



MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Akademien för hälsa, vård och välfärd
Avdelningen för psykologi

Medarbetares personlighet och deras attityd till olika typer av ledarskap

Emma Ahlin och Cecilia Herlitz

Kandidatuppsats i psykologi, VT 2015
Kurskod: SPS126
Program: Beteendevetenskapliga programmet
Handledare: Eric Hansen
Examinator: Per Lindström

Medarbetares personlighet och deras attityd till olika typer av ledarskap

Emma Ahlin och Cecilia Herlitz

Med fokus på förändring, flexibilitet och personlig utveckling har det agila ledarskapet utvecklats och växt fram. En ledarskapsstil och arbetssätt som blir allt vanligare bland organisationer där många företag påstår sig på något sätt arbeta med agila metoder. Denna studie undersökte sambandet mellan medarbetares personlighet och attityd till olika ledarskapsstilar, med fokus på den agila. En webbaserad enkätundersökning gjordes med 129 deltagare, 83 kvinnor, 45 män och en utan kön. Enkäten innehöll personlighetstestet Big Five Inventory samt tre vinjetter kring transformativt-, transaktionellt- och agilt ledarskap. Resultatet visade att deltagare med höga värden på extraversion och öppenhet och låga värden på neuroticism tenderade ha mer positiv attityd till den agila ledarskapsstilen. Män var mer positivt inställda till transaktionellt ledarskap än kvinnor. Avslutningsvis diskuteras generaliserbarheten i resultatet utifrån de tillgänglighetsurval som studien hade samt att de resultat som redovisas kan vara till hjälp för organisationer i exempelvis rekrytering och utveckling av ledarskapskompetenser.

Keywords: agile-, transactional-, transformational-, leadership, personality, Big Five

Inledning

Ledarskap är ett ämne som ständigt är aktuellt på arbetsplatser och något som diskuteras mycket i media. Det är artiklar som handlar om hur en person ska bli den bästa ledaren, hur du motiverar dina anställda eller hur en person ska lyckas få en ledarskapsposition. Ström (2014) skrev ett reportage om framtidens ledarskap där flera olika personer med ledarpositioner tyckte att det var dags för en omdefiniering av chefskap och ledarskap. De menade att ledarskap förknippades med en person som var hård och som skulle klara av alla problem och situationer som skulle kunna uppstå. En roll som kunde kännas omöjlig att uppnå. Framtidens definition av ledarskap och chefskap, två begrepp som i artikeln var synonyma, skulle rymma begrepp som att vara flexibel, vara en del av gruppen och vara coachande. Samma reportage tog även upp att det var viktigt att lyssna till sina medarbetare då dessa låg inne med mycket idéer och kunskap. Det gällde att hitta rätt personer till rätt plats, både gällande chefer och medarbetare.

Företag och organisationer har ofta tydliga regler och normer för hur vissa saker ska gå till eller vad som anses vara ett acceptabelt beteende. Detta är något som nyanställda märker av tidigt på sin nya arbetsplats där de ska lära sig nya sätt att bete mot sina medarbetare, underordnade men även till sina överordnade. Allt detta finns i företagets kultur. Hur tempot kan vara och vilka krav det finns på de anställda och mycket mer ingår i ett företags kultur och kan skilja sig mer eller mindre mellan arbetsplatser (Van Maanen & Schein, 1979).

Ledarskapstyper och dess innebörd

Enligt Svenska Akademien (2006) definieras ledare som en person med makt, bestämmanderätt och utövande av inflytande över någon eller några. Det definieras som en person som syns utåt på ett företag. Ström (2014) skrev att en ledare måste ha med sina underordnade för att nå framgång vilken han eller hon kunde skapa genom att de underordnade fick förtroende och kände en lojalitet mot sin ledare. I samma artikel lades även fokus på att skapa goda relationer och hur detta var en viktig del i ledarskapet. Hogan och Kaiser (2005) valde att definiera ledarskap som en person som lyckades hålla ihop en grupp och få den att prestera bra gentemot konkurrerande grupper. Enligt Yukl (2011) är det svårt att försöka hitta en definition av ledarskap då det verkade finnas lika många förklaringar av ledarskap som det fanns personer som hade försökt hitta en definition.

En grups framgång och motivation kommer mycket från ledaren i gruppen och denne har ett stort inflytande på hur en organisation lyckas konkurrera med andra liknande organisationer. I dagens samhälle, där det har gått från att hantera massmarknader och materiella tillgångar till att idag istället ska tas tillvara på kunskap, skapa nya idéer och vara innovativ, så kan det krävas att ledaren hänger med i utvecklingen (Dess & Picken, 2000). Dess och Picken skrev att för att en organisation skulle kunna konkurrera med andra företag så var dess ledare tvungen att gå ifrån de traditionella strukturerna. De föreslog bland annat att en ledare skulle använda strategiska visioner för att motivera sina anställda, se till att all kunskap som fanns inom organisationen skulle vara tillgänglig för alla och stärka sina medarbetare på alla nivåer.

Det verkar dock finnas några gemensamma punkter gällande definitionen av ledarskap vilka är att en ledare är en person som strukturerar upp arbetet i en grupp eller organisation genom att påverka de personer som han eller hon har under sig. Åsikterna är dock delade om vem som får rollen som ledare. Enligt vissa forskare så är en ledare en roll som tilldelas en person i en grupp som har ett visst ansvar. Andra forskare ser istället att en ledare uppstår som en naturlig del av ett socialt system. Många av de teorier som finns om ledarskap lägger lite eller ingen fokus på det externa arbetet i form av bland annat nätverkande eller att uppfatta hot och möjligheter för företaget eller organisationen. Teorierna har även begränsningar i att vissa ledarskapstyper anses relevanta i alla situationer (Yukl, 2011).

Vi har i denna studie valt tre ledarskapstyper vilka är det transformativa, det transaktionella och det agila ledarskapet. Transformativt och transaktionellt ledarskap togs med av den anledningen att dessa är väl omskrivna inom ledarskapsforskningen och det agila togs med av den anledningen att det är ett relativt nytt sätt att leda på.

Transformativt. En transformativ ledare höjer och breddar sina anställdas intressen genom att lyfta fram syftet med gruppens mål. Medarbetare till transformativa ledare ser förbi sina egna intressen och ser istället till vad som är det bästa för gruppen. Den transformativa ledaren kan nå detta genom att vara karismatisk och inspirerande. Genom att ledaren är karismatisk så ser de anställda upp till ledaren och har ett starkt förtroende och respekt för honom eller henne. En annan egenskap hos den transformativa ledaren är att den ser till sina anställdas känslomässiga behov och ser det unika i varje anställd. De anställda får hjälp av sin ledare att utvecklas och växa i sin roll. Intellectuell stimulans är en annan egenskap och kan ses som att ledaren visar sina anställda nya sätt att se på problem och hitta nya lösningar. (Bass, 1990). Det finns enligt Bass (1985) fyra ledarskapsbeteenden som den transformativa ledaren har. Idealiserad påverkan som är ett av dessa fyra beteenden kan beskrivas som att ledaren ses som en förebild och påverkar sina anställda genom att de identifierar sig med henne eller honom. Intellectuell stimulans som är ytterligare ett ledarskapsbeteende och kan förklaras av att ledaren gör sina anställda medvetna om problem som kan dyka upp eller få dem att se saker ur nya perspektiv. Individuell omtanke, som är det tredje ledarskapsbeteendet, visar ledaren genom att ge stöd och uppmuntran till sina anställda. Det

fjärde ledarskapsbeteendet är inspirerande motivation där ledaren uttrycker sig i visioner och symboler för att motivera sina underordnade. Bass argumenterade att det transformativa ledarskapet lyckas bäst i företag där det inte finns vedertagna regler, normer och traditioner som är svåra att ändra på.

Transaktionellt. Denna typ av ledare fungerar bäst i den miljö som är stabil och förutsägbar. Med en ledare som detta så är det en utbytesprocess där de anställdas behov blir bemötta om de lever upp till de förväntningar som ledaren har på dem (Bass, 1990). Här ser ledaren till att ta det säkra före det osäkra och övervaka de anställdas arbete för att på så sätt minska felet. Den transaktionella ledaren ser alltså vilka behov som organisationen eller företaget har och vilka uppgifter som de anställda är tvungna att göra för att organisationens behov ska uppnås. De anställda har tydliga strukturer och ledaren är medveten om vad de anställda vill ha i åtgärd för detta (Bass, 1986). Den transaktionella ledaren som inte lever upp till vad han eller hon har lovat som belöning kommer till slut att ses som en ineffektiv ledare och få ett dåligt rykte av sina anställda. (Bass, 1986). Ett av de tre transaktionella ledarskapsbeteendena är villkorlig belöning vilket är när ledaren förtydligar vilka arbetsinsatser som förväntas av den anställda och vad som krävs för att få en belöning vilket då ska motivera den anställda. Det andra transaktionella ledarskapsbeteendet är att leda genom att passivt hantera avvikelser där straff kommer ges om den anställdas arbete avviker från de accepterade resultatstandarderna (Yukl, 2011). Det tredje transaktionella ledarskapsbeteendet är att leda genom att aktivt söka avvikelser där ledaren aktivt letar efter misstag och där regler kan ändras för att undvika misstag. Beroende på företagets behov så kan den transaktionella ledaren vara tillräcklig för att skapa vissa förbättringar för företaget. Tidigare forskning har gjorts om vilken ledarskapsstil som var bäst för ett företag där Bass (1990) kom fram till att det transaktionella ledarskapet i det långa loppet kunde vara ineffektivt och kontraproduktivt för ett företag. Detta berodde på att för att få denna ledarskapsstil att fungera så behövde ledaren ha kontroll över de belöningar eller bestraffningar som kunde ges till medarbetarna samt att det som faktiskt fick medarbetare att lyckas mer berodde på senioritet och kvalifikationer, saker som ledare inte kunde styra över.

Agilt. Hur företag ska kunna anpassa sig efter den ständigt föränderliga och oförutsägbara miljö som de befinner sig i har under de senaste decennierna varit ett aktuellt ämne. Det agila företaget har varit en av lösningarna på hur företag ska handskas med de snabba förändringarna och definitionen av det agila företaget kan kortfattat förklaras som att de anställda har en förmåga att anpassa sig efter förändringar. Agility kom i början av 90-talet och var en lösning på just hur företag skulle anpassa sig efter de förändringar de stod för (Bohdana, Karwowski, & Layer, 2007). Enligt Yusuf och Gunasekaran (1999) så blev det agila arbetssättet mer och mer uppmärksammat som ett sätt att konkurrera med andra. Enligt samma författare så finns det idag inte något företag som fullt ut jobbar agilt utan att det mer är en vision för många företag. De beskriver vissa egenskaper som en del av det agila arbetsteamet och dessa var följande. Adaptiva på så sätt att anpassar sig efter den ständigt föränderliga arbetsmiljön och därför måste de som jobbar i ett agilt arbetsteam vara bekväma med förändring. Att vara flexibel är en annan egenskap som innebär att gruppen snabbt måste byta strategi till en annan. Det agila arbetsteamet ska ha ett förändringsbenäget tankesätt på så sätt att de har en vilja att utveckla sig själva och viljan att lära sig nya saker. En person i ett agilt arbetsteam gillar att ta ansvar för och utveckla sin kunskap och även bra på att lösa problem. Att vara snabb är ytterligare en egenskap i det agila arbetsteamet vilket då innefattar att alla de egenskaper som hör till det agila arbetsteamet ska ske på snabbast möjliga tid. Agila grupper kännetecknas även av samarbete och de ses som bra lagspelare där delande av kunskap är något som är viktigt. Agila medarbetare är kompetenta och har en teknisk förståelse i allt ifrån IT till användande av mobiltelefoner vilket är en stor del just för att kunna hänga med i den snabba förändringen. Till sist så sammanfattas det agila arbetsteamet

med att de ständigt sökte efter information som kan ge dem mer förståelse och perspektiv för att kunna ge service eller hur de på bästa sätt ska framställa en produkt. Informationen fick de genom sökande eller genom sina nätverk.

I denna studie ligger fokus på transformativt, transaktionellt och det agila ledarskapet. Skillnaden mellan det transaktionella ledarskapet och det transformativa är att i det transaktionella så har ledaren tydliga strukturer och regler för hur de anställda ska arbeta och hur uppgifter ska lösas. Detta gör att medarbetarna är beroende av ledaren för hur problem som kan dyka upp ska lösas. Den transformativa ledaren å andra sidan ger de anställda en vision eller en strategi för hur de ska lösa ett problem vilket gör att de anställda blir mer självgående. Dessa två typer av ledarskap fungerar även bäst i olika typer av företag samt att det transformativa ledarskapet är mer vanligt på högre nivåer inom ett företag än det transaktionella (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam 1996). Varför just dessa två tas med var för att de var de två som det mesta av forskningen har gjorts på (se bl.a. Judge, Woolf, Hurs & Livingston, 2006). Det Agila ledarskapet togs med på grund av det som är nämnt ovan, att saker idag förändras snabbt och att företag måste anpassa sig efter detta. Det transaktionella är även en kontrast till det agila och det transformativa kunde ses som något i mitten av dessa.

Studier har visat att det finns samband mellan vissa personlighetsegenskaper och vissa typer av ledarskap samt att vilken ledarskapsstil som ledaren hade påverkade hur framgångsrik eller inte en grupp eller företag blev (Hogan & Kaiser, 2005). Judge, Higgins, Thoresen och Barrick (1999) gjorde en studie där det visade sig att ju bättre en persons personlighet passade ihop med de kriterier som fanns på arbetet desto bättre blev arbetsprestationerna.

Personlighet och Big Five

Personlighet är ett område som det har forskats mycket om och kan beskrivas på flera olika sätt men i denna studie har vi valt att utgå från Big Five. Enligt McCrae och John (1992) så är Big Five inte en teori om personlighet men att den indirekt innefattar vad trait psykologin menade med personlighet, de vill säga att en individ har relativt bestående tankar och känslor över tid och även i sina handlingar. Big Five är ett av de vanligaste personlighetstesterna som består av fem personlighetsdimensioner (Pervin & John, 1999). Dessa dimensioner innehåller vad de flesta forskare menar med personlighet och har sammanfattat mycket av tidigare forskning kring just personlighet. Big Five var svaret på flera års forskning av att hitta en taxonomi som kunde beskriva personliga egenskaper. Big Five kom inte för att ersätta de tidigare personlighetstesterna utan istället så förenades olika system till ett gemensamt (Pervin & John). Det började med att olika forskare letade igenom lexikon för att hitta de mest frekventa termerna som kunde beskriva mänskliga beteenden. Allport och Odbert (hämtat från Pervin & John, 1999) gick igenom det engelska lexikonet vilket resulterade i en lista på 18000 relevanta termer. De delade sedan upp dessa i fyra huvudkategorier. Norman (hämtat från Pervin & John) fick sedan detta till sju kategorier. Detta lade grunden till Big Five då alla de personlighets egenskaper som finns äntligen blev lättare att överskåda. Namnet Big Five kommer ifrån att varje dimension är extremt bred och inte att det bara finns fem personlighetstyper. Varje dimension rymmer flera olika och specifika personlighetstyper. Dessa fem dimensioner är, utan innebörds ordning, extraversion, vänlighet, samvetsgrannhet, neuroticism och öppenhet, (John & Srivastava, 1999).

Extraversion kan förklaras som att en person med hög extraversion har ett energifyllt synsätt på sin omgivning och där bland annat egenskaper som att vara social, aktiv och självsäker ingår. Av andra bedöms de ofta som passionerade, varma, modiga och älskvärda

(McCrae & Costa, 1987). De personerna med låga poäng på extraversion är istället reserverade, tysta eller passiva. (Costa & McCrae, i McCrae & Costa, 2003). De bedöms av andra att vara känslökalla, undergivna och skygga (McCrae & Costa, 1987).

En person med höga poäng på vänlighet (agreeableness) vill sin omgivning väl och besitter egenskaper som att vara osjälvisk, tillitsfull och blygsam. De bedöms av andra som generösa, öppensinnade, flexibla och ödmjuka (McCrae & Costa, 1987). De personer som istället har låga poäng på vänlighet uppvisar misstänksamhet, de är kritiska, lättirriterade eller hänsynslösa. De bedöms av andra som otrevliga, själviska, hjärtlösa och trångsynta (Costa & McCrae i McCrae & Costa, 2003).

Personer som kännetecknas av höga poäng på samvetsgrannhet (conscientiousness) följer ofta normer och regler, de gillar att planera och organisera samt att de är eftertänksamma. De bedöms av andra som pålitliga, punktliga, ambitiösa och kunniga. De med låga poäng kännetecknas av det motsatta, exempelvis nonchalanta, lata eller oorganiserade. De bedöms även som orättvisa, slarviga och hänsynslösa. (McCrae & Costa, 2003)

Neuroticism kännetecknas av att en person med höga poäng på denna dimension ofta är emotionellt instabila, känner ångest och nervositet. De kan även ha andra negativa känslor så som ledsamhet. De bedöms av andra som oroliga, osäkra, avundsjuka eller sårbara. De med låga poäng på neuroticism kännetecknas som tålmodiga, säkra, nöjda med sig själva och kan se saker objektivt (McCrae & Costa, 2003)

Öppenhet handlar om att vara öppen för nya erfarenheter både fysiskt och psykiskt och personer som beskrivs som öppna är nyfikna, fantasirika och originella (John & Srivastava, 1993). Personer med höga poäng på öppenhet bedöms vara självständiga, analytiska medan de med låga poäng bedöms som oanalytiska, traditionella eller begränsade i sina intressen (McCrae & Costa, 2003).

Syfte och frågeställning

Undersökningsledarna till denna uppsats har inte hittat någon tidigare forskning på om det finns ett samband mellan de fem dimensionerna i Big Five och det agila ledarskapet. Däremot visar tidigare forskning att grupper ledda av agila ledare kännetecknas av att de är flexibla, arbetar med korta beslutsfattningar, de har en vilja att ständigt lära sig nya saker och hela tiden ha ett förändringsbenäget tankesätt. Detta arbetssätt tror vi attraherar vissa personligheter mer än andra. Kopplar vi detta till de fem dimensioner vi ser i Big Five så kan vissa dimensioner passa bättre in på beskrivningen av vad en agil organisation kräver. Vår förhoppning är då att fylla den kunskapslucka kring sambandet mellan de fem dimensionerna i Big Five och det agila ledarskapet och frågar oss därför: finns det något samband mellan en individs personlighet och dess attityd till agila arbetssätt? I sådana fall, vilka dimensioner kan förklara störst unik varians? Utifrån denna frågeställning utgick studien från följande hypoteser:

- A. Det finns ett positivt samband mellan extraversion och attityd till det agila ledarskapet.
- B. Det finns ett negativt samband mellan neuroticism och attityd till det agila ledarskapet.
- C. Det finns ett positivt samband mellan öppenhet och attityd till det agila ledarskapet.
- D. Det finns ett positivt samband mellan vänlighet och attityd till det agila ledarskapet.
- E. Det finns ett negativt samband mellan samvetsgrannhet och attityd till det agila ledarskapet.

Metod

Deltagare

Urvalet till undersökningen skedde genom ett tillgänglighetsurval då deltagarna fanns i undersökningsledarnas sociala nätverk eller bjöds in till undersökningen genom de personer som fanns i undersökningsledarnas sociala nätverk. Enkäten skickades genom mail och delning i sociala nätverk ut till 973 personer. Av dessa deltog totalt 130 deltagare (83 kvinnor, 45 män, två obesvarade). Kvinnorna som deltog i studien var mellan 18 och 70 år gamla ($M = 32.00$ $SD = 12.97$) och männen som deltog i studien var mellan 21 och 64 år gamla ($M = 35.91$ $SD = 13.26$). Tre personer valde att inte besvara frågan angående ålder och två personer hade angett svar som inte var korrekta, exempelvis enbart tryckt in siffran två på frågan om ålder, och svaret på just denna fråga plockades därför bort. Undersökningen hade ett externt bortfall på 87% och ett internt bortfall på 1% vilket innefattade en av deltagarna som inte svarat på enkäten tillräckligt fullständigt för att kunna räknas med i resultatet. Undersökningsledarna valde att dra gränsen för detta vid de fall där deltagaren inte besvarat tre eller fler frågor per del i enkäten. I slutändan analyserades därför 129 deltagares enkäter. Deltagarna erhöll ingen kompensation för deltagandet i undersökningen.

Material

Föreliggande studie baserades på en webbaserad enkätundersökning. För att mäta deltagarnas personlighet och självuppfattning användes en svensk översättning av Big Five Inventory (BFI) (Zakrisson, 2010). Mätinstrumentet bestod av 44 påståenden och mätte de fem grundläggande personlighetsdimensionerna extraversion, vänlighet, samvetsgrannhet, neuroticism och öppenhet. Dimensionen extraversion mättes med 8 items och ett exempel på ett påstående var "Jag ser mig själv som någon som är pratsam" (Cronbachs alpha = .79). Dimensionen vänlighet mättes med 9 items och exempel på ett påstående var "Jag ser mig själv som någon som tenderar att hitta fel hos andra" (Cronbachs alpha = .68). Ytterligare en dimension av personlighet var samvetsgrannhet som mättes med 9 items. Exempel på ett påstående var "Jag ser mig själv som någon som gör ett grundligt jobb" (Cronbachs alpha = .78). Dimensionen neuroticism mättes med 8 items och exempel på ett påstående var "Jag ser mig själv som någon som är deprimerad, nere" (Cronbachs alpha = .77). Slutligen mättes dimensionen öppenhet med 10 items och ett exempel på ett påstående var "Jag ser mig själv som någon som är originell, kommer med nya idéer" (Cronbachs alpha = .78).

För att mäta deltagarnas attityd till olika ledarskapsstilar så författades tre vinjetter med tillhörande frågor utifrån tre ledarskapsstilar- transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap och agilt ledarskap. I de tre vinjetterna beskrevs en situation där deltagaren skulle sätta sig in i att den själv var personen i vinjetten som hade fått i uppgift att öka kundflödet på sin arbetsplats. Varje vinjett inleddes med instruktionen "Du har på din arbetsplats fått i uppgift att hitta lösningar för att öka kundflödet".

Vinjetten om transformativt ledarskap fortsatte med:

"Motivationen kommer av att hjälpa företaget att nå sina mål och du identifierar dig med både företagets och din chefs värderingar. Du har blivit väl informerad om uppgiftsresultatets betydelse dels för företaget men även för dig själv och dina kollegor. I ditt arbete med att nå målet har du hela tiden ett stöd från din chef som både uppmuntrar och coachar dig i ditt arbete för att nå målet. Detta gör också att du inte har allt ansvar för uppgiften utan hela tiden

kan bolla tankar och möjligheter med din chef. I och med uppgiften har du chansen att imponera på din chef samtidigt som du kan hjälpa till att förbättra företaget”.

Vinjetten om transaktionellt ledarskap fortsatte med:

”Du får tydliga besked om vad målet är samt vad som förväntas av dig. Din chef motiverar dig genom att utlova en belöning i form av högre lön eller en högre uppsatt tjänst om du klarar av att lösa uppgiften. Klarar du dock inte av att lösa uppgiften och nå målet är din chef tydlig med att korrigerande åtgärder kommer att tas till och någon form av bestraffning kommer att utdelas. Din chef kommer att kontrollera så att allt går till på rätt sätt för att snabbt kunna åtgärda de eventuella fel som kan komma att uppstå. Det finns sedan tidigare också tydliga regler och bestämmelser för att kunna minimera riskerna för att misstag ska begås baserat på tidigare motgångar i tidigare projekt. Din uppgift har tydliga strukturer och du vet exakt hur uppgiften är tänkt att lösas. Dessutom är du medveten om att för att få erhålla belöningen krävs det inget utöver att nå det uppsatta målet och att lösa uppgiften”.

Vinjetten om agilt ledarskap fortsatte med:

”Ni har på arbetsplatsen tillsammans diskuterat olika scenarion som skulle kunna ske och sedan diskuterat olika ställningstaganden kring detta. Du har nu fått friheten att lösa uppgiften på sättet du vill, bara det blir en bra slutprodukt. Problem som kan tänkas dyka upp längs vägen får du lösa på ditt sätt. Det finns dock möjlighet till stöd och hjälp från din chef och du är medveten om att chefen övervakar arbetet för att hitta mönster som kan gynna organisationen. Du måste hela tiden i ditt arbete med uppgiften vara flexibel för snabba ändringar och kan mitt i din uppgift behöva ändra din plan. Detta kan upplevas som både utmanande och roligt men kan också kännas stressande då inga tydliga strukturer finns. I och med uppgiften får du chansen att utvecklas i din yrkesroll och vara med att leda företaget framåt mot förändring”

Efter varje vinjett följde följande sex påståenden som hade för avsikt att mäta attityden till ledarskapsstilen: Arbets sättet känns motiverande, stödet från chefen är tillräckligt för att klara av uppgiften, uppgiften känns svår att utföra, chefen känns inte engagerad vilket gör mig osäker på om jag kommer att klara av uppgiften, arbets sättet gör att uppgiften blir svårare att lösa och denna ledarstil tilltalar mig. Påståendena besvarades på en femgradig Likert skala där 1 stod för ”*stämmer absolut inte*”, 2. ”*stämmer ganska dåligt*”, 3. ”*stämmer varken bra eller dåligt*”, 4. ”*stämmer ganska bra*” och 5. ”*stämmer absolut*”. Alla sex påståenden lades sedan ihop till ett index då samtliga påståenden hade för avsikt att mäta attityden till ledarskapsstilen där hög poäng indikerade en positiv attityd till ledarskapsstilen. Cronbachs alpha på detta mätinstrument var .78 på transaktionellt ledarskap, .83 på agilt ledarskap och .72 på transformativt ledarskap.

I undersökningen fanns också två demografiska frågor kring kön och ålder. På frågan kring kön fanns tre svarsalternativ; Kvinna, Man, Annat/vill inte uppge och på frågan kring ålder fyllde deltagaren själv i sin ålder i en svarsbox.

Enkäten som deltagarna svarade på hade två olika utformningar för att undvika repetead testing bias (McBurney & White, 2013). Den första versionen, som 64 av deltagarna svarade på, inleddes med frågorna kring personlighet och självuppfattning (BFI). Detta följt av två demografiska frågor kring kön och ålder och till sist de tre ledarskapsvinjetterna. De resterande 65 deltagarna besvarade sedan en enkät med en omvänd utformning. Det vill säga ledarskapsvinjetterna först och avslutningsvis BFI. Ledarskapsvinjetterna var i samma ordning i alla enkäter. Utöver denna skillnad såg de båda enkäterna identiska ut.

Procedur

Innan enkäterna delades ut till deltagarna genomfördes en teststudie där två familjemedlemmar till undersökningsledarna fick fylla i enkäten för att se att den uppfattades rätt samt att det inte fanns några oklarheter kring de olika delarna och/eller påståendena. Mindre justeringar, såsom formuleringar och stavfel ändrades efter denna kontroll.

Undersökningen genomfördes sedan genom en webbaserad enkät som delades och spreds genom mail och sociala medier till undersökningsledarnas vänner och bekanta som i sin tur spred enkäten vidare till sina vänner och bekanta. Enkäten inleddes med ett missivbrev som skriftligen presenterade undersökningsledarna och det generella syftet med undersökningen. Undersökningsledarna valde att inte presentera de fullständiga syftet med undersökningen då de inte ville riskera att kunskapen kring detta skulle påverka de svar de fick in. Istället nämndes enbart i missivbrevet att syftet var att undersöka sambandet mellan ledarskapsattityder och personlighetsegenskaper. I missivbrevet beskrevs också vad deltagande i undersökningen skulle innebära, hur lång tid undersökningen uppskattningsvis skulle ta samt att deltagarna när som helst kunde välja att avbryta undersökningen eller inte svara på vissa frågor. Här utlovades också anonymitet. Deltagarna informerades här också om nyttjandekravet, att resultatet i denna undersökning endast skulle användas för vetenskapliga syften. Till sist i missivbrevet informerades deltagarna om att deltagandet var helt frivilligt och att en inskickad enkät innebär samtycke till deltagande i undersökningen.

Deltagarna fick sedan, beroende på vem av undersökningsledarnas enkät de fått besvara, en av de olika utformningarna av enkäten. Detta för att se så att inte de olika delarna i enkäten påverkade svaret på nästkommande del. Deltagarna delades således in i de två undergrupperna utefter vem av undersökningsledarnas sociala nätverk de tillhörde. Efter att deltagarna fyllt i sin enkät avslutades enkäten med en fullständig förklaring kring undersökningens syfte och en förklaring till varför undersökningsledarna valt att inte berätta om det fullständiga syftet innan enkäten. Deltagarna fick även en förklaring kring vissa begrepp som låg bakom teorin till undersökningen och även en presentation av vad undersökningsledarna hade för hypoteser kring undersökningens resultat. Enkäten avslutades med undersökningsledarnas kontaktuppgifter och även en inbjudan att ta del av undersökningens resultat vid studiens slut.

Resultat

Ordningseffekter

För att testa om det fanns några skillnader beroende på vilken version av enkäterna deltagarna fick gjordes ett oberoende *t*-test mellan de olika delarna i enkäten och vilken version av enkäten deltagarna fick. Först gjordes en analys med Big Five dimensionerna som beroende variabel och version (av enkäten) som oberoende variabel. Resultatet visade ingen signifikant skillnad beroende på vilken enkät deltagarna fick på 4 av 5 dimensioner i Big Five. Däremot fanns en statistisk signifikant skillnad i dimensionen samvetsgrannhet, där medelvärdet var högre för de som först svarade på BFI ($M = 4.04$, $SD = 0.51$) än för de som först svarade på ledarskapsfrågorna ($M = 3.80$, $SD = 0.61$), $t(127) = 2.46$, $p = .015$, $\eta^2 = .04$. Därefter gjordes en analys med vinjetterna som beroende variabel och version som oberoende variabel.

Resultatet visade ingen signifikant skillnad beroende på vilket enkät deltagarna fick när det gällde vinjetterna kring agilt ledarskap och transformativt ledarskap. Däremot fanns en statistisk signifikant skillnad i vinjetten om transaktionellt ledarskap, där medelvärdet var lägre för de som först svarade på BFI ($M = 2.62$, $SD = 0.79$) och högre för de som först

svarade på ledarskapsfrågorna ($M = 2.95$, $SD = 0.80$), $t(120) = -2.30$, $p = .023$, $\eta^2 = .04$. Det vill säga att i vilken ordning deltagarna fick de olika delarna i enkäten till viss del påverkade nästkommande delar i enkäten.

Big Five och ledarskapsstil

Sedan utfördes Pearsons korrelationer (se Tabell 1) för att studera sambandet mellan attityd till det agila ledarskapet och de olika Big Five dimensionerna. Stöd fanns för hypotes A där ett positivt samband kunde ses mellan dimensionen extraversion och attityd till det agila ledarskapet. Det vill säga att ju högre värde på dimensionen extraversion desto mer positiv attityd till det agila ledarskapet tenderade deltagarna att ha. Hypotes B fick också stöd där ett negativt samband kunde ses mellan dimensionen neuroticism och attityd till det agila ledarskapet. Det vill säga att ju lägre värde på dimensionen neuroticism desto mer positiv attityd till det agila ledarskapet tenderade deltagarna ha. Även hypotes C fick stöd där ett positivt samband kunde ses mellan dimensionen öppenhet och attityd till det agila ledarskapet. Det vill säga att ju högre värde på dimensionen öppenhet desto mer positiv attityd till det agila ledarskapet. Dock visades inget stöd för hypotes D och E, det vill säga att inget samband sågs mellan dimensionerna vänlighet och samvetsgrannhet och attityd till det agila ledarskapet.

Ytterligare korrelationer gjordes för att testa sambandet mellan attityd till den transaktionella ledarskapsstilen och de fem Big Five dimensionerna. Här visade inte resultatet något signifikant samband mellan fyra av de fem Big Five dimensionerna och attityd till den transaktionella ledarskapsstilen. Däremot visade resultatet ett statistiskt signifikant negativt samband mellan dimensionen vänlighet och attityd till den transaktionella ledarskapsstilen. Det vill säga att ju högre värde på dimensionen vänlighet desto mer positiv attityd till den transaktionella ledarskapsstilen tenderade deltagarna att ha.

Slutligen gjordes korrelationer mellan de fem Big Five dimensionerna och attityd till det transformativa ledarskapet. Resultatet visade inget stöd för att det fanns något statistiskt signifikant samband mellan attityd till den transformativa ledarskapsstilen och extraversion och neuroticism. Dock fanns det ett positivt samband mellan attityd till den transformativa ledarskapsstilen och vänlighet, samvetsgrannhet och öppenhet. Det vill säga att ju högre värde på dimensionerna vänlighet och öppenhet och ju lägre värde på dimensionen samvetsgrannhet desto mer positiv attityd till den transformativa ledarskapsstilen tenderade deltagarna ha.

Tabell 1
Pearsons korrelationer mellan ledarskapsstilar och Big Five dimensioner

Index	1	2	3	4	5	6	7	M	SD
1. Transaktionellt	-							2.78	0.81
2. Agilt	-	-						3.79	0.73
3. Transformativt	-	-	-					4.27	0.58
4. Extraversion	.13	.20**	-.02	-				29.01	5.12
5. Vänlighet	-.16*	-.08	.50**	-.05	-			36.35	4.40
6. Samvetsgrannhet	-.11	-.05	.18*	.10	.37**	-		35.05	5.14
7. Neuroticism	-.10	-.15*	-.11	-.14*	-.35**	-.16*	-	18.81	5.20
8. Öppenhet	.06	.17*	.26**	.03	.10	.05	-.11	33.17	6.70

Not. 1-3 är ledarskapsstilar, 4-8 är Big Five dimensioner

Ingen korrelation analyserad mellan ledarskapsstilarna

* $p < .05$, ** $p < .01$

Därefter gjordes en standardiserad multipel linjär regressionsanalys för att testa studiens andra frågeställning med attityd till den agila ledarskapsstilen som beroende variabel och de fem Big Five dimensionerna som oberoende variabler. Resultatet visade att hela modellen var signifikant ($p = .032$) och 9.9% av variationen i attityd till den agila ledarskapsstilen förklarades av de fem Big Five dimensionerna. Extraversion var den dimension som hade störst unik varians ($Beta = .176$) och förklarade 2.9% av variationen i attityd till den agila ledarskapsstilen när de andra dimensionerna var kontrollerade (se Tabell 2).

Tabell 2

Resultat från multipel regressionsanalys med attityd till agilt ledarskap som beroende variabel och Big Five dimensioner (extraversion, vänlighet, samvetsgrannhet, neuroticism, öppenhet) som oberoende variabler. $N = 129$

Beroende variabel	R^2	F	(df)	Oberoende variabler	t	Beta	p
Agilt	.09	2.538	(5, 115)	Extraversion	1,942	.176	.05
				Vänlighet	-1,254	-.128	.21
				Samvetsgrannhet	-0,531	-.051	.60
				Neuroticism	-1,648	-.159	.10
				Öppenhet	1,818	.162	.07

Vidare gjordes även en standardiserad multipel linjär regressionsanalys för att testa attityden till de två ytterligare ledarskapsstilarna och de fem Big Five dimensionerna. Ser vi till attityden till den transaktionella ledarskapsstilen var modellen som helhet dock inte statistisk signifikant (se Tabell 3).

Tabell 3

Resultat från multipel regressionsanalys med attityd till transaktionellt ledarskap som beroende variabel och Big Five dimensioner (extraversion, vänlighet, samvetsgrannhet, neuroticism, öppenhet) som oberoende variabler. $N = 129$

Beroende variabel	R^2	F	(df)	Oberoende variabler	t	Beta	p
Transaktionellt	.06	1,639	(5, 116)	Extraversion	1,181	.108	.24
				Vänlighet	-1,745	-.180	.08
				Samvetsgrannhet	-0,788	-.077	.43
				Neuroticism	-1,369	-.134	.17
				Öppenhet	0,747	.068	.46

Slutligen gjordes en analys med attityd till den transformativa ledarskapsstilen som beroende variabel och de fem Big Five dimensionerna som oberoende variabler. Resultatet visade att

hela modellen var signifikant, $p < .001$, och 30.2% av variationen i attityd till den transformativa ledarskapsstilen förklarades av de fem Big Five dimensionerna. Vänlighet var den dimension som hade störst unik varians ($Beta = .521$) och förklarade 20.5% av variationen i attityd till den transformativa ledarskapsstilen när de andra dimensionerna var kontrollerade. Vi kunde också se att öppenhet ($Beta = .216$) förklarade 4.5% av variationen i attityd till den transformativa ledarskapsstilen när de andra dimensionerna var kontrollerade (Se Tabell 4).

Tabell 4

Resultat från multipel regressionsanalys med attityd till transformativt ledarskap som beroende variabel och Big Five dimensioner (extraversion, vänlighet, samvetsgrannhet, neuroticism, öppenhet) som oberoende variabler. $N = 129$

Beroende variabel	R^2	F	(df)	Oberoende variabler	t	Beta	p
Transformativt	.30	9,945	(5, 115)	Extraversion	0,128	.010	.89
				Vänlighet	5,816	.521	.00
				Samvetsgrannhet	-0,258	-.022	.80
				Neuroticism	1,134	.096	.26
				Öppenhet	2,747	.216	.01

Kön och ledarskapsstil

Slutligen gjordes en analys för att se om det fanns några skillnader mellan kön och vilken ledarskapsstil deltagarna var mest positivt inställda till. En 3 x 2 mixad variansanalys med ledarskapsstil (transaktionellt, agilt, transformativt) som inomgruppsfaktor och kön (kvinna, man) som mellangruppsfaktor genomfördes med ledarskapsstil som beroende variabel. Det fanns en signifikant huvudeffekt av ledarskapsstil, $F(1, 118) = 5.19$, $p = .040$, $\eta^2 = .03$. Post hoc analyser med Tukey visade att den transformativa ledarskapsstilen ansågs mer attraktiv ($M = 4.27$ $SD = 0.58$) än den agila ledarskapsstilen ($M = 3.79$ $SD = 0.73$) som i sin tur ansågs mer attraktiv än den transaktionella ledarskapsstilen ($M = 2.78$ $SD = 0.81$). Huvudeffekten av kön visade sig också vara signifikant, $F(1, 118) = 5.54$, $p = .020$, $\eta^2 = .045$ vilket visar att det finns en skillnad i attityd till ledarskapsstil utifrån kön. Det fanns en interaktionseffekt mellan ledarskap och kön $F(2, 117) = 95.52$, $p < .001$, $\eta^2 = .05$. För att reda ut interaktionen gjordes enkeleffekts analyser av kön separat för de olika ledarskapsstilarna. Detta visade en signifikant skillnad i inställning till den transaktionella ledarskapsstilen mellan kön, $F(1, 119) = 9.30$, $p = .003$, $\eta^2 = .072$, där män ($M = 3.08$ $SD = 0.84$) har ett högre medelvärde och har en mer positiv attityd till ledarskapsstilen än kvinnor har ($M = 2.62$ $SD = 0.75$). Resultatet för attityd till den agila ledarskapsstilen visade ingen statistiskt signifikant skillnad i attityd till den agila ledarskapsstilen och könsskillnad mellan män ($M = 3.83$ $SD = 0.11$) och kvinnor ($M = 3.77$, $SD = 0.08$), $F(1, 118) = 0.20$, $p = .66$, och inte heller någon statistiskt signifikant könsskillnad i attityd till den transformativa ledarskapsstilen och kön ($F(1, 118) = 0.005$, $p = .94$).

Diskussion

Hypotes A förutspådde att det finns ett positivt samband mellan extraversion och attityd till det agila ledarskapet. Resultatet visar ett statistiskt signifikant positivt samband mellan extraversion och attityd till det agila ledarskapet. Dock är dimensionen extraversionens unika bidrag till attityden av det agila ledarskapet endast 2.9 % vilket anses om relativt lågt. Undersökningens andra hypotes (B) förutspådde det fanns ett negativt samband mellan neuroticism och attityd till det agila ledarskapet. Resultatet visar till viss del ett stöd för denna hypotes med tendens till statistisk signifikans. Undersökningens tredje hypotes (C) förutspådde ett positivt samband mellan öppenhet och attityd till det agila ledarskapet. Resultatet gav stöd för denna hypotes.

Den fjärde hypotesen (D) förutspådde ett positivt samband mellan vänlighet och attityd till det agila ledarskapet. Denna hypotes fick inget stöd. Till sist har vi den femte hypotesen (E) ett negativt samband mellan samvetsgrannhet och attityd till det agila ledarskapet. Resultatet visar inte heller här något stöd för denna hypotes. Anledningen till att fem av dessa hypoteser inte fick något stöd i undersökningens resultat skulle kunna vara att antalet deltagare inte var tillräckligt stort och inget resultat kunde därför utläsas. Ytterligare en anledning skulle kunna vara att antalet kvinnor i undersökningen är överrepresenterat och vi har i resultatet kunnat se att kvinnor generellt föredrog ett transformativt ledarskap. Det kan även vara så att mätinstrumentet, och då framförallt vinjetterna, inte är rätt metod för att mäta just attityden till ledarskapsstilen och svagheten kan då ligga i just detta.

Post hoc testet visar att det agila ledarskapet föredras framför det transaktionella men dock inte framför det transformativa ledarskapet. Trots att vi har gjort förtester på dessa vinjetter så skulle det kunna vara så att något i den språkliga utformningen av den agila vinjetten inte tilltalade deltagarna i undersökningen. Den agila vinjetten är den andra vinjetten som presenterades i undersökningen och kan därför ha påverkat resultatet. Kanske borde vi även gjort olika versioner på ordning av dessa så vi hade kunnat se att inte heller detta påverkade svaren i enkäten. Då det inte fanns någon tidigare forskning på just det agila ledarskapet och personlighetsegenskaper är de hypoteser vi författat enbart baserat på vad vi själva tror samt tidigare forskning. Detta kan därför självklart också vara en anledning till att ingen av hypoteserna fått något stöd. Det kanske helt enkelt inte finns något samband mellan positiv attityd till det agila ledarskapet och personlighet. Då alla dessa anledningar endast är spekulationer så kan det självklart finnas helt andra anledningar till att hypoteserna inte fick stöd.

Det resultatet av undersökningen däremot kunde utläsa är att det finns en generell positiv attityd till det transformativa ledarskapet hos både kvinnor och män. Resultaten visar även att det transaktionella ledarskapet föredras mer av män än kvinnor. Vi kan också se att det finns ett statistiskt signifikant samband mellan positiv attityd till det transformativa ledarskapet och dimensionen vänlighet och dimensionen öppenhet i Big Five. Även i detta fall skulle det faktum att vi fått ett signifikant resultat kunna bero på den språkliga framställningen av vinjetten där just denna vinjett omedvetet kan ha uppfattats som mer positiv. Vi tror också att det transformativa ledarskapet kan liknas mycket med de former av ledarskap som domineras ute på organisationer idag och kan då vara det ledarskap som deltagarna känner igen och kan identifiera sig med mest. Det kan finnas svårigheter i att generalisera detta resultat till resten av populationen då urvalet som sagt var ett tillgänglighetsurval. Ytterligare ett hot mot validiteten skulle kunna vara att det vanligtvis är det personer som har ett intresse för undersökningsämnet som väljer att svara på undersökningen. Detta skulle även kunna vara fallet i vår undersökning och skulle då kunna påverka resultatet. Trots detta resonemang har undersökningsledarna ingen teoretisk anledning att tro att deltagarna i föreliggande studie skulle avvika från allmänheten i dessa ovannämnda punkter. Trots detta vill

undersökningsledarna lyfta fram att detta skulle kunna vara en möjlighet och då kunna påverkat resultatet.

Ett hot mot validiteten i undersökningen skulle kunna vara att mätningen eventuellt inte är fri från snedvridningar då undersökningsledarna själva författat vinjetterna i enkäten. Detta kan ha lett till att undersökningsledarna omedvetet framställt de olika vinjetterna som mer positiva/negativa än någon annan av vinjetterna. Dock har egenutformade mätinstrumentet uppvisat en hög intern konsistens med en Cronbachs alpha som varierar mellan .725 och .831. En svaghet som också har upptäckts med den egenformulerade frågorna var bland annat att i en fråga var det två påståenden i ett samt att en av frågorna inte var, i efterhand enligt undersökningsledarna, tillräckligt tydlig. Detta försvårar självklart hur deltagarna uppfattat frågorna och kan ha påverkat resultaten. Ytterligare ett hot mot reliabilitet skulle kunna vara att det endast gjorts en mätning vid ett tillfälle. På så sätt kan man inte se om deltagarens nuvarande sinnesstämning kan ha påverkat hur denne svarat.

För att undvika repeteerad testing bias så utformades två versioner av enkäten. Resultatet av ett oberoende t-test visar på att det finns medelvärdesskillnader beroende om deltagarna har fått vinjetterna först eller sist i enkäten vilket då kan ses som ett hot mot reliabiliteten. Skillnaden ligger i hur deltagarna har bedömt det transaktionella ledarskapet och de som fick version 2 av enkäten bedömer detta ledarskap som mer attraktivt än de som fick version 1. Detta kan bero på att i version 2, som var upplagd på så sätt att Big Five kom först följt av vinjetterna, är deltagarna mer slarviga i sina svar då de redan har svarat på 44 påståenden. Det finns även en svag tendens till statistisk signifikant skillnad i en av dimensionerna i Big Five. Detta betyder att en av dimensionerna (samvetsgrannhet) eventuellt påverkas av i vilken ordning deltagarna svarade på Big Five i enkäten. Exempelvis skulle deltagarna kunna påverkas av att de redan läst vinjetterna kring de olika ledarskapsstilarna och där bestämt sig för vilken av vinjetterna de har mest positiv attityd till. Detta i sin tur skulle kunna leda till att de svarar på frågorna i BFI utifrån egenskaperna de identifierar sig med i vinjetten vilken i sådana fall skulle kunna ge ett skevt resultat.

Uppdelning av vem som fick vilken enkät gjordes efter undersökningsledarnas sociala nätverk där de personer som tillhörde en av undersökningsledarnas sociala nätverk fick en utformning av enkäten och de personer som tillhörde den andra undersökningsledarens sociala nätverk fick den andra versionen. På så sätt är inte uppdelningen av de två versionerna slumpmässiga vilket kan ha påverkat resultatet av analyserna kring versionerna samt vara ett hot mot reliabiliteten. Ytterligare en svaghet med undersökningen ligger i urvalet och det faktum att undersökningsledarna inte kan vara fullständigt säkra på exakt hur många som faktiskt fått enkäten. Trots att undersökningsledarna anser att de har haft bra koll både i sociala medier och i mailutskick så kan självklart någon ha vidarebefordrat ett mail vidare och undersökningen kan därmed ha nått fler deltagare än uppskattat.

Utifrån resultaten som uppnåts i denna undersökning så kan vi se att det finns ett statistiskt signifikant positivt samband mellan dimensionerna extraversion och öppenhet och attityd till den agila ledarskapsstilen där extraversion förklarar den största unika variansen i attityd till den agila ledarskapsstilen. Kunskapen kring detta skulle kunna gynna företag som vill bli mer agila i sitt arbetssätt och vara ett stöd i deras rekrytering kring vilka individer som attraheras till denna ledarskapsstil. Resultatet kan också visa att det var den transformativa ledarskapsstilen som flest deltagare hade en positiv attityd till och även detta skulle kunna gynna företag i sitt tänk kring vilken ledarskapsstil de vill anamma och arbeta med. Till sist visar resultatet att det finns en skillnad i attityd till den transaktionella ledarskapsstilen utifrån kön där män har mer positiv attityd än kvinnor till ledarskapsstilen. Återigen kan denna kunskap gynna företag i deras ledarskapstänk. Exempelvis ger detta resultat kunskap i att grupper dominerade av män förmodligen attraheras mer av denna ledarskapsstil än grupper dominerade av kvinnor och kan därmed vara en bra ingång till att se vilken ledarskapsstil som

bör anammas. Detta tror undersökningsledarna att ledare kan ta i beaktande i sin roll som ledare. En grupp som arbetar agilt skulle kunna ha transaktionella inslag i sitt ledarskap om de leder en grupp som domineras av män. För att kunna utnyttja dessa resultat i praktiken så tror undersökningsledarna att det är viktigt för ett företag att utgå ifrån de individuella skillnader som finns i en grupp för att på så sätt kunna få ut det bästa från gruppen. Detta tror undersökningsledarna skulle kunna ge en effektivisering av arbetet men även nöjdare medarbetare. Som nämnt tidigare har mycket fokus legat på hur en ledare ska vara men vi tror att denna uppsats har gett en grund till att lägga mer fokus på medarbetarna och se det unika i varje person som ingår i en grupp.

Förslag på framtida forskning skulle kunna vara att använda ett annat sätt att mäta attityden till de olika ledarskapsstilarna än med vinjetterna denna studie använde sig av. Ett alternativ hade varit att följa upp de som visade ett intresse för det agila ledarskapet och där efter göra ett personlighetstest för att se om det fanns något samband mellan dessa. Undersökningsledarna ser även att ett större och slumpmässigt urval hade varit att föredra för framtida forskning.

Referenser

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B., M., Waldman, D. D., & Avolio, B. J. (1986). *Transformational leadership and the falling dominoes effect* (Tech. Rep. No. 86). Binghamton: State University of New York, School of Management.
- Claesson, K., Person, M., & Akrami, N. (2001). The Big five inventory (BFI) and the five factor personality inventory (FFPI): Reliability, and convergent validity. Uppsala University, Department of Psychology (unpublished manuscript).
- Dess, G. G., & Picken, C. J. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28, 18-34.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- John, P. O., & Srivastava, S. (1999). Paradigme shift to the integrative Big five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In L.A., Pervin, R.W., Robins, & O.P., John, (Eds.) *Handbook of personality: theory Theory and research* (behöver ett sidspann) New York: Guilford.
- Judge, A., & Bono, E. (2000). Five- Factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, A., Heller, D., & Mount, K. M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, A. T., Woolf, E. F., Hurs, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future reserarch. *Organisationspsychologie*, 50, 203-214.
- Judge, A.T., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.

- Keith, M., Diener, E., Fujita, F., & William, P. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*, 1046-1053.
- 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*, 385-415.
- McBurney, D. H., & White, T. L. (2013). *Research methods* (9th ed). Wadsworth: Cengage Learning.
- McCrae, R. R., & John, P. O. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, *60*, 175-215.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*, 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (Eds.) (1999) *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford.
- Roberts, W. B., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A., & Goldberg, L. R. (2007). The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological Science*, *2*, 313-345.
- Sherehiv, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *37*, 445-460.
- Ström, P. (2014). Definition av ledarskap. Hämtat från <http://ledarskap.eu/definierar-ledarskap>
- Svenska akademien. (2006). *Ordlista över svenska språket*. 13e uppl. Stockholm: Svenska akademien.
- Van Maanen J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Yusuf, M. S., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, *62*, 33-43.
- Yukl, G. (2011). *Leadership in orgnaisation*. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Zakrisson, I. (2010). *Big Five Inventory (BFI): Utprövning för svenska förhållanden*. Mittuniversitetet, Institutionen för samhällsvetenskap.