

Lederes bidrag til ekstraordinær innsats og tilfredshet blant ansatte

*En kvantitativ undersøkelse basert på tre norske
virksomheter*

Vivi Bull Svarva



Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2017

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

© Vivi Bull Svarva

2017

Lederes bidra til ekstraordinær innsats og tilfredshet blant ansatte

Vivi Bull Svarva

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Representeren, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Formålet med studien er å få en bedre forståelse av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv unngående ledelse som prediktorer for å skape ekstra innsats hos ansatte og tilfredshet blant ansatte i en norsk kontekst. Studien tar utgangspunkt i lederstilene som helhet samt deres underdimensjoner. Forholdene ble undersøkt ved hjelp av en tverrsnittstudie basert på tre norske virksomheter ($N= 659$), hvor lederne og ansatte besvarte spørreskjemaet *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Det ble anvendt hierarkisk multippel regresjonsanalyse for å undersøke hypotesene. Resultatene viser at transformasjonsledelse er positivt assosiert med utfallene, med unntak av underdimensjonen *integritet*. Videre er dimensjonen *laissez-faire ledelse*, tilknyttet passiv- unngående ledelse, negativt assosiert med utfallene. Sammenhengen mellom transaksjonsledelse og utfallene er noe mer komplisert, da kun underdimensjonen *betinget belønning* har en signifikant effekt på å *skape tilfredshet*. Funnene fra studien tyder på at organisasjoner som ønsker tilfredse medarbeidere som yter ekstra på jobb, bør ha ledere som anvender en transformasjonell lederstil og unngår atferd knyttet til passiv- unngående ledelse.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende og lærerikt. Det er flere som har bidratt i denne prosessen og som jeg i den forbindelse ønsker å takke.

Først og fremst ønsker jeg å takke veileder, Prof. Thomas Hoff. Takk for innspill og tilbakemelding under arbeidet med masteroppgaven. En stor takk rettes også til biveileder Alexander Garnås, for metodisk veiledning og støtte.

Til mine kjære medstudenter, takk for oppmuntring, råd og støtte underveis. Dere har gjort dette til to fine år.

Oslo, Mai 2017

Vivi Bull Svarva

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	III
Forord	IV
Introduksjon	1
Ledelse	2
Definisjon og betydning av kultur.....	2
Fullspektrumsmodellen for ledelse	3
Transformasjonsledelse	4
De fem dimensjonene.....	5
Transaksjonsledelse.....	7
Betinget belønning	7
Aktiv avviksledelse	8
Passiv unngående ledelse	9
Passiv avviksledelse og laissez- faire ledelse.....	9
Metode.....	10
Utvalg og datainnsamling.....	10
Måleinstrument.....	12
Databehandling og statistiske analyser	13
Resultater.....	16
Deskriptiv statistikk og korrelasjon.....	16
Regresjonsanalyser.....	18
FMI, RIV og RE.....	21
R square.....	21
Diskusjon.....	22
Effekten av transformasjonsledelse.....	22
Effekten av transaksjonsledelse	23
Effekten av passiv unngående ledelse	24
Lederstilenes evne til å forklare utfallene	25
Ekstra innsats og tilfredshet	26
Implikasjoner.....	26
Begrensninger.....	27
Fremtidig forskning.....	28

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

Konklusjon	29
Litteraturliste	31
Vedlegg	43

Introduksjon

Ledere er en viktig ressurs for organisasjoners ytelser og resultater (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015). I følge Strand (2001) er ledelse rangert som den hyppigst nevnte forklaringen på en organisasjons suksess i Norge, foran faktorer som planer, strategier og økonomiske ressurser. Lederrollens betydning kan sees i lys av visse formål, som å sørge for at virksomhetens mål blir innfridd, samt å ivareta de ansattes trivsel og sikre deres effektivitet (Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen, 2004). Ledere utgjør en viktig del av rammebetingelsene for medarbeidernes arbeidssituasjon, og de befinner seg i en unik posisjon for å kunne påvirke de ansattes motivasjon og holdninger. HR Norge fant i sin personalundersøkelse (2010) at nærmeste leder utgjør den viktigste faktoren for medarbeidernes trivsel. Selve kulturen på arbeidsplassen kan også bli positivt påvirket av lederens atferd, mål og visjoner (Hetland, 2013). Ledere som evner å motivere til ekstraordinær jobbprestasjon og fremme tilfredshet blant medarbeiderne, vil blant annet kunne oppleve lavere fravær og økt produksjon i organisasjonen (Bennet, 2009; Webb, 2007). Selv om studiet av ledelse har lang tradisjon innen organisasjonspsykologien, har det vært et ensidig fokus på tilstedeværelse og fravær av konstruktive former for ledelse (Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen, 2004). Baksiden av medaljen er at det er flere ledere som ikke makter å gjøre jobben på en optimal måte (Psykologforeningen, 2016). Internasjonal forskning tyder på at så mange som 30-75% av alle ledere feiler alvorlig i løpet av sin karriere, og at 65-75% av ansatte i en gitt organisasjon rapporterer at lederen utgjør det mest negative aspektet ved arbeidsplassen (Hogan & Kaiser, 2005; Psykologforeningen, 2016). Dette vil naturligvis gå utover medarbeiderne og organisasjonens resultater (Hogan & Kaiser, 2005).

Samfunnslivet og arbeidsmarkedet har gjennomgått store endringer fra 1950-1980 tallet til i dag. Arbeid har gått fra å være produksjonsorientert til mer kunnskapsintensivt, mange arbeidsoppgaver er mer komplekse, medarbeiderne har gjerne høyere kompetanse, organisasjoner møter på stadige endringer, samtidig som vi opplever økt globalisering (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Hetland & Sandal, 2003; Martinsen, 2005). Slike endringer har implikasjoner for hvordan organisasjoner bør ledes. Bass (1999) hevder at disse endringene har resultert i et behov for mer transformerende ledere. Transformasjonsledelse har vært en av de mest omtalte ledelsesformene de siste 30 årene, mye grunnet de positive effektene assosiert med lederstilen (Glasø & Thompsen, 2013; Northouse, 2004). Transformasjonsledere kjennetegnes blant annet av å motivere og inspirerer sine ansatte, bidra til intellektuell

stimulering og innovasjon, samt å vektlegge hvert individs behov for måloppnåelse og vekst (Bass & Riggio, 2006). Sammen med transaksjonsledelse og passiv unngående ledelse utgjør disse lederstilene fullspektrumsmodellen for ledelse, som i dag anses som en av de mest anerkjente og anvendte ledelsesmodellene (Judge & Piccolo, 2004; Skogstad og Notelaers, 2013). Transaksjonsledelse representerer en variant av klassisk, styrende ledelse, hvor belønning av ønsket atferd og kontroll av avvik utgjør essensen (Arnulf, 2013). Passiv unngående ledelse preges av at lederen fraskriver seg de plikter og ansvar som tilhører en leder, og er således en destruktiv form for ledelse (Li, 2013).

Ledelse generelt, og lederstil spesielt, er av stor betydning for medarbeidernes atferd og holdninger. Forskning har vist at lederstil utgjør en forskjell i lederes evne til å påvirke ansattes ønske om å prestere utover det som forventes av dem og deres grad av jobbtfredshet (Hogan & Kaiser, 2005; McColl- Kennedy & Anderson, 2002). Internasjonale studier viser da at transformasjonsledelse og passiv unngående ledelse befinner seg i hver sin ende av spekteret, ettersom førstnevnte er positivt assosiert med utfallene og sistnevnte er negativt assosiert med utfallene. Transaksjonsledelse befinner seg noe nærmere transformasjonsledelse enn passiv unngående ledelse (Judge & Piccolo, 2004). Selv om det er mye forskning som underbygger dette på internasjonal basis, er studier i en norsk kontekst noe begrenset. Et spørsmål er derfor hvorvidt disse resultatene også er gjeldende i Norge? Formålet med studien er derfor å undersøke hvordan de tre nevnte lederstilene påvirker ekstra innsats hos ansatte samt tilfredshet blant ansatte i en norsk kontekst. Dette gjøres ved hjelp av spørreskjemaet Multifactor Leadership Questionnaire, som er besvart av ledere og deres medarbeidere i tre norske virksomheter.

I det følgende vil begrepet ledelse og fullspektrumsmodellen med de tre omtalte lederstilene gjøres rede for, samt eksisterende empiri på forholdet mellom hver lederstil og de to aktuelle utfallsvariablene. På bakgrunn av det fremlegges hypotesene for studien. Videre følger den metodiske fremgangen, samt resultater og en diskusjon av disse.

Ledelse

Definisjon og betydning av kultur

Lederskap eksisterer i alle samfunn og er et begrep de fleste har et forhold til. Likevel finnes ingen universelt etablert definisjon av ledelse (Matthiesen et al., 2013; Vroom & Jago, 2007; Wren, 1995). Begrepet har blant annet blitt definert ut fra trekk, atferd, interaksjonsmønstre og roller. Til tross for den store spredningen i definisjoner er fellestrekket at de omhandler en påvirkningsprosess (Vroom & Jago, 2007; Yukl, 1989; 2013). Northouse (2004) definerer

ledelse som ”en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål” (s. 5, egen oversettelse).

Ledelse handler altså om en påvirkningsprosess, men betydningen av ledelse er vist å være kulturelt betinget. I det omfattende GLOBE prosjektet understrekes en sammenheng mellom nasjonal kultur og oppfattelsen av hva ledelse innebærer (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Den norske arbeidslivsmodellen med trepartssamarbeidet fremmer *samarbeid* og gjensidig *tillit* mellom ledere og medarbeidere på arbeidsplassen (Gustavsen, 2011). Medvirkning er også en viktig karakteristikk ved arbeidslivsmodellen, hvilket er nedfelt i norsk lovgivning (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2). Nasjonal kultur og lovgivning vil altså legge føringer for organisasjonskultur, og herunder lederatferd.

Fullspektrumsmodellen for ledelse

Ledelsesforskningen er kompleks, noe som reflekteres i mangfoldet av definisjoner, teorier og modeller som forsøker å beskrive og forklare konseptet (Martinsen, 2005). Tidligere i ledelsesforskningen var man opptatt av personlige karakteristikk og stabile egenskaper ved lederen. Det vitenskapelige studiet av ledelse har også fokusert på lederens atferdsmønstre. Blant funnene som har fått mye oppmerksomhet er de gjennomført ved Ohio State University i 1940- årene, hvor to hovedfaktorer ved lederatferd ble identifisert; å vise hensyn (”consideration”) og å skape struktur (”initiation of structure”). Førstnevnte handler om *relasjonsorientert ledelse*, mens ivaretagelse av struktur omhandler *oppgaveorientert ledelse* (House & Aditya, 1997; Martinsen, 2005; Skogstad, 2015). Et alternativ til trekk- og atferdsteorier er teorien om *leder- medarbeider utveksling* (LMX), som ser på kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider (Martinsen, 2005).

I dag anses Bass (1985) sin teori om *transformasjonsledelse* som et av de dominerende perspektivene på ledelse (Judge & Piccolo, 2004; Martinsen, 2005; Matthiesen et al., 2013). Gjennom forskning på politiske ledere var Burns (1978) først ut med å introdusere begrepene transformasjon- og transaksjonsledelse. På bakgrunn av dette arbeidet utviklet Bass (1985) en noe modifisert og mer detaljert teori (Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004; Matthiesen et al., 2013). Denne utviklingen begynte på 1970 – 1980 tallet og innebar et fokus på nye aspekter ved ledelse. Begreper som emosjoner og verdier ble nå vektlagt (Yukl, 1999), og en anså ikke lederen kun som en taktiker, men som en inspirerende figur med en strategisk rolle (Arnold & Randall, 2010).

Bass sin teori omhandler tre former for ledelse; *transformasjonsledelse*, *transaksjonsledelse* og *passiv unngående ledelse*, med tilhørende underdimensjoner. Disse

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

illustreres i fullspektrumsmodellen til Avolio og Bass (1995), hvor lederstilene og underdimensjonene sees i forhold til aktivitetsnivå, effektivitet, og frekvens.

Den horisontale aksene (passiv – aktiv) refererer til grad av påvirkning og samspill mellom leder og medarbeidere. De ulike lederstilene krever ulik innsats og aktivitet, og dimensjonen illustrerer hvor mye innsats hver av lederstilene krever. Den vertikale aksene, ineffektiv – effektiv, viser den antatte effektiviteten ved de ulike lederstilene, basert på empiriske funn (Bass & Riggio, 2006; Hater & Bass, 1988). Den tredje dimensjonen, en dybdeakse, representerer frekvensen av hvor ofte den enkelte lederstil bør anvendes. Jo dypere ”boksen” er, desto hyppigere bør atferden utøves (Avolio & Bass, 2008).

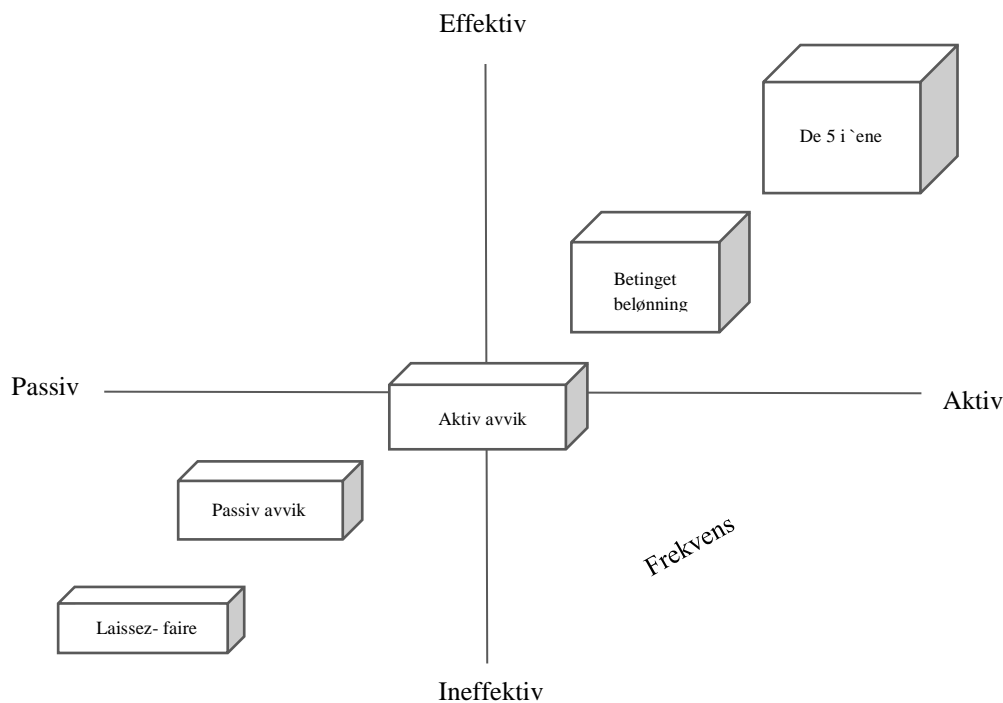


Fig. 1. Fullspektrumsmodellen

Transformasjonsledelse

Transformasjon betyr endring eller omdanning, og som begrepet impliserer kjennetegnes denne formen for ledelse av at den igangsetter eller bidrar til endring (Matthiesen et al., 2013). En transformerende leder er i stand til å transformere eller påvirke medarbeidernes oppfatning og innstilling, og hjelpe dem til å nå sitt fulle potensial og prestere på et høyere nivå (Bass & Riggio, 2006; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Hater & Bass, 1988).

Lederen selv kan også utvikle eller endre seg som et resultat av det å utøve denne formen for ledelse. Transformasjonsledelse er slik en toveisprosess, da det utvikles et potensial hos både lederen og medarbeiderne (Matthiesen et al., 2013).

De fem dimensjonene

Det var opprinnelig fire kjernedimensjoner som utgjorde transformasjonsledelse, også kalt ”de fire i’ene” (Judge & Piccolo, 2004): *idealisert innflytelse*, *inspirerende motivasjon*, *individuell omtanke* og *intellektuell stimulering* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). I senere tid ble *idealisert innflytelse* delt i to faktorer, da de ble ansett å være konseptuelt forskjellige. Én dimensjon refererer til atferd og én til attribuert innflytelse. I sin nåværende form består dermed transformasjonsledelse av fem kjernedimensjoner (Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003; Bass & Riggio, 2006).

Gjennom *attribuert idealisert innflytelse* fremstår lederen som en sterk rollemodell (Avolio & Bass, 2002). De bygger respekt, tillit og beundring hos sine medarbeidere (Bass & Riggio, 2006) og fokuserer på gruppens interesser fremfor sine egne (Bass & Avolio, 1995).

Atferdsaspektet ved *idealisert innflytelse* innebærer at lederen opptrer og handler med integritet. De kommuniserer sine viktigste verdier og oppfatninger, og demonstrerer høy grad av etisk og moralsk holdning (Bass & Avolio, 1995; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Inspirerende motivasjon omhandler lederens evne til å motivere og inspirerer de rundt seg gjennom å gi utfordrende og meningsfullt arbeid (Avolio & Bass, 2002; Bass et al., 2003). De uttrykker visjon og entusiasme og vekker en følelse av lagånd (Avolio & Bass, 2002; Judge & Piccolo, 2004).

Individuell omtanke betyr at lederen viser oppmerksomhet mot hver enkelt medarbeiders behov for utvikling og måloppnåelse (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1999). Oppgaver delegeres slik at medarbeiderne skal kunne utvikle seg, og lederen skaper et støttende miljø for dette (Bass & Bass, 2008). Lederen opptrer som en veileder eller mentor for sine ansatte og erkjenner individuelle forskjeller (Bass et al., 2003; Bass & Bass, 2008).

Intellektuell stimulering innebærer at lederen hjelper sine medarbeidere til å bli mer kreative og innovative (Bass, 1999). De oppfordrer ansatte til å stille spørsmål ved organisasjonens antakelser og arbeidsmetoder, og oppmuntrer til å komme med nye ideer og perspektiver (Avolio & Bass, 2002; Bass et al., 2003).

En transformerende leder vil ha kvaliteter som korresponderer med de fem dimensjonene, selv om styrkegraden på disse kan variere fra leder til leder (Matthiesen, 2013). Det er blitt vist at dette også er atferd som kan læres (Barling, Weber & Kelloway, 1996; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). I en studie utført av Barling, Weber & Kelloway (1996) gjennomgikk en eksperimentgruppe med ledere et treningsprogram basert på teori om transformasjonsledelse. Ved bruk av et pretest – posttest design ble det funnet at ansatte med

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

ledere i eksperimentgruppen i større grad opplevde at lederne utviste transformasjonsatferd fem måneder etter treningsprogrammet var gjennomført, sammenliknet med kontrollgruppen. Det impliserer at det er atferd som kan læres. Liknende resultater er blitt funnet i andre studier (Dvir et al., 2002).

Gitt at en leder vil utføre slike handlinger, vil en kunne forvente at de er i stand til å generere flere positive utfall. Forskning har vist at transformasjonsledelse blant annet er forbundet med en økning i jobbmotivasjon og jobbprestasjon, samt tilfredshet blant ansatte (Hetland & Sandal, 2003; Judge & Bono, 2000; Judge & Piccolo, 2004).

Bass (1985) postulerte at transformasjonsledelse fører til ekstraordinær prestasjon hos ansatte, og at dette muliggjøres gjennom visse mekanismer. Transformasjonsledere får de ansatte til å gå utover egeninteresser til fordel for gruppen, ved å inspirere og oppfordre til altruistisk atferd og fremme gruppetilhørighet. Slike ledere forklarer ikke bare at ting må gjøres, men formidler også hvorfor. Ved å vise til hensikten med arbeidet og fremheve meningen ved det, vekkes et emosjonelt engasjement hos medarbeiderne som bidrar til økt innsats mot måloppnåelse (Bass, 1985; Hetland, 2013). Den positive virkningen av relasjonen transformasjonsledere har til sine medarbeiderne kan også sees i lys av ”organisatorisk støtteteori”. Teorien antar at når ansatte opplever støtte fra lederen og organisasjonen, føler de seg forpliktet til å gi tilbake til virksomheten gjennom positive holdninger og prestasjon (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). En norsk studie fant at når lederne anvendte atferd knyttet til transformasjonsledelse, opplevde de ansatte at deres innsats hadde betydning for felles mål og at de klarte å yte mer på jobben enn de selv hadde forventet (Hetland & Sandal, 2003). En positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og jobbprestasjon hos ansatte støttes av flere internasjonale studier (Bass et al., 2003; Dvir et al., 2002; Howell & Avolio, 1993; Piccolo & Colquitt, 2006).

Forskning viser at ansatte er mest tilfredse med ledere som hjelper hver enkelt med å utvikle sine sterke sider, setter gruppens beste foran egeninteresser, er nytenkende, og uttrykker utfordrende fremtidsvisjoner (Hetland & Sandal 2003; Judge & Piccolo, 2004; Webb, 2007). Dette er atferd som inngår i transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er en relasjonsorientert form for ledelse som ivaretar grunnleggende menneskelige behov som behovet for utvikling, mening og mestring, hvilket forventes å føre til positive reaksjoner, holdninger og følelser (Martinsen, 2013). Bass & Riggio (2006) hevder at transformasjonsledere har mer tilfredse følgere enn ikke- transformasjonsledere. Dette forholdet er blitt funnet igjen i en rekke ulike type virksomheter (Bartram & Cisimir, 2007;

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

Spinelli, 2006; Yammarino & Bass, 1999) og på tvers av kulturer (Den Hartog, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla, 1999).

På bakgrunn av slike funn antas:

H1: De fem dimensjonene tilhørende transformasjonsledelse har en positiv effekt på

a) ekstra innsats hos ansatte og b) tilfredshet blant ansatte.

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse referer til et bytteforhold, en transaksjon, mellom leder og medarbeidere. Transaksjonen baserer seg på hva lederen forventer i arbeidsforholdet, i bytte mot belønningen som gis dersom disse kravene innfris (Bass & Riggio, 2006). Det kan blant annet være i form av lønn, bonus eller forfremmelse (Howell & Avolio, 1993). Partene hjelper og støtter hverandres interesser og bidrar dermed til arbeidsfellesskapet og at bedriftens produktivitet og målsettinger nås (Skogstad & Notelaers, 2013). Transaksjonsledelse innebærer også at lederen holder seg orientert om i hvilken grad medarbeiderne følger de gjeldende instruksene og retningslinjene for arbeidet (Glasø & Thompson, 2013).

Transaksjonsledelse bestod opprinnelig av tre dimensjoner, men faktorstrukturen er omdiskutert (Antonakis et al., 2003). De opprinnelige dimensjonene var *betinget belønning*, og *aktiv og passiv avviksledelse* (Bass, 1999). Nyere forskning har vist at sistnevnte faktor i stor grad samvarierer med laissez-faire ledelse, og tilhører derfor passiv unngående ledelse (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Hetland & Sandal, 2003; Skogstad & Notelaers, 2013).

Betinget belønning

Betinget belønning refererer til det å ha fokus på måloppnåelse. Lederen tydeliggjør forventninger og krav, og gir anerkjennelse når mål blir nådd (Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1995). Både leder og medarbeidere er deltagende i denne tilnærmingen, da de blir enige om kravene som settes og belønningen som gis, for så å jobbe aktivt for å møte hverandres gjensidige forventninger (Barbuto, 2005; Howell & Avolio, 1993). Betinget belønning er vist å være den mest effektive transaksjonsdimensjonen (Judge & Piccolo, 2004), hvilket støttes av fullspektrumsmodellen. Det at en leder har fokus på måloppnåelse og gir anerkjennelse når mål blir nådd, kan ha en positiv effekt på både ansattes jobbprestasjon og deres tilfredshet med lederen og den helhetlige jobbtfredsheten (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Hetland & Sandal, 2003; Podsakoff, Todor & Skov, 1982).

Belønning av atferd er essensielt for å kunne forme og opprettholde ønskelig atferd

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

hos de ansatte (Podsakoff et al., 1982). Forskning har vist at medarbeidere motiveres til *økt innsats* nettopp når de arbeider mot klare mål. Det skyldes at målsetting mobiliserer innsats, og retter oppmerksomhet og utholdenhet mot noe spesifikt. Videre vil målsetting være særlig effektivt for prestasjon dersom medarbeidere får tilbakemelding på sin vei mot målet og mottar belønning når målet er nådd (Locke & Latham, 1990; Locke, Saari, Shaw & Latham, 1981; Sandvik, 2013). Altså, ved å avklare forventninger og krav og gi belønning når disse er nådd, vil lederen sådan kunne bidra til høyere nivåer av innsats og prestasjon hos medarbeiderne (Bass et al., 2003). Dette er i tråd med blant andre Bass et al. (2003), Judge & Piccolo (2004) og Webb (2007). AFF sin lederundersøkelse fra 2011 viser at både ledere og medarbeidere selv anser betinget belønning som en viktig forklaringsfaktor for ekstraordinær innsats (Rønningen, Brochs-Haukdal, Glasø, & Matthiesen, 2013).

Betinget belønning er også positivt relatert til ansattes tilfredshet med lederen (Hater & Bass, 1988; Judge & Bono, 2000; Judge & Piccolo, 2004). Klimoski og Hayes (1980) fant at ledere som var klare og tydelige på sine forventninger og krav til de ansatte, i større grad hadde tilfredse ansatte. Dersom både lederen og medarbeideren gjør sitt for å innfri hverandres forventninger, vil dette kunne føre til at begge parter er gjensidig fornøyd med forholdet (Howell & Avolio, 1993).

På bakgrunn av slike funn antas:

H2: Betinget belønning har en positiv effekt på

a) ekstra innsats hos ansatte og b) tilfredshet blant ansatte

Aktiv avviksledelse

Transaksjonen mellom leder og medarbeidere kan også fokusere på feil og avvik. *Aktiv avviksledelse* innebærer at lederen kontinuerlig observerer og kontrollerer medarbeidernes prestasjoner, og anvender aktiv korrigerende for å sikre at standarder blir møtt (Bass & Riggio, 2006). I motsetning til betinget belønning, der lederen gir positiv forsterkning i form av belønning, innebærer aktiv avviksledelse korrigerende transaksjoner preget av negativ tilbakemelding og forsterkning (Howell & Hall-Merreda, 1999). Aktiv avviksledelse er en mer oppgaveorientert heller enn relasjonsorientert form for ledelse (Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen og Notelaers, 2011). Slike atferder kan gi medarbeiderne en følelse av å bli overvåket, noe som kan skape frustrasjon hos de ansatte (Bennet, 2009). Samlet vil slike faktorer kunne ha implikasjoner for relasjonen mellom leder og medarbeider. Som det fremgår av fullspektrumsmodellen er aktiv avviksledelse mindre effektivt, har et lavere aktivitetsnivå, og bør utøves i mindre grad enn betinget belønning (Avolio & Bass, 1991).

Selv om aktiv avviksledelse kan stimulere til opprettholdelse av status quo, motiverer og oppfordrer det ikke nødvendigvis til videreutvikling av medarbeiderne og deres jobbprestasjon (Barbuto, 2005). Howell & Avolio (1993) antar at korrigerende atferd over tid kan ha en negativ påvirkning på medarbeidernes prestasjon. Selv om enkelte studier har funnet at aktiv avviksledelse ikke nødvendigvis virker negativ på ansattes prestasjon (Howell & Hall-Merenda, 1999), fremhever flere studier en negativ korrelasjon mellom aktiv avviksledelse og prestasjon (Howell & Avolio, 1993; Hater & Bass, 1988; Webb, 2007).

I tillegg til å kunne være negativt for prestasjon, kan slik lederatferd også være uheldig for ansattes tilfredshet (Howell & Avolio, 1993). Judge & Bono (2000) fant at når lederne brukte aktiv avviksledelse hadde det en negativ effekt på de ansattes tilfredshet med lederen, i tillegg til deres helhetlig jobbtfredshet.

På bakgrunn av slike funn antas:

- H3: Aktiv avviksledelse har en negativ effekt på*
a) ekstra innsats hos ansatte og b) tilfredshet blant ansatte.

Passiv unngående ledelse

Passiv avviksledelse og laissez-faire ledelse

Passiv unngående ledelse består av dimensjonene *passiv avviksledelse* og *laissez-faire ledelse*. Ved *passiv avviksledelse* venter lederen til feil og avvik har oppstått før de kommer med korrigeringer. Dette samsvarer med troen på at "if it ain't broke don't fix it". Skillet mellom aktiv og passiv avviksledelse ligger altså hovedsakelig i tidspunktet for korrigeringen fra lederen (Avolio & Bass, 2002; Antonakis et al., 2003; Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006; Howell & Avolio, 1993).

Laissez-faire ledelse, også kalt la-det-skure-og-gå ledelse, beskrives av Avolio & Bass (2002) som fravær av ledelse. Lederen fraskriver seg ansvar og plikter, og unngår å ta avgjørelser (Antonakis et al., 2003). De griper i liten grad tak i arbeidsoppgaver og forpliktelser i organisasjonen, og lar være å følge opp sine medarbeidere. Det er et fravær av retningslinjer og tilbakemeldinger fra lederen på både god og dårlig jobbprestasjon hos de ansatte (Bass, 1999; Skogstad & Notelaers, 2013). I metastudiet til Judge & Piccolo (2004) ble det funnet at de negative effektene av laissez-faire ledelse var tilnærmet like store som de positive effektene av betinget belønning. Videre er det dokumentert tilfeller hvor laissez-faire ledelse har hatt en sterkere innvirkning på utfallsvariabler enn det konstruktive former for lederskap har. Dette antyder muligheten av at "bad is stronger than good" (Skogstad, Aasland,

Nielsen, Hetland, Matthiese & Einarsen, 2014).

Ansvarsfraskrivelse og fravær av involvering er karakteristisk for passiv unngående ledelse, og bør derfor praktiseres i minimal grad. Manglende aktiv involvering og forsterkning fra lederen kan virke demotiverende på medarbeiderne (Bennet, 2009; Webb, 2007). Ettersom passiv unngående ledere i stor grad er fraværende vil ansatte antakelig oppleve lite støtte fra slike ledere, hvilket har vist å ha betydning for forpliktelsen ansatte føler ovenfor organisasjonen og deres påfølgende holdninger og arbeidsinnsats (Eisenberger et al., 1986; Kuvaas & Dysvik, 2010). På bakgrunn av slike faktorer er det nærliggende å anta at passiv unngående ledelse vil føre til at medarbeiderne er mindre villig til å yte mer enn det som forventes av dem. Ikke overraskende har forskning funnet en negativ korrelasjon mellom passiv unngående ledelse og motivasjon og prestasjon hos ansatte (Judge & Piccolo, 2004; Spinelli, 2006; Webb, 2007). Bass et al. (2003) fant i sitt studie at det å være en passiv unngående leder hadde en negativ effekt på prestasjon i en amerikansk militærtropp. Denne negative effekten ble også funnet i et studie av Hetland & Sandal (2003) basert på 100 norske ledere i fem ulike virksomheter, samt i AFF sin lederundersøkelse fra 2011 basert på 2910 ledere i en norsk kontekst (Rønningen, Brochs-Haukdal, Glasø, & Matthiesen, 2013). Da det ikke gjøres noen forsøk på å motivere ansatte til høyere innsats, er det nærliggende å anta at høye nivåer av passiv unngående ledelse henger sammen med lave nivåer av ekstraordinær medarbeiderinnsats (Skogstad & Notelaers, 2013).

Fravær av handling fra lederen har ikke bare innflytelse på prestasjon, men også på medarbeideres tilfredshet. Det er mye som tyder på at slike ”hands-off” ledere har mindre tilfredse ansatte (Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Judge & Bono, 2000; Skogstad et al., 2014). I metastudiet av DeRue, Nahrgang, Wellman og Humphrey (2011) dokumenteres det at ansatte med ledere som utøver passiv unngående ledelse i mindre grad er tilfredse med både lederen og den helhetlig jobbtildfredshet.

På bakgrunn av slike funn antas:

- H4: Passiv unngående ledelse har en negativ effekt på*
a) ekstra innsats hos ansatte og b) tilfredshet blant ansatte.

Metode

Utvalg og datainnsamling

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

Spørreskjemaet *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) ble utsendt til tre norske virksomheter: en offentlig virksomhet, en privat virksomhet og en interesseorganisasjon. Datainnsamling var et samarbeid mellom undertegnede og konsulentfirmaet som administrerer rettighetene til MLQ i Norge.

Lederne i virksomhetene skulle vurdere egen lederatferd, samt bli evaluert av andre ansatte i organisasjonen. Ledernes evaluere kan organiseres i henhold til tre nivåer innad i organisasjonen; lederens overordnede, sideordnede og underordnede. På denne måten overkommer man potensielle problemer med "same source data" (Hetland & Sandal, 2003).

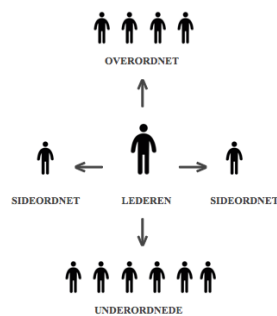


Fig. 2. Evalueringsnivå

Datainnsamling foregikk elektronisk, per e-post. Informasjon om respondentenes alder og kjønn ble ikke registrert. Det ble utsendt totalt 758 spørreskjemaer, hvorav 663 ble besvart. Dette tilsvarer en svarprosent på 87,4 %. Videre var fire av disse besvarelsene levert blankt, og ble derfor fjernet fra datasettet. Utvalgsstørrelsen ble dermed 659 (*N*).

Selv om *N* = 659, er det 281 unike respondenter i utvalget. Det tilsier at hver respondent har evaluert mer enn én leder, altså besvart flere spørreskjemaer. Av 281 respondenter er 56 ledere, med en kjønnsfordeling på 26 kvinner og 30 menn. Tre av lederne tilhører interesseorganisasjonen, 21 tilhører den private virksomheten, og 32 den offentlige virksomheten. De resterende 225 respondentene er ledernes evaluere, fordelt på henholdsvis 24 evaluere i interesseorganisasjonen, 19 i den private virksomheten, og 182 i den offentlige virksomheten.

Tabell 1.

Ledere og evaluere i virksomhetene

	Ledere	Evaluere
Interesseorganisasjon	3	24
Privat virksomhet	21	19
Offentlig virksomhet	32	182
Totalt	56	225

Måleinstrument

Det at lederen blir vurdert av informanter på forskjellige nivåer i organisasjonen kjennetegner en 360° evaluering ("multisource assessment"). Multifactor Leadership Questionnaire er et slikt evalueringsinstrument, som er mye brukt i kartlegging av lederatferd (Hetland & Sandal, 2006). Spørreskjemaet ble utviklet av Bass & Avolio (1995) og bygger på fullspektrumsmodellen. MLQ måler de tre ledelsesformene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv unngående ledelse, i tillegg til tre resultater av lederatferd. Disse er medarbeidernes tilfredshet med lederstil, deres ekstra arbeidsinnsats, og ledereffektivitet (Bass & Avolio, 1995).

Den første versjonen av MLQ kom i 1985, men siden da har spørreskjemaet gjennomgått flere revisjoner (Antonakis et al., 2003). MLQ 5X er i dag er den vanligste versjonen (Hetland & Sandal, 2006), og det er den norske utgaven av den som er benyttet i studien. MLQ 5X består av 45 spørsmål, hvorav 36 er knyttet til lederatferd og de resterende ni måler utfall av ledelse. Hvert spørsmål besvares på en fempunktsskala fra "0= ikke i det hele tatt" til "4= ofte, om ikke alltid" (Bass & Avolio, 1995).

Lederstil. I MLQ 5X måles transformasjonsledelse gjennom fem dimensjoner, og transaksjonsledelse og passiv unngående ledelse måles gjennom to dimensjoner (tabell 2). Hver av dimensjonene har fire tilhørende påstander (se vedlegg 1).

Tabell 2.

Faktorstruktur i norsk MLQ 5X

Lederstil	Dimensjon	Påstand
Transformasjonsledelse	Er en rollemodell (idealisert innflytelse - attribuert)	4
	Opptrer med integritet (idealisert innflytelse - atferd)	4
	Inspirerer andre (inspirerende motivasjon)	4
	Fremmer innovativ tenkning (intellektuell stimulering)	4
Transaksjonsledelse	Coacher & utvikler (individuell støtte)	4
	Fokus på måloppnåelse (betinget belønning)	4
	Leter aktivt etter avvik (aktiv avviksledelse)	4

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

Passiv-unngående atferd	Driver brannslukking (passiv avviksløsløse)	4
	Unngår involvering (laissez-faire ledelse)	4

Ekstra innsats og skape tilfredshet. I MLQ 5X inngår ekstra innsats og skape tilfredshet som resultater eller utfall av lederstil. Å skape ekstra innsats handler om i hvilken grad lederne motiverer sine medarbeidere til å prestere optimalt. Det innebærer at de ansatte presterer utover det som forventes av stillingen. Dette utfallet måles gjennom tre påstander (se vedlegg 1). Utfallsvariabelen skaper tilfredshet omhandler i hvilken grad lederne evner å skape tilfredshet blant sine medarbeidere, både tilfredshet med lederen og organisasjonen. Dette utfallet måles gjennom to påstander (se vedlegg 1).

Databehandling og statistiske analyser

Før korrelasjonsanalysen og de hierarkiske regresjonsanalysene ble utført, ble data undersøkt for normalitet og linearitet, manglende verdier, og reliabilitet. Databehandling og statistiske analyser ble utført i SPSS 24.

Normalitet og linearitet. Antakelser om normalitet og linearitet ble undersøkt. Det ble ikke funnet brudd på linearitet. Derimot var Kolmogorov- Smirnov og Shapiro- Wilk statistikken signifikant, hvilket antyder brudd på normalitet. Det er imidlertid relativt vanlig når utvalgsstørrelsen er større enn $N = 200$ (Pallant, 2010; Tabachnick & Fidell, 2007), som i denne studien. Analysene ble utført for hver av utfallsvariablene og deres prediktorer, og ved hjelp av et Q-Q Plot ble det funnet at i begge tilfeller er fordelingene negativt skjev (skewness) og med positiv kurtose (kurtosis). I praksis betyr det at skårene samler seg mot høyre side av grafen, og at fordelingen er spissere enn en normalfordeling, altså mindre spredt (Field, 2010).

Manglende verdier. Datasettet bestod av en vesentlig andel manglende verdier ("missing values") (se vedlegg 2). Alle variablene har noe manglende data, men i varierende grad. Variabelen med høyest prosentandel manglende verdier er en av påstandene tilknyttet passiv avviksløsløse (PU_01_03), med 41%.

Manglende data forekommer i de fleste forskningsdisipliner (Schlomer, Bauman, Card 2010), og "APA Task Force on Statistical Inference" (Wilkinson & Task Force on Statistical Inference, 1999) anbefaler forskere å dokumentere mekanismen bak de manglende verdier samt teknikken brukt for å håndtere disse. Det gjøres derfor i påfølgende avsnitt.

Det skiller mellom tre mekanismer for hvordan missing values er relatert til data

(Enders, 2010). Disse er ”missing completely at random” (MCAR), ”missing at random” (MAR), og ”missing not at random” (MNAR). Ettersom MCAR er den eneste av mekanismene som kan verifiseres, ble det benyttet en Little’s MCAR test (Little, 1988). Den var signifikant, noe som antyder at manglende verdier i datasettet ikke er helt tilfeldig. De er altså systematisk relatert til observert og/eller uobservert variabler, og er dermed ikke MCAR (Enders, 2010). Det er derimot ikke mulig å bekrefte om manglende verdier er MAR eller MNAR, da dette er mekanismer som ikke kan verifiseres (Enders, 2010). MAR innebærer at det eksisterer et systematisk forhold mellom de manglende verdiene og en eller flere av de målte variablene, men de er ikke tilknyttet variabelen som mangler data. MNAR avhenger av uobservert data, da det eksisterer et forhold mellom de manglende responsene og variabelen de forekommer på (Graham, 2009). Gitt manglende støtte for MCAR, og antakelsen om at manglende verdier som regel ikke er MCAR eller MNAR, (Schlomer, Bauman & Card, 2010; Donders, Heijden, Stijnen & Moons, 2006), antas en MAR mekanisme. Det kan eksempelvis være at manglende verdier henger sammen med lederen som blir evaluert eller nivået i organisasjonen respondenten kommer fra. Selv om en forventning om MAR mekanisme ikke kan tas med full sikkerhet, har forskning vist at en feilaktig antakelse om MAR i de fleste tilfeller har liten påvirkning på estimer og standardfeil (Collins, Schafer & Kam, 2001). Videre hevder Schafer & Graham (2002) at ved mange psykologiske forskningsomstendigheter er avvik fra MAR antakelig ikke spesielt alvorlig for estimatene.

Antakelse om mekanisme legger føringer for hvordan manglende data bør håndteres (Graham, 2009; Graham, Olchowski & Gilreath, 2007). Multipel imputasjon er en anbefalt metode for håndtering av manglende verdier, hvilket innebærer gjentakende predikasjon av de manglende verdiene for å simulere et komplett datasett (Schafer, 1999). For hver imputasjon blir det generert ett nytt datasett. Fordelen med denne metoden fremfor blant annet en ”single imputation” er at parameterestimatene ikke blir biased, og at man kan kalkulere usikkerheten knyttet til parameterestimeringen grunnet de manglende dataene. Sistnevnte omtales som ”Fraction of Missing info”, ”Relative increase variance” og ”Relative Efficiency”. Dette muliggjøres gjennom det som omtales ”Rubins rules” (Rubin, 1987), som kombinerer resultatene av analysene fra de multiple imputerte datasettene. Det er særlig kalkuleringen av standardfeil som gjør multiple imputasjon til en nyttig verktøy, da Rubins rules tar hensyn til variasjon mellom hvert imputerte datasett samt variasjon innad hvert imputerte datasett, og ikke kun baserer seg på et gjennomsnitt (Donders et al., 2006; Graham et al., 2007; Schafer & Graham, 2002).

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

Nyere forskning har vist at antall imputasjoner bør samsvare med andelen manglende verdier, for å blant annet unngå redusert statistisk ”power” (Graham et al., 2007). Basert på anbefaling av Graham, Olchowski & Gilreath (2007) ble det derfor utført 40 imputasjoner ($m=40$). Dette drøftes ytterligere i resultater.

Den multiple imputasjonen ble utført før skårene ble aggregert til dimensjoner, altså på de enkelt påstandene i spørreskjemaet der svarene manglet.

Reliabilitet. For å undersøke reliabiliteten til spørreskjemaet Multifactor Leadership Questionnaire ble Cronbach`s alpha kalkulert på hvert av de imputerte datasettene ($m= 40$). Da SPSS ikke oppgir et samlet mål («pooled») på Cronbach`s alpha i imputerte datasett, gis en oversikt over minimum, maksimum samt medianverdi for hver variabel på kryss av de 40 datasettene (tabell 3).

Et reliabilitetsestimat på over 0, 70 anses som tilfredsstillende (Nunnally, 1978). Som det fremgår er det tre variabler, *betinget belønning*, *passiv avvik* og *laissez faire*, som har en minimumsverdi under terskelnivået på 0, 70. Det er kun *laissez- faire* som har minimum, maksimum og median under 0, 70. De resterende variablene befinner seg på et tilfredsstillende reliabilitetsnivå.

Tabell 3.
Cronbach`s alpha

Variabel	Min.	Median	Max.
Rollemodell	.802	.818	.826
Integritet	.776	.785	.797
Inspirerer	.770	.782	.790
Innovativ	.817	.827	.836
Coacher	.796	.810	.819
Betinget belønning	.690	.708	.729
Aktiv avvik	.807	.818	.827
Passiv avvik	.657	.680	.724
Laissez faire	.613	.642	.661
Ekstra innsats	.872	.878	.884
Skaper tilfredshet	.791	.808	.815

En korrelasjonsanalyse ble utført for å undersøke Pearson korrelasjon mellom variablene (r). Resultatene presenteres i neste avsnitt.

Hierarkisk multippel regresjonsanalyse ble utført for å teste hypotesene. Modell 1 utgjør de fem dimensjonene tilknyttet transformasjonsledelse. Modell 2 består av de to dimensjonene tilhørende transaksjonsledelse. Modell 3 består av de to dimensjonene

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

tilhørende passiv unngående ledelse. Det ble utført to regresjonsanalyser; én for utfallet *ekstra innsats*, og én for utfallet *skaper tilfredshet*.

Når SPSS gjør lineær regresjon på multippel imputert data oppgis ikke et samlet mål («pooled») for standardavvik, Beta-verdier, R og R^2 for variablene. Standardavviket er derfor kalkulert manuelt, basert på gjennomsnittsverdier og kvadratroten av N . Et samlet mål på standardisert Beta- verdier ble kalkulert ved å konstruere z- skårer for hver variabel, for deretter å utføre regresjonsanalyser på disse. For å få et samlet mål på R^2 må en, ved hjelp av Fisher z- transformering, konvertere R- verdiene til z- verdier. Deretter anvendes Rubins rules, slik at et samlet mål på R^2 kan oppgis (Harel, 2009).

Resultater

Deskriptiv statistikk og korrelasjon

I tabell 4 fremstilles deskriptiv statistikk for gjennomsnitt og standardavvik samt deres tilhørende ”Fraction of missing info” og ”Relative increase variance”, og Pearsons korrelasjonskoeffisient (r) for de studerte variablene. Betydningen av ”fraction of missing info” og ”relative increase variance” vil bli beskrevet ytterligere.

Majoriteten av korrelasjonene mellom samtlige variabler ble funnet å være signifikante på et $p < .001$ nivå. Unntaket er variabelen *aktiv avviksledelse*, som i flere tilfeller har ikke-signifikante korrelasjoner med de resterende variablene. I henhold til de postulerte hypotesene er alle predikatorene signifikant korrelert med utfallsvariablene, med unntak av korrelasjonen mellom predikatoren *aktiv avviksledelse* og utfallet *skaper tilfredshet*.

Cohen (1988) fremholder at effektstørrelser mellom 0,10 – 0,29 kan tolkes som lave effekter, 0,30 – 0,49 er moderate effekter, og 0,5 – 1,0 anses som sterke effekter. På bakgrunn av disse kriteriene kan dimensjonene *rollemodell*, *integritet*, *inspirerer*, *innovativ*, *coacher* og *betinget belønning* anses å være sterkt korrelert med *ekstra innsats* blant ansatte. Videre er dimensjonene *rollemodell*, *innovativ*, *coacher* og *betinget belønning* sterkt korrelert med å *skape tilfredshet* blant ansatte. Korrelasjonen mellom de to utfallsvariablene kan også anses å være sterk.

Basert på korrelasjonsmatrisen er det ikke noe som tyder på multikollinearitet mellom de uavhengige variablene ($r > .9$) Antakelsen støttes av ”variance inflation factor” (VIF) diagnostikk med verdier under 10 (Field, 2013).

Tabell 4
Deskriptiv statistikk og Pearson korrelasjon (*r*)

	M	Std.dev	FMI	RIV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Rollemodell	2,84	.78	.033	.034	1										
2. Integritet	2,63	.80	.058	.062	.57**	1									
3. Inspirerer	2,65	.76	.033	.035	.58**	.65**	1								
4. Innovativ	2,59	.75	.026	.026	.61**	.55**	.52**	1							
5. Coacher	2,83	.72	.038	.04	.63**	.52**	.48**	.62**	1						
6. Betinget belønning	2,72	.69	.071	.077	.61**	.59**	.56**	.54**	.62**	1					
7. Aktiv avvik	1,36	.85	.054	.057	.06**	.08**	-0.01	.06**	.01	.10**	1				
8. Passiv avvik	0,84	.64	.107	.119	-.30**	-.16**	-.11**	-.21**	-.29**	-.26**	-.02**	1			
9. Laissez faire	0,59	.58	.042	.043	-.43**	-.26**	-.29**	-.34**	-.41**	-.45**	-.02**	.56**	1		
10. Ekstra innsats	2,59	.90	.061	.065	.71**	.60**	.55**	.57**	.60**	.56**	.07**	-.29**	-.43**	1	
11. Skaper tilfredshet	3,01	.86	.043	.045	.72**	.45**	.45**	.56**	.64**	.58**	-.01	-.35**	-.47**	.69**	1

Notat. **. Korrelasjon sig. på 0.01 nivå.

M= mean/ gjennomsnitt. Std.dev = standardavvik.

FMI = Fraction of Missing Info. RIV= Relative Increase Variance. Relative Efficiency (RE) = .99 for samtlige variabler .

Regresjonsanalyser

Hypotese 1. Antakelsen om at transformasjonsledelse har en positiv effekt på *ekstra innsats* hos ansatte er delvis støttet (1a). Av tabell 5 fremgår det at *rollemodell* ($\beta = 0,471$, $p < 0,001$), *inspirerer* ($\beta = 0,177$, $p < 0,001$), *innovativ* ($\beta = 0,104$, $p < 0,01$) og *coacher & utvikler* ($\beta = 0,220$, $p < 0,001$) har en signifikant positiv effekt på *ekstra innsats* hos ansatte. Dimensjonen *integritet* er ikke signifikant.

Videre er hypotese 1b delvis støttet. Kun tre av fem dimensjoner har en signifikant positiv effekt på å *skape tilfredshet* blant ansatte. Disse er *rollemodell* ($\beta = 0,510$, $p < 0,001$), *innovativ* ($\beta = 0,100$, $p < 0,05$), og *coacher og utvikler* ($\beta = 0,343$, $p < 0,001$). Dimensjonene *integritet* og *inspirerer* er ikke signifikante. Hypotese 1a og 1b blir delvis støttet.

Hypotese 2. Hypotese 2a postulerer at *betinget belønning* vil ha en signifikant positiv effekt på *ekstra innsats* hos ansatte. Denne antakelsen støttes ikke. Derimot er det en signifikant positiv effekt på å *skape tilfredshet* blant ansatte ($\beta = 0,166$, $p < 0,01$). Hypotese 2a avkreftes og hypotese 2b støttes.

Hypotese 3. Antakelsen om at *aktiv avvikslidelse* vil ha en signifikant negativ effekt på *ekstra innsats* hos ansatte og *skape tilfredshet* blant ansatte mottar ikke støtte. Hypotese 3a og 3b avkreftes.

Hypotese 4. Antakelsen om at passiv unngående ledelse har en negativ effekt på *ekstra innsats* hos ansatte og *skape tilfredshet* blant ansatte mottar delvis støtte. Dimensjonen *laissez-faire ledelse* har en signifikant negativ effekt på *ekstra innsats* ($\beta = -0,087$, $p < 0,01$) og *skaper tilfredshet* ($\beta = -0,087$, $p < 0,05$). Dimensjonen *passiv avvikslidelse* har ikke en signifikant effekt på utfallene. Hypotese 4a og 4b blir delvis støttet.

Uavhengige variabler	Modell 1				Modell 2				Modell 3										
	B	SE _B	beta	p	FMI	RIV	B	SE _B	beta	p	FMI	RIV	B	SE _B	beta	p	FMI	RIV	
Transformasjonsledelse																			
Rollemodell	.563	.048	.51	.000	.253	.334													
Integritet	-.028	.043	-.052	.518	.163	.193													
Inspirerer	-.016	.044	-.02	.718	.16	.189													
Innovativ	.114	.045	.100	.012	.192	.236													
Coacher & utvikler	.330	.048	.343	.000	.199	.246													
Transaksjonsledelse																			
Betinget belønning							.197	.054	.166	.000	.264	.355							
Aktiv avviksledelse							-.054	.028	-.052	.051	.135	.155							
Passiv- unngående ledelse																			
Passiv avviksledelse													-.09	.048	-.064	.060	.250	.330	
Laissez-faire ledelse													-.132	.055	-.087	.017	.247	.324	

Notat. N= 659. B= Ustd. Koeffisient. SE_B = Ustd. standard error til B. Beta = standardisert koeffisient. P= signifikans.
 FMI= Fraction of Missing Info. RIV= Relative Increase Variance. Relative Efficiency (RE)= .99 for samtlige variabler

FMI, RIV og RE

Når SPSS gjør regresjonsanalyser på imputert data kalkuleres som nevnt "Fraction of missing info" (FMI), "Relative increase variance" (RIV) og "Relative efficiency" (RE) for hver av variablene. FMI (γ) sier noe om ratio mellom manglende og fullstendig informasjon, og gir et estimat på den totale andelen varians i variabelen som skyldes manglende data. RIV referer til økningen i variabelens varians grunnet manglende data, basert på varians innad datasettene og mellom datasettene. Begge disse estimatene er nyttige, da de sier noe om i hvor stor grad estimeringen av regresjonskoeffisientene er påvirket av de manglende verdiene (Ibm.com; Rubin, 1987; Schafer, 1999). Jo lavere disse verdiene er, desto mindre påvirket er estimatene av manglende verdier (stata.com). *Aktiv avviksledelse* er den variabelen som for begge utfallene har estimerer som ser ut til å være minst påvirket av den manglende dataen. Variabelen har en FMI på .101 (*ekstra innsats*) og .135 (*skaper tilfredshet*), og RIV verdi på .112 (*ekstra innsats*) og .155 (*skaper tilfredshet*).

Relative efficiency (RE) sier noe om effektiviteten knyttet til antall anvendte imputeringer relativt til $m = \infty$, og formelen for estimatet er basert på m og γ . Som beskrevet i avsnittet om metode, jo større andel manglende verdier, desto flere m er nødvendig. Dette er blant annet for å få et mest mulig nøyaktig FMI estimat og en RE nærmest mulig 1 (Ibm.com; Rubin, 1987; Schafer, 1999). Samtlige RE verdier i studien er .99, hvilket tilsier at $m = 40$ er et tilfredsstillende antall imputasjoner.

R square

Som det fremgår av tabell 7 forklarer transformasjonsledelse 66, 8 % av variasjonen i *ekstra innsats* blant ansatte. Å legge til modell 2, altså de to dimensjonene tilknyttet transaksjonsledelse, ga ingen signifikant endring i forklart varians. Inkludering av modell 3, passiv unngående ledelse, ga derimot en signifikant endring. Samlet forklarer de tre lederstilene 67, 8% av variasjonen i *ekstra innsats* blant ansatte.

For utfallet å *skape tilfredshet*, forklarer transformasjonsledelse 66, 7 % av variasjonen i utfallet. Transaksjonsledelse bidrar signifikant, dog med en minimal økning på 1,1%. Det samme gjelder passiv unngående ledelse, med en økning på 1,4%. Samlet forklarer de tre lederstilene 69 % av variasjonen i tilfredshet blant ansatte.

Som det fremgår av FMI og RIV er modell 2, de to dimensjonene tilknyttet transaksjonsledelse, minst påvirket av de manglende verdiene og de påfølgende imputasjonene for begge utfallene. Videre bekrefter igjen RE at antall imputeringer ($m = 40$) er et tilstrekkelig antall, ettersom verdiene er tett opp mot 1.

Tabell 7.

R square

	R ²	Adj. R ²	FMI	RIV	R ² change	Sig. F change
Ekstra innsats						
Modell 1	.670	.668	.183	.217		
Modell 2	.673	.670	.172	.201	.003	.066
Modell 3	.682	.678	.175	.206	.009	.000
Skaper tilfredshet						
Modell 1	.670	.667	.112	.122		
Modell 2	.681	.678	.101	.108	.011	.000
Modell 3	.695	.690	.122	.118	.014	.000

Diskusjon

Formålet med studien er å undersøke transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv unngående ledelse sin effekt på ekstra innsats hos ansatte og tilfredshet blant ansatte i en norsk kontekst. Både lederstilene som helhet og deres underliggende dimensjoner undersøkes. Som det fremgår har fullspektrumsmodellens tre lederstiler vært gjenstand for betydelig internasjonal forskning og blitt vist å være ulikt assosiert med de to utfallene (Howell & Avolio, 1993; Judge & Bono, 2000; Judge & Piccolo, 2004). De statistiske analysene viser at resultatene i studien generelt er i samsvar med internasjonale funn.

Effekten av transformasjonsledelse

Hypotesen om at de fem dimensjonene tilhørende transformasjonsledelse vil ha en positiv effekt på ekstra innsats og tilfredshet, støttes delvis. Resultatene tyder på at særlig ledere som evner å fremstå som rollemodeller for sine ansatte fasiliteter ekstraordinær jobbprestasjon samt tilfredshet. ”Evnen til å bygge tillit hos sine medarbeidere” er som beskrevet i MLQ sentralt ved dimensjonen *rollemodell*. Innledningsvis ble det nevnt at tillit er en av de sentrale karakteristikkene ved den norske arbeidslivmodellen. Dette underbygges av undersøkelser som ”The European Employee Index” (2009), som viser at norske arbeidstakere har gjennomgående høy tillit til sine ledere. Dette er også den transformasjonsatferden utvalget rapporterer at lederne i størst grad utøver ($M = 2,84$).

Én dimensjon tilknyttet transformasjonsledelse er ikke en signifikant prediktor for noen av utfallene. I de tre organisasjonene er ledere som opptrer og handler med integritet ikke tilstrekkelig for å fremme ekstraordinær prestasjon og jobbtildfredshet blant de ansatte.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

Majoriteten av studiene som ser på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og organisatoriske utfall tar utgangspunkt i lederstilen som helhet, ikke hver enkelt dimensjon. (Hetland & Sandal, 2003; Judge & Piccolo, 2004; Piccolo & Colquitt, 2006; Saboe, Taing, Way & Johnson 2015). Det er derfor vanskelig å gjøre spesifikke sammenlikninger mellom en norsk kontekst og internasjonal forskning når det gjelder forholdet mellom dimensjonen *integritet* og de to utfallsmålene. En omstendighet som kan spille inn, er at *rollemodell* og *integritet* opprinnelig utgjorde én dimensjon, men senere ble delt i to. Bass (1997) hevder at disse dimensjonene representerer noe konseptuelt forskjellig, men at de kan være empirisk vanskelig å skille. Det at de kan være empirisk vanskelig å skille, kan bidra til å forklare hvorfor *integritet* ikke har en signifikant effekt i studien.

Effekten av transaksjonsledelse

Videre ble det antatt at *betinget belønning*, én av dimensjonene tilhørende transaksjonsledelse, ville ha en positiv effekt på utfallene. Det viste seg at å tydeliggjøre forventninger og gi anerkjennelse når mål blir nådd kan være tilstrekkelig for å fremme tilfredshet blant de ansatte, men ikke nok til å få dem til å yte mer enn forventet. Sistnevnte resultat er ikke i samsvar med internasjonale studier som finner en positiv sammenheng mellom betinget belønning og ekstra innsats hos ansatte (Bass et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004). Judge & Piccolo (2004) hevder at betinget belønning fungerer best i forretningsammenheng, sammenliknet med blant annet offentlig sektor. Dette er fordi atferden er ressursavhengig, gjerne i form av finansielle goder. I en slik kontekst er betinget belønning også funnet å være mer effektivt enn transformasjonsledelse (Chamorro-Premuziv & Furnham, 2010). Det at to av tre virksomheter i studien ikke kan anses for å være i forretningssektoren, i tillegg til at en av de er en offentlig virksomhet, kan være en forklaring på hvorfor sammenhengen ikke er signifikant.

Den andre dimensjonen tilhørende transaksjonsledelse, *aktiv avviksledelse*, ble antatt å ha en negativ effekt på utfallene. Resultatene viser at predikatoren ikke ga en signifikant effekt på noen av de to utfallene. Dette samsvarer ikke med tidligere forskning som finner en signifikant negativ effekt av aktiv avviksledelse på ekstra innsats og tilfredshet (Howell & Avolio, 1993; Hater & Bass, 1988; Judge & Bono, 2000). Studien til Schramm-Nielsen, Lawrence & Sivesind (2005) fant at skandinaviske ledere fremstår som mykere enn amerikanske ledere, da de vektlegger viktigheten av å fremstå som troverdige, ærlige og etiske (i Grenness, 2012). En mulig forklaring på at aktiv avviksledelse ikke utgjør en signifikant negativ effekt, kan derfor være at til tross for tilstedeværelse av denne type atferd,

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

utføres de på en slik måte at medarbeidernes prestasjon og holdninger ikke påvirkes negativt. Sett sammen med den høye graden av tillitt medarbeidere i Norge har til sine ledere (The European Employee Index, 2009), illustrerer dette hvordan nasjonal kultur kan legge føring for organisasjonskultur og lederatferd.

Effekten av passiv unngående ledelse

Når det kommer til passiv unngående ledelse er det kun den ene dimensjon som har en signifikant effekt på *ekstra innsats* og *tilfredshet*, nemlig *laissez-faire ledelse*. Resultatene tyder på at ledere som er fraværende og unngår involvering vil kunne svekke medarbeidernes motivasjon til å utvise ekstra innsats på jobb, samt redusere deres jobbtfredshet. Funnet stemmer overens med fullspektrumsmodellen som impliserer at dette er den minst effektive og aktive formen for ledelse, samt internasjonale studier som underbygger de negative effektene av laissez-faire ledelse (Judge & Piccolo, 2004). Til tross for slik evidensbasert kunnskap, viser forskning at de fleste vil oppleve en eller annen form for destruktivt lederskap i løpet av arbeidslivet. I et studie av norske arbeidstakere ble det funnet at hele 21,2% av utvalget ble eksponert for ett eller flere tilfeller av laissez-faire atferd i løpet av en seksmåneders periode (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nilsen & Einarsen, 2009).

Videre indikerer resultatene at *passiv avviksledelse* ikke har en signifikant effekt på utfallene. Det at passiv unngående ledelse som helhet bidrar til å forklare begge utfallene (R^2), kan implisere at konstruksjonen *passiv avviksledelse* og de tilhørende påstandene trenger videre utforskning, noe som også understrekes i Bennet (2009) og Howell og Avolio (1993) sine studier.

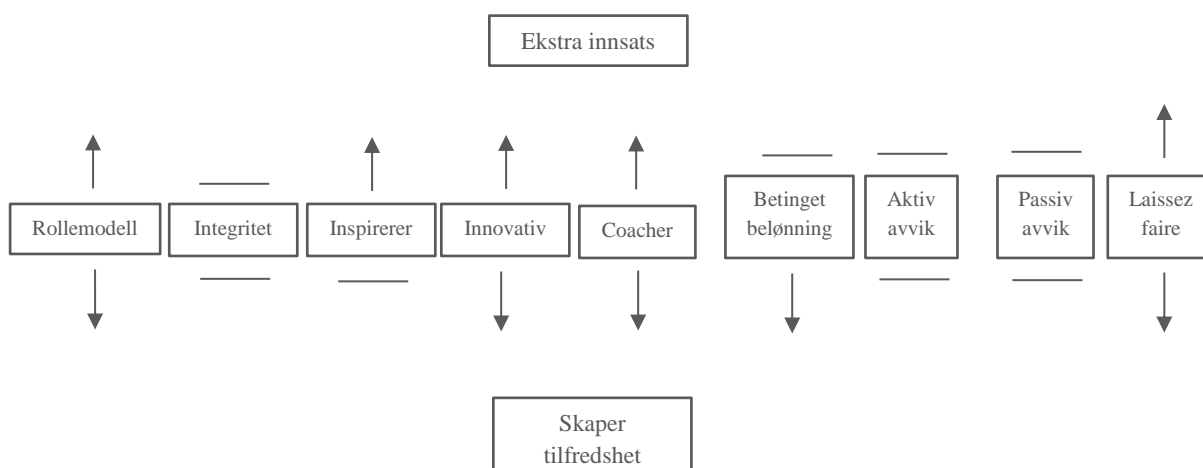


Fig. 3. Studiens hypoteser.

↑ = hyp. støttes. — = hyp. støttes ikke.

Lederstilenes evne til å forklare utfallene

Videre sier resultatene noe om lederstilene som helhet, og deres evne til å forklare de to utfallene. Å fostre motivasjon blant medarbeidere slik at de skal kunne nå sitt fulle potensial, er vesentlig for at en organisasjon skal kunne overleve i et dynamisk og konkurransepreget miljø. For at de ansatte skal være villige til å yte mer enn det som forventes av dem, må forutsetningene for dette være tilstede (Arnold, 2005; Bennet, 2009). Resultatene i studien viser at transformasjonsledelse og passiv unngående ledelse på hver sin måte bidrar signifikant til å forklare ekstraordinær innsats blant ansatte. Dette er ikke tilfellet for transaksjonsledelse ($R^2: p > 0,05$). Sett sammen med tidligere resultater som viser at ingen av de to dimensjonene tilhørende transaksjonsledelse har en signifikant effekt på utfallet, åpner det for muligheten at transaksjonsledelse ikke er tilstrekkelig for å skape et emosjonelt engasjement hos medarbeiderne, slik som transformasjonsledelse antas å gjøre. Videre kan det være årsaken til at de ansatte ikke yter mer enn det som er forventet at dem (Liu, LePak, Takeuchi & Sims, 2003; Sims & Manz, 1996). Funnet samsvarer således med en antakelse om at transaksjonsledelse innebærer å motivere underordnede til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som forventes. Det gir også støtte for den teoretiske antakelsen om at det er et motiverende og engasjerende aspektet ved transformasjonsledelse som gjør lederstilen unik med positive effekter (Bass, 1998; Hetland & Sandal, 2003).

Det er flere grunner til at jobbtilfredshet er av vesentlig betydning både for den ansatte og for virksomheten som helhet. Ansatte fortjener å bli behandlet rettferdig og med respekt på arbeidsplassen, og jobbtilfredshet er til en viss grad en refleksjon av behandling og ivaretagelse samt en indikator på psykologisk velvære. Videre har medarbeidernes trivsel betydning for virksomheten som helhet, da jobbtilfredshet er relatert til atferd hos de ansatte som igjen kan påvirke organisasjonens fungering. Det dreier seg om atferd som kan være positiv for organisasjonen, men også negativ atferd knyttet til mangel på tilfredshet (Spector, 1997). Studien indikerer at alle de tre lederstilene bidrar signifikant til å forklare jobbtilfredshet, dog på ulike måter, og at det er transformasjonsledere som i størst grad bidrar til denne forklaringen.

Selv om lederstilen passiv unngående ledelse har bidratt signifikant til å forklare både ekstraordinær innsats og tilfredshet, er det transformasjonsledelse som står for majoriteten av den forklarte variansen i utfallene. Dette underbygger den positive betydningen av transformasjonsledelse, samt svekker muligheten for at ”bad is stronger than good” (Skogstad

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

et al., 2014). Videre er det viktig å bemerke at lederstilene ikke kan betraktes som fullstendig isolerte stiler (Matthiesen, Knudsen & Susegg, 2013). En leder vil normalt sett bevege seg langs hele atferdsspekteret i fullspektrumsmodellen, men i ulik grad. Selv om den optimale måten å lede på gjerne innebærer transformasjonsatferd (Bass, 1999; Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio (2006), handler god ledelse om å balansere ulik atferd og aktiviteter avhengig av behov (Skogstad & Notelaers, 2013). Som Skogstad & Notelaers (2013) bemerker er fravær av aktivitet fra lederens side ikke nødvendigvis negativt i alle situasjoner, da høy aktivitet kan virke passiviserende på de ansatte. Aktiv avviksløsning er også noe som brukes i de aller fleste organisasjoner, og er for eksempel særlig effektivt når sikkerhet er av stor betydning og lederen må sikre at rutiner følges (Li, 2013).

Ekstra innsats og tilfredshet

Videre er det verdt å peke på den sterke korrelasjonen mellom jobbtildfredshet og jobbprestasjon ($r = .694$). Dette er et forhold som har vært gjenstand for omfattende forskning og funnene har vært motstridende, både i henhold til styrken og retningen på assosiasjonen. Noen studier finner en lav sammenheng mellom variablene (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Riketta, 2008), andre dokumenterer et noe sterkere forhold (Harrison, Newman & Roth, 2006). Selv om antakelsene ”a happy worker is a productive worker” har intuitiv appell, antydes også muligheten for det motsatte, eller at det er en spuriøs korrelasjon (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Det bør bemerkes at flere av studiene som ser på sammenhengen mellom jobbtildfredshet og jobbprestasjon tar utgangspunkt i ”in- role performance”, det å utføre det som formelt kreves i jobbeskrivelsen. I denne studien måles derimot jobbprestasjon i form av ekstra innsats, ofte omtalt som ”extra- role performance”, nemlig å yte mer enn det som forventes av jobbeskrivelsen. Selv om begrepet jobbprestasjon innehar ulike aspekter, fant et metastudie at det ikke var forskjeller mellom in- role og extra- role prestasjon i henhold til assosiasjonen med jobbtildfredshet (Riketta, 2008).

Like fullt er forholdet mellom jobbprestasjon og jobbtildfredshet omdiskutert. Selv om studien viser at disse variablene er sterkt korrelert, demonstrerer det ikke at den ene variabelen forårsaker den andre.

Implikasjoner

Funnene i studien indikerer at ledere som ønsker tilfredse medarbeidere som yter ekstra på jobb, bør anvende transformerende lederatferd og unngå atferd knyttet til laissez- faire

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

ledelse. Det tilsier at lederstil utgjør en forskjell for medarbeideres prestasjon og holdninger, og studien bidrar sådan til det teoretiske ledelsesfeltet. Studien bidrar også til økt kunnskap om driverne bak ansattes ekstra innsats på arbeidsplassen samt deres tilfredshet.

En videre teoretisk implikasjon av studien er at etablerte forskningsfunn på internasjonal basis i all hovedsak kan generaliseres til en norsk kontekst. Forskning på kulturelle likheter og ulikheter er viktig i en verden med økt globalisering (Hetland & Sandal, 2003).

Ved å anvende kunnskap om transformasjonsledelse, vil virksomheter blant annet kunne oppleve en nedgang i fravær og turnover samt en økning i produktivitet (Bennet, 2009; Webb, 2007). Økt kunnskap om driverne bak tilfredshet og prestasjon er altså av stor organisatorisk verdi, hvilket har praktiske implikasjoner.

På bakgrunn av antakelsen om at transformasjonsatferd er noe som kan læres (Avolio, 2005; Bass, 1998), bør dette være et viktig fokus for organisasjoner. Kunnskap om og trening i transformasjonsledelse er noe som kan implementeres i lederutviklingsprogram. ”The Full Range Leadership Development program” (Avolio & Bass, 1991) er et slikt utviklingsprogram rettet mot trening i transformasjonsledelse.

I tillegg til å utvikle transformasjonsledere, kan kunnskap om transformasjonsledelse anvendes i seleksjon av ledere. Gitt fordelene knyttet til transformasjonsledelse, vil det være effektivt å kunne identifisere ledere med slike kvaliteter allerede i en rekrutteringsprosess.

Begrensninger

Resultatene i studien må ses i lys av visse begrensninger. For det første understrekes det at ettersom studiet er et tverrsnittstudie, kan det ikke trekkes kausale slutninger om forholdet mellom variablene.

For det andre er det ikke gjort noe estimat på måleinstrumentets begrepsvaliditet, hvilket impliserer at det ikke med sikkerhet kan sies at de operasjonaliserte variablene måler de underliggende konseptene. MLQ er et anerkjent måleinstrumentet for å vurdere lederstilene, men det har vært rettet noe kritikk mot spørreskjemaet, deriblant faktorstrukturen. Den opprinnelige seksfaktorstrukturen foreslått av Bass (1985) har vært vanskelig å replikere og det stilles spørsmål ved dimensjonenes selvstendighet. Selv om den nåværende nifaktorstrukturen mottar empirisk støtte (Antonakis et al., 2003), fant Hetland & Sandal (2003) at *betinget belønning* lader høyere på transformasjonsfaktoren enn transaksjonsfaktoren i den norske utgaven av MLQ.

Videre baserer studien seg på selvrapportert data ved bruk av spørreskjema, hvilket

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

kan innebærer mulige begrensninger. Selvrapporing impliserer at det er respondentens persepsjoner av konseptene som rapporteres, noe som ikke nødvendigvis er objektive mål. Ettersom de samme respondentene har besvart spørsmålene knyttet til både predikatorvariablene og utfallsvariablene, og gjort dette på samme tidspunkt, kan ”common method variance” utgjøre en mulig begrensning (Podsakoff, MacKenzie og Lee, 2003). Ulike attribusjons bias kan problematisere tolkningen av sammenhengene mellom lederstilene og utfallene av ledelse. Et slik eksempel er glorieeffekten (halo-effect), som blant annet kan resultere i at sammenhengene mellom variablene i studien fremstår sterkere enn de er (Hetland & Sandal, 2003). Brown og Keeping (2005) fant at ansattes positive affekt mot lederen (”liking”) farget deres respons på spørsmålene i MLQ. Det forklarte en betydelig andel av variansen i forholdet mellom transformasjonsledelse og organisatoriske utfall, deriblant jobbtfredshet. Det kan også være tilfellet med data i dette studiet, noe som kunne vært løst ved å inkludere ett affekt mål som kontrollvariabel. I denne studien er som nevnt ikke antall respondenter samsvarende med antall besvarelser, ettersom det er 281 unike deltakere og 659 besvarelser av spørreskjemaet. Det at samme evaluere står bak flere besvarelser kan ha implikasjoner for uavhengigheten (independence) til besvarelsene.

Ettersom respondentene har unnlatt å svare på flere av spørsmålene, er datasettet preget av manglende verdier. Som indikert tidligere er en styrke ved multippel imputasjon at usikkerheten ved estimatene kan kalkuleres. Selv om antall imputasjoner er tilfredsstillende (RE=.99), viste FMI og RIV at *rollemodell* er den variabelen som i størst grad er preget av de manglende verdiene for utfallet *skaper tilfredshet*. For utfallet *ekstra innsats* er *coacher* og *rollemodell* tilnærmet like påvirket. Ettersom regresjonsanalysene viser at *rollemodell* er den sterkeste predikatoren for begge utfallene, bør dette ses i lys av påvirkningen de manglende verdiene kan ha hatt på estimatene.

En siste begrensning er knyttet til generaliserbarhet. Studiet tar utgangspunkt i tre norske virksomheter. Selv om de er hentet fra ulike bransjer, er de kunnskapsintensive organisasjoner. Det kan medføre at resultatene i studien har begrenset generaliserbarhet til produksjonsorienterte organisasjoner, hvilket har betydning for studiets ytre validitet.

Fremtidig forskning

På bakgrunn av studiens begrensninger er det flere hensyn som bør tas i fremtidig forskning. Bruk av et longitudinelt design vil gi bedre innsyn i den kausale sammenhengen mellom transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv unngående ledelse, og utfallene ekstra innsats blant ansatte og deres grad av tilfredshet med lederne. Videre bør det anvendes

forskjellige informasjonskilder og datainnsamlingsmetoder for å unngå potensielle begrensninger med ”common method variance”. Ettersom manglende verdier har utgjort en utfordring i studien, bør det vurderes å inkludere obligatorisk respons på påstander i spørreskjemaer. På denne måten unngår man at variabelestimatene kan bli påvirket av de manglende verdiene. For å kunne øke generaliserbarheten til resultatene bør også produksjonsorienterte virksomheter inngå i utvalgene. Det å inkludere produksjonsorienterte virksomheter kan også kaste lys over potensielle ulikheter når det kommer til effektiviteten ved lederstilene.

Det finnes omfattende forskning som har undersøkt sammenhengen mellom fullspektrumsmodellens lederstiler og ulike organisatoriske utfall. De fleste av disse studiene tar utgangspunkt i lederstilene som helhet, ikke enkeltdimensjonene. Det er særlig tilfellet for transformasjonsledelse (Saboe, Taing, Way & Johnson, 2015). Således kan fremtidige studier fokusere på hver enkelt dimensjon og deres sammenheng med ulike utfall, ikke bare lederstilene som helhet.

Noe forskning har sett på mulige forklaringsmekanismer og mediatorer i forholdet mellom lederstil og organisatoriske utfall (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003; Howell & Avolio, 1993; Saboe, Taing, Way & Johnson, 2015). Eksempelvis er det blitt funnet at tilhørighet er en slik forklaringsmekanisme, da transformasjonsledere gjerne evner å tilfredsstille medarbeideres behov for tilhørighet, noe som bidrar til positiv atferd hos de ansatte (Den Hartog, De Hoogh og Keegan, 2007). Dette er allikevel et område for videre utforskning, da det vil kunne bidra til bedre innsyn i hvorfor slike sammenhenger er tilstede.

Gitt de positive effektene av transformasjonsatferd, vil rekruttering av transformasjonslederen kunne være av stor gevinst for organisasjoner. Ved gjennomgang av forskningslitteratur tyder det på at det ikke er noe forskning på dette. Fremtidig forskning kan derfor undersøke hvordan identifisering av ledere med kvaliteter korresponderende med transformasjonsledelse kan muliggjøres i en seleksjonsprosess.

Konklusjon

Med et ønske om å tiltrekke seg og holde på gode medarbeidere og fremme organisatorisk gevinst, utgjør lederens evne til å skape motivasjon og tilfredshet en viktig faktor. Forskning peker i retning av at tradisjonelle former for ledelse med fokus på måloppnåelse og kontroll, bør utfylles av andre aspekter for å kunne oppnå dette (Hetland & Sandal, 2008). Kvaliteter assosiert med transformasjonsledelse har mottatt universell støtte for å bidra til godt og

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

effektivt lederskap (Den Hartog et al. 1999). Funnene i denne studien indikerer at dette også er tilfellet i en norsk kontekst, selv om ikke alle transformasjonsdimensjonene ble funnet å være like virkningsfulle. Det er særlig ledere som fremstår som rollemodeller som evner å fremme ekstra innsats og tilfredshet blant medarbeiderne. Videre viser studien at betinget belønning er mindre virkningsfullt enn det internasjonale studier tilsier, da det kun er tilstrekkelig for å fremme tilfredshet blant ansatte, ikke ekstra innsats. I tillegg til å fokusere på konstruktive former for ledelse og de påfølgende positive virkningene, tar studien for seg passiv unngående ledelse. Handlinger knyttet til laissez- faire ledelse ble funnet å være negativt assosiert med utfallene.

Fravær av ledelse (laissez- faire ledelse) kan således være like kritisk for en organisasjon som nærvær av konstruktiv ledelse. Videre kan forskjellen mellom transaksjons- og transformasjonsledelse illustreres ved at transaksjonsledelse innebærer å gjøre ting riktig, der transformasjonsledelse handler om å gjøre de riktige tingene (Hetland & Sandal, 2003; Strand, 2001).

Litteraturliste

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nilsen, M. B. & Einarsen, S. (2009). The Prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438 – 452. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (arbeidsmiljøloven)*.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine- factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261 – 295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
- Arnold, E. (2005). Managing Human Resources to Improve Employee Retention. *The Health Care Manager*, 24, 132 – 140.
- Arnold, J. & Randall, R. (2010). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Essex: Person Education Limited.
- Arnulf, J. K. (2010). Lederutvikling. I B. Kuvaas (Red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (s. 200-214). Bergen: Fagbokforlaget.
- Arnulf, J. K. (2013). Trening av transformasjonsledelse. I G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse*, (s. 60-93). Oslo: Gyldendal.
- Avolio, B., J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development*. NY: Bass, Avolio and Associates.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

- Avolio, B., J. & Bass, B., M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiple-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199 – 218. doi: 10.1016/1048-9843(95)90035-7.
- Avolio, B., J. & Bass, B., M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 26 – 40.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 4-19. doi: 10.1108/01437730710718218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130 – 139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32. doi: 10.1080/135943299398410.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire.
Hentet fra: www.mindgarden.com

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*, 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4.utg). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly, 16*, 245-272. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.01.003.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D. and Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*, 468-78.
- Chamorro-Premuziv, T. & Furnham, A. (2010). *The Psychology of Personnel Selection*. England: Cambridge University Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Collins, L. M., Schafer, J. L. & Kam, C. M. (2001). A comparison of inclusive and restrictive strategies in modern missing data procedures. *Psychological Methods, 6*, 330-351. doi: 10.1037/1082-989X.6.4.330.
- Den Hartog, D. N. , House, R. J. , Hanges, P. J. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10, 219 – 256. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00018-1.

Den Hartog, D.N., A.H. De Hoogh og A.E. Keegan. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1131–1139. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.113.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D. Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x.

Donders, A. R. T., Heijden, G. J. M. G., Stijnen, T. & Moons, K. G. M. (2006). Review: A gentle introduction to imputation of missing values. *Journal of Clinical Epidemiology*, 59, 1087-1091. doi: 10.1016/j.jclinepi.2006.01.014.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45, 735-744.

Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak. I S. Einarsen, A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (207 - 230). Bergen: Fagbokforlaget.

Enders, C. K. (2010). *Applied Missing Data Analysis*. New York: Guilford Press.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500.

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: SAGE Publications.

Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

- Graham, J. W. (2009). Missing Data Analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology*, 60, 549-576. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085530.
- Graham, J. W. & Olchowski, A. E. & Gilreath, T. D. (2007) *How Many Imputations are Really Needed? Some Practical Clarifications of Multiple Imputation Theory*. doi 10.1007/s11121-007-0070-9.
- Grennes, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma. Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 4, 51-59.
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic Model of Work Organisation. *Journal of Knowledge Economy*, 2, 463–480. doi: 10.1007/s13132-011-0064-5.
- Harel, O. (2009). The estimation of R² and adjusted R² in incomplete data sets using multiple imputation. *Journal of Applied Statistics*, 36, 1109-1118. doi: 10.1080/02664760802553000.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How Importanta are Job Attitudes? Meta-analytic Comparison of Intergrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *The Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business- Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi: 10.1037//0021-9010.87.2.268.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702. doi: 10.1037/0021-9010.73.4.695.
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7, 95–102.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

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

Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, 18-25.

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

Hetland, H. & Sandel, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 147-170. doi: 10.1080/13594320344000057.

Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S. og Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16, 507-523 doi: 10.1108/13620431111168903.

Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-900. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891.

Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694. doi: 10.1037/0021-9010.84.5.680.

House, R. J. & Aditya, R. N. (1997), The Social Scientific Study of Leadership: Que Vadis? *Journal of Management*, 23, 409 – 473.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 Societies*. London: Sage Publications.

HR Norge (2010). Personalundersøkelsen, HR Norge.

Ibm Knowledge Center:

www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB_23.0.0/spss/tutorials/mi_analyze_telco_outputtype.html

Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M (1985). Job- satisfaction and Job- performance: A Meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273. doi: 10.1037/0033-2909.97.2.251.

Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five- factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765. doi: 10.1037//0021-9010.85.5.751.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta- Analytic Test og Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

Judge, T. A. , Thoresen, C. J. , Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376 – 407. doi: 10.1037//0033-2909.127.3.376.

Klimoski, R. J. & Hayes, N. J. (1980). Leader Behavior and Subordinate Motivation. *Personnel Psychology*, 33, 543-555.

Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333. doi: 10.1002/job.4030160404.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived Investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20, 138-156. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x.
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse. I I G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse*, (s.11-40). Oslo: Gyldendal.
- Little, R. (1988). A Test of Missing Completely at Random for Multivariate Data with Missing Values. *Journal of the American Statistical Association*, 83, 1198-1202.
- Liu, W., LePak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127–152.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246. doi: 10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x.
- Locke, E. A., Saari, L. M., Shaw, K. N. & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969- 1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Martinsen, Ø. L. (2005). Lederskap – spiller det noen rolle? Forskningsrapport 5/2005 Handelshøyskolen BI.
- Martinsen, Ø. L. (2013). Forskning på transformasjonsledelse. I G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse*, (s. 99-103). Oslo: Gyldendal.
- Matthiesen, S. B., Knudsen, T. & Susegg, J. A. (2013). Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse. I S. B. Matthisen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. (s. 177- 217). Bergen: Fagbokforlaget.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

- McCull-Kennedy, J. R. & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545 – 559. doi:10.1016/S1048-9843(02)00143-1.
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS*. 4th ed. New York: Open University Press.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D. & Skov, R. (1982). Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 25, 810-821.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Lee, J. Y. (2003). Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879- 903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Psykologforeningen (2016). *Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig?* Hentet fra: <http://www.psykologforeningen.no/publikum/anbefalinger-for-lederutvikling/lederutvikling-eller-ledelsesutvikling>
- Richards, D. & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (199–215). Alexandria: Miles River Press.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

- Ricketta, M. (2008). The Causal Relationship between Job Attitudes and Performance: A Meta-analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.472 .
- Rubin, D. B. (1976). Inference and Missing Data. *Biometrika*, 63, 581-592.
- Rubin, D. B. (1987). *Multiple Imputation for Nonresponse in Surveys*. New York: Wiley.
- Rønningen, R., Brochs-Haukdal, W., Glasø, L. & Matthiesen (2013). *Livet som Leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandvik, A. M. (2013). Transformasjonsledelse og motivasjon: rollen til prestasjonsmål. I S. B. Matthisen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. (s. 417-430). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schafer, J. L. (1999). Multiple imputation: a primer. *Statistical Methods in Medical Research*, 8, 3-15.
- Schafer, J. L. & Graham, J. W. (2002). Missing Data: Our View of the State of the Art. *Psychological Methods*, 7, 147 – 177. doi: 10.1037//1082-989X.7.2.147.
- Schlomer, G. K., Bauman, S. & Card, N. A. (2010). Best Practices for Missing Data Management in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 57, 1-10. doi: 10.1037/a0018082.
- Shamir, B., House, R. T. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self- Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Sims, H. P., & Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen, A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (15 - 46). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2014). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction Results From Two Prospective and Representative Studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222, 221–232. doi: 10.1027/2151-2604/a000189.
- Skogstad, A. & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse – en trussel mot effektivitet i norske virksomheter? I S. B. Matthisen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0.* (s. 223-251). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spinelli, R. J. (2006). The applicability of Bass's Modell of Transformational, Transactional, and Laissez- Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. *Hospital Topics*, 84, 11-19. doi: 10.3200/HTPS.84.2.11-19.
- Stata.com: <https://www.stata.com/manuals13/mi.pdf>
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th edn). Boston: Pearson Education.
- Vroom, V. H & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychological Association*, 2, 17 – 24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1999). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43, 975 - 995.

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, *12*, 500-521. doi:10.1108/EUM0000000006095.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, *15*, 251 – 289.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8th ed.) Boston: Pearson Education Limited.

Webb, K. (2007). Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation And Performance. *Christian Higher Education*, *6*, 53-71. doi: 10.1080/15363750600932890.

Wilkinson, L., & Task Force on Statistical Inference. (1999). Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations. *American Psychologist Association*, *54*, 594–604.

Wren, T. J. (1995). *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*. New York: Free Press.

Vedlegg

Vedlegg 1.

Multifactor Leadership Questionnaire

Transformasjons- ledelse

Er en rollemodell:	Gjør andre stolte over å assosieres med dem Setter gruppens beste fremfor egeninteresse Opptrer på en måte som innbyr til respekt Utviser en følelse av styrke eller makt og selvtillit
Opptrer med integritet:	Kommuniserer sine viktigste verdier og oppfatninger Vektlegger viktigheten av en felles hensikt Tar stilling til de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger Vektlegger viktigheten av å ha en felles misjon
Inspirerer andre:	Snakker optimistisk om fremtiden Snakker entusiastisk om det som skal oppnås Kommuniserer en overbevisende visjon for fremtiden Uttrykker tillit til at målsetninger vil bli nådd
Fremmer innovativ tenkning:	Betviler grunnleggende antakelser for å undersøke om de er hensiktsmessige Søker ulike perspektiver når problemer skal løses Får andre til å se problemer fra ulike vinkler Foreslår nye måter å løse oppgaver eller oppdraget på
Coacher og utvikler:	Bruker tid på opplæring og veiledning Behandler andre som individer, ikke kun som et medlem av gruppen Tar hensyn til individers ulike behov, evner og ambisjoner Hjelper andre å utvikle sine styrker (fokus på å utvikle styrker, ikke forbedre svakheter)

Transaksjonsledelse

Betinget belønning:	Gir andre assistanse i bytte mot deres innsats Tydeliggjør hvem som er ansvarlig for å nå resultatmål Tydeliggjør hva man kan forvente å motta når mål nås Uttrykker tilfredshet når andre innfrir forventninger
Aktiv avviksledelse:	Fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder Vier all oppmerksomhet til håndtering av feil, klager og svikt Holder oversikt over alle feil Retter oppmerksomhet mot manglende innfrielse av standarder

Passiv unngående atferd

Passiv avviksledelse:	Unnlater å gripe inn før problemer blir alvorlige Venter med å gripe inn til ting allerede har gått galt Er tilhenger av konseptet "if it ain't broke, don't fix it"
-----------------------	--

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

	Lar problemer være vedvarende før det handles
Laissez- faire:	Unngår involvering når viktige problemer oppstår Er ofte fraværende Unngår å ta beslutninger Utsetter å svare på spørsmål som haster
Resultater av ledelse	
Skaper ekstra innsats:	Får andre til å gjøre mer enn det som forventes Forsterker andres ønske om å lykkes Øker andres motivasjon for å anstrenge seg mer
Skaper tilfredshet:	Bruker ledelsesmetoder som er tilfredstillende Samarbeider med andre på en tilfredstillende måte

Vedlegg 2.

Oversikt over manglende verdier

Item	Manglende verdier	
	Antall	Prosent
TRF_01_01	103	15,5
TRF_01_02	103	15,5
TRF_01_03	16	2,4
TRF_01_04	34	5,1
TRF_02_01	74	11,2
TRF_02_02	59	8,9
TRF_02_03	115	17,3
TRF_02_04	85	12,8
TRF_03_01	63	9,5
TRF_03_02	33	5
TRF_03_03	102	15,4
TRF_03_04	59	8,9
TRF_04_01	66	10
TRF_04_02	41	6,2
TRF_04_03	89	13,4
TRF_04_04	71	10,7
TRF_05_01	116	17,5
TRF_05_02	60	9
TRF_05_03	126	19
TRF_05_04	96	14,5
TRA_01_01	131	19,8
TRA_01_02	75	11,3
TRA_01_03	200	30,2
TRA_01_04	42	6,3
TRA_02_01	91	13,7
TRA_02_02	94	14,2
TRA_02_03	148	22,3

Effekten av lederstil på ekstra innsats og tilfredshet blant ansatte

TRA_02_04	108	16,3
PU_01_01	101	15,2
PU_01_02	95	14,3
PU_01_03	272	41
PU_01_04	101	15,2
PU_02_01	69	10,4
PU_02_02	54	8,1
PU_02_03	81	12,2
PU_02_04	66	10
EI_01	162	24,4
EI_02	75	11,3
EI_03	86	13
ST_01	99	14,9
ST_02	14	2,1

Notat. TRF= transformasjonsledelse, TRA= transaksjonsledelse,

PU= passiv unngående atferd, EI= ekstra innsats, ST= skaper tilfredshet