn på utviklingen av transformasjonell ledelse. 'Intellektuell stimulering' innebærer at lederen legger til rette for nytenkning og kreativitet hos medarbeiderne, ved å sette spørsmålstepp ved antagelser, reformulere problemer og tilnærme seg etablerte situasjoner på nye måter (Bass & Avolio, 2000). 'Kapasitet for status' kan være knyttet til ønske om å dra så mye nytte av programmet som mulig, som et ledd i egen suksess som leder. Dette kan ha betydning på to måter. For det første kan motivasjonen til å bli en bedre leder øke, noe som videre kan påvirke effekten av programmet (Chidester et al., 1991; Avolio & Bass, 1998). For det andre kan disse lederne ha implementert de lærte kommunikasjonsstrategiene i større grad enn de øvrige lederne,

noe som påvirker utførelsen av egen lederrolle på en slik måte at 'intellektuell stimulering' øker.

## **4.4. Usikkerhetsmomenter knyttet til undersøkelsen.**

I det følgende vil det bli gjort rede for usikkerhetsmomenter knyttet til den foreliggende undersøkelsen, i forhold til design, instrumenter og lederutviklingsprogrammet.

### **4.4.1. Design.**

Det finnes usikkerhetsmomenter knyttet til undersøkelsens design, noe som kan ha svekket validiteten til resultatene.

Det ble ikke gjennomført seleksjon til deltagelse i lederutviklingsprogrammet. Det skyldes blant annet at den foreliggende undersøkelsen kom i stand etter at lederutviklingsprogrammet var igangsatt. Det var derfor ikke mulig å påvirke bedriftens planleggingsprosess, slik at etablerte forskningsnormer kunne ivaretas på best mulig måte. En annen årsak er at det i bedriften ble besluttet at samtlige ledere skulle delta på lederutviklingsprogrammet. En eventuell kontrollgruppe måtte derfor ha blitt etablert utenfor bedriften, noe som ville ført til at ukontrollerbare forhold kunne påvirket resultatene fra denne.

Den foreliggende undersøkelsen er basert på bruk av subjektive evalueringer (egen- og andres evalueringer) som effektmål. I tråd med forskning er det knyttet potensielle feilkilder til bruk av disse (Podsakoff & Organ, 1986; Frone et al., 1987; Atwater & Yammarino, 1992). Som nevnt innledningsvis, kan en rekke kontekstuelle og situasjonelle forhold ha virket inn på evalueringene i de ulike utvalgene. Forhold knyttet til at bedriftens ansatte var informert om og faktisk deltok i programmet (underordnede i evaluering), kan ha påvirket resultatene.

For å øke nøyaktigheten til de subjektive evalueringene, kan trening av de som skal evaluere ha positiv effekt. Yammarino & Atwater (1997) finner at ved bruk av 360 graders evalueringer kan det være nyttig å trene de som skal evaluere før selve evalueringen foretas. Ved å legge vekt på mulige feilkilder i evalueringsprosessen, er det funnet at feil i evalueringene kan reduseres.

At utvalgsstørrelsen er liten, og at det kan settes spørsmålsteget ved evalueringene fra de ansatte i denne bedriften, gjør at den ytre validiteten kan være begrenset. Forsiktighet bør derfor utvises før slutninger trekkes utover de foreliggende resultater. Resultatene kan likevel være nyttige med tanke på videre forskning og som grunnlag for etablering av nye problemstillinger knyttet til effekter av lederutviklingsprogrammer.

### **4.4.2. Instrumenter.**

Det kan knyttes usikkerhetsmomenter til instrumentene i den foreliggende undersøkelsen. Oversettelsen av skjemaet som benyttes til evaluering av lederegenskaper (MLQ 5X, Avolio et al., 1995), ble utført etter gjeldende forskningsnormer (Berry et al., 1992). Imidlertid aktualiserer den problematiske interraterreliabiliteten mellom de to utvalgene av underordnede, samt reliabilitetsproblemer på leddnivå i selvevalueringen, en ytterligere undersøkelse av bruk av den norske versjonen av spørreskjemaet. Det bør også undersøkes hvorvidt det oversatte instrumentet representerer begrepene slik de ble operasjonalisert av Bass (1985). For eksempel har Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf (2000) på grunnlag av liknende problemer, valgt å utvikle et nytt instrument for bruk i Storbritannia med utgangspunkt i MLQ, hvor kulturelle forhold, forskning på transformasjonell ledelse i forhold til kjønn, samt tidligere kritikk av MLQ, ble tatt i med i betraktningen.

Reliabilitetsmålene av skalaene på instrumentet som måler personlighet, CPI, kan også tyde på svakheter. I versjonen av CPI som brukes her inngår mellom 28 og 40 ledd i de benyttede skalaene. Nunnally (1978) peker på hvordan mange ledd i en skala kan påvirke reliabilitetsverdiene. Dette gir forventninger om at reliabilitetsmålene bør ligge over foreslåtte grenseverdi ( $\alpha = .70$ ; Nunnally, 1978). Da dette ikke er tilfelle i den foreliggende undersøkelsen, kan det indikere svakheter ved enkelte av skalaene i den norske utgaven av instrumentet.

### **4.4.3. Programmet.**

Resultatene i den foreliggende undersøkelsen kan indikere at lederutviklingsprogrammet har hatt en effekt på å

utvikle transformasjonelle lederegenskaper (Bass, 1985). Dette til tross for at det undersøkte lederutviklingsprogrammet ikke målrettet fokuserte på å utvikle disse lederegenskapene. Programmet var derimot skreddersydd for bedriftens spesifikke behov. Imidlertid er hovedkomponentene i programmet sammenfallende med sentrale komponenter i programmer som spesifikt retter seg mot utvikling av transformasjonell ledelse (Avolio & Bass, 1998; Kelloway & Barling, 2000).

Avolio & Bass (1998) beskriver et program der visse faktorer er sentrale for utvikling av gode lederegenskaper generelt, og transformasjonell ledelse spesielt. Av konkrete faktorer, er det viktig at slike programmer starter med en innføringsdel, hvor egenskapene som er i fokus, settes i en større kontekst. Dette er ment å danne grunnlag for å gi deltakerne mulighet til å skape implisitte teorier og modeller for ledelse, og etterfølges av en påbyggingsdel, som i større grad vektlegger trening og bruk av de nye erfaringene. Erfaringer og øvelser bygger på tilbakemeldinger fra kolleger, samt egne erfaringer. Programmet i den foreliggende undersøkelsen hadde en struktur som i hovedtrekk kan sammenliknes med programmer for utvikling av transformasjonelle ledere (Barling et al., 1996; Avolio & Bass, 1998; Avolio, 1999). En første del la vekt på undervisning om ledelse, med fokus på transformasjonelle faktorer, som kommunikasjon og individuelle hensyn. I tillegg ble det til en viss grad gitt mulighet for å trene og benytte nye erfaringer som del av programmet. Når det gjelder muligheten til å benytte den nye kunnskapen i bedriften, lå det i programmet intensjoner om dette. Det kan likevel settes spørsmålsteget ved om dette ble systematisk gjennomført. Det viste seg særlig i rapporter om at treningsoppgaver i liten grad ble utført og fulgt opp mellom sesjonene i programmet. Oppfølging synes å være sentralt ved utvikling av transformasjonelle ledere (Kelloway & Barling, 2000).

Etter gjennomført program er det også foreslått en oppfølgingsdel etter seks måneder, hvor en gjennomgang av den enkelte leders utvikling blir foretatt fra programmets ansvarlige (Avolio & Bass, 1998). I tillegg argumenterer Kelloway & Barling (2000) for at lederutviklingsprosessen bør skje gradvis, både for den enkelte deltaker, men også i en helhetlig sammenheng på organisasjonsnivå. Ved å gjøre gradvise og små endringer kan uønsket motstand fra ulike hold i organisasjonen unngås. De små og gradvise endringene er knyttet til skalaene i transformasjonell og transaksjonell ledelse. Dette bygges på erfaringer om at store endringer over et kort tidsrom kan virke overveldende (Kelloway & Barling, 2000). Dessuten kan forventninger hos deltakernes medarbeidere om at effekten av de nye ferdighetene gradvis vil avta i etterkant av programmet, skape uønsket motstand mot endringer (Kelloway & Barling, 2000). Dette kan bremse endringsprosessen. Så vidt det kan bringes på det rene har den aktuelle bedriften ikke foretatt en oppfølging av lederutviklingsprogrammet på det nåværende tidspunkt.

Basert på drøftingen ovenfor kan det tenkes at skillene mellom det aktuelle lederutviklingsprogrammet og programmer med påvist effekt på transformasjonelle lederegenskaper (Avolio & Bass, 1998; Barling & Kelloway, 2000; Kelloway et al., 2000), forklarer hvorfor tendensene i den foreliggende undersøkelsen ikke er sterkere når det gjelder utvikling av disse lederegenskapene. For å øke effekt på transformasjonelle lederegenskaper bør programmer med spesiell vekt på disse derfor utprøves i norske bedrifter.

## 4.5. Oppsummering.

Den foreliggende undersøkelsen hadde til hensikt å evaluere et lederutviklingsprogram i en norsk bedrift, samt å knytte personlighetsegenskaper til eventuelle positive endringer i lederegenskaper etter deltagelse i programmet. På grunn av problemer knyttet til design og instrumenter er det vanskelig å konkludere på grunnlag av de foreliggende resultatene. Imidlertid indikerer resultatene at lederutviklingsprogrammet benyttet her kan ha hatt effekt på enkelte lederegenskaper. Når det gjelder hypotesen knyttet til personlighetsegenskaper, er funnene vanskelige å tolke, men også her er det indikasjoner som peker mot en mulig sammenheng mellom enkelte personlighetsrelaterte mål og noen endringer i lederegenskaper.

Da det blir stadig vanligere å benytte lederutviklingsprogrammer i norske bedrifter, som ledd i en generell organisasjonsutvikling, og forskning rundt bruk av slike programmer henger etter (Fiedler, 1996), er forskning representert ved den foreliggende undersøkelsen nyttig. Tatt i betraktning de positive effekter som rapporteres ved utøvelse av transformasjonell ledelse (Lowe et al., 1996), bør også denne kunnskapen eksplisitt implementeres i lederutviklingsprogrammer som benyttes i Norge. Den foreliggende undersøkelsen kan tydeliggjøre hvilke områder som bør fokuseres på for å oppnå ønsket effekt av lederutviklingsprogrammer.

---

## 5. Referanser.

- Alban-Metcalf, R.J. & Alimo-Metcalf, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): A convergent and discriminant validation study. Leadership and Organizational Development Journal, 21(6), 280-296.
- Armill, J. (1967). Predicting self-assessed social leadership in a new culture with the MMPI. Journal of Social Psychology, 73, 219-225.
- Ashford, S.J. (1989). Self-assessment in organizations: A literature review and integrative model. Research in Organizational Behaviour, 11, 133-174.
- Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? Personnel psychology, 45, 141-164.
- Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. Human Relations, 46, 645-668.
- Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. Personnel and Human Resources Management, 15, 121-174.
- Avolio, B.J. (1999). Full leadership development. Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly, 6(2), 199-218.
- Avolio B.J. & Bass, B.M. (1998). You can drag a horse to water, but you can't make it drink unless it is thirsty. The journal of Leadership Studies, 5(1), 4-17.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire; Technical Report. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.
- Baird, L. (1977). Self and superior ratings of performance: As related to self-esteem and satisfaction with supervision. Academy of Management Journal, 20, 291-300.
- Baldwin, T.T. & Ford, K.J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41, 63-105.
- Barbuto, J.E. Jr. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. Journal of Social Behaviour and Personality, 12(3), 689-697.
- Barker, R.A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? Human Relations, 50(4), 343-362.
- 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(6), 827-832.
- Bass, B.M. (1981). Stogdill's handbook of leadership. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.



- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 52(2), 130-139.
- Bass, B.M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000). Platoon readiness as a function of leadership, platoon and company cultures. (Final report to the U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences). Binghamton, NY: Research Foundation of the State University of New York, Office of Research and Sponsored Programs.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. Group and Organization Studies, 12(1), 73-87.
- Berry, J.W., Poortinga, Y.H., Segall, M.H. & Dasen, P.R. (1992). Cross-cultural psychology: Research and applications. New York: Cambridge University Press.
- Brutus, S., Fleenor, J.W. & McCauley, C.D. (1999). Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings. Journal of Management Development, 18(5), 417-435.
- Burke, M.J. & Day, R.R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. Journal of Applied Psychology, 71 (2), 232-245.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology, 80(4), 468-478.
- Cacioppe, R. & Albrecht, S. (2000). Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills. Leadership and Organization Development Journal, 21(8), 390-404.
- Cameron, K.S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. Research in Organizational Behavior, 6, 235-285.
- Campbell, J.P. (1971). Personnel training and development. Annual Review of Psychology, 22, 565-602.
- Carless, S.A. (1998). Short research note: Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, 353-358.
- Cattell, R.B., Eber, H.W. & Tatsouka, M.M. (1970). Handbook of the 16PF. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.
- Chidester, T.R, Helmreich, R.L., Gregorich, S.E. & Geis, C.E. (1991). Pilot personality and crew coordination: Implications for training and selection. The International Journal of Aviation Psychology, 1(1), 25-44.
- Church, A.H. & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, 99-125.
- Coad, A.F. (2000). Not everything is black and white for falling dominoes. Leadership & Organization Development Journal, 21 (6), 311-318.
- Conger, J.A (1993). Personal growth training – snake oil or pathway to leadership? Organizational Dynamics, 22(1), 19-30.

- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). Training charismatic leadership: A risky and critical task. I J.A. Conger & R.N. Kanungo (Red.). Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness (s. 309-323). New York: Jossey-Bass.
- Cook, S. & McCauley, S. (1997). How colleagues and costumers can help improve team performance. Team Performance Management, 3(1), 12-17.
- Deluga, J.D. & Souza, J. (1991). The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behavior of subordinate police officers. Journal of Occupational Psychology, 64, 49-55.
- 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, 19-34.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A. & Dorfman, P.W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Leadership Quarterly, 10(2), 219-256.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J. & Jolson, M.A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. Journal of Business and Psychology, 9, 315-335.
- Dunnette, M.D. (1993). My hammer on your hammer? Human Resource Management, 32(2/3), 373-384.
- Eden, D. & Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor- and self-expectancy on trainee performance. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 351-364.
- Eurich, N.P. (1985). Corporate Classrooms: The Learning Business. Princeton, N.J.: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Fiedler, F.E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. Applied Psychology: An International Review, 44(1), 5-28.
- Fiedler, F.E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. Administrative Science Quarterly, 41, 241-250.
- Fiol, C.M., Harris, D. & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. Leadership Quarterly, 10(3), 449-482.
- Fleener, J.W., McCauley, C.D & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. Leadership Quarterly, 7(4), 487-506.
- Fleishman, E.A. & Mumford, M.D. (1989). Individual attributes and training performance. I I.L. Goldstein (Red.). Training and development in organizations (s. 183-255). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ford, K.J., Quiñones, M.A., Sego, D.J., & Sorra, J.S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained task on the job. Personnel Psychology, 45(3), 511-527.
- Frone, M.R., Adams, J., Rice, R.W. & Instone-Noonan, D. (1987). Halo error: A field study comparison of self- and subordinate evaluations of leadership process and leader effectiveness. Personality and Social Psychology Bulletin, 12(4), 454-461.
- Furnham, A. (1997). The psychology of behavior at work. Hove, East Sussex, UK: Psychology Press.
- Furnham, A. & Stringfield, P. (1998). Congruence in job-performance ratings: A study of 360° feedback examining self, manager, peer and consultant ratings. Human Relations, 51(4), 517-530.
- Føleide, E.Å. & Sture, M. (2000). Evaluering av et lederutviklingsprogram. Universitetet i Bergen: Hovedoppgave ved profesjonsstudiet i psykologi.

- Geyer, A.L.J. & Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. Applied Psychology: An International Review, 47(3), 397-420.
- Goldstein, I.L. (1989). Critical training issues: Past, present, and future. I I.L. Goldstein (Red.). Training and Development in Organizations (s. 1-21). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goldstein, I.L. (1993). Training in Organizations. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Goldstein, I.L. & Gessner, J.M. (1988). Training and development in work organizations. I C.L. Cooper & I. Robertson (Red.). International Review of Industrial and Organizational Psychology (s. 43-72). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Goodstein, L.D. & Lanyon, R.I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. Journal of Business and Psychology, 13(3), 291-322.
- Gough, H.G. (1969). A leadership index on the California Psychological Inventory. Journal of Counselling Psychology, 16, 283-289.
- Gough, H.G. (1990). Testing for leadership with the California Psychological Inventory. I K.E. Clark & M.B. Clark (Red.). Measures of leadership (s. 355-379). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Gough, H.G. (1995). Career assessment and the California Psychology Inventory. Journal of Career Assessment, 3, 101-122.
- Gough, H.G. (1996). CPI Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gough, H.G. (1997). CPI, California Psychological Inventory: Administrators Guide. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gregory, R. (1992). Psychological Testing: History, Principles and Application. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Grojean, M.W. & Hanges, P.J. (2000). Reactions to transformational leadership and leader's style: A follower's story. Paper presented at the 15<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Hamblin, A.C. (1970). Evaluation of Training. Industrial Training International, 5(11), 33-36.
- Hammerschmidt, P.K. & Jennings, A.C. (1992). The impact of personality characteristics on leadership effectiveness ratings. I K. Clark, M. Clark & D. Campbell (Red.). Impact of leadership (s. 469-475). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Harris, M. & Scaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. Personnel Psychology, 41, 43-61.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perception of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 73, 695-702.
- Helmreich, R.L., Foushee, H.C., Benson, R. & Russini, W. (1986). Cockpit Resource Management: exploring the attitude-performance linkage. Aviation, Space and Environmental Medicine, 57, 1198-2000.
- Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. Journal of Organizational Change Management, 12(2), 105-119.
- Holland, J.L. & Astin, A.W. (1962). The prediction of academic, artistic, scientific, and social achievements of undergraduates of superior scholastic aptitude. Journal of Educational Psychology, 53, 132-143.

- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. I J.G. Hunt & L.L. Larson (Red.). Leadership: The cutting edge (s. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., Hanges, P. & Ruiz-Quintanilla, A. (1997). GLOBE: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness research program. Polish Psychological Bulletin, 28(3), 215-254.
- House, R.J., Wright, N. & Aditya, R.N. (1997). Cross cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. I P.C. Earley & M. Erez (Red.). New perspectives on international industrial/organizational psychology (s. 535-625). San Francisco, CA: The New Lexington Press.
- Jones, E.E. & Harris, V.A. (1967). The attribution of attitudes. Journal of Experimental Social Psychology, 3, 1-24.
- Kelloway K.E. & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. Leadership & Organizational Development Journal, 21(7), 355-362.
- Kelloway, K.E., Barling, J. & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The role of training and feedback. Leadership & Organizational Development Journal, 21(3), 145-149.
- Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. Academy of Management Review, 12, 648-657.
- Lievens, F., Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. European Journal of Work and Organizational Psychology, 6(4), 415-430.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.
- Malmö, R.B. (1966). Studies of anxiety: Some clinical origins of the activation concept. I C.D. Spielberger (Red.). Anxiety and behavior. New York: Academic Press.
- McAllister, L.W. (1996). A practical guide to CPI interpretation. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- McGehee, W. & Thayer, P.W. (1961). Training in Business and Psychology. New York: John Wiley.
- Mikkelsen, A. (1998). Effects of learning opportunities and learning climate on occupational health. Avhandling (dr. philos.) - Universitetet i Bergen.
- Myers, I.B. & Myers, P.B. (1995). Gifts differing. Understanding personality type. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Nilsen, D. & Campbell, D.P. (1993). Self-observer rating discrepancies: Once an overrater, always an overrater? Human Resource Management, 32(2/3), 265-281.
- Northouse, P.G. (1997). Leadership theory and practice. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Nunnally, J.C. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- Orstroff, C. & Ford, K.J. (1989). Assessing training needs: Critical levels of analysis. I I.L. Goldstein (Red.). Training and Development in Organizations (s. 25-62). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Phillips, J.S. & Lord, R.G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. Journal of Management, 12(1), 31-41.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. Journal of Management, 22(2), 259-298.

- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W (1986). Self reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.
- Rawls, D.J. & Rawls, J.R. (1968). Personality characteristics and personal history data of successful and less successful executives. Psychological Reports, 23, 1032-1034.
- Robbins, S.P. (1998). Organizational Behavior (8<sup>th</sup> edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall College Div.
- Ross, S.M. & Offermann, L.R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. Personality and Social Psychology Bulletin, 23(10), 1078-1086.
- Roush, P.E. & Atwater, L. (1992). Using the MBTI to understand transformational leadership and self-perception accuracy. Military Psychology, 4(1), 17-34.
- Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D. & Zimmerle, D.M. (1988). A survey of management training and education practices in U.S. companies. Personnel Psychology, 41, 731-743.
- Sandal, G.M. & Bjørkvik, J. (2000). Personlighetstester og rekruttering av norske ledere. Universitetet i Bergen: Institutt for samfunnspsykologi.
- Schjelderup, H. (1957). Innføring i Psykologi. Oslo: Gyldendal.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. American Psychologist, 45(2), 223-239.
- Segal, D. (1985). Management, leadership and the future battlefield. I J. Hunt & J. Blair (Red.). Leadership on the future battlefield (s. 201-213). Washington, D.C.: Pergamon-Brassey.
- Seltzer, J., Numeof, R.E. & Bass, B.M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? Journal of Health and Human Services Administration, 12, 174-185.
- Siegel, S. & Castellan, N.J. (1988). Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences. New York: McGraw-Hill.
- Skogstad, A. (1997). Effects of leadership behavior on job satisfaction, health, and efficiency. Avhandling (dr. philos.) - Universitetet i Bergen.
- Skogstad, A. (1998). Methodological challenges in studying leadership behaviour and effectiveness. Tidsskrift for Organisasjonspsykologi, 7(1/2), 5-13.
- SPSS 10.0.5. for Windows (1999). Standard Version. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001). Using Multivariate Statistics (4<sup>th</sup> edition). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tannenbaum S.I. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. Annual Review of Psychology, 43, 339-441.
- Taylor, S.E. (1998). Health Psychology (4<sup>th</sup> edition). New York: McGraw-Hill.
- Tepper, B.T. & Percy, P.M. (1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. Educational and Psychological Measurement, 54, 734-744.
- Van Velsor, E., McCauley, C.D. & Moxley, R.S. (1998). The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Waldman, D.A., Bass, B.M. & Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent-reward behavior. The augmenting effect of charismatic leadership. Group and Organizational Studies, 15(4), 381-394.

- Wang, M.C. & Peeverly, S.T. (1987). The role of the learner: An individual difference variable in school learning and functioning. I M.C. Wang, M. Reynolds & H.J. Walberg. Handbook of Special Education (s. 59-92). Oxford, UK: Pergamon Press.
- Wexley, K.N. & Baldwin, T.T. (1986). Management development. I J.G. Hunt & J.D. Blair (Red.). Yearly Review of the Journal of Management, 12(2), 277-294.
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (1984). Developing Management Skills. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company.
- Yammarino, F.J. & Atwater, L.E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. Human Resource Management, 32(2/3), 231-247.
- Yammarino, F.J. & Atwater, L.E. (1997). Do managers see themselves as others see them: Implications of self-other rating agreement for human resources management. Organizational Dynamics, 25(4), 35-44.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effect among Naval officers. I K.E. Clark & M.B. Clark (Red.). Measures of leadership (s. 151-169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1991). Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. Leadership Quarterly, 2(2), 121-139.
- Yammarino, F.J. & Dubinsky, A.J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. Personnel Psychology, 47, 787-811.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D. & Bass, B.M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. Leadership Quarterly, 4(1), 81-102.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10(2), 285-305.

