



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi
Kandidatuppsats

Vem uppskattar det transformativa ledarskapet? - En prediktion utifrån personlighetsdragen i HEXACO-modellen

Who appreciates transformational leadership? - A prediction based on the personality traits in the HEXACO model

Vilma Brandt & Tova Hallberg

Kandidatuppsats HT 21

Handledare: Petri Kajonius
Examinator: Magnus Lindén

Abstract

Transformational leadership is one of the most influential theories in leadership research today and its benefits have been highlighted from several perspectives. The purpose of the following study was to examine the relationship between personality traits in the HEXACO model, a contender to the established five-factor model, and the appreciation of transformational leadership style. The data was collected through an Internet-based survey that contained statements retrieved from two standardised self-assessment scales: 60 item HEXACO-PI-R and Transformational Leadership measure. The former scale measured the participants' personality traits and the latter scale was modified to measure the participants' appreciation of transformational leadership behaviours. The survey was aimed at people who were over 18 years and who had ever had a job and a manager. The study's result was based on 200 answers. The study's correlation analysis showed that the personality traits Emotionality ($r = .15$), Extraversion ($r = .28$), and Conscientiousness ($r = .14$) were significantly positively correlated with the appreciation of transformational leadership style, where Extraversion was the trait with the highest correlation. The regression analysis conducted in the study showed a significant positive effect of Emotionality ($\beta = .16$) and Extraversion ($\beta = .26$) on the appreciation of transformational leadership style. Once again, Extraversion was the personality trait that had the strongest effect. The results of the study illustrated that transformational leadership was appreciated to varying degrees depending on the individual's personality. The conclusion was drawn that a transformational leadership style can be useful for and appreciated by extroverted employees.

Keywords: HEXACO, personality, transformational leadership, individual differences, appreciation

Sammanfattning

Transformativt ledarskap är en av de mest inflytelserika teorierna inom ledarskapsforskning idag och dess fördelar har blivit uppmärksammade från flertalet perspektiv. Syftet med följande studie var att undersöka relationen mellan personlighetsdrag i HEXACO-modellen, en utmanare till den etablerade femfaktormodellen, och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Datan samlades in genom en internetbaserad enkät som innehöll påståenden hämtade från två standardiserade självskattningsskalor: 60 item HEXACO-PI-R och Transformational Leadership measure. Den förstnämnda skalan mätte deltagarnas personlighetsdrag och den sistnämnda skalan modifierades om för att mäta deltagarnas uppskattande av transformativa ledarskapsbeteenden. Enkäten riktade sig till personer som var över 18 år och som någon gång haft ett arbete och en chef. Resultatet i studien baserades på 200 svar. Studiens korrelationsanalys visade att personlighetsdragen Emotionality ($r = .15$), Extraversion ($r = .28$) och Conscientiousness ($r = .14$) var signifikant positivt korrelerade med uppskattandet av transformativ ledarskapsstil, där Extraversion var draget med högst korrelation. Regressionsanalysen i studien visade en signifikant positiv effekt av Emotionality ($\beta = .16$) och Extraversion ($\beta = .26$) på uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Återigen, var Extraversion det personlighetsdrag som hade starkast effekt. Studiens resultat åskådliggjorde att det transformativa ledarskapet uppskattades i olika hög grad beroende på individens personlighet. Slutsatsen drogs att transformativ ledarskapsstil kan vara användbar för och uppskattad av extroverta medarbetare.

Nyckelord: HEXACO, personlighet, transformativt ledarskap, individuella skillnader, uppskattande

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Petri Kajonius för stödet och den snabba responsen under hela processen. Vi vill även tacka alla undersökningsdeltagare för tiden de lagt ner. Slutligen, vill vi tacka våra familjer och vänner för engagemanget under resans gång!

Vem uppskattar det transformativa ledarskapet? - En prediktion utifrån personlighetsdragen i HEXACO-modellen

Vilken ledarskapsstil som används är avgörande för en organisations framgång (Spisak et al., 2015), där det transformativa ledarskapet har visat sig vara en av de mest inflytelserika och utforskade teorier inom ledarskapsforskning idag (G. Wang et al., 2011). Det transformativa ledarskapets fördelar har blivit uppmärksammade från flertalet perspektiv. Ledarskapsstilen har visat sig ha en positiv inverkan på medarbetares arbetsprestationer (Chi & Pan, 2012; Liao & Chuang, 2007; Nam et al., 2019; G. Wang et al., 2011; H.-F. Wang et al., 2021), organisationens övergripande resultat (Garcia-Morales et al., 2012) och på medarbetares hälsa (Corrigan et al., 2002; Diebig et al., 2017; Hildenbrand et al., 2018; Kara et al., 2013; H. Lee & Cummings, 2008; Montano et al., 2017). I vilken grad individer uppskattar en transformativ ledarskapsstil har även blivit uppmärksammat, däribland utifrån individuella skillnader såsom personlighet. Merparten av forskning som har undersökt relationen mellan individers personlighet och synen på en transformativ ledarskapsstil har utgått från femfaktormodellen (Felfe & Schyns, 2010; Moss & Ngu, 2006; Soane et al., 2015), där personlighet antas bestå av fem personlighetsdrag (McCrae & John, 1992). Under de senaste åren har dock flertalet studier givit bevis för att personlighet består av sex personlighetsdrag (Ashton et al., 2004). Därmed har HEXACO, en nyare modell där personlighetsdraget Honesty-Humility ingår, uppstått som ett alternativ (Ashton & Lee, 2007). Det finns idag en brist på studier som undersöker alla sex personlighetsdrag i HEXACO-modellen i relation till uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Dessutom påträffas ingen tidigare forskning som undersöker relationen i en svensk kontext. Följande studie avser därmed att undersöka relationen mellan individers personlighetsdrag utifrån HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil.

Transformativt ledarskap

Under de senaste åren har en forskat mycket på teorin om transformativt ledarskap (Judge & Piccolo, 2004; G. Wang et al., 2011). Teorin formulerades från början av Burns (1978) och vidareutvecklades därefter av Bass (1985). Judge och Piccolo (2004) beskriver att utmärkande för en transformativ ledare är att den vädjar till sina medarbetare på ett emotionellt plan och betar sig på ett beundransvärt sätt. Detta agerande leder till att

medarbetaren beundrar och identifierar sig med ledaren. Ledaren stimulerar kreativitet och uppmuntrar medarbetarna till att ge förslag på idéer. Den transformativa ledaren förklaras även utmärka sig genom att den kommunicerar en inspirerande vision och tillgodoser mening till dess medarbetares arbetsuppgifter. Vidare, ställer ledaren höga krav och är optimistisk till medarbetarnas förmåga att klara av dessa. Den transformativa ledaren agerar dessutom som en mentor och tar hänsyn till individuella behov och bekymmer.

Transformativt och karismatiskt ledarskap

Ett antal teorier om karismatiskt ledarskap existerar, däribland Self-Concept Theory of Charismatic Leadership. Shamir et al. (1993) beskriver att det som är utmärkande för en karismatisk ledare enligt denna teori är att den använder sig av olika metoder för att motivera samt öka följarnas självkänsla och självförtroende. Exempelvis artikulerar ledaren en vision, skapar meningsfulla mål och har höga förväntningar på sina följare i kombination med en uttryckt tro på att följarna kan uppnå dessa förväntningar.

Ingen enhetlig syn existerar idag om huruvida transformativt och karismatiskt ledarskap ska ses som distinkta teorier med viss överlappning eller som likvärdiga teorier (Yukl, 2013). Flertalet studier har dock demonstrerat en syn på att teorierna bör likställas med varandra. De två ledarskapsteorierna har både slagits samman till gemensamma begrepp (Anderson & Sun, 2017; McCann et al., 2006) och modeller (Behling & McFillen, 1996). Vidare, visade Judge & Piccolos (2004) metaanalys att ingen signifikant skillnad fanns mellan studier som mätt karisma respektive transformativt ledarskap. Slutligen, fann Rowold och Heinitz (2007) en hög korrelation ($r = .88$) mellan de två ledarskapsstilarnas respektive mätinstrument. Mot bakgrund av nämnd forskning, görs därmed ingen avgränsning i denna studie mellan teorierna.

HEXACO

Personlighet är ett svårdefinierat konstrukt (Bergner, 2020) där olika modeller har blivit konstruerade för att förklara dess underliggande struktur (Ashton & Lee, 2007; McCrae & John, 1992). Modellen HEXACO är enligt Ashton & Lee (2007) en sexdimensionell personlighetsstruktur där varje dimension representerar ett personlighetsdrag. De sex personlighetsdragen är Honesty-Humility, Emotionality, Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness och Openness to experience.

Enligt Ashton & Lee (2007) kännetecknas personlighetsdraget Honesty-Humility av att vara genuin och rättvis i bemötandet av andra människor och att välja samarbete även i de fall där möjlighet att utnyttja andra finns. Emotionality beskrivs omfatta en människas förmåga att känna empati och emotionell anknytning samt en människas behov av att söka hjälp och stöttning hos närstående. Vidare, förklaras Extraversion syfta till en människas vilja att engagera sig i sociala sammanhang, såsom att underhålla, leda eller socialisera sig. Personlighetsdraget Agreeableness framställs som en människas förmåga att vara tolerant, förlåtande och välja samarbete trots att risk för att bli utnyttjad finns. Conscientiousness kännetecknas av praktiskt engagemang, där individen arbetar strukturerat och organiserat med uppgifter av praktisk karaktär. Slutligen, präglas Openness to experience av engagemang i uppgifter av idérelaterad karaktär, såsom tänkande, lärande och användandet av sin fantasi. I tabell 1 presenteras respektive personlighetsdrag i HEXACO med tillhörande egenskaper.

Tabell 1

Personlighetsdragen i HEXACO med exempel på egenskaper och motsatta egenskaper

<i>Personlighetsdrag</i>	<i>Exempel på egenskaper</i>	<i>Exempel på motsatta egenskaper</i>
Honesty-Humility	ärlig, lojal, rättvis, uppriktig, anspråkslös, trogen	girig, skrytsam, pretentiös, självgod
Emotionality	sentimental, sårbar, rädd, överkänslig, emotionell, ångestfylld	självständig, modig, stabil, självsäker
Extraversion	extrovert, aktiv, livlig, glad, social, pratsam, utåtriktad	passiv, introvert, reserverad, tystlåten, blyg, tillbakadragen
Agreeableness	mild, tolerant, fridsam, tålmodig, vänlig, hänsynsfull	envis, stridslysten, argsint, hetlevrad
Conscientiousness	försiktig, noggrann, disciplinerad, flitig, organiserad	lat, oansvarig, försumlig, slarvig, tankspridd, vårdslös
Openness to experience	kreativ, innovativ, intellektuell, ironisk, okonventionell	konventionell, ytlig, fantasilös

Not. (Ashton & Lee, 2007)

HEXACO i relation till femfaktormodellen

Femfaktormodellen är en väl beprövad personlighetsmodell som består av de fem personlighetsdragen Openness to experience, Neuroticism, Extraversion, Conscientiousness och Agreeableness (McCrae & John, 1992). Ashton et al. (2014) förklarar att flertalet likheter finns mellan denna äldre modell och den nyare modellen HEXACO. De tre personlighetsdragen Extraversion, Conscientiousness och Openness to Experience är nästintill identiska i de två modellerna. Personlighetsdraget Agreeableness finns i båda modeller men skiljer sig åt genom att komponenten sympati endast finns i femfaktormodellens Agreeableness. I HEXACO infaller denna komponent istället delvis i Emotionality. Personlighetsdraget Emotionality i HEXACO är jämförbar med femfaktormodellens drag Neuroticism. Emotionality innehåller dock komponenten empati, men inte komponenten ilska. Detta är i motsats till femfaktormodellen, där ilska tillhör Neuroticism medan empati tillhör Agreeableness.

HEXACO-modellens största skillnad från femfaktormodellen är tillägget av personlighetsdraget Honesty-Humility (Ashton et al., 2014). I en jämförelse av de två modellerna visade Ashton & Lee (2019) att femfaktormodellen inte fångar variansen tillräckligt mellan de sex personlighetsdragen i HEXACO, där specifikt variansen avseende Honesty-Humility, Emotionality och Agreeableness uppmärksammades. Därmed beskrevs användandet av femfaktormodellen istället för HEXACO kunna leda till förlorandet av information.

Personlighet i relation till transformativ och karismatisk ledarskapsstil

Studier som har undersökt individers personlighet i relation till transformativ eller karismatisk ledarskapsstil har utgått från både HEXACO och femfaktormodellen, där forskning med utgångspunkt i HEXACO är begränsad. Därmed presenteras nedan respektive personlighetsdrag i HEXACO i relation till tidigare forskning, oavsett val av använd personlighetsmodell.

Honesty-Humility

Relationen mellan personlighetsdraget Honesty-Humility och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil är outforskad. Studien genomförd av Hansbrough och Schyns (2018) utgick från HEXACO för att undersöka sambandet mellan respektive

personlighetsdrag och hur attraktivt individer finner det transformativa ledarskapet. Honesty-Humility uteslöts dock från nämnd undersökning. Personlighetsdraget har däremot blivit inkluderat i studier som har undersökt relationen mellan följares personlighet och hur transformativ respektive karismatisk befintliga ledare uppfattas vara. Schyns och Sanders (2007) genomförde två studier med utgångspunkt i HEXACO för att undersöka transformativt respektive karismatiskt ledarskap. De påträffade en positiv effekt av Honesty-Humility endast i den studie som undersökte hur karismatisk befintliga ledare uppfattades vara. I kontrast, fann Breevart och de Vries (2021) en negativ effekt av Honesty-Humility på preferens av karismatisk ledarskapsstil.

Emotionality

Flertalet studier som undersökt personlighet i relation till en transformativ eller karismatisk ledarskapsstil har inte funnit en positiv effekt av Emotionality (Breevart & de Vries, 2021; Schyns & Sanders, 2007). Tre studier genomförda av Hansbrough och Schyns (2018) visade på ett spritt resultat relaterat till detta personlighetsdrag. Två av tre studier utgick från HEXACO, där endast en studie fann en positiv effekt av Emotionality på attraktionskraften av transformativ ledarskapsstil. Den tredje studien utgick från femfaktormodellen, där Neuroticism hade en positiv effekt på attraktionskraften av transformativ ledarskapsstil. Liknande resultat visades i Schyns och Sanders (2007) studie med utgångspunkt i femfaktormodellen, där Neuroticism hade en positiv effekt på följares uppfattning av befintliga ledares transformativa ledarskapsstil.

Extraversion

En positiv effekt av Extraversion på preferens av karismatisk ledarskapsstil påträffades i Breevart och de Vries (2021) studie som utgick från HEXACO. I kontrast fann Hansbrough och Schyns (2018), i två av två studier med utgångspunkt i HEXACO, ingen relation mellan Extraversion och attraktionskraften hos transformativa ledare. Denna icke signifikanta relation styrks även av Schyns och Sanders (2007) studie som undersökte Extraversion utifrån HEXACO i relation till individers uppfattning av hur transformativ dess nuvarande ledare var. Flertalet studier som har utgått från femfaktormodellen har visat ett positivt samband mellan Extraversion och uppfattningen av transformativa ledarskapsbeteenden. I dessa studier ledde högre grad av Extraversion hos individer till en större uppfattning av transformativa

ledarskapsbeteenden hos befintliga ledare (Felfe & Schyns, 2010; Schyns & Sanders, 2007; Soane et al., 2015). Liknande resultat fann Moss och Ngu (2006) där Extraversion hade en positiv effekt på preferens av transformativt ledarskap bland följare. Även Thoroughgood och Sawyers (2018) studie indikerade på ett positivt samband mellan Extraversion och preferens av karismatisk ledarskapsstil. Hansbrough och Schyns (2018) studie med utgångspunkt i femfaktormodellen visade också en positiv effekt av Extraversion på attraktionskraften hos transformativa ledare.

Agreeableness

Studier kopplat till personlighetsdraget Agreeableness har givit olika resultat. Felfe och Schyns (2010) fann utifrån femfaktormodellen att medarbetare med hög grad av Agreeableness var mer mottagliga för transformativt ledarskap än övriga. Liknande resultat fann Thoroughgood och Sawyer (2018), vars studie indikerade på ett positivt samband mellan individers grad av Agreeableness och preferens av karismatiskt ledarskap. Vidare, fastslog Schyns och Sanders (2007) en positiv effekt av Agreeableness i dess studie med utgångspunkt i HEXACO och karismatiskt ledarskap. Denna studie fann att en högre grad av Agreeableness hos individen resulterade i en högre skattning av befintliga ledare som karismatiska. Flertalet studier inom forskningsområdet har inte kunnat fastslå en effekt av personlighetsdraget (Breevart & de Vries, 2021; Hansbrough & Schyns, 2018; Moss, Ngu, 2006).

Conscientiousness

Studier rörande Conscientiousness har givit åtskilda resultat. Breevart och de Vries (2021) fann ingen effekt av personlighetsdraget på preferens av karismatisk ledarskapsstil. Denna icke signifikans styrks av både Schyns och Sanders (2007) och Soane et al. (2015) genomförda studier utifrån femfaktormodellen. Däremot har tidigare forskning som utgått från HEXACO visat en positiv relation mellan personlighetsdraget och uppfattningen av (Schyns & Sanders, 2007) respektive attraktionskraften hos (Hansbrough & Schyns, 2018) transformativa ledare. Hansbrough och Schyns (2018) fann även att personlighetsdraget var en positiv prediktor för attraktionskraften hos transformativa ledare i tre av tre studier. Vidare, fastslog Moss & Ngu (2006) en positiv relation mellan Conscientiousness och preferens av transformativt ledarskap i dess studie med utgångspunkt i femfaktormodellen (Moss & Ngu, 2006).

Openness to experience

Ett spritt resultat existerar inom den forskning som undersökt Openness to experience i relation till transformativt och karismatiskt ledarskap. En av de två studierna genomförda av Hansbrough och Schyns (2018) med utgångspunkt i HEXACO samt dess studie med utgångspunkt i femfaktormodellen visade en positiv effekt av personlighetsdraget på attraktionskraften hos transformativa ledare. En högre grad av Openness to experience har även visat sig predicera preferens av karismatisk ledarskapsstil (Breevart & de Vries, 2021). I kontrast har flertalet studier givit ett resultat med avsaknad av statistisk signifikans kopplat till personlighetsdraget (Felfe & Schyns, 2010; Moss & Ngu, 2006; Schyns & Sanders, 2007; Soane et al., 2015).

Syfte, frågeställning och betydelse

Syftet med följande studie är att undersöka relationen mellan individers personlighetsdrag och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Personlighetsdrag definieras i denna studie som de sex personlighetsdrag som finns i HEXACO. Uppskattandet av transformativ ledarskapsstil definieras utifrån i vilken grad individen anser att transformativa ledarskapsbeteenden är viktiga i arbetssammanhang. För att undersöka syftet i studien konstruerades följande frågeställning:

- Finns det ett samband mellan individers personlighetsdrag och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil?

Denna studie är av betydelse att genomföra av ett flertal anledningar. För det första, råder det en brist på studier som undersöker samtliga personlighetsdrag inom HEXACO och dess relation med uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Specifikt är relationen mellan individers grad av Honesty-Humility och uppskattandet av transformativt ledarskap outforskad. Därmed kan den aktuella studien bidra till att fylla en kunskapslucka och resultera i en kunskapsvinst i form av ökad förståelse av hur denna relation ser ut. För det andra, indikerar tidigare presenterad forskning att det finns en relation mellan personlighet och synen på detta ledarskap. Resultatet är dock inkonsekvent kopplat till respektive personlighetsdrag. Ett spritt teoretiskt ramverk, med olika modeller för personlighet och definitioner på transformativt ledarskap, utgör ytterligare en svårighet i att fastställa relationen mellan respektive personlighetsdrag och uppskattandet av en transformativ ledarskapsstil. Den

avsedda studien kan därmed leda till bredare kunskap om denna relation och bidra till att klargöra den. För det tredje, påträffas ingen tidigare forskning som har undersökt relationen i en svensk kontext. Att bidra till en ökad förståelse av individers personlighet i relation till uppskattandet av transformativ ledarskapsstil i Sverige anses därmed vara av relevans.

Metod

Deltagare

Studiens population var personer över 18 år, som förstår svenska i skrift och som någon gång haft ett arbete och en chef. Undersökningens totala antal deltagare uppgick till 200 st, där 157 st (78.5%) var kvinnor och 43 st (21.5%) var män. Ingen av deltagarna uppgav "annat" eller "vill inte ange" på frågan om kön. Åldersspannet var brett där flest deltagare, 67 st (33.5%), ingick i ålderskategorin 18-25 år och näst flest, 55 st (27.5%), ingick i ålderskategorin 46-55 år. Två kontrollfrågor ställdes för att säkerställa att samtliga deltagare någon gång haft ett arbete och en chef. Vidare, undersöktes huruvida deltagarna någon gång varit chef över andra medarbetare, där 105 st (52.5%) svarade ja och 95 st (47.5%) svarade nej. Antal års arbetslivserfarenhet hos deltagarna varierade, där majoriteten av deltagarna, 63 st (31.7%), hade arbetat 31 år eller fler. Näst flest deltagare, 49 st (24.6%), ingick i kategorin som hade arbetat 0-5 år.

Forskningsdesign

Studiens design bestod av en korrelationsstudie med en kvantitativ ansats där en tvärsnittsdesign med enkät som datainsamlingsmetod användes. En korrelationsstudie utgör en grund för att kunna predicera variabler utifrån dess korrelationer med varandra (Shaughnessy et al., 2015). Mot bakgrund av studiens syfte ansågs därför en korrelationsstudie vara lämplig. En nackdel med korrelationsstudier är dock att det inte går att säkerställa om en tredje variabel har påverkat den påstådda korrelationen (Shaughnessy et al., 2015). För att åtgärda denna nackdel innehåller studien även regressionsanalyser. Regressioner kan fastställa hur väl en specifik oberoende variabel predicerar den beroende variabeln (Cohen et al., 2011). Användandet av regressionsanalyser ansågs därmed vara nödvändigt för att kunna säkerställa resultatet i studiens korrelationsanalys.

Slutligen, ansågs en tvärsnittsdesign vara lämplig för att undersöka sambandet mellan studiens variabler i nuläget. Därmed ansågs nackdelen med tvärsnittsdesigner, det vill säga att de inte är användbara för att undersöka skillnader i individers beteende över tid (Shaughnessy et al., 2015), ej vara av relevans. En tvärsnittsdesign undersöker hur urvalet ser ut vid ett specifikt tillfälle och genererar datamaterial som kan användas för prediktion (Shaughnessy et al., 2015), vilket stämmer väl överens med studiens syfte.

Variabler

Oberoende variabel var personlighetsdrag i HEXACO bestående av de sex personlighetsdragen Honesty-Humility, Emotionality, Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness och Openness to Experience. Därmed bestod oberoende variabel av sex variabler. Variabeln operationaliserades genom självskattningsskalan 60 item HEXACO-PI-R (Ashton & Lee, 2009). Beroende variabel var uppskattandet av transformativ ledarskapsstil, som operationaliserades genom en modifierad version av självskattningsskalan Transformational Leadership measure (Reichard et al., 2009). Kontrollvariabler i denna studie var kön, ålder, arbetslivserfarenhet och om deltagarna varit chef över andra medarbetare eller inte.

Procedur

Datainsamlingsmetoden var ett självskattningsformulär i form av en digital enkät som skapades i Google Forms. Enkäter beskrivs av Shaughnessy et al. (2015) som en användbar datainsamlingsmetod för att undersöka människors känslor, åsikter och tankar. Digitala enkäter har även fördelen att de går att distribuera till många individer samtidigt vilket gör det möjligt att insamla ett stort urval av svar under ett kort tidsspann (Shaughnessy et al., 2015). Undersökningen utgick från en begränsad tidsram och därmed ansågs en elektronisk enkät vara lämplig på grund av tidigare nämnda fördelar.

Innan undersökningen genomfördes utfördes ett förtest där fyra personer fick lämna feedback på enkäten. Syftet med förtestet var att säkerställa att alla påståenden i enkäten var begripliga. Inga korrigeringar gjordes efter förtestet. Enkäten var öppen för deltagande mellan 2021-11-11 och 2021-11-22. Ett icke sannolikhetsurval i form av ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2018) användes. Detta ansågs vara en lämplig urvalsmetod mot bakgrund av det korta tidsspann som studien genomfördes under. Enkäten distribuerades ut till en början via

LinkedIn. Till följd av låg svarsfrekvens utökades distributionen 2021-11-12 till det sociala nätverket Facebook.

Instrument

Enkäten bestod av 108 items som konstruerades utifrån två självskattningsskalor: 60 item HEXACO-PI-R (Ashton & Lee, 2009) och Transformational Leadership measure (Reichard et al., 2009). De första åtta items i enkäten bestod av egenkonstruerade frågor. En av dessa åtta frågor berörde samtycke till att medverka i studien och övriga berörde deltagarnas bakgrund för att undersöka kontrollvariabler (se Appendix A, sektion 1-2). Övriga items var påståenden som utgick från tidigare nämnda självskattningsskalor (se Appendix A, sektion 3-6). Totalt 35 påståenden i enkäten hade en negativ riktning (se Appendix B). Användandet av påståenden med en negativ riktning gjorde det möjligt att upptäcka skeva svarstendenser bland deltagarna (Bryman, 2018). Enkäten bestod av sex sektioner där deltagarna genom en förloppsindikator fick ta del av hur långt de hade kvar till slutmålet av enkäten. Detta gjordes i ett försök att öka svarsfrekvensen, vilket är ett vanligt förekommande problem med digitala enkäter (Bryman, 2018).

60 item HEXACO-PI-R

Självskattningsskalan 60 item HEXACO-PI-R består av 60 påståenden som syftar till att mäta de sex personlighetsdragen i HEXACO (Ashton & Lee, 2009). En förekommande risk med längre enkäter är bortfall av svar (Bryman, 2018). Därmed användes denna kortare version istället för 100 item HEXACO-PI-R (K. Lee & Ashton, 2018). En svensk översättning av 60 item HEXACO-PI-R existerade sedan tidigare (Ashton & Lee, 2009). Denna översättning användes i enkäten och alla påståenden inkluderades utan modifiering. Deltagarna fick skatta påståendena utifrån Likertskalan som finns i 60 item HEXACO-PI-R (Ashton & Lee, 2009). Deltagarna fick skatta varje påstående på en skala från 1-5 där siffrorna hade följande innebörd: 1 = håller inte alls med, 2 = håller inte med, 3 = neutral (håller varken med eller tar avstånd), 4 = håller med och 5 = håller helt med. Vidare, undersöktes varje personlighetsdrag med tio påståenden vardera. Exempelvis användes påståendet "Jag skulle aldrig acceptera en muta även om den var väldigt stor" för att undersöka Honesty-Humility medan påståendet "I sociala situationer är jag ofta den som tar första steget" användes för att undersöka Extraversion. Cronbachs alfa för respektive

personlighetsdrag inom skalan låg mellan .67 och .79, vilket anses vara acceptabelt och godkänt, då en nivå under .60 är oacceptabel (Cohen et al., 2011).

Transformational Leadership measure

Transformational Leadership measure (Reichard et al., 2009) har sin utgångspunkt i Bass och Avolios (1996) standardiserade mätinstrument Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ) innehållande 20 påståenden som undersöker transformativt ledarskap. MLQ är upphovsrättsskyddad och måste köpas för att få tillgång till (Mind Garden, Inc., 2021), vilket inte ansågs vara möjligt med hänvisning till de knappa resurser för denna studie. Därmed valdes självskattningsskalan Transformational Leadership measure, innehållande 40 påståenden där en ledare får skatta sitt eget ledarskap i relation till transformativa ledarskapsbeteenden (Reichard et al., 2009). Användandet av en skala som undersöker ledarskapsstilen med ett större antal påståenden ansåg vi även vara fördelaktigt. Detta mot bakgrund av att sannolikheten att studiens resultat är tillförlitligt ökar om flertalet påståenden används för att undersöka en variabel (Bryman, 2018).

Samtliga påståenden i Transformational Leadership measure inkluderades och modifierades genom att inleda varje påstående med frasen "För mig är det viktigt att en ledare...". Denna modifikation krävdes för att kunna undersöka deltagarnas uppskattande av transformativt ledarskap. Transformational Leadership measure är i originalform på engelska och översattes därmed till svenska. Exempelvis översattes påståendet: "All my followers would say that I challenge them intellectually." (Reichard et al., 2009, s. 30) till "För mig är det viktigt att en ledare utmanar alla sina medarbetare intellektuellt." (se Appendix A, sektion 6, påstående 27). Cronbachs alfa för skalan var .88, vilket enligt Cohen et al. (2011) anses vara ett mycket pålitligt resultat. Vidare, fick deltagarna skatta alla påståenden utifrån samma 5-gradiga Likertskala som användes för föregående skala, där siffrorna hade samma innebörd som tidigare. Genom att ha en kontinuitet i skattningsskalan blev det tydligt vad respektive siffra stod för och därmed ökade pålitligheten i deltagarnas svar.

Etik

Studien uppfyllde de forskningsetiska riktlinjer och regler som gäller inom ämnet Psykologi i Sverige och vid institutionen för psykologi vid Lunds Universitet. En etikdeklaration skrevs under av uppsatsförfattarna och handledaren innan studien påbörjades

och agerade som en försäkran för att studien följde principerna inom lagen om etikprövning av forskning som avser människor (SFS, 2003:460). Samtyckes-, nyttjande-, konfidentialitets-, samt informationskravet uppfylldes genom att ett informerat samtycke samlades in från varje deltagare innan enkäten kunde påbörjas. Det informerade samtycket utgjordes av en text där deltagarna fick information om att deltagandet var anonymt och frivilligt, att inga personuppgifter skulle sparas samt att det var tillåtet att närsomhelst avsluta sitt deltagande utan att det riskerade att leda till några negativa konsekvenser (se Appendix A, sektion 1). Första frågan i enkäten var obligatorisk att besvara och agerade som en försäkran att deltagaren var över 18 år, att deltagaren förstod innebörden av att samverka i studien och att hen gav sitt samtycke till att delta i studien (se Appendix A, sektion 1, fråga 1).

Dataanalys

Insamlad data överfördes från Google Forms, till Excel och därefter till Jamovi version 1.6.23. Alla items kodades om från nominalskalenivå till intervallskalenivå. Den insamlade datan innehöll ett fåtal saknade värden för olika items. Dessa saknade värden kodades om till skalnivå 3 för att vara neutrala. Därefter kodades alla 35 påståenden med negativ riktning om genom att vända riktningen på skalan (se Appendix B). En skattning på skalnivå 1 erhöll därmed skalnivå 5 och viceversa. Sedan sammanslogs alla påståenden som korresponderade till respektive personlighetsdrag för att få fram ett medelvärde per personlighetsdrag. Alla påståenden som korresponderade till uppskattandet av transformativ ledarskapsstil slogs även samman för att få fram ett medelvärde.

Deskriptiv statistik togs fram för personlighetsdragen i HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Därefter genomfördes en korrelationsanalys via Pearsons r för att undersöka korrelationen mellan respektive personlighetsdrag i HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Även korrelationen mellan de sex personlighetsdragen undersöktes. En linjär multipel regressionsanalys genomfördes sedan för att undersöka prediktiv effekt av respektive personlighetsdrag på den beroende variabeln uppskattandet av transformativ ledarskapsstil.

Ytterligare en multipel regressionsanalys genomfördes där följande kontrollvariabler inkluderades: kön, ålder, arbetslivserfarenhet och om deltagarna varit chef över andra medarbetare eller inte. Den totala modellen kunde förklara 13% av variansen inom

uppskattandet av transformativt ledarskap ($F(11, 187) = 2.56, p < .005, R^2 = 0.13$). Vid undersökning av dessa kovariaters eventuella effekt på relationen mellan respektive personlighetsdrag och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil, fann vi ingen signifikant effekt kopplat till någon av de nämnda kontrollvariablerna. Därmed uteslöts denna modell från resultatet.

Antaganden om normalfördelning, homogenitet av varians, multikollinearitet och avsaknad av inflytelserika observationer uppfylldes för regressionsanalyserna genomförda i studien. Q-Q-plots undersöktes även för att kontrollera outliers, där inga outliers upptäcktes.

För alla statistiska analyser genomförda i denna studie sattes signifikansnivån på $p < .05$ tvåsidigt, vilket enligt Bryman (2018) är en acceptabel signifikansnivå inom samhällsvetenskaplig forskning. Även statistik signifikans på $p < .01$ och $p < .001$ undersöktes i de genomförda analyserna men sattes inte som en acceptabel nivå av statistisk signifikans med hänvisning till den ökade risk för typ II fel som de leder till (Bryman, 2018).

Resultat

Deskriptiv statistik

I tabell 2 presenteras deskriptiv data över personlighetsdragen i HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil i form av medelvärde, standardavvikelse, Cronbachs alfa och antal deltagare. Högst medelvärde av alla undersökta variabler hade uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Personlighetsdraget Conscientiousness hade högst medelvärde av de sex personlighetsdragen och var därmed det mest framträdande draget. Emotionality hade lägst medelvärde av personlighetsdragen och var därmed det minst framträdande draget.

Tabell 2

Deskriptiv statistik över personlighetsdragen i HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil

	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	<i>N</i>
Honesty-Humility	3.74	0.61	.69	200
Emotionality	3.23	0.71	.79	200
Extraversion	3.69	0.63	.79	200
Agreeableness	3.33	0.54	.67	200
Conscientiousness	3.81	0.53	.69	200
Openness to experience	3.40	0.70	.74	200
Transformativt ledarskap	4.11	0.39	.88	200

Not. *M* = Medelvärde, *SD* = Standardavvikelse, α = Cronbachs alfa, *N* = antal deltagare.

Personlighetsdragen i HEXACO (skala 1-5). Transformativt ledarskap (skala 1-5). Transformativt ledarskap = uppskattandet av transformativ ledarskapsstil.

Samband mellan personlighetsdragen i HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil

En korrelationsanalys genomfördes där samband mellan respektive personlighetsdrag i HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil undersöktes. Även samband mellan personlighetsdragen i HEXACO undersöktes. Korrelationsanalysen genomfördes genom användandet av Pearsons *r*. Resultaten presenteras i tabell 3. Korrelationsanalysen visade en signifikant positiv korrelation mellan uppskattandet av transformativ ledarskapsstil och Extraversion, Emotionality och Conscientiousness. Ingen signifikant korrelation mellan uppskattandet av transformativ ledarskapsstil och övriga personlighetsdrag framgick.

Tabell 3

Korrelationsanalys utifrån Pearsons r mellan uppskattandet av transformativ ledarskapsstil och personlighetsdragen i HEXACO

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Honesty-Humility	-	-	-	-	-	-	-
2. Emotionality	-.06	-	-	-	-	-	-
3. Extraversion	.08	-.03	-	-	-	-	-
4. Agreeableness	.12	-.20**	.19**	-	-	-	-
5. Conscientiousness	.22**	.12	.14*	-.06	-	-	-
6. Openness to Experience	.15*	-.05	.14*	.00	.04	-	-
7. Transformativt ledarskap	.06	.15*	.28***	.10	.14*	-.01	-

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Transformativt ledarskap = Uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Korrelationer mellan respektive personlighetsdrag i HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil är markerade i fetstil.

Personlighetsdragen i HEXACO som prediktorer på uppskattandet av transformativ ledarskapsstil

En linjär multipel regressionsanalys genomfördes för att undersöka hur väl respektive personlighetsdrag i HEXACO predicerade beroende variabel uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Resultaten presenteras i tabell 4. Emotionality och Extraversion var statistiskt signifikanta prediktorer, där Extraversion var den variabel som starkast predicerade uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Övriga personlighetsdrag var inte signifikanta prediktorer. Personlighetsdraget Openness to experience hade en icke signifikant negativ effekt på uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Den totala modellen kunde förklara 12% av variansen inom beroende variabel ($R^2 = .12$).

Tabell 4

Linjär multipel regressionsanalys av personlighetsdragen i HEXACO som prediktorer på uppskattandet av transformativ ledarskapsstil

	Uppskattandet av transformativ ledarskapsstil		
	β	<i>SE</i>	<i>t</i>
Honesty-Humility	.03	0.04	0.44
Emotionality	.16*	0.04	2.33
Extraversion	.26***	0.04	3.67
Agreeableness	.08	0.05	1.15
Conscientiousness	.09	0.05	1.22
Openness to experience	-.05	0.04	-0.67

*Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$*

$F(6, 193) = 4.61$, $p < .001$, $R^2 = .12$

Diskussion

Resultatet i undersökningen besvarar studiens frågeställning och indikerar att ett samband finns mellan personlighet och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Studiens fynd visade att Emotionality, Extraversion och Conscientiousness hade en signifikant positiv korrelation med uppskattandet av transformativ ledarskapsstil, där Extraversion var det drag som korrelerade starkast. Regressionsanalysen visade att Emotionality och Extraversion hade en signifikant prediktiv effekt på uppskattandet av transformativ ledarskapsstil, där Extraversion återigen hade starkast effekt. Med andra ord, indikerar studiens resultat att individer med hög grad av Emotionality och Extraversion uppskattar en transformativ ledare. Övriga tre drag i HEXACO, det vill säga Honesty-Humility, Agreeableness och Openness to experience, visade inte ett signifikant resultat varken i korrelation- eller regressionsanalysen.

Studiens fynd är unikt eftersom individers grad av Honesty-Humility aldrig tidigare undersökts i relation till uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Nedan presenteras och diskuteras varje personlighetsdrag i anknytning till forskning som undersökt liknande frågeställningar.

Extraversion

I denna studie var Extraversion det drag som hade starkast korrelation med och prediktiv effekt på uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Detta resultat indikerar att högre grad av Extraversion leder till mer uppskattning av transformativt ledarskap. Studiens fynd överensstämmer med en tidigare studie som utgått från HEXACO, där Extraversion hade en positiv effekt på preferens av karismatiskt ledarskap (Breevart & de Vries, 2021). Preferens av ledarskapsstil anses jämförbart med uppskattandet av ledarskapsstil och därmed bekräftar Breevart och de Vries (2021) fynd denna studiens resultat. I kontrast, har flertalet studier med utgångspunkt i HEXACO inte kunnat påvisa denna positiva relation. Hansbrough och Schyns (2018) fann ingen effekt av Extraversion i dess studie som undersökte attraktionskraften hos transformativa ledare. Attraktionskraft anses jämförbart med uppskattandet av ledarskapsstil och därmed strider detta resultat mot denna studiens fynd. Schyns och Sanders (2007) uppmärksammade heller ingen effekt av personlighetsdraget i dess studie som undersökte uppfattningen av transformativ ledarskapsstil hos befintliga ledare. Detta resultat anses svårt att direkt jämföra med den avsedda studien, med hänvisning till att skillnad kan finnas mellan hur individer skattar sina befintliga ledare kontra i vilken grad ett transformativt ledarskap uppskattas.

Mot bakgrund av att personlighetsdraget Extraversion är nästintill identiskt i HEXACO respektive femfaktormodellen (Ashton et al., 2014), anses det relevant att ta stöd från tidigare forskning som utgått från femfaktormodellen. Studiens fynd bekräftas av tidigare studier som funnit ett positivt samband mellan personlighetsdraget och preferens av transformativt (Moss & Ngu, 2006) respektive karismatiskt (Thoroughgood & Sawyer, 2018) ledarskap. Flertalet studier har även visat ett positivt samband mellan hög grad av Extraversion och en större uppfattning av transformativa ledarskapsbeteenden hos befintliga ledare (Felfe & Schyns, 2010; Schyns & Sanders, 2007; Soane et al., 2015). Trots att dessa studier utgick från skattning av befintliga ledare, ger de ett stöd till att Extraversion innehar en

positiv relation med transformativt ledarskap. Relationen mellan Extraversion och uppskattning av ledarskapsstilen är dock inte möjlig att fastslå baserat på nämnda studier.

Emotionality

Resultatet i studien visade en signifikant positiv korrelation med och prediktiv effekt på uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Med andra ord visar resultatet på att högre grad av Emotionality leder till en större uppskattning av transformativ ledarskapsstil. I kontrast, fann Breevart och de Vries (2021) ingen effekt av Emotionality på preferens av karismatisk ledarskapsstil. Även Schyns och Sanders (2007) fann ingen effekt i sina studier som mätte uppfattning av befintliga ledares karismatiska respektive transformativa ledarskapsstil. Dessa resultat är återigen svåra att jämföra med denna studiens fynd, eftersom skillnaden kan bero på studiernas olika forskningsfrågor.

Ett delvis stöd till studiens resultat går att finna i Hansbrough och Schyns (2018) tre genomförda studier. En positiv effekt av Emotionality på attraktionskraften av transformativ ledarskapsstil fastslogs endast i en av de två studierna som utgick från HEXACO. Därmed har endast en tidigare studie uppmärksammat den positiva effekt som påvisades i denna studie. Hansbrough och Schyns (2018) tredje studie utgick från femfaktormodellen och visade på en positiv effekt av Neuroticism på attraktionskraften hos transformativa ledare. Liknande resultat åskådliggjordes i Schyns och Sanders (2007) studie, där ju mer neurotisk en följare var, desto mer uppfattades dess befintliga ledare som transformativ. Dessa resultat ligger i linje med denna studies fynd men är svåra att direkt jämföra, mot bakgrund av att underkomponenter skiljer sig åt i Emotionality respektive Neuroticism (Ashton et al., 2014).

Honesty-Humility

Studiens unika fynd, där Honesty-Humility visades vara icke signifikant i både korrelations- och regressionsanalysen, går inte att bekräfta med stöd i tidigare forskning. Dels med hänvisning till att det är outforskat. Dels för att de fåtal studier som undersökt liknande forskningsfrågor påvisat ett spritt resultat. Å ena sidan, visade Schyns och Sanders (2007) ena studie en positiv effekt av Honesty-Humility på hur karismatiska befintliga ledare uppfattades vara. Å andra sidan, påträffades inte denna effekt i deras andra studie som undersökte personlighetsdraget i relation till hur transformativa befintliga ledare uppfattades vara. I kontrast, uppmärksammade Breevart och de Vries (2021) en negativ effekt av

Honesty-Humility på preferens av karismatisk ledarskapsstil. Fortsättningsvis, har merparten av tidigare forskning som undersökt relationen mellan individers personlighet och synen på transformativt ledarskap utgått från femfaktormodellen (Felfe & Schyns, 2010; Moss & Ngu, 2006; Soane et al., 2015) där Honesty-Humility inte är inkluderad. Därmed är inga av dessa resultat jämförbara med studiens fynd. Personlighetsdraget har även blivit uteslutet från de få studier som utgått från HEXACO (Hansbrough & Schyns, 2018). Denna studies fynd ger endast en indikation på att individers grad av Honesty-Humility inte har en relation till uppskattandet av transformativt ledarskap. Ytterligare studier krävs därmed för att klargöra personlighetsdragets relation till uppskattandet av transformativt ledarskap.

Övriga personlighetsdrag

Conscientiousness

Personlighetsdraget Conscientiousness var ingen signifikant prediktor för uppskattandet av transformativ ledarskapsstil i denna studie. Den positiva korrelation som uppstod i studien kan därmed ha berott på övriga personlighetsdrag. Huruvida Conscientiousness har en positiv relation till uppskattandet av transformativ ledarskapsstil kan därför inte fastslås i denna studie. Regressionsanalysens icke signifikanta resultat stöds av tidigare forskning som utgått från HEXACO (Breevart & de Vries, 2021). Det finns däremot studier som kunnat fastslå ett positivt samband mellan personlighetsdraget och transformativt respektive karismatiskt ledarskap (Hansbrough & Schyns, 2018; Moss & Ngu, 2006; Schyns & Sanders, 2007). Divergensen i resultat mellan nämnda studier och denna studie kan bero på skillnaden i forskningsfrågor.

Agreeableness

Agreeableness visade inget signifikant resultat varken i korrelations- eller regressionsanalysen, vilket överensstämmer med tidigare forskning (Breevart & de Vries, 2021; Hansbrough & Schyns, 2018; Moss & Ngu, 2006). Dock har en positiv effekt av personlighetsdraget visat sig i tidigare studier som utgått från femfaktormodellen (Felfe & Schyns, 2010). Det är möjligt att skillnaden i dessa resultat beror på användandet av olika modeller. Detta mot bakgrund av att underkomponenter i personlighetsdraget skiljer sig åt i HEXACO respektive femfaktormodellen (Ashton et al., 2014). Denna positiva effekt påvisades däremot i Schyns och Sanders (2007) studie som utgick från HEXACO. Åtskillnad

i resultat mellan detta resultat och den avsedda studien kan därmed inte härledas till val av personlighetsmodell.

Openness to experience

Även Openness to experience var icke signifikant i denna studie både i korrelations- och regressionsanalysen, vilket ligger i linje med flertalet studiers resultat (Felfe & Schyns, 2010; Moss & Ngu, 2006; Schyns & Sanders, 2007; Soane et al., 2015). I kontrast, har en positiv relation mellan detta personlighetsdrag och transformativt ledarskap blivit uppmärksammat i tidigare studier (Breevaart & de Vries, 2021; Hansbrough & Schyns, 2018). Återigen, är en möjlig förklaring till denna kontrast skillnaden i forskningsfrågor mellan nämnda studier och denna studie.

Metodologisk diskussion

Ett bekvämlighetsurval användes i denna studie vilket ansågs lämpligt med hänsyn till den tidsbegränsning och de knappa resurser som fanns för studien. Valet av bekvämlighetsurval resulterar dock i att studiens resultat inte blir representativt för studiens population eller kan generaliseras utöver studiens urval (Bryman, 2018). Den externa validiteten för studien är därmed hotad. Trots användandet av ett bekvämlighetsurval, anses studien vara av forskningvärde eftersom resultatet ger en indikation på att olika personlighetsdrag uppskattar det transformativa ledarskapet i olika utsträckning.

Vidare, undersöker studien i fråga en forskningsfråga som oss veterligen är utforskad i den svenska kontexten. Därmed krävdes det att skalan Transformational Leadership measure (Reichard et al., 2009) modifierades samt översattes till svenska för att vara användbar. Valet att modifiera denna skala var nödvändig för studiens syfte men leder till ett hot mot skalans konstruktvaliditet. Genom att skalan modifierades går det inte att säkerställa att alla påståenden i skalan mäter specifikt uppskattandet av transformativt ledarskap och inte en okänd variabel. Enligt den höga interna konsistensen ($\alpha = .877$) visad för den modifierade skalan, mäter dock samtliga påståenden samma variabel. Inga modifieringar gjordes för den standardiserade skalan 60 item HEXACO-PI-R (Ashton & Lee, 2009) och därmed antas dess konstruktvaliditet vara av hög rang.

Ytterligare begränsningar i studien berör den interna validiteten. Bekvämlighetsurvalet kan ha resulterat i överrepresentation av en viss demografisk målgrupp. Denna demografiska

variabel kan ha påverkat studiens resultat och utgör därmed ett hot mot den interna validiteten. Genom att enkäten distribuerades via internet fanns ingen möjlighet att kontrollera den fysiska miljön hos deltagarna vid dess besvarande av enkäten. Mot bakgrund av denna risk togs ändå beslutet att distribuera enkäten via internet, grundat i att det ansågs vara ett effektivt sätt att nå ut till ett stort antal i populationen. Utifrån dessa begränsningar, går det inte att fastställa att de statistiskt signifikanta resultat som tagits fram i denna studie beror på personlighetsdragen i HEXACO. Risken finns att andra variabler, som inte gick att kontrollera inom studiens ram, kan ha påverkat de undersökta variablerna. Vidare, kunde endast 12 % av variansen inom beroende variabel förklaras av personlighetsdragen (se tabell 4). Därmed brister studien i att förklara variansen inom uppskattandet av transformativ ledarskapsstil.

Slutligen, var den interna reliabiliteten för samtliga skalor i studien godkända. Detta med hänvisning till att Cronbachs alfa för samtliga skalor var över .60, vilket enligt Cohen et al. (2011) är en acceptabel nivå. Vidare, användes alla påståenden i 60 item HEXACO-PI-R (Ashton & Lee, 2009) och Transformational Leadership measure (Reichard et al., 2009). Genom att använda alla påståenden undersöktes varje variabel med flertalet påståenden, vilket enligt Bryman (2018) ökar sannolikheten att studiens resultat är tillförlitligt. Även valet att använda påståenden i negativ riktning beskrivs av Bryman (2018) stärka tillförlitligheten i resultatet.

Förslag till vidare forskning

Det föreligger idag en brist på studier som undersöker relationen mellan personlighetsdrag utifrån HEXACO och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil. Denna studie bidrar till att fylla denna kunskapslucka men ytterligare studier inom området krävs för att klargöra relationen. Personlighetsdragen inkluderade i denna studie kan dessutom inte förklara all varians inom uppskattandet av transformativt ledarskap ($R^2 = .12$). En utökning av den avsedda studien där fler demografiska variabler inkluderas utöver de undersökta i denna studie anses därför vara av forskningsvärde. Detta för att få utökad förståelse för variansen inom uppskattandet av transformativ ledarskapsstil.

Ytterligare ett förslag som kan vara av forskningsvärde är att genomföra samma studie men inkludera fler typer av ledarskapsstilar. Mot bakgrund av denna studies indikation att olika personlighetsdrag föredrar en transformativ ledarskapsstil i olika hög grad är det av

intresse att undersöka om denna relation även förekommer med utgångspunkt i andra ledarskapsstilar. Vidare, gjordes ingen åtskillnad mellan transformativt och karismatiskt ledarskap i denna studie. Att undersöka om dessa skiljer sig åt skulle därmed bidra till en större förståelse av dessa två ledarskapsstilar och dess relation till personlighet.

Det kan även vara av relevans att utöka denna studies fynd genom att inkludera situationen som individen befinner sig i. En studie som undersöker hur situationen påverkar relationen mellan individers personlighetsdrag och uppskattandet av transformativ ledarskapsstil skulle kunna generera nya insikter. Förslagsvis, skulle en hypotetiskt stressande situation kunna undersökas i kontrast till en neutral situation, för att undersöka om situationen har effekt på relationen.

Praktiska implikationer

Studiens resultat kan vara av värde inom de sektorer i samhället där transformativ ledarskapsstil används. För det första, kan studiens resultat bidra till att ledare i organisationer får en mer nyanserad bild av det transformativa ledarskapet. Denna nyanserade bild kan bidra till en insikt om vilka individer som uppskattar ledarskapsstilen och för vilka den därmed kan vara användbar för. För det andra, kan studiens fynd leda till att HR-personal och ledare får en ökad förståelse för varför olika medarbetare uppskattar ledarskapsstilen i olika hög grad. Denna ökade förståelse kan i sin tur leda till att eventuella konflikter kopplat till ledarskapsbeteende kan bemötas utifrån nya infallsvinklar. Detta genom den ökade kunskap som studien bidrar till om relationen mellan personlighet och uppskattning av transformativ ledarskapsstil. För det tredje, kan studien ses som underlag för att individanpassning av ledarskap kan vara ett möjligt medel för att uppnå uppskattade ledarskapsbeteenden i en organisation. Förslagsvis, kan detta genomföras med hjälp av personlighetstester bland medarbetare.

Slutligen, kan studien även bidra till att öka användandet av HEXACO inom svensk forskning idag. Varje studie som genomförs med utgångspunkt i HEXACO bidrar till att utöka modellens användningsområde. Den aktuella studien kan därmed bidra till att HEXACO uppmärksammas och ses som ett potentiellt, användbart alternativ till den väletablerade femfaktormodellen.

Slutsats

Sammanfattningsvis, indikerar den genomförda studien att det finns ett samband mellan personlighet och hur mycket individer uppskattar transformativ ledarskapsstil. Studiens resultat visar att en hög grad av Extraversion och Emotionality leder till mer uppskattning av transformativt ledarskap. Extroverta indikeras uppskatta ledarskapsstilen mest. Därmed dras slutsatsen att ledarskapsstilen kan vara användbar för extroverta medarbetare och inom de sektorer på arbetsmarknaden där flertalet extroverta är verksamma.

Studiens resultat kan bidra till att klargöra och utveckla individens relation till det transformativa ledarskapet, en relation som tidigare forskning gett ett spritt resultat kring. Studien bidrar även till att fylla den kunskapslucka som existerar inom området, där samtliga sex personlighetsdrag i HEXACO inte tidigare blivit undersökta. Resultatet bidrar dessutom till nya kunskaper i en svensk kontext, där området oss veterligen är utforskat. Slutligen, belyser den genomförda studien att det transformativa ledarskapet, vars fördelar blivit uppmärksammade från flertalet perspektiv, kan uppskattas i olika hög grad beroende på individens personlighet. Ytterligare forskning krävs dock för att kunna fastställa denna nyansering av det transformativa ledarskapet, där denna studie kan agera som underlag.

Referenser

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, *11*(2), 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, *91*(4), 340–345. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2019). How well do big five measures capture HEXACO scale variance?. *Journal of Personality Assessment*, *101*(6), 567-573. <https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1448986>
- Ashton, M. C., Lee, K., & de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, agreeableness, and emotionality factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, *18*(2), 139–152. <https://doi.org/10.1177/1088868314523838>
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, *86*(2), 356–366. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.356>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, *21*(2), 163–191. <https://doi.org/10.1177/1059601196212004>
- Bergner, R. M. (2020). What is personality? Two myths and a definition. *New Ideas in Psychology*, *57*, 100759 <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2019.100759>
- Breevaart, K., & de Vries, R.E. (2021). Followers' HEXACO personality traits and preference

- for charismatic, relationship-oriented, and task-oriented leadership. *Journal of Business and Psychology*, 36, 253–265 <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09671-6>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3. uppl.) Liber AB.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chi, N.-W., & Pan, S.-Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43–56. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9211-z>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7. uppl.) Routledge.
- Corrigan, P. W., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30(2), 97-108. <https://doi.org/10.1023/A:1022569617123>
- Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 329-348. <https://doi.org/10.1177/2397002217721077>
- Felfe, J. & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21(2), 393-410. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00649.x>
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Hansbrough, T. K., & Schyns, B. (2018). The appeal of transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 19–32. <https://doi.org/10.1002/jls.21571>
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 31-43. <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a

- meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee wellbeing in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2018). Psychometric Properties of the HEXACO-100. *Assessment*, 25(5), 543–556. <https://doi.org/10.1177/1073191116659134>
- Lee, H., & Cummings, G. G. (2008). Examining relationships between director leadership practices and manager worklife and burnout. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 47-62. <https://doi.org/10.1002/jls.20061>
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transformational service employees and climate: A multiple, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006–1019. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>
- McCann, J. A. J., Langford, P. H., & Rawlings, R. M. (2006). Testing Behling and McFillen's Syncretical Model of Charismatic Transformational Leadership. *Group & Organization Management*, 31(2), 237–263 <https://doi.org/10.1177/1059601104273061>
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- Mind Garden, Inc.. (2021). *Multifactor Leadership Questionnaire*TM. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., and Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327– 350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Moss, S. A., & Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preferences. *Current Research in Social Psychology*, 11(6), 70–91.
- Nam, K., & Park, S. (2019). Factors influencing job performance: Organizational learning

- culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Reichard, R. J., Riggio, R. E., & Smith, M. (2009). Development of a new self-report measure of transformational leadership. *Academy of Management (AOM), Chicago, IL*.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121–133. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>
- Schyns, B. & Sanders, K (2007). In the eyes of the beholder: Personality and the perception of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2345-2363. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00261.x>
- SFS 2003:460. *Lag om etikprövning av forskning som avser människor*. Riksdagen.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B. & Zechmeister, J. S. (2015). *Research Methods in Psychology* (10. uppl.). McGraw-Hill Education.
- Soane, E., Butler, C., & Stanton, E. (2015). Followers' personality, transformational leadership and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1), 65-78. <http://doi.org/10.1108/SBM-09-2011-0074>
- Spisak, B. R., O'Brien, M. J., Nicholson, N., & van Vugt, M. (2015). Niche construction and the evolution of leadership. *The Academy of Management Review*, 40(2), 291–306. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0157>
- Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B. (2018). Who wants to follow the leader? Using personality and work value profiles to predict preferences for charismatic, ideological, and pragmatic styles of leading. *Journal of Business and Psychology*, 33, 181–202. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9486-1>
- Wang, H.-F., Chen, Y.-C., Yang, F.-H., & Juan, C.-W. (2021). Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(5), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9712>

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.

<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

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

Appendix A

Fullständig enkät använd i studien

Undersökning om ledarskap

Sektion 1:

Tack för att du är villig att medverka i denna studie! Vi är två studenter vid psykologiska institutionen på Lunds universitet som i dagsläget skriver vår kandidatuppsats inom arbets- och organisationspsykologi. Syftet med följande undersökning är att studera psykologin bakom vad som anses vara viktigt inom ledarskap. I följande enkät kommer du som respondent att få ta ställning till ett antal påståenden om dig själv och påståenden om ledarskap. Enkäten beräknas ta ungefär sju till tio minuter att besvara. Resultatet av undersökningen kommer att ligga till grund för vår kandidatuppsats samt kan komma att användas i en forskningsartikel. Vi vänder oss till personer som är över 18 år.

Deltagandet är helt anonymt och inga personuppgifter kommer att sparas. Endast ansvariga över undersökningen kommer att ha tillgång till enkätsvaren. Vi vill även informera dig om att din medverkan i undersökningen är helt frivillig, och att du när som helst kan ta tillbaka ditt samtycke till att medverka i studien. Deltagandet i undersökningen kan därmed avbrytas när som helst, utan att det får några negativa konsekvenser för dig som deltagare.

Forskningshuvudman för den här studien är Lunds universitet och ansvarig forskare är Petri Kajonius. För att få tillgång till studiens resultat, eller vid övriga frågor eller funderingar, vänligen kontakta Tova Hallberg eller Vilma Brandt vars kontaktuppgifter står nedanför. Även ansvarig forskares kontaktuppgifter går att finna nedanför.

Tova Hallberg, kontaktuppgifter: to3132ha-s@student.lu.se

Vilma Brandt, kontaktuppgifter: vi6718br-s@student.lu.se

Ansvarig forskare: Petri Kajonius. Kontaktuppgifter: petri.kajonius@psy.lu.se

1. Samtycker du till att delta i studien? Genom att trycka i "Ja" anger du ditt samtycke, att du har förstått vad det innebär att delta samt intygar att du är 18 år eller äldre.

- Ja

Sektion 2: Demografiska frågor

Nu kommer ett antal frågor om dig själv. Vänligen läs varje fråga och välj det alternativ som stämmer bäst in på dig.

1. Kön?
 - Kvinna
 - Man
 - Annat
 - Vill inte ange
2. Vilken åldersgrupp tillhör du?
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - 56-65
 - 66-75
 - 76+
3. Har du för närvarande, eller har du någon gång i ditt liv haft ett arbete?
 - Ja
 - Nej
4. Har du för närvarande, eller har du någon gång i ditt liv haft en chef i ett arbetsommanhang?
 - Ja
 - Nej
5. Är du för närvarande, eller har du någon gång i ditt liv varit chef över andra medarbetare i ett arbetsommanhang?
 - Ja
 - Nej
6. Uppskattningsvis, hur många års arbetslivserfarenhet har du? Vänligen avrunda uppåt till närmaste heltal.
 - 0-5

- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31+

7. Uppskattningsvis, hur många chefer har du haft i arbetssammanhang? (Inklusive din nuvarande chef om du har en)

- 0-1
- 2-3
- 4-5
- 6-7
- 8-9
- 10+

Sektion 3: Påståenden om dig själv

På nästkommande sidor kommer du att få besvara ett antal påståenden om dig själv. Vänligen läs varje påstående och bestäm hur mycket du instämmer med det påståendet. Svara sedan utifrån följande svarsalternativ:

5 = Håller med helt

4 = Håller med

3 = Neutral (håller varken med eller tar avstånd)

2 = Håller inte med

1 = Håller inte alls med

Försök att besvara samtliga påståenden, även om du inte är helt säker på ditt svar.

1. Jag skulle bli uttråkad av ett besök på ett konstgalleri.
2. Jag planerar i förväg och organiserar saker för att undvika krångel i sista minuten.
3. Jag hyser sällan agg, inte ens mot människor som har behandlat mig väldigt illa.
4. Överlag känner jag mig någorlunda nöjd med mig själv.
5. Jag skulle känna mig rädd om jag var tvungen att resa i dåligt väder.

6. Jag skulle inte använda smicker för att få en löneförhöjning eller befordran på jobbet, även om jag trodde att det skulle lyckas.
7. Jag är intresserad av att lära mig om andra länders historia och politik.
8. Jag pressar mig ofta hårt när jag försöker nå ett mål.
9. Folk säger ibland att jag är för kritisk mot andra.
10. Jag yttrar sällan mina åsikter i gruppmöten.
11. Ibland kan jag inte låta bli att oroa mig för småsaker.
12. Om jag visste att jag aldrig skulle åka fast så skulle jag vara villig att stjäla miljontals kronor.
13. Jag skulle finna ett nöje i att skapa konst, till exempel en novell, en sång eller en tavla.
14. När jag jobbar på något så ägnar jag inte mycket uppmärksamhet åt små detaljer.
15. Jag får ibland höra från andra att jag är för envis.
16. Jag föredrar arbeten som innefattar social kontakt framför dem som innebär att man arbetar ensam.
17. Vid smärtsamma upplevelser behöver jag någon som kan trösta mig.
18. Att ha mycket pengar är inte särskilt viktigt för mig.
19. Jag tycker att det är slöseri med tid att ägna uppmärksamhet åt radikala idéer.
20. Jag gör beslut som baseras på min känsla för tillfället snarare än noggrann eftertanke.
21. Folk tycker att jag har kort stubin.
22. De flesta dagar känner jag mig glad och optimistisk.
23. Jag känner för att gråta när jag ser andra människor gråta.
24. Jag tror att jag förtjänar mer respekt än människor i genomsnitt.
25. Om jag hade möjligheten skulle jag vilja gå på en konsert med klassisk musik.
26. När jag arbetar har jag ibland svårigheter eftersom jag är oorganiserad.
27. Min inställning till människor som har behandlat mig illa är att förlåta och gå vidare.
28. Jag känner att jag inte är en populär person.
29. När det gäller fysisk fara är jag mycket rädd av mig.
30. Om jag vill ha något från någon så skulle jag till och med skratta åt personens sämsta skämt.

Tack för dina svar hittills! Bara några påståenden kvar om dig själv.

Sektion 4: Påståenden om dig själv

31. Jag har aldrig riktigt gillat att bläddra i ett uppslagsverk.
32. Jag gör minsta möjliga arbete som krävs för att klara sig.
33. Jag tenderar att vara överseende när jag bedömer andra människor.
34. I sociala situationer är jag ofta den som tar första steget.
35. Jag oroar mig betydligt mindre än de flesta andra.
36. Jag skulle aldrig acceptera en muta även om den var väldigt stor.
37. Jag har ofta fått höra att jag har en bra fantasi.
38. Jag försöker alltid vara noggrann i mitt arbete även om det tar tid.
39. Jag är oftast ganska flexibel i mina åsikter när folk inte håller med mig.
40. Det första jag alltid gör på en ny plats är att skaffa vänner.
41. Jag kan hantera svåra situationer utan behov av känslomässigt stöd från någon annan.
42. Det skulle glädja mig mycket att äga dyra lyxiga varor.
43. Jag tycker om människor som har en annorlunda syn på saker och ting.
44. Jag gör många misstag eftersom jag inte tänker innan jag agerar.
45. De flesta människor har lättare att bli arga än vad jag har.
46. De flesta människor är mer optimistiska och livade än vad jag normalt är.
47. Jag upplever starka känslor när någon som står mig nära åker bort en längre tid.
48. Jag skulle vilja att folk såg mig som en betydelsefull person med hög status.
49. Jag ser inte mig själv som en konstnärlig eller kreativ person.
50. Folk kallar mig ofta för en perfektionist.
51. Även när andra gör många misstag säger jag sällan något negativt.
52. Jag känner mig ibland som en värdelös person.
53. Även i en nödsituation skulle jag inte gripas av panik.
54. Jag skulle inte låtsas tycka om någon bara för att få den personen att göra tjänster åt mig.
55. Jag tycker att det är tråkigt att diskutera filosofi.
56. Jag gör hellre det jag tänker för stunden än håller fast vid en plan.
57. När människor säger att jag har fel är min första reaktion att argumentera med dem.
58. När jag är i en grupp av människor är jag ofta den som för gruppens talan.

59. Jag förblir emotionellt oberörd även i situationer då de flesta andra personer blir väldigt känslsamma.

60. Jag skulle vara lockad att använda förfalskade pengar om jag visste att jag skulle komma undan med det.

Tack! På nästa sida blir det frågor som rör ett nytt ämne.

Sektion 5: Preferens av ledarskap i ett arbetssammanhang

På nästkommande sidor kommer du att få svara på ett antal påståenden som syftar till dina preferenser hos en ledare i arbetssammanhang. Det är ingen kritik eller utvärdering av en tidigare, nuvarande eller potentiell ledare, utan svara på påståendena utifrån vad du finner vara viktigt hos en ledare i ett arbetssammanhang. Vänligen läs varje påstående och bestäm hur mycket du instämmer med det påståendet. Svara sedan utifrån följande svarsalternativ:

5 = håller med helt

4 = håller med

3 = neutral (håller varken med eller tar avstånd)

2 = håller inte med

1 = håller inte alls med

Utgå från en ledare i ett arbetssammanhang när du besvarar dina frågor. Försök att besvara samtliga påståenden, även om du inte är helt säker på ditt svar.

1. För mig är det viktigt att en ledare är exemplarisk på att få ut det bästa hos människor.
2. För mig är det viktigt att en ledare är en bra mentor.
3. För mig är det viktigt att en ledare tar med positiv energi till arbetet.
4. För mig är det viktigt att en ledare verkar ha lätt att få andra att följa hens ledning.
5. För mig är det viktigt att en ledare agerar på ett sätt, som gör att medarbetarna skulle bli förvånade om hen gjorde något som inte stämde överens med det gemensamma målet och värderingarna.
6. För mig är det viktigt att en ledare kollar till medarbetarna nästintill dagligen för att ta reda på hur de känner och tänker.
7. För mig är det viktigt att en ledare, framförallt, fungerar som en positiv förebild för dess medarbetare.

8. För mig är det viktigt att en ledare vet vad hen står för.
9. För mig är det viktigt att en ledare känner sina medarbetare personligen.
10. För mig är det viktigt att en ledare finner det extremt viktigt att medarbetarna är kreativa.
11. För mig är det viktigt att en ledare har som ett av sina primära mål att stödja det kontinuerliga lärandet hos dess medarbetare.
12. För mig är det viktigt att en ledare bryr sig om medarbetarnas behov och bekymmer.
13. För mig är det viktigt att en ledare anser att saker och ting hade varit mycket enklare ifall människor endast gjorde som hen sa, utan att klaga så mycket.
14. För mig är det viktigt att en ledare ses som en förebild för medarbetarnas egna ledarskap.
15. För mig är det viktigt att en ledare aldrig skulle begära av sina medarbetare att göra något som hen inte skulle göra själv.
16. För mig är det viktigt att en ledare aldrig gör något som ledare, som gör att medarbetarna skäms över detta.
17. För mig är det viktigt att en ledare anser att den primära nyckeln till framgång är att motivera människor till att göra sitt bästa.
18. För mig är det viktigt att en ledare anser att det är bäst att ignorera och gå vidare från en medarbetares idé som skiljer sig från resten av gruppen.
19. För mig är det viktigt att en ledare anser att saker och ting hade varit mycket enklare ifall människor endast gjorde som hen sa, utan att tänka så mycket.
20. För mig är det viktigt att en ledare är extremt motiverad.

Tack! Nu närmar du dig slutet, på nästa sida kommer sista frågorna.

Sektion 6: Preferens av ledarskap i ett arbetssammanhang

21. För mig är det viktigt att en ledare anser att det enda sättet att bli en framgångsrik grupp på, är genom att alla bidrar med sitt egna tänkande och kreativitet.
22. För mig är det viktigt att en ledare är väldigt uppmärksam på medarbetarnas individuella behov och bekymmer.
23. För mig är det viktigt att en ledare är effektiv på att förstärka medarbetarnas självförtroende.

24. För mig är det viktigt att en ledare utmanar medarbetarna att tänka kreativt när de löser problem.
25. För mig är det viktigt att en ledare, i vissa fall, skulle vilja att dess medarbetare visste hur hen uppnått resultat.
26. För mig är det viktigt att en ledare, under många omständigheter, anser att det är okej att som ledare säga en sak och göra en annan.
27. För mig är det viktigt att en ledare utmanar alla sina medarbetare intellektuellt.
28. För mig är det viktigt att en ledare spenderar mycket tid på att lära känna medarbetarna individuellt.
29. För mig är det viktigt att en ledare har en entusiasm som smittar av sig.
30. För mig är det viktigt att en ledare har en ledarskapsstil som medarbetarna respekterar och beundrar.
31. För mig är det viktigt att en ledare önskar att medarbetarna endast gör det hen säger åt dem att göra, trots att hen hatar att erkänna det.
32. För mig är det viktigt att en ledare uppmärksammar medarbetarnas känslor och bekymmer.
33. För mig är det viktigt att en ledare alltid har haft en naturlig förmåga att inspirera andra.
34. För mig är det viktigt att en ledare arbetar hårt för att förse medarbetarna med en inspirerande vision för gruppen.
35. För mig är det viktigt att en ledare muntrar upp medarbetarna när de är på dåligt humör.
36. För mig är det viktigt att en ledare är en person som andra människor går till för att få vägledning.
37. För mig är det viktigt att en ledare skapar en stödjande miljö.
38. För mig är det viktigt att en ledare har en energi som medarbetarna förundras över.
39. För mig är det viktigt att en ledare föregår som ett positivt exempel genom att alltid arbeta hårt.
40. För mig är det viktigt att en ledare uppmuntrar innovation.

Tack för din medverkan!

Appendix B

Påståenden i negativ riktning i enkät använd i studien

Påståenden i negativ riktning i enkät använd i studien utifrån respektive skala

<i>Skala</i>	<i>Påståenden i negativ riktning</i>
60 item HEXACO-PI-R	1, 9, 10, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 35, 41, 42, 44, 46, 48, 49, 52, 53, 55, 56, 57, 59, 60
Transformational Leadership measure	13, 18, 19, 25, 26, 31

Not. 60 item HEXACO-PI-R (Ashton & Lee, 2009). Transformational Leadership measure (Reichard et al., 2009).