

## **Styring eller ledelse?**

- En studie om hvorvidt lederstil påvirker ytelse

**Maichen Jensen**

*Masteroppgave i Ledelse og organisasjonsvitenskap STV- 6901 Mai 2014*





## **Forord**

Denne masteroppgaven innebærer avslutningen på et tre år langt masterstudie i ledelse og organisasjonsvitenskap og jeg føler meg i skrivende stund utslitt, men lykkelig. Prosessen med å skrive masteroppgave i kombinasjon med full jobb har vært krevende og utfordrende, men også svært lærerik og utviklende.

En stor takk til min veileder Hanne C. Gabrielsen for uvurderlige råd, støtte og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele skriveprosessen.

Ikke minst takk til barn og samboer for god støtte, og en spesiell takk til Annika som sto fremst i heiagjengen til mamma da behovet for motivasjon var som størst. Jeg kan forsikre familie og venner om at jeg har ambisjoner om å bidra mer på alle områder i tiden framover.

Maichen Jensen

Bardufoss, 12.mai 2014



## Innholdsfortegnelse:

1.0 Introduksjon .....	7
1.1 Innledning med begrunnelse for valg av tema og problemstilling.....	7
1.2 Problemstilling .....	10
1.3 Oppgavens oppbygning.....	10
2.0 Teoretisk tilnærming .....	11
2.1 Innledning.....	11
2.2 Det instrumentelle perspektiv – mer styring enn ledelse .....	12
2.3 Det institusjonelle perspektiv – mer ledelse enn styring.....	14
2.2 Ledelse og kontekstuelle forhold .....	18
2.6 Oppsummering og forventninger sett i lys av det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv .....	20
2.7 En forenklet oversikt over forventningene.....	21
3.0 Metode.....	22
3.1 Innledning.....	22
3.2 Metodevalg.....	22
3.3 Litteraturstudie som metode.....	22
3.4 Kvalitetskrav i litteraturstudien og mine tiltak for å sikre at de blir oppfylt.....	24
3.4.1 Tiltak 1: Sikre bredde og dybde ved hjelp av utvalgskriterier .....	24
3.4.2 Tiltak 2: Sikre bredde og dybde ved hjelp av teoretiske perspektiver .....	27
3.4.3 Tiltak 3: Sikre bredde og dybde ved hjelp av kartleggingsverktøyet feature map..	27
3.4.4 Inndelingen av spørsmålene i kartet (feature map) .....	28
3.5 Validitet og reliabilitet .....	29
4.0 Artikkelloversikt og presentasjon av data .....	30
4.1 Innledning.....	30
4.2 Litteraturoversikt.....	31
4.3 Utvalgskriterier og bakgrunnsinformasjon om artiklene .....	32
4.4 Tid og sted.....	32
4.5 Datainnsamling, metodisk tilnærming og organisasjonenes kontekst .....	33
4.7 Presentasjon av en utvalgt artikkel.....	35
5.0 Analyse.....	36
5.1 Innledning.....	36
5.2 Publikasjonenes definisjoner av ledelse og oversikt over undersøkte lederstiler .....	37
5.3 Begrepet ytelse .....	39
5.4 Hvordan leder går fram for å oppnå ytelse – dokumenterte sammenhenger og betingelser .....	41
5.4.1 Funn: Karismatisk ledelse, kultur og ytelse .....	41
5.4.2 Funn: Karismatisk lederstil, engasjement og ytelse .....	43
5.4.3 Funn: Transformasjonsledelse, engasjement og ytelse .....	44
5.4.4 Funn: Transformasjonsledelse, deltakende lederstil, jobbtilfredshet og ytelse.....	44
5.4.5 Funn: Autentisk lederskap, jobbtilfredshet og ytelse .....	46
5.4.6 Funn: Transformasjonsledelse vs transaksjonsledelse, fysisk avstand og ytelse ....	47
5.4.7 Funn: Oppgave-, relasjons- og utviklingsorientert lederstil, jobbglede og ytelse...	48
6.0 Oppsummering og avslutning .....	49
6.1 Forslag til videre forskning .....	52
7.0 Referanser.....	53
Vedlegg 1: Flytdiagram.....	56
Vedlegg 2: Kart (feature map) .....	57



## 1.0 Introduksjon

### 1.1 Innledning med begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Tema for denne masteroppgaven er ledelse. Ledelse er et tema som fasinerer og som har fått stor oppmerksomhet i hele den vestlige verden, og store mengder litteratur om emnet er utgitt.<sup>1</sup> Ledelse og ledelsesspørsmål har også fått en fremtredende plass i reformer og i folks forestillingsverden. ”Bedre ledelse” har nærmest blitt et folkekrav, og ledelse blir i dag sett på som den avgjørende faktoren for å oppnå forbedring av arbeidsform og ytelse (Strand, 2007:14). Hvor stor betydning ledelse har understrekes av USAs tidligere president, Harry Truman, som skal ha sagt: *”I perioder hvor det ikke er noen ledelse står samfunnet stille”*.

Den omfattende forskningen til tross, så finnes det ikke et enkelt, omforent begrep om ledelse. Bass (1990) konkluderte etter en gjennomgang av ledelseslitteratur at det finnes omtrent like mange definisjoner av begrepet ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere det. De ulike definisjonene av ledelse har imidlertid gjerne det til felles at en eller flere personer, under visse forutsetninger, kan styre mennesker og organisasjoner for å fremme bestemte målsettinger (Strand, 2007:12, 18). Essensen i litteraturen som er utgitt om ledelse har dermed ett formål, å styre andre mennesker på en effektiv måte. Et av kjernespørsmålene har da naturlig nok vært på hvilken atferd som er mest effektiv for å oppnå denne styringen.

Flere store eksperimenter ble i 1940- og 1950-årene satt i gang i USA for å finne ut hvilken atferd som er mest effektiv, og serien av skoler og tunge tradisjoner med tilhørende kjente navn er lang. Disse studiene introduserte to grunnbegreper som i ettertid har fungert som et hovedskille i forskningen, nemlig styring eller ledelse - eller grad av saksorientering (”initiating structure”) og grad av menneskeorientering (”consideration”) (Strand 2007). Felles for begrepene styring og ledelse er at det dreier seg om ”virkemidler” for å kanalisere de ansattes atferd og andre organisatoriske ressurser for å oppnå best mulig resultater (Røvik, 2009). Virkemidlene er imidlertid forskjellige innenfor styring og ledelse. Dette understrekes i Røviks forklaring av begrepene: *”...mens ”ledelse” handler om desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte, innebærer ”styring” en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner”*

---

<sup>1</sup> Et enkelt søk i megaindeksen Primo på ordet ”leadership” gir hele 1,2 millioner treff, noe som synliggjør den store interessen for temaet.

(Røvik, 2009:146). Forenklet kan man si at ledelse handler om tro, følelser og det å skape oppslutning mens styring retter seg mot ”harde fakta” som struktur, mål og arbeidsmetoder (Strand, 2007).

I nyere ledelseslitteratur finner man også igjen dette skillet i begrepene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Førstnevnte handler om lederen som skaper og forvalter av et normbasert fellesskap, i motsetning til transaksjonsledelse hvor det benyttes ulike strukturelle virkemidler for kontrollorientert styring, blant annet påvirkning av de underordnetes atferd gjennom belønning (Christensen et al., 2009).

Selv om noen forfattere<sup>2</sup> mener å ha kommet fram til gode svar om hvilken lederatferd som er mest effektiv, er teoretiseringen og forskningen ikke konkluderende. Gjennom de ulike teoriene og tradisjonene med kjente navn får vi kun svar i form av små biter av et stort puslespill med tanke på hvordan ledelse kan påvirke andre mennesker (Strand, 2007).

Hvilken ledelsesform som har stått fram omfattes også av strømninger i tiden. I 1997 publiserte den norske samfunnsforskeren Haldor Byrkjeflot boken ”Fra styring til ledelse”. I denne boken forsøker Byrkjeflot å beskrive en utvikling som gjorde seg gjeldende i samfunnet. Han mener at fra andre verdenskrig og frem til slutten av 1970-tallet var forskningen preget av sterk tro på styring. Mot slutten av 1970-årene skjer det en markant pendelsvingning med en overgang fra styring til ledelse. Ideen om indirekte normativ styring sto dermed sterkt fra 70-årene, det vil si at tenkningen omkring ledelse ble mer verdistyrkt og det ble mindre ensidig fokus på effektivitet enn i de foregående tiårene. Dette kom til uttrykk i form av en voldsom interesse for ledelse og lederskap. I denne perioden vokste også ledelse og ledelsesopplæring frem som et eget kompetanseområde (Røvik, 2009). Byrkjeflot beskriver altså dette som en overgang fra styring til ledelse og at ledelse kan ses på som en alternativ samordningsform til tradisjonell styring (Christensen et al., 2010:124).

---

<sup>2</sup> Eksempelvis Blake og Moutons ledergitter, og Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori (Strand, 2007:60). Sistnevnte handler om at ulike situasjoner, det vil si ansattes kompetanse og vilje, krever ulike lederstiler.



Årsakene til denne pendelsvingningen er trolig mange og komplekse.<sup>3</sup> Dersom en ser på lederrollen i dag har den altså vært i betydelig endring i de siste tiårene. Nordhaug (2004:83) hevder at medvirkende årsaker til dette handler om at arbeidshverdagen preges av økt endringstakt, globalisering, medarbeidere med høyere kompetanse og mer selvstendige arbeidsoppgaver som fordrer ledelse og ikke styring.

Røvik (2009:145-146) mener imidlertid at vi på 2000-tallet kan identifisere ytterligere en pendelsvingning – fra ledelse og i retning av mer vektlegging på styring. Han mener denne trenden kommer til syne i form av noe avtakende satsing på ledelse, samt i utformingen av den formelle vertikale styringsstrukturen, i tillegg til i innhold og ideer for organisering og innhold i det systematiske personalarbeidet.

De nevnte endringene skaper nye utfordringer og man kan undre seg over hvilken lederstil som er mest effektiv og hvilke betingelser som spiller inn for å lykkes med å oppnå ytelse fra de ansatte i organisasjoner. Det må også tas med i betraktning at ledelsesfaktoren virker sammen kontekstuelle forhold som eksempelvis organisasjonskultur og –struktur, størrelse, sektor, bransje og situasjon. Det overordnede bildet kan derfor modifieres av ulike faktorer som igjen påvirker hvilken lederstil som er mest effektiv.

Min personlige motivasjon for å gjøre denne undersøkelsen har sammenheng med generell interesse for ledelsesfeltet, i tillegg til at jeg har innehatt en lederstilling de siste syv år, hvorav seks av årene er som avdelingsleder for et kommunalt sykehjem. Man erfarer daglig at organisasjonsliv er komplekst nettopp fordi organisasjoner består av mennesker som handler og samhandler dynamisk. Hverdagen består av krav til effektivitet og måloppnåelse, samtidig som man har knapphet på økonomiske ressurser. Som leder ønsker man å ivareta og lede sine medarbeidere på en best mulig måte slik at de gjennom engasjement og trivsel får utnyttet sin arbeidskapasitet til beste for arbeidsplassen. Ut fra dette vil det være interessant å gjøre en studie for å se hva nyere forskning sier om hvordan lederstil påvirker yteevnen til de ansatte, og om det er påvist dokumenterte sammenhenger mellom disse faktorene.

---

<sup>3</sup> En årsak var behovet for et mer desentralisert og aktivt lederskap pga økt internasjonalisering av næringslivet og mer ”illojale” kunder. En annen årsak dreide seg om det tunge politisk-ideologiske klimaskiftet vedrørende utformingen av offentlig sektor som medførte press som gikk i retning av å fristille offentlige organisasjoner fra politisk styring og gi flere grader av frihet til lederne. En tredje grunn til at ledelse ble viktigere enn styring var den antiautoritære samfunnskritikken mot den hierarkiske og sentraliserte styringens mange mangler, blant annet et menneskesyn som ikke tok tilstrekkelig hensyn til at moderne mennesker trenger dialog og ikke bare direktiver. Det hadde sammenheng med en økende kritikk av et mekanisk styringsideal i samfunnet hvor den moderne teknologi har fått en stadig mer dominerende rolle (Røvik, 2007:145). Byrkjeflot (1997:15) refererer til Skjervheim (1992) som angrep kjernen i dette teknokratiske styringsbegrepet når han hevdet at det overser at mennesker har behov og verdier som innebærer at de ikke bør eller kan styres ovenfra.

## **1.2 Problemstilling**

Med denne bakgrunn har jeg valgt å gjøre en litteraturstudie av deler av forskningslitteraturen der jeg undersøker hva ledelsesteorien sier om hvorvidt ulike lederstil påvirker yteevnen til de ansatte, samt ser etter om nyere forskning har påvist noen sammenhenger mellom disse faktorene. Problemstillingen er som følger:

**Påvirker lederstil ytelse, er det dokumentert noen sammenhenger i forskningslitteraturen, og knyttes eventuelle funn til styring eller ledelse?**

Ved å gjøre en litteraturstudie får jeg tilgang til allerede etablerte studier og empiriske artikler, og jeg kan fordype meg i denne litteraturen for å undersøke om andres forskning avdekker påviste sammenhenger mellom valg av lederstil og de ansattes ytelse, og om mine eventuelle funn kan knyttes opp mot styrings- eller ledelsesbegrepet. Jeg vil gjøre mine søk i artikler som er publisert i internasjonale, faglige og veletablerte tidsskrifter, og som er av nyere dato, det vil si fra tusenårsskiftet og fram til i dag. Jeg ønsker også å gjøre mine søk i kulturer som ligger nær opp til den norske for at funnene skal være mer sammenlignbare. Dette fordi nasjonal kultur spiller inn i forhold til hvordan mennesker tenker og i forhold til hvilke forestillinger og verdier de har (Strand, 2007:222).

For lettere å kategorisere denne forskningslitteraturen vil problemstillingen drøftes med bakgrunn i to teoretiske perspektiver – det instrumentelle og det institusjonelle. Perspektivene er meislet ut langs skillelinjene mellom de to dominerende retningene i organisasjonsteorien og viser spennvidden mellom den teoretiske tilnærmingen til forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Mens det instrumentelle perspektivet betrakter ledelse som styring, hvor organisasjoner og ansatte ses på som redskaper eller instrumenter for ledelsen for å oppnå mest mulig effektiv produksjon, vil man ut fra det institusjonelle perspektivet mer betrakte ledelse som en dialogbasert relasjon mellom leder og ansatt for å skape oppslutning om organisasjonens felles verdier. Dette kommer jeg nærmere inn på i teoridelen i oppgaven.

## **1.3 Oppgavens oppbygning**

Oppgaven er bygd opp på følgende måte: I kapittel 1 blir bakgrunn for valg av tema og problemstilling presentert. I kapittel 2 vil det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet utdypes, samt at kontekstuelle forhold ved ledelse vil bli belyst. Jeg vil her også presentere noen forventninger til funn ut fra disse perspektivene. I kapittel 3 drøftes litteraturstudie som

metode, samt at jeg her presenterer spørsmålene jeg har utarbeidet til mitt ”feature map”, som er et gjenkjennelseskart og kan følgelig betraktes som min ”intervjuguide” i datainnsamlingen. Begrepet ”feature map” vil bli nærmere forklart og belyst i dette kapittelet. Videre følger kapittel 4 der artiklene som utgjør mitt datamateriale vil bli presentert. Kapittel 5 er mitt analysekapittel, mens kapittel 6 gir en oppsummering knyttet til mine antakelser. Kapittelet vil bli avrundet med forslag for videre forskning.

## **2.0 Teoretisk tilnærming**

### **2.1 Innledning**

Problemstillingen er utformet som direkte spørsmål til den eksisterende forskningslitteraturen som er tuftet på teori og hvor oppgaven først og fremst er å gi en oppsummering av andres forskning. Ut fra dette kan en teoretisk forankring i en litteratur-review virke overflødig. Jeg vil imidlertid argumentere for at nettopp det gjør at det kan være hensiktsmessig med en teoretisk forankring fordi det muliggjør begrepsavklaring og utdyping av teori som jeg anser som sentral i forhold til analysen. I tillegg oppnås bedre oversikt og det vil også bli lettere å se sammenhenger mellom ulike fenomen (Larsen, 2011).

Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet for å forstå og utdype litteraturen. De to perspektivene representerer to ulike tilnærminger til lederskapslitteraturen. De har ulik forståelse av ledelse og organisasjon, og ulike oppfatninger om hvilke betingelser som må være tilstede for å oppnå økt ytelse i en organisasjon. Teoriene fremstår derfor som to forskjellige utkikksposter og vil gjøre meg i stand til å se problemstillingen i forhold til to ståsteder. Perspektivene vil dermed brukes til å identifisere og kategorisere den utvalgte litteraturen.

Ledelse virker innenfor bestemte sammenhenger, det vil eksempelvis si kontekstuelle forhold som sektor, organisasjonens størrelse, struktur, kultur og funksjon. Kjennskap til at slike forhold gir ulike rammer, muligheter og utfordringer kan også gi en bedre forståelse av hva som er god ledelse (Strand, 2007).

Mye av ledelsesforskningen er basert på at ledelse er den viktigste faktoren for å forklare organisasjoners suksess eller fiasko. Forventninger jeg har til denne undersøkelsen er derfor å gjøre noen funn i forskningen med tanke på hvilken lederstil som øker motivasjon og ytelse hos ansatte når effektiviteten står i høysetet.

## 2.2 Det instrumentelle perspektiv – mer styring enn ledelse

Det instrumentelle perspektivet er utledet av den rasjonelle-instrumentelle tradisjon i organisasjonsteorien og har sine historiske røtter blant andre i Webers byråkrati-modell, i Taylors Scientific Management, samt i klassisk administrasjonsteori. Fayol er et framstående navn knyttet til den sistnevnte tradisjonen (Strand, 2007: 44).

Innenfor et instrumentelt perspektiv vil det ifølge Røvik (2009:72) være særlig to kjennetegn som tilskrives organisasjoner og som understreker forståelsen av dem som rasjonelle systemer. Disse kjennetegnene er:

1. Fokuset på målstyring; det vil si, organisasjonen betraktes utelukkende som et redskap utformet for mest mulig effektiv måloppnåelse.
2. Forventningen om et rasjonelt lederskap; det vil si, redskapene som lederskapet gjør bruk av er basert på dyp innsikt i bedriftens mål i tillegg til bred kunnskap om virkemidler og deres sannsynlige konsekvenser, sammen med makt og vilje til å gjøre de nødvendige styringsgrep slik at organisasjonen til enhver tid er best mulig utformet sett ut fra målene.

Den underliggende ideen innenfor dette perspektivet er altså at organisasjoner er redskaper for å være effektive og nå mål som er satt av ledelsen, og organisasjonen legitimitet er således uløselig knyttet til effektivitet (Røvik, 1998:32). Dette innebærer at denne retningen bygger på en organisasjonsforståelse der organisasjonen betraktes som et virkemiddel, og ikke antar en verdi i seg selv. Derfor må og kan organisasjonen styres og utformes på alternative måter. Her er redskapene eller byggematerialene et stort utvalg av oppskrifter som i varierende grad er utprøvd og som eksempelvis handler om design eller hensiktsmessig formell struktur, organisasjonskultur, prosesser, personalpolitiske ordninger og ledelse (ibid).

Det instrumentelle perspektiv preges også av konsekvenslogikk der en forsøker å forutsi konsekvenser av handlinger som utføres. Det kan for eksempel være ved valg av struktur som dreier seg om posisjoner og regler for arbeidsfordeling, samt hvordan ulike oppgaver skal utføres. Det innebærer at det foreligger upersonlige forventninger knyttet til de som innehar posisjonene (Christensen et al., 2010:35, 37). Ved en slik forståelse blir de ansatte dermed sett

på som brikker for å holde hjulene i gang, det vil si at de kan byttes ut dersom de ikke passer organisasjonen.

Christensen et al. (2010:123) understreker at det er de formelle og instrumentelle aspektene som er i fokus når ledelsen, som gjerne utøves av aktører i hierarkisk høye posisjoner, planlegger og beslutter mål som ønskes realisert. Ledelse sett fra et instrumentelt perspektiv sammenfaller i høy grad med styring. Det handler om et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom formelle styringsinstrumenter, det vil si ved en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, for eksempel gjennom rutiner og prosedyrer (Røvik, 2009). Måten det ledes på har fokus på at organisasjonens mål skal nås. Ytelse innenfor dette perspektivet måles dermed i form av resultater, produksjon og effektivitet.

Også organisasjonskontekst som struktur kan legge føringer for de ansattes ytelse. Innslag av hierarki i en organisasjon tilsier at de underordnede kan bli styrt av sine ledere ved å bli kommandert og instruert. At pålegg blir fulgt av de ansatte kan henge sammen med upersonlige forhold som gjør at det skilles mellom private interesser og organisasjonens mål. Oppgaven ses gjerne som en plikt og derfor veier organisasjonens mål tyngst ved utførelsen av oppgaven. Andre grunner som muligheter til opprykk hvis stillingshierarkiet er basert på prestasjoner kan også påvirke den ansatte til å yte. At organisasjonsstrukturen for eksempel er inndelt i ulike stillingsnivåer kan derfor virke disiplinerende og det kan føre til at ansattes personlige meninger adskilles fra deres individuelle beslutningsatferd i organisasjonen (Christensen et al., 2010:43). De ansattes ytelse er knyttet til plikt og bytteforhold og ikke til jobbengasjement gjennom indre motivasjon.

De ansattes behov for orden og rutiner kan i tillegg være med på å motivere dem til å adlyde sine lederne. Christensen et al. (2010) sier at betingelsene for instrumentelt orientert ledelse er at lederne har kontroll over underordnede aktører, både ut fra klar organisasjonstenkning fra ledernes side og ut fra formelt-legale forhold og de underordnedes aksept av disse. Ideelt har altså lederne klare mål og innsikt i virkemidler og effektene av disse, og muligheter til å få underordnede aktører til å sette målene ut i livet og på den måten oppnå ytelse. Lederskap ut fra en slik tankegang innebærer at det primært er de formelle aspektene ved organisasjonsmedlemmenes roller som er i fokus og at disse dominerer deres atferd. Det er interessant å merke seg at man i et slikt perspektiv, som Christensen et al. (2010) sier, også

ser organisasjonskultur som noe man har og kan manipulere, og ikke noe som man er og som vokser fram gjennom naturlige utviklingsprosesser.

Et eksempel på en lederstil som er preget av instrumentalitet er transaksjonsledelse som bygger teorien på grunnleggende styringsatferd (Arnulf, 2013). Det handler om forholdet mellom leder og medarbeiderne som en slags sosial transaksjon hvor medarbeideren gir sin arbeidskraft i bytte for belønning. Yukl (2013:312) skriver følgende: *"Transactional leadership motivates followers by appealing to their self-interest and exchanging benefits"*. Jacobsen og Thorsvik (2011:413) understreker at det vanligvis vil være allment aksepterte spilleregler som setter rammene for hvordan transaksjonene skal skje. Lederstilen appellerer til de underordnedes fornuft og interesser hvor de underordnede yter noe for organisasjonen mot at de får noe igjen. Relasjonen mellom leder og ansatt opprettholdes så lenge begge parter tjener noe på det. Hvis interessene til en av partene endres eller det kommer bedre tilbud fra annet hold så kan relasjonen brytes, med andre ord så er den relativt skjør. Motivasjonen til ytelse handler om måloppnåelse for både den ansatte selv og for organisasjonen, den bunner ikke nødvendigvis i felles verdigrunnlag.

Røvik (1998:40) understreker at den rasjonalistisk funderte verktøylogikken har et overtak blant organisasjonskonsulenter og ledere over det som oppfattes som en motpol, nemlig ledelse ut fra et institusjonelt perspektiv. Noe av kritikken mot lederskap ut ifra et instrumentelt perspektiv dreier seg likevel om argumentene imot et hierarkiske styringsideal, i tillegg til endringer i vår oppfatning av demokrati. Røvik (2009:145) refererer til Adorno og Skjervheim når han påpeker at en av styringens mangler handler om *"et forenklet menneskesyn som ikke tar høyde for at moderne ansatte behøver argumenter og dialog."* Det vil si, en oppgaveorientert lederstil vil være mer opptatt av å oppnå ytelse fra sine ansatte gjennom produksjon, effektivitet og måloppnåelse uten i særlig grad å skape arenaer for argumentasjon og meningsutveksling.

### **2.3 Det institusjonelle perspektiv – mer ledelse enn styring**

I motsetning til i et instrumentelt perspektiv så ses ikke organisasjonen kun som et verktøy/instrument for effektivitet innenfor det institusjonelle perspektiv, men som en institusjon med fremherskende normer og verdier. Dette blir påpekt av den amerikanske organisasjonsforskeren Philip Selznick som regnes som en av de sentrale grunnleggerne av det institusjonelle synet på organisasjoner og ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2011:411).



Busch et al. (2003:91) refererer også til at institusjoner er konstruksjoner som skapes i interaksjonen mellom mennesker, det vil si at det i stor grad handler om sosiale prosesser hvor felles måte å handle på til slutt blir ”måten å gjøre ting på.”

Selznick trekker opp et klassisk skille mellom institusjon og organisasjon. Institusjon forstås som det uformelle som gradvis vokser fram, mens organisasjon knyttes til det instrumentelle perspektiv, det vil si det ”verktøyliknende” og ”mekaniske.” Mens formelle strukturer og normer er virkemidler for å nå mål i et instrumentelt perspektiv, ved å styre, så vil som oftest mål i en institusjonell, eller kulturell handlingslogikk, være noe som utvikles underveis, og det utvikles gradvis uformelle normer, verdier og identiteter (Christensen et al., 2010:52). En institusjon, som Selznick understreker, ”*is more nearly a natural product of social needs and pressure – a responsive, adaptive organism*” (Busch et al., 2003:92). Busch et al. (2003) sier i tillegg at når en organisasjon er blitt institusjonalisert vil den utvikle en sterk interesse for selvoppholdelse og vil gjennom sine verdsett skaffe seg en egen identitet.

Både Selznick og annen nyere ledelseslitteratur fremhever den betydning leder har med hensyn til å påvirke hvordan medarbeidere oppfatter og verdsetter sin organisasjon og at lederens fremste oppgave er å skape oppslutning. Likevel har begrepet ledelse vist seg å være vanskeligere å definere enn styring, men felles for de fleste definisjoner er at de fremhever meningsdannelse : ”*Sense making in organizations creates a structure of shared meanings and understandings based on which actions can take place* ” (Choo, 1998:79). Det skapes med andre ord et fellesskap i organisasjonen. Når Selznick sier at ledelse innenfor et institusjonelt perspektiv først og fremst handler om å skape felles verdier, forbindes det med å være visjonær. Det betyr med andre ord å forsvare, bære videre og formidle verdier og normer, og bidra til at medlemmene i organisasjonen blir integrert gjennom opplæring og sosialisering. I tillegg handler verdiledelse både om å fremme deltakelse og om å løse konflikter. Innenfor et institusjonelt perspektiv er organisasjonen med andre ord noe mer enn bare et virkemiddel eller instrumentelt verktøy for lederne, men har verdi i seg selv.

Ekte lederskap blir dermed å påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for og bygge opp legitimitet rundt denne. Strand viser til at Selznick også hevdet at når et felles verdigrunnlag er etablert i organisasjonen ved ledelsens bidrag, vil det gi betydelig mer stabilitet og overlevelsesevne enn hva som er tilfelle i instrumentelle organisasjoner hvor følelser ikke er involvert (Strand, 2007:20). Ytelse knyttes dermed til de ansattes indre motivasjon og jobbensgjement.

Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Bass (1985) hevder at medarbeiderne blant annet motiveres ved at lederen synliggjør viktigheten av oppgavene de utfører for organisasjonens resultat. Ytelse i et institusjonelt perspektiv handler derved om at lederen, ved å skape spesielle følelser for arbeidsplassen hos de ansatte, som engasjement og tilhørighet, bidrar til at medarbeiderne har genuin interesse for å opprettholde organisasjonen og motiveres til å øke sin ytelse (Jacobsen og Thorsvik, 2011:410-412).

Lederskap innenfor et institusjonelt perspektiv søker også å motivere sine ansatte til ytelse ved å ta hensyn til grunnleggende menneskelige behov som handler om vekst og utfoldelse. Frederic Herzberg er sentral i forhold til å forklare hva som bidrar til trivsel og innsats og brukte begreper som prestasjon, anerkjennelse og ansvar. Disse begrepene tilsvarer i stor grad med begrepet selvrealisering som Maslow satte øverst i sin pyramide som forklarte menneskelige behov og Renis Likert talte ytterligere for at deltakelse og medbestemmelse bidrar til å skape effektive arbeidsgrupper (Strand, 2007). Demokrati og menneskeorientert ledelse er stikkord for disse forskernes teorier. Ledere som benytter seg av en demokratisk eller relasjonsorientert lederstil involverer de ansatte i beslutninger knyttet til arbeidet og drøfter spørsmål med medarbeiderne, og vil aktivt søke etter å utvikle gode relasjoner til sine underordnede ved å være støttende, hensynsfull og oppmerksom.

En fremtredende lederstil som hører inn under det institusjonelle perspektiv og som har betydelig forskning bak seg som linkes til økt ytelse er transformasjonsledelse (Strand, 2007). Denne lederstilen fremstår som en kontrast til transaksjonsledelse. Ved transformasjonsledelse bygges det på de opplevelsesmessige sidene ved organisasjonen og på de emosjonelle båndene mellom leder og ansatte. Leder er skaper og forvalter av et normbasert fellesskap i stedet for å bruke lederverktøy for kontroll, styring og måloppnåelse (Bass, 1985). Transformasjonsledelse hører inn under en demokratisk lederstil hvor den institusjonelt orienterte lederen søker seg bevisst inn mot å bedre samarbeidsrelasjoner og sosial integrasjon, og er mer omsorgsfull med hensyn til sine ansattes funksjoner og oppgaver (Christensen et al., 2010:139).

Transformasjonsledelse forklarer ledelse som en verdibasert kommunikasjon. Ifølge den amerikanske statsviteren Burns er store ledere et gruppefenomen og lederen påvirker gjennom å ha kontakt med de andres følelser og verdier, samtidig som han mestrer å uttrykke deres

forhåpninger og forventninger. Transformasjon innebærer at ledere og de som ledes går fra en egennyttig, tradisjonell opptreden til å gi av seg selv for en felles sak og felles framtid (Arnulf, 2013).

Arnulf (2013) påpeker at mange teorier om transformasjonsledelse, eller inspirerende lederskap, har vært lansert, men at det er teorien til Bass som har påvirket ledelsesforskningen mer enn noen andre. Ifølge Bass øker transformasjonsledelse de ansattes motivasjon og ytelse mer enn transaksjonsledelse, men sier også at effektive ledere kombinerer disse lederstilene.

Transformasjonsledelse ble inndelt i fire konkrete typer av atferd som Bass og Avolio mente ville tydeligere avdekke lederens innsats, disse begynner alle på ”i” (Arnulf, 2013). Den første er *intellektuell stimulering* og innebærer at lederen samtaler med medarbeiderne for å utvikle deres egen tenkning, dette kalles også en ”coachende” lederstil siden lederen tar ansvar for å utvikle sine ansatte. Den andre typen atferd er den som kalles *individuell hensyntaken* og handler om relasjonsbygging, tillit og trygghet, og om lederens evne til å se det særegne i den enkelte. Den tredje typen lederatferd er den som omtales som *inspirerende motivasjon*. Her er det fokus på å få folk til å tro på framtiden ved å formulere tydelige, forståelige og appellerende visjoner med en inkluderende optimisme som får medarbeiderne til både å forstå og tro på sin egen rolle i organisasjonens framtid. Den fjerde og siste typen av atferd som transformasjonsledelse ble brutt ned til er den som kalles *idealisert innflytelse*. Dette er egentlig det gamle karisma-begrepet<sup>4</sup> i ny, nøktern drakt (ibid). Karismatisk ledelse handler blant annet om å være rollemodell, om tillit og om å opptre konsistent (Jacobsen og Thorsvik, 2011:366-367). Den karismatiske leder blir lagt merke til og analysert av mange mennesker, han/hun må våge å bli sett, våge å stå for noe og være en troverdig budbærer for sine visjoner og krav. En leder kan både bli avkledd og oppleves som lite troverdig, usynlig eller falsk. Motsatt kan også lederen oppleves som en rollemodell med en atferd som andre ønsker å kopiere. Idealisert innflytelse viser seg når lederen har en måte å være på som er selvpoppofrende og er villig til å ta støytten for sine medarbeidere, samt å gi fra seg fordeler (Arnulf, 2013). Et karismatisk lederskap skaper også ofte en kultur med fokus på vekst og forbedring/endringer gjennom sine visjoner og tar ansvar når det gjelder utvikling av sine ansatte (Bass & Avolio, 1993).

---

<sup>4</sup> Tyske Max Weber tok i bruk begrepet karisma for å forklare hvorfor noen er bedre til å overtale folk enn andre (Arnulf, 2013)

Ytterligere en lederstil innenfor det institusjonelle perspektiv er den som omtales som deltakende lederstil, det er en type lederatferd som i likhet med transformasjonsledelse er særlig egnet i dynamiske organisasjonskontekster, eksempelvis ved endringer. Deltakende ledere involverer de ansatte i prosesser og oppmuntrer de i stor grad til å uttrykke sine ideer og tanker (Somech, 2003).

Autentisk ledelse er et annet perspektiv på ledelse hvor man i stor grad finner en overlapping fra transformasjonsledelse. Teori om autentisk ledelse viser til at det er et lederskap basert på at leder opptrer transparent og etisk, det vil si vektlegger en type åpenhet som oppmuntrer de ansatte til å dele sine synspunkter (Avolio, 2009:424). Autentiske ledere skaper, ifølge teorien, motiverte ansatte ved å legge til rette for ansatte som er engasjerte i organisasjonens aktiviteter som igjen leder til jobbtilfredshet og økt ytelse (Avolio et al., 2004).

Kritikken mot organisasjoner med svært sterke institusjonelle trekk er at de kan oppfattes som for innadvendte, rigide og ”navlebeskuende.” Kritikere har også påpekt at det kan være negativt med samfunn som virker for tette, ettersom det påstås at de mangler debatt, mangfold og tilpassningsdyktige strukturer som mestrer endring i takt med endringer i omgivelsene (Christensen et al., 2010).

## **2.2 Ledelse og kontekstuelle forhold**

I ”jakten på den optimale lederstilen” så er det nødvendig å ha i tankene at ledelse virker innenfor både situasjonelle og kontekstuelle forhold. Det er dette Strand (2007) kaller for synlige og usynlige bindinger og muligheter, kulturer og organisasjonsvaner. Med andre ord eksisterer det ulike ytre og usynlige kontekster som kan påvirke både hvordan ledelse utøves og oppfattes (2007:179). Ledelsesfaktoren virker sammen med andre faktorer som organisasjonskjennetegn som eksempelvis størrelse, sektor (offentlig eller privat), struktur, bransje og organisasjonskultur. Ledelse kan derfor kun forstås fullt ut i lys av den konteksten ledelse virker innenfor. Dette fremheves også av Selznick (1997) som sier at forståelse av lederskap er betinget av forståelse av organisasjonen.

Eksempelvis vil måten en organisasjon er strukturert på påvirke lederens rammer for å oppnå effektivitet og ytelse fra sine medarbeidere. I byråkratiske organisasjoner som fremstår som stramme og opptatt av at regler og måloppnåelse styrer arbeidsprosessene, vil lederskapet gjerne være preget av nettopp regelkyndighet og styring. En gruppeorganisasjon derimot, vil

fordre oppslutning og være mer preget av uformell ledelse og åpen kommunikasjon (Strand, 2007:28, 29).

Store organisasjoner har gjerne flere avdelinger og flere hierarkiske nivåer, noe som fører til mer formalisering og mindre direkte kontakt. Jacobsen og Thorsvik (2011:99, 109) sier at organisasjoner kompenserer dette ved i større grad å benytte seg av regler og rutiner for koordinering som kan være en måte å kontrollere de ansatte på. Størrelse påvirker også organisasjonsstruktur ved måten beslutningsmyndighet fordeles i organisasjonen. Store organisasjoner blir gjerne mer desentraliserte, noe som gir økt mulighet til å delegerer beslutninger til lavere nivåer og kan bidra til følelse av mer delaktighet for underavdelingene.

Strand (2007:317, 346) påpeker også at sektor påvirker ledelseskonteksten. Ledelse innenfor det offentlige preges gjerne av mange normer og tradisjoner som påvirker leders handlinger og beslutninger ettersom de skal være synlige og akseptable for offentligheten. Det skapes derved trangere rammer for ledere i offentlig forvaltning ettersom demokratiet i praksis blir kilden for beslutninger og grad av utfoldelse styres av regler og lite bevegelige byråkratier. Effektivitet/ansattes ytelse måles i levering av tjenester og ved å skape nyttige effekter i samfunnet. Dette viser at oppgaver og situasjon fordrer ulike kontekster for god ledelse.

Nasjonale kulturer og organisasjonskulturer, som kan oppfattes som måter å tenke, handle og kommunisere på, er forskjellige og påvirker også hvordan ledelse virker. Strand (2007) argumenterer for at innholdet i organisasjonskulturen kan være knyttet til bedriftens funksjon/bransje som eksempelvis distinkt teknologi, til fysisk struktur eller tilpasningsevne. Utviklingen i samfunnet de siste 30 år med tanke på lederskap har satt fokus på at det er mer enn økonomi som er avgjørende for å lykkes som organisasjon, også menneskers felles oppfatninger spiller inn. Det eksisterer en utbredt tro på at leder kan påvirke organisasjonskultur gjennom sitt lederskap, og at den er svært viktig for organisasjonens ytelse. Det som er på det rene er at organisasjonskultur er en kontekst som skaper utfordringer for leder knyttet til det å forstå, forholde seg til og søke å påvirke den (Strand, 2007:180-183). Alle disse forholdene viser dermed at ledelse er et situasjonsbetinget fenomen og at ledere står overfor andre krav i dag i forhold til tidligere.

Ledelse virker innenfor kontekstuelle forhold både når man ser på ledelse i et instrumentelt og i et institusjonelt perspektiv, det vil si at ledelse utøves innenfor et sett av både strukturelle og kulturelle/symbolske føringer som vil opptre med ulik styrke og i ulike kombinasjoner. Dette

må tas med i betraktning når man skal undersøke hvilken lederstil som bidrar til å øke de ansattes ytelse (Christensen, 2010:141).

## **2.6 Oppsummering og forventninger sett i lys av det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv**

Problemstillingen skal drøftes med bakgrunn i det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv. Intensjonen er at de to perspektivene skal fungere som teoretiske knagger for å lettere kategorisere forskningslitteraturen som brukes.

Ledelse ut fra et instrumentelt perspektiv synes i høy grad å falle sammen med styring og måloppnåelse (Christensen et al., 2010) hvor medarbeidere og organisasjoner blir sett på som redskaper for ledelsen til å oppnå mest mulig effektiv produksjon. Ledelse, i motsetning til styring, handler om desentralisert, direkte og dialogbasert påvirkning som primært utøves i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte (Røvik, 2009). Ledelse handler om meningsdannelse hvor målet er felles verdigrunnlag og forståelse, som på den måten bidrar til organisasjonens legitimitet.

Med bakgrunn i det instrumentelle perspektivet så forventer jeg å gjøre funn som bekrefter at lederstil påvirker ytelse, da spesielt ytelse som måles i bedriftens økonomiske resultat. Etersom det instrumentelle perspektiv preges av konsekvenslogikk og måloppnåelse forventes det å finne dokumentasjon i litteraturen som viser at ledelse og ytelse er tett koblet til virkemidler som belønning, bytteforhold og plikt, og at motivasjon innenfor dette perspektivet er knyttet mot både ansattes egne og organisasjonens mål. Det innebærer at det er upersonlige forhold knyttet til ledelse innenfor dette perspektivet og at de ansatte ses på som ”utbyttbare” redskaper for effektiv produksjon. Fra slutten av 1970-årene så man en endring i samfunnet som gikk fra styring til ledelse, det vil si at tenkingen omkring ledelse ble mer verdistyrt og det ble mindre ensidig fokus på effektivitet enn tidligere. Røvik (2009:146) sier at trenden i vårt moderne samfunn nå synes å gå mot noe avtakende ledelsessatsning, og jeg forventer derfor å gjøre noen funn som indikerer dette.

Med bakgrunn i det institusjonelle perspektivet så forventer jeg til tross for en mulig dreining fra ledelse til styring på enkelte områder at det finnes overvekt av funn i forskningslitteraturen som gir støtte for at institusjonell lederstil påvirker både ansattes egen oppfattelse av ytelse og økonomisk resultat. Jeg forventer å finne forskning som gir støtte til at transformasjonsledelse og perspektiver innenfor denne lederstilen har positiv sammenheng med ytelse. Jeg forventer



også å finne omfattende dokumentasjon på at jobbytelse er knyttet til lederatferd med fokus på sosiale prosesser, kultur, felles verdigrunnlag og organisasjonstilhørighet, og at disse faktorene leder til engasjement, jobbtillfredshet og indre motivasjon.

Min forventning til funn tilsier også at det innenfor både det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv kommer tydelig fram at kontekstuelle forhold som organisasjonens størrelse, struktur, bransje og sektor påvirker hvordan ledelse virker, og at disse forholdene vil si noe om betingelsene for hvilke lederstiler som påvirker ytelse positivt.

## 2.7 En forenklet oversikt over forventningene

	<b>Det instrumentelle perspektivet</b>	<b>Det institusjonelle perspektivet</b>
<b>Påvirker lederstil ytelse?</b>	Funn som bekrefter at lederstil påvirker ytelse ut fra instrumentelle virkemidler, særskilt ytelse som måles i bedriftens økonomiske resultat.	Funn som støtter opp om antakelsen at lederstil påvirker ansattes egen oppfattelse av ytelse, men også ytelse som kommer til uttrykk i form av bedriftens økonomiske resultat.
<b>Er det dokumenterte sammenhenger for dette i forskningslitteraturen?</b>	Dokumentasjon på at ledelse innenfor et instrumentelt perspektiv er tett koplet til virkemidler som belønning, bytteforhold og plikt, og at motivasjon innenfor dette perspektivet knyttes mot måloppnåelse - både ansattes egne mål og organisasjonens. Funn som tilsier at kontekstuelle forhold (kultur, struktur, størrelse, sektor og bransje) påvirker betingelser knyttet til styring.	Omfattende dokumentasjon på at ytelse er knyttet til lederstil med fokus på sosiale prosesser, kultur, på felles verdier og organisasjonstilhørighet, og at ytelse har sammenheng med ansattes grad av indre motivasjon, engasjement og jobbtillfredshet. I tillegg er min antakelse at det gis støtte for at kontekstuelle forhold som kultur, struktur, størrelse, sektor og bransje påvirker hvordan ledelse virker, det vil si hvilke betingelser som må være tilstede.
<b>Knyttes funn til styring eller ledelse?</b>	Med bakgrunn i pendelsvingningen på 70-tallet med mindre fokus på tradisjonell styring så forventer jeg å gjøre færre funn som knyttes til styring og det instrumentelle perspektiv. Likevel, i tråd med Røviks observasjoner om at man idag kan se ytterligere en endring som tilsier mer vektlegging på styring igjen, så er min antakelse at dette vil bli synlig gjennom mitt utvalgte datamateriale.	Med bakgrunn i stor interesse for, og satsning på, ledelsesfeltet så forventer jeg at det vil være overvekt av funn som knytter ytelse til ledelsesbegrepet.

## **3.0 Metode**

### **3.1 Innledning**

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for mitt valg av metode. Foruten å begrunne metodevalget litteraturstudie, vil jeg vise hvordan innsamlingen av data har foregått. Jeg vil også presentere en oversikt over hvilke kriterier som er lagt til grunn for utvalget av data som analysen vil basere seg på og hvilke utfordringer jeg har møtt underveis. Deretter gir jeg en nærmere forklaring av kartleggingsverktøyet ”feature map”. I tillegg vil jeg gi en skjematisk oversikt over spørsmålene i min ”feature map” og begrunnelse for valg av disse. Til sist vil jeg gjøre rede for hvordan oppgavens validitet og reliabilitet er søkt ivaretatt.

### **3.2 Metodevalg**

Svært tidlig i prosessen, før jeg kom i gang med masteroppgaven, hadde jeg tanker om å gjennomføre en kvalitativ casestudie hvor jeg ville intervjuet et visst antall ansatte i ulike avdelinger innenfor min egen organisasjon. Etter råd fra min veileder og etter nøye overveielse kom jeg fram til at grunnlaget for å utlede pålitelige tendenser og se sammenhenger ville bli begrenset ved en såpass bred problemstilling som den jeg hadde valgt. Det vil si, det ville bli vanskeligere å belyse problemstillingen ettersom resultatet ville bli formet av hva kun en liten gruppe hadde å si om sammenhengen mellom lederstil og ytelse, med andre ord ville det bli vanskeligere å utlede tendenser i funnene. Det ville dessuten by på metodiske utfordringer knyttet til validitet av funnene.

Jeg bestemte meg derfor ganske raskt for at en litteraturstudie var et hensiktsmessig og godt metodevalg med tanke på det tema som jeg hadde valgt. Ved å velge å gjøre en litteraturstudie hadde jeg mulighet til å fordype meg i store mengder relevant litteratur på relativt kort tid, med andre ord fikk jeg tilgang til allerede etablerte empiriske studier slik at jeg lettere kunne systematisere kunnskapen som finnes på dette feltet uten å måtte samle inn mine egne empiriske data. Min empiri i denne avhandlingen blir derfor allerede eksisterende, nyere forskningslitteratur.

### **3.3 Litteraturstudie som metode**

En litteraturstudie kan forklares som en systematisk og kritisk gjennomgang av eksisterende litteratur og kunnskap rundt et valgt tema og en problemstilling. Denne kritiske gjennomgangen gjøres ut fra skriftlig materiale som sammenfattes og analyseres/diskuteres.

Jeg vil støttet meg til boken til Chris Hart (1998) som heter *”Doing a Literature Review – Releasing the Social Science Research Imagination”* som veileder gjennom metoden.

Definisjonen på metoden literature review er ifølge Hart som følger:

*”The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the reseach beeing proposed”* (Hart, 1998:13).

Harts (1998) definisjon av metodikk går dermed på at det er et system av metoder og regler som tilrettelegger for både innsamling og analyse av data. Ved å rette meg etter dette systemet fikk jeg et utgangspunkt for valg av tilnærming basert på teori, ideer, konsepter og definisjoner av emnet. Dette ga meg nyttig veiledning i hvordan jeg skulle gå fram. Det dannet grunnlaget for det som Hart (1998:28) omtaler som en kritisk aktivitet som handler om å gjøre valg og lage seg antakelser om den sosiale verdens natur og karakter.

Som forsker får man ved en gjennomgang av litteraturen tilgang til *”the knowledge pool”*, et stort kunnskapsbasseng. Det gir mulighet til å studere hva tidligere forskning har bidratt med og oversikt over hva eksisterende litteratur sier om temaet. Man kan med andre ord tilegne seg bred kunnskap og i tillegg få mulighet til å avdekke eventuelle mangler eller hull i forskningen. Hart (1998:27) understreker at dette er helt nødvendig for å skaffe seg basiskunnskap, forstå historien og utviklingen innenfor det feltet man skal undersøke. Han har utarbeidet et flytdiagram (Hart, 1998:34) som oppsummerer hele litteratursøkeprosessen og som beskriver de ulike trinnene i hvordan man finner fram til relevant litteratur (se vedlegg 1). Hart anbefaler å starte med å lese seg opp på temaet for å bli familiær med fagfeltet, samt notere seg forfatternavn og uttrykk til bruk senere i forskningen. Deretter anbefaler han å lage seg utvalgsriterier, eksempelvis hvilket språk en vil gjøre sine søk innenfor, hvilke søkeord som skal brukes og hvor langt tilbake i tid en vil søke. Hva målet med undersøkelsen er defineres deretter, samt at det anbefales at det lages et system for å holde orden på hva og hvordan man søker. Man bør så lage seg en liste over relevante bøker/kilder/databaser og arbeide seg systematisk gjennom disse mens man noterer opp referanser underveis, samt mulige ideer og tråder man ønsker å følge ytterligere opp.

Formålet med å kartlegge litteraturen var at den skulle besvare mine forskningsspørsmål, det betyr at den ble min informasjonskilde på lik linje med respondentene når man foretar intervju. I innledende fase var det hovedsakelig ulike lærebøker om ledelse og grunnleggende teorier som ble gjennomgått, i tillegg til mer generelle søk på artikler for å danne meg et overblikk og grunnlag for undersøkelsen. I den andre fasen ble kilder til informasjon og guider til litteraturen identifisert. Jeg hadde i innledende fase merket meg forfatternavn som det ofte ble referert til, i tillegg til at jeg via Universitetsbiblioteket i Tromsø fant fram til ulike søkemotorer som ProQuest og Primo, hvor sistnevnte var den som jeg benyttet meg mest av. Primo er en megaindeks som gir samlet oversikt over elektroniske bibliotekstjenester og vitenskapelig materiale i alle databaser. I den tredje fasen fant jeg ved hjelp av mine inkluderingskriterier relevante artikler som skulle inngå i undersøkelsen. Ulike treff ble skimlet med tanke på relevans og ble enten inkludert eller forkastet. Dette i tråd med trinnene som Hart referer til når han forklarer den vanligste framgangsmåten i en litteraturstudie (Hart, 1998:35).

### **3.4 Kvalitetskrav i litteraturstudien og mine tiltak for å sikre at de blir oppfylt**

Hart (1998) anbefaler visse kvalitetskrav for å unngå at litteraturstudien kun skal bli en tynn beskrivelse av den gjennomgåtte litteraturen og understreker hva kvalitet innebærer når han sier: *"Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity"* (1998:1). Det innebærer blant annet at avhandlingen bør ha tilstrekkelig bredde og dybde, være kortfattet, klar og tydelig. I tillegg bør den ha en sammenhengende logikk. Følgende tre tiltak ble gjort for å sikre at disse kvalitetskravene ble oppfylt best mulig: 1. Jeg laget meg noen utvalgs-kriterier for mine søk. 2. Jeg brukte teoretiske perspektiver for å kategorisere datamaterialet jeg fant på en bedre måte. 3. Jeg laget meg et "feature map" for å hjelpe meg å trekke ut relevant data. Nedenfor beskrives disse tiltakene mer detaljert.

#### **3.4.1 Tiltak 1: Sikre bredde og dybde ved hjelp av utvalgs-kriterier**

På forhånd visste jeg at det er publisert enormt store mengder litteratur om ledelse, noe jeg også erfarte når jeg foretok søk. For eksempel så ga enkelt søk i Primo på "leadership" hele 1,2 millioner treff. Det var derfor nødvendig å kvalitetssikre mine funn ved å lage meg noen utvalgs-kriterier.

Jeg valgte å primært søke i internasjonale tidsskrifter hvor artiklene var fagfellevurdert, det innebærer at de er vurdert av andre forskere som jobber innenfor samme fagfelt. På den måten ligger det en kvalitetssikring bak artiklene. En litteraturstudies kvalitet vil nødvendigvis avhenge av hvor pålitelig datamaterialet som studien bygger på er. For å sikre bredde valgte jeg å søke i Google scholar, som gjerne kalles for akademisk Google, og i Primo. I tillegg søkte jeg i databasen ProQuest, som har artikler i fulltekst fra cirka 35 internasjonale og tverrfaglige databaser, og i databasen JSTOR som er et digitalt arkiv med vitenskapelige tidsskrift i fulltekst. Her opplyste Universitetsbiblioteket om at sistnevnte database kunne mangle de siste 3-5 årganger, men dette ble gjerne overlappet av andre de andre databasene. På grunn av nevnte overlapping mellom databasene erfarte jeg at de ofte ga ganske like søkeresultat, noe som indikerte at søkene mine traff med hensyn til tema.

Det var utfordrende å finne veien i havet av litteratur og det var derfor nødvendig å spisse søket ved å lage meg noen utvalgsriterier som var tett koblet opp mot problemstillingen min. Som nevnt ga et enkelt søk i Primo på "leadership" så mye som 1,2 millioner treff. Ved å kun velge visning på fagfellevurderte tidsskrifter sank tallet til 560.000 treff, men fortsatt var det selvsagt en klart uhåndterlig mengde. Etter å ha sikret faglig dybde med å søke kun på ordet ledelse/leadership og lese om temaet ble følgende søkeord/inkluderingskrav de jeg valgte å bruke i søkene mine: correlation - leadership styles - work performance i tillegg til employee performance, management, effects.

Jeg søkte primært på artikler med ordene leadership style og work performance koblet sammen. Ytterligere avgrensning med hensyn til antall treff var å kun søke på engelsk, samt etter artikler utgitt etter 2002. Det handlet om at jeg i min avhandling ønsket å vise til den nyeste forskningen når jeg samlet inn data for å besvare min problemstilling og derfor var det også nødvendig å kun gå til faglig veletablerte internasjonale tidsskrifter. Antall treff gikk fra 14.629 til 6057 ved å bruke nevnte søkekriterier, og gikk ytterligere ned til en noe mer håndterbar mengde ved at jeg forkastet artikler som til tross for treff på søkeord hadde titler som lå utenfor det jeg syntes var relevant. Jeg valgte i tillegg å ekskludere artikler som riktignok hadde relevante treff på det jeg ønsket å finne ut av, men hvor forskningen var gjort i deler av verden hvor trendene innen ledelse, på grunn av eksempelvis nasjonal kultur, muligens skiller seg en del fra utviklingen i den vestlige verden. Jeg ønsket å se på kulturer nær den norske for at funnene skal være mer sammenlignbare. Kontekst er et moment sammen med ledelse i denne avhandlingen, men mer på det planet som handler om organisasjonskjennetegn og kultur som følge av organisasjonens funksjon.

Et stort antall sammendrag av forskningsartikler ble videre lest i prosessen med å søke og velge ut artikler som var relevante. Jeg la også vekt på at alle artiklene jeg brukte hadde en litteraturgjennomgang ettersom det bidro til å gi ytterligere oversikt over forskningsområdet.

Jeg valgte bort kildevurderingen som kalles Impact Factor da jeg vurderte denne indikatoren til ikke å være avgjørende for kvaliteten på mitt datamateriale. Noen velger å bruke dette som er et kvantitativt verktøy for å rangerer tidsskrift. Tallverdien beregnes ut fra en særskilt formel og er en måling av hvor hyppig en gjennomsnittsartikkel blir sitert i løpet av et år. Impact Factor blir høyere jo flere ganger det er referert til tidsskriftet. Likevel må man være observant på at det i realiteten kan være slik at noen artikler er sitert både oftere enn Impact Factor tilsier, og kanskje noen av artiklene ikke er sitert i det hele tatt (sokogskriv.no, 2014).

I tillegg sier Hart følgende om denne teknikken: *"It is worth noting here that one of the techniques, citation analysis.....needs to be treated with some care; the most cited work is not necessarily the most important. A frequently cited work merely stands for reference to that work by other authors in the field and nothing more"* (1998:33). Hart understreker dermed at hyppig sitering ikke nødvendigvis er en bedømming av artikkelens kvalitet eller viktighet, men at det rett og slett bare handler om at andre forfattere henviser til forskningsartikkelen.

Målsettingen med undersøkelsen var å avdekke om det, basert på andres forskning, er sammenheng mellom lederstil eller leders atferd og de ansattes ytelser, som beskrevet i introduksjonskapittelet. For å sikre bredde, dybde og kvalitet på datamaterialet bør man ideelt sett ha med mange artikler i grunnlaget og det opplevdes som noe utfordrende å skulle skjønnsmessig vurdere hvor grensen går og hva som var tilstrekkelig. Jeg har valgt å legge flere artikler til grunn for mine funn, disse belyser ulike aspekter knyttet til lederstil og ytelse. Hensikten var å ha bedre forutsetninger for å tilfredsstillere kravet om nødvendig bredde og dybde. Datamaterialet bør behandles og ses fra ulike vinkler for å gi en god analyse og det var som nevnt utfordrende å bestemme meg for hvor mange publikasjoner som skulle ligge til grunn for denne. Datautvalget endte opp på 7 artikler. Dette anser jeg for å være en forsvarlig mengde basert på at de var valgt ut ved hjelp av mine utvalgs-kriterier, at alle artiklene besvarte mine tre forskningsspørsmål, samt at de både belyste og utdypet forskjellige momenter knyttet til lederstil og ytelse.



### **3.4.2 Tiltak 2: Sikre bredde og dybde ved hjelp av teoretiske perspektiver**

For å oppnå en effektiv analyse som skulle sikre både dybde og bredde valgte jeg å behandle datamaterialet fra to ulike teoretiske ståsteder basert på det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv, i tillegg til at jeg skisserte opp ulike forventninger jeg hadde til funn i forskningslitteraturen knyttet til disse perspektivene. Jeg tok utgangspunkt i et av de store spørsmålene i ledelsesforskningen som gjelder om det er sammenheng mellom lederstil og ytelse, samt om ledelse og ytelse knyttes til måloppnåelse eller til meningsdanning. Perspektivene ga meg teoretiske knagger, eller holdepunkter, slik at det ble lettere å kategorisere datamaterialet som skulle brukes, samtidig som det skapte innfallsvinkler for å bedre forstå begrepene styring og ledelse. Perspektivene bidro også til å gi meg bedre organisasjonsforståelse knyttet til de to begrepene.

### **3.4.3 Tiltak 3: Sikre bredde og dybde ved hjelp av kartleggingsverktøyet feature map**

Den store mengden informasjon man får når man gjør søk etter relevant datamateriale nødvendiggjør en metode for å greie å systematisere denne. Hart (1998:143) peker på at man ved å bryte ned og organisere innholdet i mindre deler vil bidra til at man får kategorisert aspektene ved litteraturen som skal analyseres, i tillegg til at det gjør en i stand til å se etter sammenhenger og eventuelle motsetninger, eller hull, i utvalget av litteratur man har funnet. Dette er også med på å sikre kvalitetskravene om bredde og dybde i avhandlingen.

Kartleggingsverktøyet jeg brukte for å systematisere datamaterialet som ble benyttet for å besvare problemstillingen min er det som Hart (1998:145) kaller et "feature map". Han beskriver feature map som: *"...a method by which the content of many articles can be systematically analysed and recorded in a standardized format."* Det er med andre ord en metode som gjør det mulig å systematisere, på en standardisert måte, innholdet i publikasjonene jeg skal bruke, noe som i sin tur vil lette analysearbeidet.

Et "feature map" kan dermed sammenlignes med et gjenkjennelseskart som på en strukturert måte hjelper meg med å trekke ut relevant data, og kan derved sammenlignes med en intervjuguide. Kartet hjelper meg med å presentere datamaterialet på en tydelig måte i artikkeloversikten og i analyse-kapittelet.

Kartet jeg har laget og brukt er delt inn i fire deler med til sammen 21 spørsmål som ble utarbeidet med basis i problemstillingen min og i de teoretiske perspektivene. Første del fokuserer på informasjon om studiene/artiklene jeg skal bruke mens del to forklarer hvordan ledelse blir definert i de ulike studiene/publikasjonene. Videre belyser del tredje kjennetegn ved organisasjonene som er undersøkt. Fjerde og siste del omhandler litteraturens svar på min problemstilling og mine antakelser knyttet til de teoretiske perspektivene.

### **3.4.4 Inndelingen av spørsmålene i kartet (feature map)**

#### Spørsmål 1-7: Bakgrunnsinformasjon om de utvalgte publikasjonene

Her kartlegges bakgrunnsinformasjon om publikasjonene som er valgt ut. Det er viktig å kartlegge publikasjonene ettersom kunnskap om eksempelvis hvilken metode som er benyttet og hvor nye/gamle dataene er sier noe om hvor pålitelige og relevante funnene jeg skal presentere er.

#### Spørsmål 8-9: Definisjon av ledelse

Del to forklarer hvordan ledelse defineres i de utvalgte publikasjonene og om begrepet har klare definisjoner knyttet til et instrumentelt eller et institusjonelt perspektiv. Her ønsker jeg å tydeliggjøre om publikasjonen knytter ledelse til måloppnåelse eller til felles verdigrunnlag da det har sammenheng med mine forventninger til funn.

#### Spørsmål 10-15 : Kjennetegn ved organisasjonene som er undersøkt

I denne delen ønsker jeg å ta rede på organisasjonskonteksten ettersom ledelse virker innenfor ulike kontekstuelle forhold som eksempelvis organisasjonsstruktur, størrelse, kultur, sektor og funksjon, og kan påvirke hvordan ledelse utøves og oppfattes. For eksempel kan ledelse utøves ulikt i privat versus offentlig sektor, samt at kulturforskjeller fører til at ledelse oppfattes ulikt i andre deler av verden kontra i Vesten hvor selve ledelsesbegrepet oppsto. Ved å kartlegge kontekst får jeg innblikk i både fellestrekk og ulikheter.

#### Spørsmål 16-21: Spørsmål til litteraturen for å besvare problemstillingen min

Her søker jeg å besvare problemstillingen min med bakgrunn i mine antakelser. Jeg ønsker å gå i dybden på hva publikasjonene legger i begrepet ytelse, og se om en særegen lederstil blir fremhevet sammen med ytelse. Jeg har i tillegg fragmentert ned spørsmålene for å se om jobbtilfredshet, motivasjon og engasjement har dokumentert sammenheng med ytelse eller om

ytelse knyttes sammen med måloppnåelse og bytteforhold. Informasjon om dette henger sammen med mine forventninger til funn.

Jeg vil med disse spørsmålene søke etter dokumentasjon på hvordan leder skal gå fram for å oppnå ytelse hos sine ansatte, samt sjekke opp mine antakelser knyttet opp mot de teoretiske perspektivene.

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

I en forskningsprosess befinner man seg på teoriplanet når problemstillingen formuleres og når resultatene av en empirisk undersøkelse skal tolkes, mens man befinner seg på empiriplanet når datamaterialet skal samles inn og behandles. Halvorsen (2008:67-68) kaller samsvaret mellom disse to planene, blant annet i forhold til bruken av begreper, for validitet. Validitet sier altså noe om dataenes relevans i forhold til teori og problemstilling, kort sagt at man måler det man skal måle.

Reliabilitet sikter til hvor pålitelige målingene er og handler om at uavhengige målinger ideelt sett skal gi tilnærmet like resultater. En høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Halvorsen, 2008).

Halvorsen (2008) påpeker videre at det kan være problematisk å sikre at dataene er valide, altså relevante for problemstillingen, dersom man bruker data som andre har samlet inn. For å sikre og ivareta validitet og reliabilitet i denne avhandlingen har jeg derfor forsøkt å lage en struktur som gjør den etterprøvable. Det teoretiske bakteppet er hentet både fra lærebøker fra studiet og fra litteraturen til forfattere som det ofte ble henvist til når jeg gjorde mine innledende søk. Dette er ikke en del av empirien, men en teoretisk forankring av temaet. Jeg brukte som en kvalitetssikring ved datainnsamlingen litteratur som er fagfellevurdert og som er hentet fra etablerte internasjonale tidsskrifter. Det må forutsettes at anerkjente tidsskrifter har kvalitetssystem som siler ut eventuelle feil. Etersom min analyse blir gjort på grunnlag av informasjonen i artiklene som er samlet inn, det vil si sekundærdata, har jeg også merket meg metoden som ligger bak disse undersøkelsene. Det ville påvirket min avhandlings validitet dersom bakgrunnsmateriale som metode i datamaterialet jeg skal bruke manglet. I kapittelet som omhandler artikkeloversikt viser jeg til metoden som ble benyttet.

Jeg har videre gjort rede for mine utvalgskriterier når jeg har søkt etter data, for søkemotorer og søkeord, samt lagt vekt på å få fram relevante og generelle data fra organisasjoner som ikke er utpreget særegne. For videre å sikre høy reliabilitet har jeg i den forbindelse også gjort noen valg i forhold til å kun bruke studier fra den vestlige verden for å unngå at store kulturforskjeller påvirker resultatet. Ledelsestrendene og hva som vektlegges av leder kan variere i de ulike deler av verden. På den måten har uavhengige undersøkelser som jeg har hentet mine data fra hatt mest mulig like forutsetninger for å få samsvarende resultater. Jeg har i tillegg lagt vekt på å kun søke etter nyere materiale (etter 2002) da det har betydning at det som er vektlagt gjelder for relativt samme tidsperiode i forhold til ledertrender og strømninger.

En fordel med en litteraturstudie foran en case-studie er at metoden sikrer høyere reliabilitet ved at man i større grad unngår egne fortolkninger og påvirkning som kan oppstå ved intervju. I tillegg vil tendensene som utledes oppfattes som mer pålitelige når datautvalget er større, det vil særlig ha betydning ved en relativt bred problemstilling som den som presenteres i denne avhandlingen.

## **4.0 Artikkelloversikt og presentasjon av data**

### **4.1 Innledning**

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for artiklene som skal brukes. Alle syv artiklene listes først opp med forfatternavn, årstall for publisering, artikkelnavn, publikasjonsmedium/tidsskrift, samt forfatterens formål med artikkelen. Deretter vil jeg si noe om utvalgskriteriene for artiklene, før jeg gjøre rede for hvor de ulike studiene har foregått og hvilken metode som er benyttet. Jeg vil også si noe om kjennetegn ved organisasjonene som er undersøkt med tanke på bransje, struktur/størrelse og sektor, der studiene opplyser om dette. Jeg vil til slutt presentere en av de utvalgte artiklene. Denne er valgt ut fordi den undersøker de to retningene av lederstiler som hører inn under det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv, henholdsvis oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. I tillegg belyses en tredje type, omtalt som utviklingsorientert lederstil<sup>5</sup>. Studien måler og analyserer disse tre lederstilene opp mot hvordan ytelse og jobbtilfredshet oppfattes basert på en stor studie innenfor offentlig sektor i USA. Det andre datautvalget mitt ga i stor grad overvekt av funn/fokus knyttet opp

---

<sup>5</sup> Utviklingsorientert lederstil er fritt oversatt fra ” *development- or change-oriented behavior*” (Fernandez, 2008).

mot den relasjonsorienterte lederstilen. Mine søk hadde altså overvekt av treff forbundet med studier av demokratiske lederstiler. Denne trenden ga dermed på dette tidspunktet ikke støtte til Røviks (2009) antakelse om at pendelen er begynt å svinge fra ledelse til styring igjen. Røvik (2009:147) hevder riktignok at denne avtakende interessen for ledelse ikke kan ses på mengde litteratur som gis ut, men handler mer om innhold, det vil si endringer i oppfatningen av hva som er "god ledelse".

## 4.2 Litteraturoversikt

Tabellen som følger viser mitt litteraturutvalg som består av 7 internasjonale forskningsartikler, de presenteres i tilfeldig valgt rekkefølge:

Nr.	Forfatter/ Årstall	Tittel	Tidsskrift	Forfatterens formål
1.	Wilderom, C.P.M., Berg van der, P.T., Wiersma, U.J. (2012)	A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance	The Leadership Quarterly	Undersøker effektene av karismatisk ledelse og organisasjonskultur knyttet til ytelse
2.	Babcock-Roberson, M.E., Strickland O.J. (2010)	The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizen Behaviors	The Journal of Psychology	Undersøker sammenhengen mellom karismatisk ledelse og de ansattes atferd/ytelse (studien er en forlengelse av en tidligere undersøkelse om transformasjonsledelse og ansattes atferd)
3.	Howell, J.M., Neufeld, D.J., Avolio, B.J. (2005)	Examining the relationship og leadership and physical distance with business unit performance	The Leadership Quarterly	Undersøker om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse henger sammen med ytelse, og om kontekst som fysisk distanse (organisasjonsstruktur) mellom leder og ansatte påvirker ytelse negativt
4.	Poel de, F.M., Stoker, J.I., Zee van der, K.I. (2012)	Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes	The International Journal of Human Resource Management	Undersøker blant annet om transformasjonsledelse og deltakende lederstil, uavhengig av hverandre, er positivt knyttet til jobbytelse

5.	Hofslett Kopperud, K., Martinsen, Ø., Humborstad , Sut I. Wong (2014)	Engaging Leaders in the Eye of the Beholder. On the Relationship between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement	Journal of Leadership & Organizational Studies	Undersøker bl.a. om transformasjonsledelse har positiv innvirkning på de ansattes grad av jobbengasjement og på servicenivå/klima
6.	Wong, Carol A., Laschinger Heather K.S. (2013)	Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment	Journal of Advanced Nursing	Undersøker om ”authentic leadership” har positiv effekt på de ansattes oppfattelse av selvstendighet, jobbytelse og jobbtilfredshet
7.	Fernandez, S. (2008)	Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction	Public Performance & Management Review	Undersøker bl.a. om en oppgaveorientert lederstil påvirker ytelse positivt og jobbtilfredshet negativt, om relasjonsorientert lederstil påvirker både ytelse og jobbtilfredshet positivt, og om en lederstil som er endringsorientert har positiv effekt på både ytelse og jobbtilfredshet

#### 4.3 Utvalgsriterier og bakgrunnsinformasjon om artiklene

Artiklene er valgt ut basert på mine utvalgsriterier som er belyst i metode-kapittelet. Jeg benytter meg av flere studier som har undersøkt tilnærmevis de samme lederstilene, delvis knyttet til ulike momenter, for å sikre kravet om nødvendig bredde, og dybde, samt pålitelighet av funnene. Alle artiklene er publisert i fagfelleverderte tidsskrifter, i det ligger det en kvalitetssikring ettersom det innebærer at de er vurdert av andre forskere innen samme fagfelt. Alle syv publikasjonene svarer i tillegg på mine tre forskningsspørsmål.

#### 4.4 Tid og sted

Alle syv artiklene er publisert innenfor de siste 9 år, den eldste i 2005 og den nyeste er publisert så sent som i 2014. Det var et mål å få fram nyere forskning på området, og det var

av betydning at det som er vektlagt i de ulike studiene stammer fra samme tidsperiode og fra den vestlige del av verden med tanke på samfunnsutvikling og ledertrender.

To av de syv studiene er gjort i Nederland, to er gjort i Canada, to stammer fra USA og en av studiene er fra Norge. De ulike utenlandske tidsskriftene hvor studiene er publisert er som følger: The Leadership Quarterly, The Journal of Psychology, The International Journal of Human Resource Management, Journal of Leadership & Organizational Studies, Journal of Advanced Nursing og Public Performance & Management Review. Disse regnes som internasjonale anerkjente tidsskrifter.

#### **4.5 Datainnsamling, metodisk tilnærming og organisasjonenes kontekst**

Jeg vil videre gi noen opplysninger om de forskjellige organisasjonenes kontekst, der dette er opplyst. Det være seg eksempelvis størrelse, struktur, bransje, sektor og hvor organisasjonene opererer. Det vil også opplyses om metodisk tilnærming og hvordan datainnsamlingen har foregått. Ved å kartlegge kontekst får jeg innblikk i både noen fellestrekk og ulikheter som har betydning for hvordan ledelse kan virke.

I tillegg til de empiriske resultatene inneholder alle syv studiene en litteraturgjennomgang for å gi oversikt over forskningsfeltet, noe som bekrefter at det eksisterer betydelig forskning rundt sammenhenger mellom lederatferd og ansattes ytelse.

Den første artikkelen er en kvantitativ longitudinal survey<sup>6</sup> hvor data ble samlet inn 2 ganger og med 2 års mellomrom ved hjelp av spørreundersøkelsen sendt per post.

Organisasjonen som ble undersøkt var en stor nederlandsk bank, en av de 30 største bankene i verden, med 596 filialer. Et tilfeldig utvalg av 46 filialer, gruppert etter størrelse, og 1214 ansatte deltok i undersøkelsen. 12 prosent av respondentene jobbet i den øverste ledelsen, 27 prosent hadde stillinger tilsvarende mellomleder- eller annen tilsynsfunksjon, mens 61 prosent av respondentene hadde stillinger på lavere nivå.

I artikkel nummer to ble det gjort en kvantitativ survey (med spørreskjema) av 91 personer ved et stort amerikansk universitet som var påmeldt til et kurs i psykologi. Utvalgsriterier gikk blant annet på at respondentene både måtte være i jobb, samt ha vært tilsatt i minst 6

---

<sup>6</sup> En detaljert studie av et marked eller et geografisk område som går på å samle inn data som gjelder eksempelvis holdninger, inntrykk, meninger, grad av tilfredshet etc. ved å måle et utvalg av befolkningen (Businessdictionary.com)

måneder ved sitt arbeidssted. Her opplyses det ikke hvor respondentene hadde sine respektive arbeidsplasser.

Tredje artikkel viser til en kvantitativ survey i et stort canadisk finansselskap hvor det ble innhentet data fra de øverste lederne, ledere av filialene og de øvrige ansatte med ulike mellomrom. Spørreskjema ble distribuert gjennom selskapets mail-system og antall respondenter for lederne var 139 (av 143) og 599 (av 630) blant de andre ansatte ved første undersøkelse. Dette tallet var noe lavere ved andre gangs undersøkelse.

Den fjerde artikkelen viser til en kvantitativ undersøkelse/survey, publisert online i 2011, i Nederland utført i et av verdens største bemannings-/vikarbyrå fordelt på 4000 avdelinger og 27 000 ansatte spredt ulike steder i verden. En viktig kontekst å ha med seg her er at en slik organisasjon i betydelig grad er preget av endringer ettersom økonomiske endringer, samt endringer i arbeidsmarkedet vil påvirke aktiviteten. Undersøkelsesform var nettbaserte spørreskjema som ble distribuert ut til de ansatte som på det tidspunktet alle jobbet i Nederland. Svarprosenten var på 32,8 % og tilsvarte 258 respondenter.

Femte artikkel omhandler en norsk kvantitativ survey fra 2012 innenfor henholdsvis bransjene finans og revisjon, og hvor det ble innhentet data fra to ulike undersøkelser. Det ble benyttet web-basert verktøy per mail til 3712 personer hvorav 1226 svarte på den første undersøkelsen. I den andre fikk 446 ansatte og 36 ledere spørreskjema, her responderte henholdsvis 291 ansatte og 30 ledere. De to undersøkelsene omhandlet ikke nøyaktig samme problemstilling, men ulike aspekter knyttet til transformasjonsledelse.

Den sjette artikkelen tar for seg en kvantitativ survey fra Canada gjort i 2008 hvor et tilfeldig utvalg av sykepleiere som jobbet ved ulike sykehus i byen Ontario ble valgt ut i fra registeret av autoriserte sykepleiere. Utvalgsriteriet var at sykepleierne skulle virke operativt som sykepleiere og ikke være i leder- eller undervisningsstillinger. Undersøkelsen pågikk over 4 måneder og endte med totalt 280 respondenter, noe som tilsvarte en svarprosent på 48 %.

Den syvende og siste artikkelen gjør bruk av en stor studie fra 2002 av offentlig ansatte i USA. Det brukes data fra studien "the Federal Human Capital Survey" hvor undersøkelsen ble administrert ut til over 100.000 ansatte som jobbet i 29 ulike avdelinger. De ansatte besatt fire typer av ulike posisjoner, gradert fra ledernivå og ned til ikke-ledernivå. Forfatter av



artikkelen understreker at det store grunnlaget i denne undersøkelsen gjør den til et passende valg med tanke på funn vedrørende lederstil.

I forskningsartikkel 1 og 4 opplyses det om at organisasjonene opererer globalt, i de resterende artiklene fremkommer det ikke slike opplysninger.

#### **4.7 Presentasjon av en utvalgt artikkel**

Artikkelen jeg har valgt å presentere noe nærmere heter ”Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction” av professor Sergio Fernandez og ble publisert i tidsskriftet *Public Performance & Management Review* i desember 2008.

Studien gjør bruk av en stor survey av offentlig administrasjon i USA fra 2002 som kalles for FHCS (Federal Human Capital Survey). Undersøkelsen ble utført av U.S. Office of Personnel Management, og måler og analyserer sammenhengen mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil, samt en tredje type, utviklingsorientert lederstil, opp mot ytelse og jobbtilfredshet.

Forfatteren starter med en litteraturgjennomgang av tidligere forskning og viser til det konseptuelle skillet mellom styring og ledelse og de to nevnte typer lederatferd innenfor disse, knyttet til ytelse og effektivitet. Det vises videre til at forskning har avdekket en tredje kategori som omtales som ”*development- or change-oriented behavior*” (Fernandez, 2008), utviklingsorientert lederstil, og som oppmuntrer til atferd som er åpen for eksperimentering, innovasjon og organisasjonsendringer. Det fremheves også at det er rapportert inn overraskende lite forskning på lederskap innenfor offentlig forvaltning til tross for stor vektlegging av lederutvikling, ytelse og forbedringer innenfor denne sektoren.

Mine tre forskningsspørsmål; om lederstil påvirker ytelse og om det finnes dokumentasjon for dette i forskningslitteraturen besvares begge i denne artikkelen. Studien baserer seg på svarmateriale til over 100.000 offentlige ansatte i 29 store avdelinger i USA og resultatet støtter studiens antakelser om at alle tre lederstiler, oppgaveorientert, utviklingsorientert og relasjonsorientert har positiv sammenheng med ansattes oppfattelse av ytelse.

Fernandez støtter seg til Bass' forklaring på hvorfor oppgaveorientert lederstil har positiv effekt på ytelse, den er som følger: ”*Successful task-oriented leaders are instrumental in*

*contributing to their groups`effectiveness by setting goals, allocating labor and enforcing sanctions. They initiate structure for their followers, define the role of others, explain what to do and why, establish well-defined pattern of organizations and channels of communications, and determine the ways to accomplish assignment (1985:472).* Kort sagt så kan det sies at en oppgaveorientert leder oppnår ytelse ved å benytte seg av instrumentelle virkemidler som belønning og sanksjoner, altså ved en kontrollorientert atferd og fokus på måloppnåelse.

Fernandez sier videre at årsaksforhold til hvorfor en relasjonsorientert lederstil kan føre til høyere ytelse kan være at leder har fokus på åpen kommunikasjon og samarbeid med de ansatte som bidrar til økt grad av forpliktelse til leder og til organisasjonen. Studien tilsier også at den tredje lederstilen, den utviklingsorienterte, påvirker ytelse positivt ved å gjøre organisasjonen mer mottakelig for endringer som påkrevs.

Artikkelen viser i tillegg moderat støtte for at relasjonsorientert og utviklingsorientert lederstil har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Det ble poengtert at oppgaveorientert lederstil vanligvis ikke relateres til jobbtilfredshet.

## **5.0 Analyse**

### **5.1 Innledning**

Jeg vil i dette kapittelet vise mine funn i litteraturen opp mot problemstillingen min: Påvirker lederstil ytelse, er det dokumentert noen sammenhenger i forskningslitteraturen, og knyttes eventuelle funn til styring eller ledelse?

Først fremkommer en presentasjon over hvilke definisjoner på ledelse, eller hvilken lederstil som belyses i publikasjonene med en presisering av hvilket perspektiv de hører inn under. Deretter følger redegjørelse av dokumentasjonen som jeg har funnet i litteraturen knyttet til begrepet ytelse, til hvordan leder går fram for å oppnå ytelse og hvilke betingelser som er knyttet til funnene, eksempelvis virkemidler, kontekst, motivasjon, engasjement og jobbtilfredshet.

I kapittel 6 oppsummerer jeg hva forskningen sier om hvorvidt en særegen lederstil fremheves sammen med ansattes ytelse. Mine forskningsspørsmål vil bli belyst med bakgrunn i det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv og sammen med mine forventninger knyttet til disse perspektivene.

## 5.2 Publikasjonenes definisjoner av ledelse og oversikt over undersøkte lederstiler

Tabellen som følger gir en oversikt over hvilken definisjon av ledelse forfatterne av artiklene har støttet seg til, eller hvilken lederstil som belyses i studiene der definisjon ikke framkom.

Tabellen viser også hvilket teoretisk perspektiv jeg har kategorisert de ulike definisjonene/lederstilene under.

<b>Forfatter</b>	<b>Definisjon</b>	<b>Teoretisk perspektiv</b>
Wilderom m.fl. (2012)	Leadership: "the ability of an individual, to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of an organization og which they are members" (House m.fl., 2002:5)	Tilhører et institusjonelt perspektiv
Babcock-Roberson/Strickland (2010)	Leadership: "a process of social influence, in which one or more persons affect one or more followers by clarifying what needs to be done, and providing the tools and motivation to accomplish goals" (Jacobsen & House, 2001)	Tilhører et institusjonelt perspektiv
Howell et al. (2005)	(Oppgir ingen generell definisjon av ledelse, men belyser transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i sin studie)	Tilhører henholdsvis et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv
Poel de, et al. (2011)	(Oppgir ingen generell definisjon av ledelse, men forklarer begrepene transformasjonsledelse og deltakende lederstil)	Tilhører et institusjonelt perspektiv
Kopperud et al. (2014)	(Oppgir ingen generell definisjon av ledelse, men undersøker og forklarer transformasjonsledelse i sin studie)	Tilhører et institusjonelt perspektiv
Wong/Laschinger (2012)	(Oppgir ingen generell definisjon av ledelse, men undersøker og belyser det som kalles autentisk ledelse)	Tilhører et institusjonelt perspektiv
Sergio Fernandez (2008)	To ulike definisjoner brukes på henholdsvis management og leadership, det vil si, styring og ledelse: 1. "...management is about coping with complexity – particularly by setting goals and plans, organizing, and staffing – solving problems, and monitoring results.. 2. "...leadership involves coping with organizational change by developing a vision and strategy for change, communicating the vision, and motivating employees to attain it" (Kotter, 1990).	1. Tilhører et instrumentelt perspektiv 2. Tilhører et institusjonelt perspektiv

Med bakgrunn i mine antakelser knyttet til det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv så viser flere av forskerne til tydelige definisjoner av ledelse. I de artiklene hvor en generell definisjon ikke ble oppgitt ble likevel den undersøkte lederstilen tydelig belyst.

Videre følger en redegjørelse for hvilken definisjon som brukes og hvilken lederstil som belyses av forfatterne i de syv artiklene jeg benytter i min avhandling:

Wilderom et al. (2012) bruker en klar definisjon av ledelse som handler om å påvirke, motivere og aktivere andre til å bidra (House et al., 2002:5), og undersøker om lederstilen karismatisk ledelse og kultur påvirker ytelse. Karismatisk ledelse er en gren av transformasjonsledelse og handler om å være rollemodell og å inngi tillit (Jacobsen og Thorsvik, 2011:166).

Babock-Roberson et al. (2010) undersøker om karismatisk lederstil har sammenheng med OBC (Organizational Behavior Citizenship) som er et begrep som defineres som *"individual behavior that is discretionary, not recognized by the formal system and, in the aggregate, one that promotes the efficient and effective functioning of the organization* (Organ, 1988). OBC kan derved forstås som ansattes indre motivasjon til ytelse.

Kopperud et al. (2014) forsker på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement, service-nivå/klima, mens de Poel et al. (2011) undersøker om transformasjonsledelse kombinert med en deltakende lederstil har positiv sammenheng med resultat/ytelse i en organisasjonskontekst med hyppige endringer.

Wong og Laschinger (2012) undersøker om autentisk ledelse har positiv effekt på de ansattes oppfattelse av selvstendighet, jobbytelse og jobbtilfredshet. En autentisk lederstil har nær forbindelse med transformasjonsledelse og søker å skape et sunt jobbmiljø ved hjelp av fire komponenter som Avolio et al. (2009:42) kaller *"balanced processing"*, *relational transparency*, *"internalized moral perspective"* og *"self-awareness"*. Det handler altså om en lederstil som legger vekt på å ha utpreget velbalansert vurderingsevne i ulike prosesser, relasjonell åpenhet, et velfungerende etisk og moralsk kompass, samt selvinnsikt.

De nevnte forfatterne viser til lederstiler innenfor et institusjonelt perspektiv, mens Howell et al. (2005) undersøker *både* transformasjonsledelse og den instrumentelt pregede lederstilen transaksjonsledelse, en lederstil basert på belønning, for å se om disse to lederstilene har

sammenheng med ytelse. Her undersøkes det i tillegg om organisasjonsstruktur som gir fysisk distanse mellom leder og de ansatte er en kontekst som påvirker negativt medarbeidernes ytelse.

I artikkelen av Fernandez (2008) brukes det klare definisjoner som viser at ledelse innenfor et instrumentelt perspektiv handler om målstyring og at ledelse innenfor et institusjonelt perspektiv handler om felles visjon og meningsdannelse. Her vises det til en studie hvor det er forsket på instrumentell oppgaveorientert lederstil, den institusjonelle relasjonsorienterte lederstilen, i tillegg til den nyere tilnærmingen som er en utviklingsorientert lederstil og som også kan plasseres innenfor et institusjonelt perspektiv. Det ble undersøkt om disse tre kategorier av lederatferd henger sammen med jobbtilfredshet og ytelse.

Oppsummert så ser kun to av artiklene i mitt datamateriale på ledelse knyttet til måloppnåelse, mens de resterende fem artikler knytter ledelse til felles verdigrunnlag/meningsdannelse. Derfor, den store mengden nyere litteratur jeg fant om ledelsesfeltet og demokratiske lederstiler sammenlignet med lederstiler som knyttes til styringsbegrepet, kan fortolkes dit hen at satsningen og interessen for ledelse fortsatt er stor. Som nevnt innledningsvis i kapittel fire så hevder Røvik (2009:147-148) at trenden som han mener er blitt synlig, i form av avtakende satsning på ledelse, ikke fremkommer i publikasjonsvolumet, men viser seg i litteraturen form av skepsis til hva som har vært idealene for god ledelse de siste tiårene. Med bakgrunn i at det er overvekt av undersøkelser vedrørende demokratiske lederstiler i mitt datamateriale, knyttet til aspekter som handler om indre motivasjon og felles verdigrunnlag/meningsdannelse, så ser disse funnene ikke ut til å støtte Røviks observasjoner om at trenden går mer bort fra ledelse og mer mot styring.

### **5.3 Begrepet ytelse**

Ytelse både i måles i organisasjonens økonomisk resultat, i tillegg til at ytelse måles i ansattes egen oppfattelse av innsats, som eksempelvis effektivitet, servicenivå, kundetilfredshet og omdømme.

Ytelse handler om graden av de ansattes innsats/atferd og om andre organisatoriske ressurser, og målet for de aller fleste organisasjoner er å oppnå best mulig resultater. Motivasjon, trivsel og engasjement knyttes til forklaringen av menneskers atferd, og derved også til ytelse. Det

utvalgte datamaterialet bruker derfor ulike begreper og faktorer som forklaring i sine undersøkelser til hva som kan føre til ytelse.

I artikkelen til Wilderom et al. (2012) måles ytelse i det som kalles ”*objective and perceived corporate performance*”, hvor det førstnevnte sikter til organisasjonens økonomiske resultat og *perceived performance* sikter til ansattes (eller leders) egen oppfattelse av ytelse. Fire av studiene<sup>7</sup> som er valgt ut og brukes i denne avhandlingen bruker ordet *performance*, om ytelse og her undersøkes det hvordan en gitt lederstil påvirker graden av denne. I tillegg brukes uttrykket *unit performance* blant annet i Howell et al.s studie, det sikter til profitt, inntekter og effektivitet.

I de tre ytterligere artiklene gjøres det bruk av andre begreper: I Babcock-Roberson og Stricklands studie undersøkes og knyttes ytelse til sammenhengen mellom karismatisk ledelse og ”*organizational citizenship behaviors*” via jobbengasjement (2010). Her forstås med andre ord ytelse som en konsekvens av jobbengasjement som forklares som ”*..a construct that captures the variation across individuals and the amount of energy and dedication they contribute to their job*” (Kahn, 1990). Engasjement påvirker altså graden av energi og dedikasjon til arbeidet, som igjen avhenger av indre motivasjon. Dette kan ses som en forenklet forklaring av hva *organizational citizenship behaviors* er. Organ (1988) forklarer at begrepet står for en type atferd: ”*When employees are engaged in their work, they increase the occurrence of behaviors that promote efficient and effective functioning of the organization.*” Engasjerte ansatte har altså en atferd som fremmer både egen ytelse og organisasjonens.

I artikkelen til de Poel et al. (2012) er ytelse knyttet til begrepet *work outcomes* som ses i sammenheng med effektivitet og jobbtilfredshet. Det vises til Amabile et al. (2004) som sier: ”*There are good opportunities to maximize the effectiveness and performance of employees... Leaders have an important role in keeping their employees satisfied and in stimulating them to achieve desired work outcomes.*” Med dette understrekes det at ytelse er knyttet til jobbtilfredshet og at leder spiller en viktig rolle når det gjelder sine ansattes innsats.

Den siste artikkelen jeg gjør bruk av forbinder, i likhet med andre, ytelse med jobbengasjement. Kopperud et al. (2014) viser blant annet til Bakker et al. (2011) og forklarer

---

<sup>7</sup> Wilderom et al., Howell et al., Wong & Laschinger i tillegg til Fernandez gjør alle bruk av ordet *performance* om ytelse i sine studier.

sammenhengen mellom engasjement og motivasjonen til ytelse på følgende måte:

*”Engagement is a motivational concept that involves the active allocation of personal resources to work tasks.”* Jobbengasjement hos mennesker kan dermed ses på som et konsept som motiverer en til å bruke sine ressurser på en god måte når oppgaver skal utføres. Engasjement rommer derved energi, entusiasme og følelsen av at noe er meningsfullt.

Som en kort oppsummering så undersøker de utvalgte artiklene både hvordan ulike lederatferd påvirker ytelse, samt hvordan ulike momenter/drivkrefter har sammenheng med ytelse.

## **5.4 Hvordan leder går fram for å oppnå ytelse – dokumenterte sammenhenger og betingelser**

I de følgende underkapitler viser jeg til funnene fra de syv artiklene jeg benytter i denne studien. Det fremheves her hvordan lederstil påvirker ytelse, og hvilke dokumenterte sammenhenger og betingelser som er knyttet til måten leder oppnår ytelse på. De fem første underavsnittene viser funn fra studiene som undersøkte lederstiler innenfor det institusjonelle perspektiv, mens de to siste underavsnittene drøfter funn fra studiene som forsket på både instrumentelle og institusjonelle lederstiler.

### **5.4.1 Funn: Karismatisk ledelse, kultur og ytelse**

I studien til Wilderom et al. (2012) hvor effektene av karismatisk ledelse, en komponent av transformasjonsledelse, og ytelse undersøkes, støttes hypotesen om at et slikt lederskap påvirker både *objective* og *perceived corporate performance*, det vil si både økonomisk resultat og ansattes egen oppfattelse av ytelse. Forskeren konkluderer med følgende: *”..the most important finding in this longitudinal study is that the intangible factor, charismatic leadership style, leads to high objective firm performance.”* Wilderom et al.s funn støtter dermed teorien om karismatisk ledelse som tilsier at leder kan oppnå økt ytelse ved å være en sterk budbringer og formidler av en felles visjon, ved inngi tillit og ved å motivere sine ansatte til, *”exhibit extra effort”*, det vil si, til god innsats.

Kontekst som kultur ble også undersøkt for å se om karismatisk ledelse og organisasjonskultur sammen påvirker ytelsen. Antakelsene var at en organisasjonskultur med fokus på blant annet selvstendighet og beslutningstaking blant ansatte, som orienterer seg utad, vektlegger samarbeid/integrering i organisasjonen og personalutvikling, ville påvirke *objective organizational performance*, det vil si det økonomiske resultatet. Det ble i tillegg

antatt at en slik organisasjonskultur ville ha positiv sammenheng med *perceived organizational performance*, som innebærer egen oppfattelse av ytelse. Det ble antatt at disse faktorene hadde sammenheng med karismatisk ledelse.

Studien argumenter for at de nevnte kulturelle faktorene er direkte relatert til karismatisk ledelse ettersom karismatiske ledere i stor grad har visjoner og oppmuntrer ansatte til å ta mer personlig ansvar for å nå disse (Bass & Avolio, 1993). Det vises også til at karismatiske ledere gjennom sin innflytelse i markedet, kunder og konkurrenter, påvirker sin organisasjon til å gjøre det samme (Ellis, 2006). Når det gjelder samarbeid og integrering innad så vektlegger karismatiske ledere nettopp slike formål og stimulerer til samarbeid mellom avdelinger og ansatte. Karismatisk lederskap, gjennom sine visjoner, skaper også ofte en kultur med fokus på personlig vekst og forbedring/endringer og tar ansvar når det gjelder utvikling av sine ansatte (Bass & Avolio, 1993).

Antakelsen om at en kontekst som organisasjonskultur påvirker organisasjonens ytelse i form av økonomisk profitt ble imidlertid ikke støttet i denne undersøkelsen. Derimot ble antakelsen om at organisasjonskultur har positiv sammenheng med ansattes *egen* oppfattelse av ytelse støttet, samt at undersøkelsen viste at de fire nevnte kulturelle faktorene hang sammen med karismatisk ledelse. Wilderom et al. (2012) understreker dette funnet på følgende måte:

*”Employees who work in organisations that are managed by charismatic senior managers, with cultures characterized by organization practices of empowerment, external orientation, interdepartmental cooperation, and human-resource orientation, tend to think that their company is performing well.”*

Dette viser at karismatisk ledelse påvirker både kultur og ytelse, og det bekreftes at ledelsesfaktoren virker sammen med en kontekst som organisasjonskultur, som Strand (2007) påpeker. Organisasjonskultur gir derved leder mulighet for å både skape og omskape organisasjonen (ibid).

Kort oppsummering av funn: Karismatisk ledelse påvirker positivt både ansattes egen oppfattelse av ytelse og ytelse i form av økonomisk resultat. Organisasjonskultur påvirker positivt ansattes egen oppfattelse av ytelse, mens det ikke ble støttet at organisasjonskultur påvirker ytelse i form av økonomisk resultat.



### 5.4.2 Funn: Karismatisk lederstil, engasjement og ytelse

I Babcock-Roberson og Stricklands (2010) studie ble også den karismatiske lederstil forsket på i den hensikt å se sammenhengen mellom denne lederstilen og ”*organizational citizenship behaviors*”<sup>8</sup> via jobbengasjement. Det vil si, om karismatisk lederstil har sammenheng med en atferd som kjennetegnes av å være drevet av engasjement og motivasjon som annen forskning har påvist gir økt ytelse. Det refereres til disse funnene på følgende måte: ”*Work engagement is related to increased job performance and organizational commitment*” (Hakanen et al., 2006). Forskning har altså tidligere bekreftet at jobbengasjement er relatert til økt ytelse og organisasjonstilhørighet, det vil si at dette har en årsaks- og virkningssammenheng. Begrepet som brukes, *organizational citizenship behaviors*, er en såkalt ekstrarolleatferd som ikke forbindes med et formelt belønningssystem, som eksempelvis transaksjonsledelse. Det er den ansattes engasjement og tilhørighetsfølelse som fører til atferden som har sammenheng med å yte utover det som er forventet.

Antakelsene i studien til Babcock-Roberson og Strickland var at karismatisk ledelse har positiv sammenheng med de ansattes jobbengasjement og med *organizational citizenship behaviors*, samt at jobbengasjement har positiv sammenheng med denne atferden. *Organizational citizenship behaviors* er altså en type atferd som fremmer effektivitet og ytelse i en organisasjon. I studien ble det funnet en signifikant positiv korrelasjon som støttet disse tre antakelsene. Teorien om at en karismatisk leder får medarbeidere med økt motivasjon og selvsikkerhet, som utviser mer enighet og støtte til leders policy, og hvor det er mindre rollekonflikter og tvetydighet støttes dermed i denne studien. Teorien til Avolio om at en karismatisk leder oppnår ytelse ved blant annet å opptre som en rollemodell, ved å vise vei og ved å skape identifikasjon med hans/hennes visjon blir i denne studien derved støttet (Avolio et al., 1999).

Kort oppsummering av funn: Det gis støtte til at karismatisk ledelse har positiv sammenheng med jobbengasjement og *organizational citizenship behavior*, som er en atferd som fremmer effektivitet og ytelse, samt at jobbengasjement har positiv sammenheng med *organizational citizenship behavior*.

---

<sup>8</sup> OCB = Overlappende uttrykk er *kontekstuell ytelse* (Motowidlo 2000) og *ekstrarolleatferd* (Van Dyne et al., 1995) som handler om motivasjon og å yte over det som forventes.

### 5.4.3 Funn: Transformasjonsledelse, engasjement og ytelse

At ytelse har signifikant sammenheng med jobbengasjement og en institusjonell lederstil som transformasjonsledelse støttes også i Kopperud, Martinsen og Wong Humborstads studie som er en undersøkelse gjort i Norge. Det refereres her til Shaufeli et al. (2002) som definerer engasjement som *"a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption."* Det innebærer blant annet å ha vilje til innsats, ha entusiasme og å være oppslukt i sine oppgaver (Salanova & Schaufeli, 2008).

Jobbengasjement er koblet til verdifulle jobbrelevante effekter som helse, jobbtidfredshet, motivasjon og ytelse, noe som støttes i tidligere studier som det vises til, eksempelvis av Bakker et al. (2011). Studien til Kopperud et al. (2014) støtter teorien til Bass om at en transformasjonsleder som ønsker seg engasjerte medarbeidere med høy grad av ytelse må gå foran som en troverdig rollemodell som motiverer og gir utviklingsmuligheter til den enkelte.

Det ble i tillegg i denne studien undersøkt om serviceklimate, som blant annet handler om ansattes grad av service som ytes kunder og/eller brukere av organisasjonens tjenester, påvirkes positivt av transformasjonsledelse. Denne norske studien ble foretatt innenfor finanssektoren og deretter fulgt opp av ytterligere en studie i et revisjonsfirma. Både ledere og medarbeidere ble bedt om å vurdere lederens måte å lede på og funn tilsa at ledere med selvinnsikt, som vurderte seg selv lavere enn medarbeiderne gjorde, hadde størst effekt på serviceklimate. Studien nyanserte det på følgende måte: *"..transformational leadership only seemed to trigger employee work engagement when leader was perceived as transformational by the employee."* Det vil si, transformasjonsledere hadde kun positiv påvirkning på medarbeiderne når de anså sin leder som en transformasjonsleder. Lederstil påvirker derved ytelse og engasjement ved graden av enighet mellom leder og ansatte om leders atferd. Årsaksforhold kan være at ledere som setter mer realistiske mål for seg selv er mer åpne for tilbakemelding og dialog enn andre og bekrefter at sosiale prosesser mellom leder/ansatt påvirker innsatsen.

Kort oppsummering av funn: Det gis støtte til at engasjement, som fører til ytelse, henger positivt sammen med transformasjonsledelse og serviceklimate.

### 5.4.4 Funn: Transformasjonsledelse, deltakende lederstil, jobbtidfredshet og ytelse

I artikkelen til de Poel et al., (2012) undersøkes det om transformasjonsledelse og deltakende lederstil påvirker *"work outcomes"* i en organisasjonskontekst med hyppige endringer. *Work*

*outcomes* er et begrep som knyttes til ytelse ved at det blant annet inneholder effektivitet og jobbtilfredshet. Denne undersøkelsen er fra Nederland og er foretatt blant ansatte som jobber i et stort vikarbyrå, noe som bidrar til et miljø hvor endringer både internt og eksternt er en betydelig del av den organisatoriske konteksten.

Resultat fra denne studien viser at transformasjonsledelse har sammenheng med jobbtilfredshet, mens det ikke ble funnet støtte for at denne type ledelse predikerer jobbeffektivitet. Derimot ble det funnet støtte for at en deltakende lederstil har sammenheng med *både* jobbeffektivitet og jobbtilfredshet.

Studien støttet heller ikke antakelsen om at transformasjonsledelse er relatert til et miljø/klima for endringer, mens funnene viste at et slikt miljø samsvarer med en deltakende lederstil, og jobbeffektivitet. Det ble altså gitt støtte til at en leder, for å oppnå ytelse, må stimulere sine ansatte til å være delaktig i beslutningsprosesser. Det bekreftes ved følgende uttalelse av de Poel et al.: *"This is what participative leaders tend to do: they stimulate employees to evaluate and reflect on the work processes as a group and stimulate employees, as a group, to participate in making decisions about the work processes"* (2011). Det vil si, ved en deltakende lederstil vil personalgruppen stimuleres til både å reflektere og til å bidra i prosessene rundt de beslutningene som tas.

Årsakssammenheng til disse funnene kan være at transformasjonsledere henvender seg til sine ansatte mer på et relasjonelt nivå med tanke på å skape og videreføre verdier og visjoner. Det kan gi lite rom for medarbeiderne til å diskutere/reflektere over egne synspunkter vedrørende prosesse noe som vektlegges ved en deltakende lederstil. I en kontekst som den som ble undersøkt kan det bidra til at transformasjonsledere virker hemmende på fremveksten av et klima som søker å gjøre ansatte åpne og endringsorienterte.

Selv om transformasjonsledelse har betydelig forskning bak seg som linkes til sammenheng med effektivitet, viste denne studien at det er en deltakende lederstil som påvirker ytelse mest positivt og som fremstår som en bedre "buffer" mot de mulige negative effektene som kan oppstå i arbeidsmiljøet når de ansatte opererer i en kontekst med høy endringstakt. Dette bekrefter at betingelser som funksjon og kontekst påvirker hvordan ledelse virker.

Kort oppsummering av funn: Transformasjonsledelse har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, men ikke med ytelse i form av jobbeffektivitet i en kontekst hvor det er høy

endringstakt. Studien ga heller ikke støtte til at transformasjonsledelse samsvarte med en klima med hyppige endringer. Det ble derimot funnet støtte for at en deltakende lederstil både samsvarte med et miljø med høy endringstakt, i tillegg til å ha positiv sammenheng med både jobbeffektivitet og jobbtilfredshet i den type miljø.

#### **5.4.5 Funn: Autentisk lederskap, jobbtilfredshet og ytelse**

I undersøkelsen av Wong & Laschinger (2012) blant canadiske akuttstusykepleiere ble Avolio et al.'s (2004) teori om autentisk lederskap brukt for å teste om denne lederstilen har positive effekter på jobbtilfredshet og jobbytelse – indirekte gjennom positive effekter på strukturell selvstendighet i arbeidshverdagen. Funn viste en signifikant relasjon til begge deler, i tillegg til at denne type lederskap direkte og signifikant økte sykepleiernes jobbtilfredshet som i artikkelen defineres som: *"..an employee's affective reactions to a job based on a range of elements"* (Fields, 2002). Jobbtilfredshet linkes altså til en følelsesmessig reaksjon basert på ulike elementer. Noen av de elementene som ble målt var interaksjon med leder, lønn, kundekontakt, frihetsfølelse, muligheter for læring, muligheter for å deltakelse ved beslutninger, samt arbeidsmiljø (Pond & Geyer, 1991).

Det argumenteres i denne studien for at helsepersonell i dagens samfunn er under stort press, noe som blant annet har sammenheng med høye krav om kostnadseffektiv drift samtidig som pasienter skal ivaretas på forsvarlig måte. Det stilles derfor krav til at helsepersonell har stor grad av selvstendighet ettersom: *"Empowered staff have greater authority and responsibility for their work than they would in more traditionally designed organizations"* (Conger & Kanungo 1988, Kanter 1989, Laschinger 2008). Det understrekes med dette at organisasjoner med arbeidstakere som jobber svært selvstendig både har mer autoritet og ansvar enn ansatte i organisasjoner med andre funksjoner og strukturer. Dette bekrefter min antakelse om at kontekstuelle betingelser påvirker ledelse. Studien støtter også Avolio et al.s (2004) teori om at autentiske ledere skaper motiverte ansatte ved å støtte og legge til rette for arbeidstakere som er engasjerte i organisasjonens aktiviteter, og at det igjen leder til jobbtilfredshet og økt ytelse.

Studien viser til at den autentiske leder kan oppnå ytelse og fornøyde medarbeidere ved hjelp av en atferd som bærer preg av de fire komponentene i Avolios teori. Det innebærer blant annet å være troverdig, inneha relasjonell transparenthet og å involvere de ansatte. I tillegg har den autentiske leder stor grad av selvinnsett i tillegg til moralske og etiske standarder.

Utfordringen ved å skape arbeidsplasser med høy grad av selvstendige og effektive arbeidstakere ligger hos ledelsen. Studien viser at leder oppnår økt ytelse ved å ha fokus på personlig vekst for de ansatte, noe som ses på som en motivasjonsfaktor innenfor et institusjonelt perspektiv.

Kort oppsummering av funn: En autentisk lederstil har positiv effekt på jobbtilfredshet og ytelse, blant annet gjennom denne lederstilens positive effekter på de ansattes selvstendighet i jobbhverdagen.

#### **5.4.6 Funn: Transformasjonsledelse vs transaksjonsledelse, fysisk avstand og ytelse**

De to gjenstående artiklene som jeg gjør bruk av i min undersøkelse har forsket på lederstiler som hører inn under *både* et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv. Disse funnene presenteres nedenfor.

Funnene i Howell et al.s studie (2005) viste at transformasjonsledelse påvirker "*unit performance*", økonomisk resultat, positivt. Det ble i studien ikke funnet støtte for at transaksjonsledelse hadde den effekten. Leder oppnår derved ytelse ved å forvalte et normbasert fellesskap i stedet for lederverktøyet måloppnåelse og styringsatferd som transaksjonsledelse bygger på.

Betydningen av den kontekst som organisasjonens størrelse og organisasjonsstruktur utgjør tydeliggjøres i denne studien hvor faktoren fysisk avstand mellom leder og ansatte også ble undersøkt i sammenheng med lederstil og ytelse. Det ble antatt at avstand påvirket grad av ytelse negativt. Eksempelvis argumenterte andre forskere (Antonakis & Atwater, 2002) for at fysisk distanse vil skape dårligere forutsetninger for ledere både til å gi støtte og skape relasjoner, og til å gi anerkjennelse og belønning til sine medarbeidere.

Både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ble i Howell et al.s (2005) studie undersøkt i relasjon til fysisk avstand. Funnene viste at transformasjonsledelse hadde positiv sammenheng med ytelse når avstanden var lav versus høy, mens transaksjonsledelse bidro til høyere ytelse når den fysiske avstanden mellom leder og ansatte var høy versus lav. Dette kan henge sammen med at noe av essensen i transformasjonsledelse, å kommunisere ut en tiltalende visjon og videreutvikle de ansattes individuelle kapasitet, forutsetter nærhet. Dette understrekes av Shamir & Ben-Ari (1999) som det refereres til: "*Through personal contact*

*with followers, transformational leaders can demonstrate through their own actions and behaviours their support of the vision, mission, and followers efforts.*” Det kreves altså personlig kontakt for at transformasjonslederen skal kunne være rollemodell og formidler av organisasjonens felles visjon, samt opptre støttende overfor sine ansatte.

At ytelsen i denne studien ble høyere blant de ansatte når det var fysisk avstand til leder som benyttet seg av belønning som virkemiddel, kan tolkes på flere måter. Det er mulig at når transaksjonslederen benyttet seg av et nært og direkte ”*micromanagement*” så ble han/hun oppfattet som ueffektiv og til hinder for ansattes autonomi, mens distansen la til rette for at leder i større grad kunne fokuserte på å styre og levere ut fra organisasjonens mål. Studien gir derved støtte til at instrumentell lederstil er tett koplet til virkemidler som belønning og bytteforhold, og at motivasjon til ytelse har sammenheng med egen måloppnåelse for de ansatte, samt til organisasjonens måloppnåelse. Ytelse er ved en slik lederstil altså ikke knyttet til relasjon.

Kort oppsummering av funn: Det gis støtte til at transformasjonsledelse påvirker ytelse positivt, det ble ikke gitt støtte til at transaksjonsledelse har samme effekt. Dog i en kontekst som stor fysisk avstand mellom leder og ansatte ble det gitt støtte til at transformasjonsledelse påvirker ytelse bedre når avstanden er lav versus høy, mens transaksjonsledelse påvirker de ansattes ytelse bedre når avstanden er høy versus lav.

#### **5.4.7 Funn: Oppgave-, relasjons- og utviklingsorientert lederstil, jobbglede og ytelse**

Den syvende og siste av mine utvalgte artikler er studien fra USA av Fernandez (2008) og som ble presentert nærmere i kapittel 4. Den viser til det distinkte skillet mellom en instrumentell og en institusjonell måte å lede på. Noen av hypotesene i studien var at oppgave- og relasjonsorientert lederstil i tillegg til den tredje dimensjonen av lederskap, utviklingsorientert lederatferd, hver for seg, samsvarer positivt med ytelse. Her ga funnene støtte for at *alle* de tre lederstilene påvirker ytelse positivt.

Undersøkelsen fant sted innenfor offentlig sektor/forvaltning. Dette er en kontekst hvor ansattes handlinger gjerne er preget av normer og tradisjoner, og hvor effektivitet ofte måles i levering av tjenester i tillegg til å skape effekter som anses som nyttige for samfunnet. Offentlige organisasjoner ses i tillegg ofte som byråkratiske og hvor lederskap kan bære preg av regelkyndighet og struktur (Strand 2007). Oppgaveorienterte ledere oppnår effekt fra sine

ansatte ved å ha klare mål og god innsikt i ulike virkemidler, samt har muligheter til å få de til å sette disse målene ut i livet. Den relasjonsorienterte lederen, går som nevnt fram på en helt annen måte. Funnene fra denne undersøkelsen indikerer at den relasjonsorienterte leder oppnår ytelse ved blant annet å bevisst søke seg mot å bedre samarbeidsrelasjoner med sine medarbeidere, få de til å føle mer tilhørighet og gi større handlingsfrihet i sitt arbeid.

Forskningen støttet som nevnt også at den utviklingsorienterte lederstilen påvirket ansattes ytelse: *"The result of this study suggest that effective leaders engage in behaviour that fosters innovation and that welcomes and even promotes change in organizations"* (Fernandez, 2008). Funnene viser altså at en utviklingsorientert leder framstår som effektive ledere ved at de har en væremåte som skaper bedre klima i organisasjonen for innovasjon og endringer.

Det ble også undersøkt om de tre lederstilene i studien korrelerte positivt med jobbtilfredshet. Resultatet viste at denne sammenhengen ble moderat støttet i forhold til en relasjons- og en utviklingsorientert lederstil. Ved den oppgaveorienterte, det vil si den instrumentelle lederstilen, ble det poengtert at denne atferden vanligvis ikke er relatert til jobbtilfredshet. Fernandez skriver: *"Task-oriented leaders , however, may be viewed by subordinates as detached, autocratic and punitive, resulting in lower levels of subordinates satisfaction."* Det antas altså at en kontrollorientert leder ikke har nære bånd til sine ansatte og at det bidrar til mindre jobbglede. Det understrekes likevel i studien at de positive funnene som linket lederstil til jobbglede/-tilfredshet var moderate, særskilt holdt opp mot andre faktorer som også spiller inn. Studien nevner disse faktorene som lønn, muligheter for forfremmelser, arbeidsmiljø og om den ansatte følte han/hun passet til jobben.

Kort oppsummering av funn: Det ble i denne studien fra offentlig forvaltning funnet støtte for at en instrumentell oppgaveorientert lederstil, i tillegg til at de institusjonelle relasjons- og utviklingsorienterte lederstilene, hver for seg samsvarte positivt med ytelse. Det ble i tillegg gitt moderat støtte til at relasjonsorientert og utviklingsorientert lederstil har sammenheng med jobbtilfredshet.

## **6.0 Oppsummering og avslutning**

I denne oppgaven reiste jeg spørsmål om lederstil påvirker ytelse, om det er noen dokumenterte sammenhenger i forskningslitteraturen, og om eventuelle funn er knyttet til styring eller ledelse. Styring og ledelse representerer ytterpunkter blant annet med tanke på

hvilke ”virkemidler” som benyttes for å kanalisere ansattes atferd til å oppnå best mulig resultat. Jeg har benyttet meg av litteraturstudie som metode i denne avhandlingen og mine søk er gjort i nyere forskningslitteratur for å besvare problemstillingen, valgt ut på bakgrunn av visse kriterier. I tillegg har jeg benyttet meg av to teoretiske perspektiv, det instrumentelle og det institusjonelle, for å se problemstillingen fra to ståsteder.

Med bakgrunn i mine antakelser knyttet til de teoretiske perspektivene så ble mitt første forskningsspørsmål bekreftet. Institusjonelle lederstiler, det vil si demokratiske og relasjonsorienterte, påvirker både ansattes egen oppfattelse av ytelse, og ytelse i form av økonomisk resultat. I tillegg ga studiene som undersøkte instrumentelle lederstiler opp mot ytelse støtte til at disse hadde positiv sammenheng med ytelse ut fra instrumentelle virkemidler, samt knyttet til kontekstuelle forhold som fysisk struktur og sektor.

Mitt andre forskningsspørsmål ble også bekreftet. Det finnes dokumenterte sammenhenger i forskningslitteraturen som viser at lederstil påvirker ytelse. De utvalgte studiene ga støtte til at lederskap som hører inn under det institusjonelle perspektiv oppnår ytelse fra sine medarbeidere ved å ha fokus på felles visjoner og verdier, relasjon, sosiale prosesser, motivasjon og organisasjonstilhørighet. Resultatet viste at indre motivasjon og engasjement bidrar til genuin interesse for organisasjonen, noe som er drivkrefter til høy ytelse.

Annen forskning har gitt bred støtte til at transformasjonsledelse og perspektiver innenfor denne lederstilen har positiv sammenheng med ytelse. Dette ble også bekreftet av mine funn, i tillegg til at de viste at denne måten å lede på påvirker faktorer som bidrar til ytelse, nemlig jobbtilfredshet og jobbengasjement. Av funn knyttet til institusjonelle måter å lede på så viste studiene jeg benyttet meg av at organisasjonskultur påvirkes av karismatisk ledelse, som er en komponent av transformasjonsledelse, og bidrar til ansattes egen oppfattelse av ytelse. Det ble i tillegg gitt støtte til at karismatisk ledelse bidrar til engasjement og *organizational citizenship behaviors*, en atferd som kjennetegnes av indre motivasjon og det å yte utover det som er forventet. Forskningen viste videre at relasjons- og utviklingsorientert lederskap, som også er institusjonelt betingede måter å lede på, påvirker ansattes ytelse positivt.

Samtidig ble det gitt støtte til at kontekstuelle forhold påvirker ledelsesfaktoren, noe som blant annet innebærer at samme lederstil ikke har samme effekt i alle organisasjoner. Et av funnene viste at i en organisasjon hvor dens funksjon/bransje innebar høy endringstakt så samsvarte transformasjonsledelse med jobbtilfredshet, mens det var den deltakende



lederstilen som hadde positiv sammenheng med ytelse i form av jobbeffektivitet, i tillegg til jobbtilfredshet. En annen av studiene viste at en autentisk lederstil, som er en overlapping fra transformasjonsledelse, har positiv effekt på både jobbtrivsel og ytelse på arbeidsplasser hvor arbeidets art betinger stor grad av selvstendighet. Lederens fokus på de ansattes personlige utvikling og vekst betraktes som en motivasjonsfaktor innenfor det institusjonelle perspektiv.

Kontekstuelle forhold synes å ha en sammenheng ved de instrumentelle lederstilene som ble undersøkt. Transaksjonsledelse hadde positiv sammenheng med ytelse når fysisk struktur medførte at det var avstand mellom leder og ansatte. Dette tilsier at instrumentelle ledere ikke bruker relasjon som virkemiddel, men belønning og bytteforhold. Motivasjon til ytelse har altså sammenheng med å nå mål, både for organisasjonen og for den ansatte.

Oppgaveorientert lederstil ga også positivt utslag på ytelse i undersøkelsen fra en stor organisasjon innenfor offentlig sektor, organisasjoner som gjerne preges av normer og lite bevegelige byråkratier. Store organisasjoner består ofte av flere avdelinger og flere hierarkiske nivåer som kan gi mindre direkte kontakt, det vil si at det forekommer mer formalisering. Ytelse oppnås trolig blant annet ved at leder har klare mål og god kjennskap til virkemidler for å nå disse.

Mitt tredje forskningsspørsmål dreide seg om eventuelle funn kan knyttes til styring eller ledelse. Min antakelse om at det ville være overvekt av funn som knytter ytelse til ledelsesbegrepet ble bekreftet. Både i søkeprosessen og i det utvalgte datamaterialet var det overvekt av funn som knyttes til institusjonelle, demokratiske lederstiler. Min antakelse med bakgrunn i det instrumentelle perspektivet var å finne indikasjoner på en noe avtakende satsning på ledelse, det vil si ytterligere en pendelsvingning – bort fra ledelse og i retning av mer vektlegging på styring. Dette i tråd med Røviks (2009:147) observasjoner om hva som er blitt en synlig trend de senere år. Røvik hevder at denne avtakende interessen handler om innhold og endringer i oppfatningen av hva som ligger i god ledelse. Dette har jeg imidlertid ikke funnet støtte for i mitt datamateriale.

Avslutningsvis kan det konkluderes med at de store mengdene med litteratur som jeg kom over i min søkeprosess viser at ledelse er et tema som interesserer svært mange. Som det innledningsvis ble vist til så står ledere i dag overfor ulike utfordringer med økt globalisering, medarbeidere med høy kompetanse og med en kultur med stort fokus på verdimangfold. I et sånt lys kan det virke som at transformasjonsledere og lederstiler som ligger innenfor et institusjonelt perspektiv leder på en mer tidsriktig måte enn tradisjonell styring og

kontrollorientert ledelse. Samtidig så vil det overordnede bildet når det gjelder ledelse og ytelse, som det har vist seg i flere av mine funn, bli modifisert av ulike kontekstuelle og situasjonelle forhold og som medfører at samme lederstil ikke alltid er like effektiv. Dette må tas med i betraktning i jakten på ”den optimale lederstil”.

## **6.1 Forslag til videre forskning**

Mine manglende funn vedrørende observasjoner på avtakende ledelsessatsning og mer vektlegging på styring skyldes trolig at mine søk ikke var rettet mot de komponenter som avdekker de observasjoner som Røvik (2009:145-153) beskriver. Disse observasjonene går blant annet på avtakende lederopplæring i bedrifter, re-design av formell struktur for å satse mer på indirekte styring av de ansatte, utvikling av formelle styringssystemer, samt endringer på personalfeltet fra ”soft til hard HR”. Det handler både om omorganisering av selve funksjonen og omdefinering av innholdet i personalarbeidet. Det kunne vært interessant å gjøre en utvidet forskning for målrettet å se etter slike funn, samt eventuelt gjøre studier på om dette påvirker medarbeidernes yteevne. Dette tatt i betraktning all den forskningen i dag som gir støtte til at indre motivasjon betinger et lederskap som skaper oppslutning ved å være demokratisk og å ha fokus på sosiale prosesser.

## 7.0 Referanser

Arnulf, Jan Ketil (2013): *Hva er ledelse?* (3.opplag). Oslo, Universitetsforlaget.

Avolio et al. (1999): *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, s. 441-462.

Avolio et al. (2004): *Unlocking the mask: a look of the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. Leadership Quarterly, 15, s. 801-823.

Avolio et al. (2009): *Leadership: current theories, reseach and future directions*. Annual Review og Psychology, 60, s. 421-449.

Babcock-Roberson, M.E. & Strickland O.J. (2010): *The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors*. The Journal of Psychology, volume 144, no. 3, s. 313-326.

Bass, Bernard M. (1990): *Bass and Stogdill's handbook of leadership. Theory, reseach, and managerial application* (3.utgave). New York/London: The Free Press/Collier Macmillan Publishers.

Bass, Bernard M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993): *Transformational leadership and organizational culture*. Public Administration Quarterly, 17, s. 112-121.

Busch, T., Johnsen, E. Og Vanebo J.O. (2003): *Endringsledelse i det offentlige* (3.utgave). Oslo, Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, Haldor (red.) (1997): *Fra styring til ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.

Choo, Chun Wei (1998): *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment* (2.utgave). Medford New Jersey: Information Today.

Christensen, T., Læg Reid P., Roness P.G., Røvik K.A. (2010): *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2.opplag). Oslo, Universitetsforlaget.

Conger J.A. & Kanungo R.N. (1988): *The empowerment process: intergrating theory and practice*. Academy og Management Review, 13, s. 471-482.

Fernandez, Sergio (2008): *Examining the effects of leadership behaviour on employee perceptions of performance and job satisfactions*. Public Performance & Management Review, volume 32, no.2, s. 175-205.

Hakanan, J.J. et al. (2006): *Burnout and work engagement amoung teachers*. Journal of School Psychology, 43, s. 495-513.

Halvorsen, Knut (2008): *Å forske på samfunnet* (3.opplag). Oslo, Cappelens Forlag as.

- Hart, Chris (1998): *Doing a Literature Review – Releasing the Social Science Research Imagination*. London, SAGE Publications Ltd.
- Howell J.M., Neufeld D.J. & Avolio, B.J. (2005): *Examining the relationship of leadership and psycical distance with business unit performance*. The Leadership Quarterly, volume 16, s. 273-285.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2011): *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.opplag). Bergen, Fagbokforlaget.
- Kahn, W.A. (1990): *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33, s. 692-724.
- Kanter R.M. (1989): *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy. Management and Careers ing the 1990s*. Simon and Schuster, New York.
- Kaufmann G. & Kaufmann A. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2.utgave). Gyldendal Akademisk.
- Kopperud, K.H., Martinsen, Ø. & Wong Humborstad S.I. (2014): *Engaging leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement*. Journal of Leadership & Organizational Studies, volume 21, no.1, s. 29-42.
- Larsen, Eva (2011): *Coaching i Organisasjoner – Effektivt verktøy eller organisasjonsmote*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.
- Laschinger H.K.S. (2008): *Effects of empowerment on professional practice environments, work satisfaction and patient care quality*. Journal of Nursing Care Quality, 19, 1-9.
- Motowidlo, S.J. (2000): *Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management*. Human Resource Management Review, 10, s. 115-126.
- Nordhaug, Odd (2004): *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Organ, D.W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pond S.B. & Geyer P.D. (1991): *Differences in the relation between job satisfaction and perceived work alternatives among older and younger blue-collar workers*. Journal of Vocational Behavior, 39, s. 251-262.
- Poel de, F.M., Stoker J.I. & Zee van der, K.I. (2012): *Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes*. The International Journal of Human Resource Management, volume 23, No.4, s. 694-713.
- Røvik, Kjell Arne (2009): *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2.opplag). Oslo, Universitetsforlaget.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen, Fagbokforlaget.

Salanova M. & Schaufeli, W.B. (2008): *A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior*. International Journal of Human Resource Management, 19, s. 226-231.

Selznick, Philip (1997): *Lederskap*. Oslo Tano, Aschehoug.

Somech, A. (2003): *Relationships of Participative Leadership with Relational Demography Variables: A Multi-level perspective*. Journal of Organizational Behaviour, 24, s. 1003-1018.

Strand, Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utgave). Bergen, Fagbokforlaget.

Van Dyne et al. (1995): *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)*. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). Research in organizational behavior. Vol 17, s. 215-285.

Wilderom, C.P.M., Berg van der, P.T. & Wiersma U.J. (2012): *A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance*. The Leadership Quarterly, volume 23, s. 835-848.

Wong, C.A. & Laschinger H.K.S. (2013): *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment*. Journal of Advanced Nursing, volume 69, issue 4, s. 947-959.

Yukl, Gary (2013): *Leadership in organizations*. Essex, Pearson.

#### **Internettkilder:**

<http://sokogskriv.no/kildebruk-og-referanser/kildevurdering/kvalitative-vurderinger/>  
(Lastet opp 01.03.14)

<http://www.businessdictionary.com/definition/survey.html>  
(Lastet opp 20.03.14)

## Vedlegg 1: Flytdiagram

34

Doing a literature review

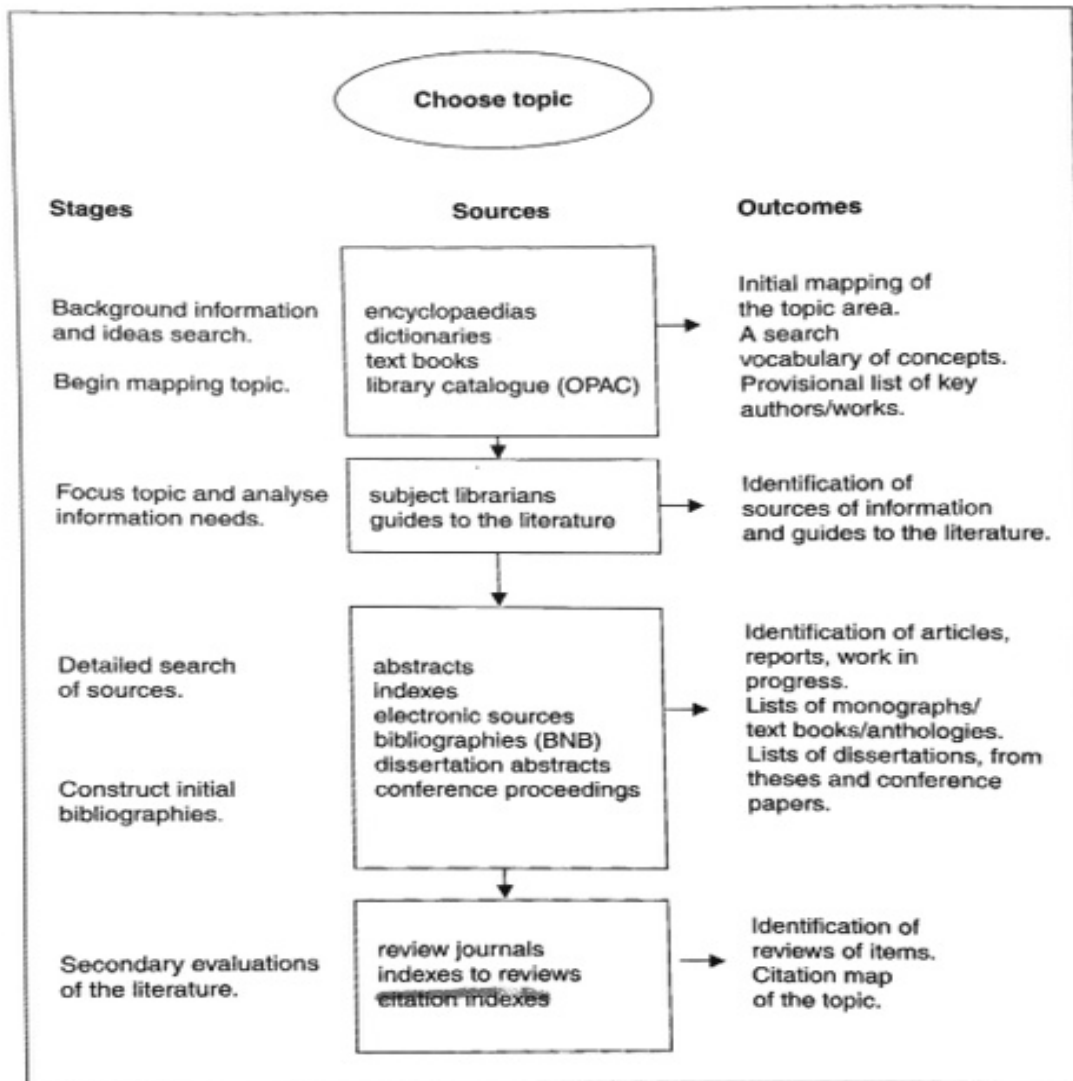


Figure 2.1 Flow chart of the literature search

## Vedlegg 2: Kart (feature map)

<p><b>Del 1:</b> <b>Informasjon om den utvalgte publikasjonen:</b></p>	<p>1) Navn på publikasjonen 2) Forfatter 3) Tidsskrift/publikasjonsmedium 4) I hvilket år er studiet gjort? 5) Er det brukt kvalitativ eller kvantitativ metode?  6) Hvilken metode for datainnsamling er benyttet? 7) Eventuelle utvalgskriterier</p>	<p>- Kvalitativ - Kvantitativ - Begge deler</p>
<p><b>Del 2:</b> <b>Hvordan defineres ledelse i publikasjonen:</b></p>	<p>8) Hvilken definisjon brukes på ledelse i den utvalgte publikasjonen?  9) Knyttes ledelse til måloppnåelse eller til meningsdannelse/felles verdigrunnlag?</p>	<p>- Klar og tydelig - Flere definisjoner brukes - Ingen definisjon oppgis, men lederstilen som undersøkes belyses</p>
<p><b>Del 3:</b> <b>Kjennetegn ved organisasjonene som er undersøkt:</b></p>	<p>10) Navn på organisasjonen 11) Struktur og størrelse 12) Hvilken type organisasjon/bransje  13) Privat eller offentlig sektor? 14) I hvilken nasjon befinner organisasjonen seg? 15) Hvor opererer organisasjonen som er studert?</p>	<p>Eksempelvis: - Helsevesen - Servicebedrift - Kunnskapsorganisasjon - Finans  Nasjonalt - Globalt - Ikke oppgitt</p>
<p><b>Del 4:</b> <b>Dokumentasjon vedrørende:</b> <b>- Er det påvist sammenheng mellom lederstil og ytelse?</b> <b>- Hvilke?</b></p>	<p>16) Hva legger publikasjonen/studien i begrepet ytelse?  17) Fremheves en særegen lederstil/lederatferd sammen med ansattes ytelse?</p>	

<p><b>- Mine antakelser knyttet til de teoretiske perspektivene.</b></p>	<p>18) Hvordan går leder fram for å oppnå ytelse hos de ansatte? Hvilke betingelser er knyttet til funnene?</p> <p>19) Knyttes ytelse sammen med motivasjon, jobbtilfredshet og jobbengasjement?</p> <p>20) Knyttes lederstil og ytelse sammen med måloppnåelse og bytteforhold?</p> <p>21) Gir publikasjonen en bekreftelse på at det eksisterer betydelig forskning rundt dette?</p>	<p>Knyttet til:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Et instrumentelt perspektiv</li> <li>- Et institusjonelt perspektiv</li> </ul>
--	--	---







