

985928

203157

205782

## BCR3100 Bacheloroppgave

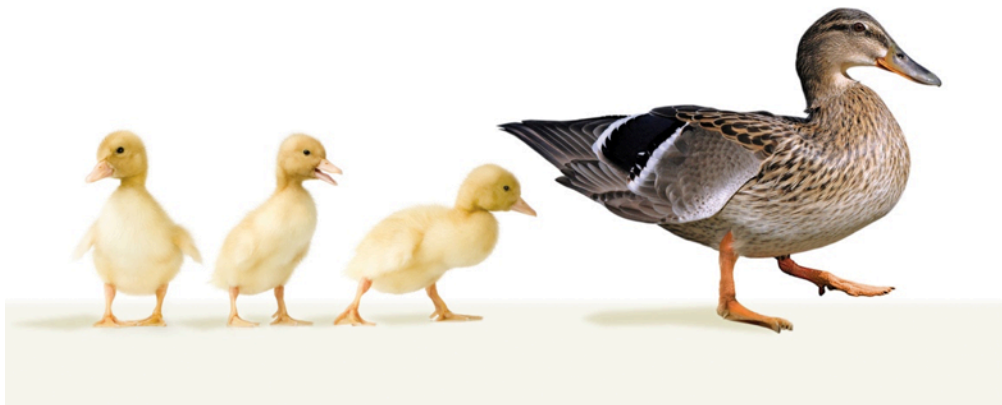
Mai 2016

HR og Personalledelse

Høyskolen Kristiania

Veileder: Jon Arild Johannesen

Et kvalitativt litteraturstudie om sammenhengen mellom  
jobbkarakteristika og transformasjonsledelse.



”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Antall ord: 13879

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave på et treårig bachelor studie i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Oppgavens tema baserer seg på hvordan man kan benytte seg av jobbkarakteristikamodeller i transformasjonsledelse. Vi ønsket å se på om det var noen relasjon mellom transformasjonsledelse og jobbkarakteristikamodellene.

Det er mange vi ønsker å takke som har hjulpet oss gjennom oppgaven, vært der for rådgivning og veiledning og løftet oss når motivasjon og glød ikke riktig har vært til stedet.

En spesiell takk til vår veileder John Arild Johannesen for god veiledning av oppgaven, samt inspirerende og utfordrende forelesninger i endringsledelse og innovasjon. Kjell Ove Ernes, for gode innspill til oppgaven. Vi vil også rette en stor takk til Johanne Svendsen Rognlien som har hjulpet oss med gode tilbakemeldinger og strukturhåndtering.

Vi ønsker å takke hverandre for en god gjennomføring med god synergi, forståelse og enighet i oppgaven.

Til slutt vil vi takke venner og familie for all støtte og motivasjon gjennom hele studieløpet.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1 TEMA OG FORMÅL .....	4
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	4
1.3 PROBLEMSTILLING .....	4
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	5
1.3 SAMMENDRAG .....	5
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 BEGREPSAVKLARINGER .....	6
2.1.1 <i>Motivasjon</i> .....	6
2.1.2 <i>Indre og ytre motivasjon</i> .....	7
2.1.3 <i>Attribusjon</i> .....	8
2.1.4 <i>Persepsjon</i> .....	8
2.1.5 <i>Ledelse</i> .....	9
2.1.6 <i>Makt</i> .....	10
2.1.7 <i>OCB - Organizational Citizenship Behavior</i> .....	11
2.2 JOBBKARAKTERISTIKAMODELLER .....	12
2.2.1 <i>Hackman &amp; Oldhams jobbkaraktetistika:</i> .....	12
2.2.2 <i>Herzbergs to-faktor teori</i> .....	14
2.2.3 <i>Thorsruds industrielle demokratiprogram</i> .....	16
2.3 TRANSFORMASJONSLEDELSE .....	18
2.3.1 <i>Utvikling og opprinnelse</i> .....	18
2.3.2 <i>Karismatisk lederskap og idealisert innflytelse</i> .....	20
2.3.3 <i>Intellektuell stimuli</i> .....	21
2.3.4 <i>Individuell oppfølging</i> .....	22
2.3.5 <i>Inspirerende motivasjon</i> .....	22
2.3.6 <i>Studier om transformasjonsledelse</i> .....	23
2.3.6 <i>Kritikk</i> .....	24
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>27</b>
<b>4.0 SAMMENLIGNING OG PRESENTASJON AV STUDIER</b> .....	<b>28</b>
4.1 FØRSTE STUDIE .....	28
4.1.1 <i>Metode</i> .....	33
4.1.2 <i>Resultat</i> .....	34
4.2 ANDRE STUDIE .....	35
4.2.1 <i>Metode</i> .....	36
4.2.2 <i>Resultat</i> .....	36
4.3 TREDJE STUDIE .....	37
4.3.1 <i>Metode</i> .....	38
4.3.2 <i>Resultat</i> .....	38
<b>6.0 OPPSUMMERING</b> .....	<b>44</b>
<b>7.0 REFLEKSJONSNOTAT</b> .....	<b>46</b>
<b>8.0 KILDER</b> .....	<b>47</b>

# 1.0 Innledning

## 1.1 Tema og formål

Temaet for denne oppgaven er motivasjon og ledelse. Vi ønsker å løfte frem og belyse hvordan ledere kan motivere sine ansatte til å yte det lille ekstra og skape merverdi for bedriften de jobber for. Mer spesifikt ønsket vi å se på hvordan man kan bruke jobbkarakteristikamodeller i transformasjonsledelse når man undersøker motivasjon og ledelse, og dermed komme frem til hvordan de ansatte blir motivert i jobben sin.

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Betydningen av transformasjonsledelse i Norge er forbundet med jobbtilfredshet, høyere arbeidsmotivasjon og oppfatninger om at lederen er mer effektiv. Det å ha motiverte ansatte som trives i jobben sin er viktig på dagens arbeidsmarked. Konkurransen fra andre attraktive arbeidsgivere og et grunnleggende ønske om muligheten til å utvikle seg, vil kunne føre til at bedrifter står i fare for å miste attraktive arbeidstakere hvis de ikke ledes på rett måte. Temaet for denne oppgaven er å belyse motivasjon og kartlegge ledelsesteorier. Bakgrunnen for et slikt oppgavevalg er at vi ønsker å undersøke hva som motiverer mennesker i forhold til jobben de innehar, og ikke minst hva som får dem til å ville yte ekstra. Det er viktig at arbeidsplasser tar hensyn til menneskene som jobber i bedriften, slik at de kan ta vare på og beholde sine mest verdifulle ansatte, minske sykefravær og turnover. Dersom en bedrift klarer å skape en slik arbeidsplass, vil dette være gunstig både økonomisk for bedriften og for det psykososiale miljøet på arbeidsplassen. Fordi vi ønsker å se på flere ulike modellens effekt på transformasjonsledelse, har vi valgt å lage et kvalitativt litteraturstudie der vi ser på andres forskning, for så å kunne sammenligne disse opp i mot hverandre og trekke egen slutninger.

## 1.3 Problemstilling

Vi har valgt å avgrense oppgaven vår slik at vi ser på motivasjon i form av jobbkarakteristikamodeller og ledelse i form av transformasjonsledelse.

Problemstillingen vår er derfor;

**- Hvordan kan man benytte jobbkarakteristikamodeller i transformasjonsledelse?**

## **1.2 Oppgavens oppbygning**

Vi har valgt å skrive en oppgave som fokuserer på forskningen om transformasjonsledelse. Ved å undersøke og beskrive den forskningen som foreligger vil vi først presenterer og deretter gjøre en komparativ analyse av de ulike studiene som fokuserer jobbkarakteristikamodeller og transformasjonsledelse. Vi vil begynne med å presentere det teoretiske grunnlaget som ligger til grunn for oppgaven i form av de mest kjente jobbkarakteristikamodellene og transformasjonsledelse. Deretter vil vi fortsette oppgaven med å gå inn på å presentere ulike studier som er gjort innenfor dette teorifeltet, drøfte disse, sammenligne dem med hverandre og avslutningsvis komme med en konklusjon.

## **1.3 Sammendrag**

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke forholdet mellom jobbkarakteristikamodeller og transformasjonsledelse. Vi har hatt som formål å rettet fokus mot tre ulike artikler vi kommer til å redegjøre og sammenligne for å finne svar på problemstillingen vår om disse modellene er brukbare når det er snakk om transformasjonsledelse. Oppgavens metode er å se på det teoretiske grunnlaget på forskningsområdet og som følge av en litteraturgjennomgang av tidligere forskning har de vi mener er de viktigste artiklene trukket frem og belyst hver for seg og opp mot hverandre. Et av hovedfunnene våre var at jobbkarakteristika fungerte som en mediator for transformasjonsledelse på OCB og oppgaveutførelse.

## 2.0 Teori

Med vår problemstilling, introdusert i innledningen, ønsker vi å utforske hvordan jobbkarakteristikamodeller kan brukes i forbindelse med transformasjonsledelse. Jobbkarakteristikamodeller er en av fire overordnede motivasjonsteorier som benyttes i dag i forhold til arbeidsplasser. Før disse modellene blir presentert hver for seg mener vi det er viktig å skape en oversikt over hva motivasjon er da dette er et begrep som kan oppfattes og defineres ulikt alt etter hvilken situasjon og forskningsområde vi befinner seg på. Videre vil vi presentere transformasjonsledelse i sin grunnform, i tillegg til å vise hvordan dette begrepet benyttes i dag.

### 2.1 Begrepsavklaringer

I kommende avsnitt vil vi gjøre rede for de begrepene som kommer til å benyttes senere i oppgaven.

#### 2.1.1 Motivasjon

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet *motivus* som betyr å sette noe i bevegelse, som igjen stammer fra ordet *movere* som betyr å bevege. Et slik oversettelse gir oss indikasjoner om at motivasjon er de kreftene som forårsaker en aktivitet og som opprettholder den. Motivasjon handler om det å skape en kraft og en retning for det vi foretar oss både privat og i jobbsammenheng. Det er mobilisering av energi og retning til å skape interesse hos os mennesker og er med på å utvikle engasjement, lyst til å investere krefter i bestemte aktiviteter og handlinger (Lillemyr 2007, 17). Kaufmann og Kaufmann (2009,93) definerer motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i adferd til oss mennesker.

Når vi er motivert for noe foregår det en psykologisk prosess eller en tilstand mennesket befinner seg i (Pintrich, Schunk 1996) Kvaliteten av motivasjonen er oppnåelig når kreativitet og kritisk tenkning, valg av læringsstrategier og utøvelse av omsorg for hverandre kommer til uttrykk i valgene og prioriteringene vi foretar oss. Vi kan understreke at motivasjon er knyttet til personlighet, og at den oppfatningen en person har av seg selv er en viktig komponent. Det å tro på seg selv og ha tiltro til egen dyktighet, altså individets selvoppfatning, har en avgjørende betydning for læring og selvutvikling og videre motivasjon (Lillemyr 2007, 41).

For å bli motivert trenger vi ofte et motiv, altså en disposisjon eller tilstand i individet som gir energi og retning for videre tanke og motivert handling. Vi har for eksempel prestasjonsmotivasjon som er et motiv for å oppnå suksess eller et motiv for å unngå nederlag (Lillemyr 2007, 45-47). Hvis det skal være mulig for en bedrift å utvikle seg, drive med innovasjon og tilpasse seg samfunnet, vil det være viktig å skape en interesse for virksomheten og arbeidsfellesskapet utover det å kontrollere og tilby belønninger. Å motivere sine ansatte er dermed en viktig oppgave arbeidsplassen har. Motivasjonen bør tilpasses både på det individuelle, det relasjonelle og det organisasjonsmessige nivået. Arbeidsoppgavene må være motiverende for den enkelte arbeidstaker, inspirere teamene og samtidig være med på å utvikle bedriften (Lillemyr 2007, 26).

Innenfor motivasjonsfeltet finner vi fire typer teorier:

1. Behovsteoriene – mener at adferd utløses av grunnleggende behov.
2. Kognitive teorier - mener at adferden utløses av individets forventning til måloppnåelse.
3. Sosiale teorier - mener at adferden utløses av individets oppfatning av rettferdighet.
4. Jobbkarakteristiamodeller - mener at adferd utløses av motivasjonselementene knyttet til selve jobben.

(Kaufmann & Kaufmann 2009, 93)

### **2.1.2 Indre og ytre motivasjon**

Vi kan også dra skillet mellom indre og ytre motivasjon. Når det er snakk om indre motivasjon vil ikke være en påvirkning utenifra som gjør at tilstedeværelsen av motivasjonen finnes hos et individ. Den indre motivasjonen forklares som kompetanse, mestringsevne eller det å få lov til å ta egne beslutninger. For å skape en sterk indre motivasjon og gjøre seg selv til en viktig motivasjonskilde, er det viktig at individet utvikler medansvar og selvstendighet for sine handlinger, aktiviteter og interesser på jobben. Ytre motivasjon er på den andre siden faktorer som kommer i form av belønninger som ros, materielle goder eller kompensasjoner. Indre og ytre motivasjon er drivkrefter som kan styre menneskers adferd (Lillemyr 2007, 24-25).

### **2.1.3 Attribusjon**

Attribusjon kan defineres som en prosess der vi forsøker å finne ut og tolke hva som er årsaken til en handling eller prestasjon hos oss selv eller andre (Lillemyr 2007, 17). Attribusjon er noe som skjer ubevisst (Lillemyr 2007, 17) der vi lager slutninger om oss selv og andre basert på tidligere erfaringer. Mennesker danner seg mønstre for attribusjon som blir mer og mer stabile ettersom vi bli eldre og gjør oss flere erfaringer (Lillemyr 2007, 109). Vi kan på samme måte som når det kommer til motivasjon skille mellom ytre og indre attribusjon. Indre attribusjon dreier seg om hva grunnen for individets adferd er, karakteristika ved personen, som for eksempel at en person er lat. Ytre attribusjon dreier seg om faktorer utenfor individet, som for eksempel et element av flaks (Kaufmann og Kaufmann 2009, 159). De to typene attribusjon kommer til uttrykk i ulike mennesketyper, kanskje klarest i eksempelvis optimisten og pessimisten. Optimisten vil tillegge positive hendelser til indre, stabile egenskaper hos seg selv, mens negative hendelser tillegges til ytre, ustabile og spesifikke situasjonsfaktorer. Pessimisten vil på sin andre siden føle seg hjelpeløs, og mener selv at innsats, prestasjon og utholdenhet ikke vil hjelpe vedkommende å nå målet personen har satt seg (Latham 2007, 286). Den rendyrkede optimisten og pessimisten er to ytterpunkter, og de aller fleste mennesker vil være en kombinasjon av disse to.

### **2.1.4 Persepsjon**

Kaufmann og Kaufmann definerer persepsjon som: ”Den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 144). Også her finnes det en todeling, og vi kan skille mellom fysisk og sosial persepsjon. Sosial persepsjon er når man i stor grad tolker ting på en fornuftig måte fremfor å bruke sansene våre. Ved fysisk persepsjon er det vise versa, altså at man benytter sanseinntrykkene fremfor den intellektuelle tolkningen av en gitt situasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 144). ”Persepsjonen vår påvirkes av biologiske, erfaringsbaserte, behovs- og motivasjonsforankrede og emosjonelle tilstander, kontekst, eller sammenhengen vi opplever noe i” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 146). Det vil også ha mye å si for hvordan vi oppfatter et objekt eller en hendelse. Persepsjon vil altså være relativt, og ikke konstant eller absolutt



### 2.1.5 Ledelse

Det finnes utallige definisjoner på ledelse, og begrepet har i seg selv blitt såpass subjektivt at ordet er vanskelig å definere og gjøre til et klart begrep. Tross den allmenne definisjonen av begrepet, er det ett av de mest anvendte uttrykkene man hører i jobbsammenheng. Det er derfor nyttig å likevel forsøke å skape en nøytral definisjon av begrepet. I teksten undersøkes det definisjoner av ulike teoretikere som er brukt jevnlig i oppgaven.

”Ledelse er prosessen hvor man skaper innflytelse over andre, slik at de forstår og er enige med hva som trengs å gjøres og hvordan gjøre det. Samt prosessen for å tilrettelegge individuelle og kollektive forsøk på å gjennomføre delte mål” (Yukl 2012, 19, egen oversettelse).

Yukl (2012) mener ledelse innebærer å skape forståelse blant de du skal påvirke. Et eksempel på dette er en prosjektgruppe der ledelse blir å skape enighet om hvilke handlinger og beslutninger som man må ta for å løse en oppgave. Det finnes en enighet med Yukl blant andre teoretikere. ”Ledelse handler om å skape oppslutning blant folk som i prinsippet ønsket et annet utfall. <<Ledelse>> handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål,” (Arnulf, 2012). Det å skape oppslutning i en gruppe er svært viktig i ledelse, det samme er det å skape en situasjon hvor et individ påvirker andre. Karp (2013, 10) sier: ”Når jeg bruker begrepet ledelse, mener jeg påvirkningsprosesser som har til hensikt å bevege andre mennesker”. Bevegelsen av andre, å få andre til å agere på en eller annen måte som lederen ønsker er altså essensielt.

Ledelse inneholder mer enn bare å skape bevegelse hos andre. Ledelse ser noe som må utføres på en spesiell måte, altså hvordan innflytelsen på andre oppstår, slik Yukl trekker frem i sitatet som er fremhevet i forrige avsnitt. Innflytelse over andre kommer på mange forskjellige måter. “Makt er evnen til å få andre til å gjøre som en selv vil, uansett hva disse andre vil” (Arnulf 2012, 8). Både (Karp 2013) og Arnulf (2012) legger mye vekt på innflytelsen makt har på andre. I tillegg til makt er styring viktig for ledelse, hovedsakelig snakkes om organiseringen av hvordan arbeidet gjøres. “Styring eller administrasjon er oppskriften på hvordan samarbeid skal finne sted” (Arnulf 2012, 8). Hvilke rutiner, oppgaver og tidsrammer som skal anvendes er noe en leder er med på å strukturere. For eksempel kan fordeling av arbeidsoppgaver på jobben regnes som styring. Autoritet er også en viktig

komponent i den innflytelsen en leder har over sine ansatte, og det er viktig å understreke at autoritet er ikke nødvendigvis avhengig av makt: "Autoritet er oftest betegnelsen på enkeltpersoners rett til å foreta beslutninger som angår styringen" (Arnulf 2012, 9). Videre sier Arnulf (2012, 9) at "ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre," altså å lede en gruppe til å oppnå de ønskelige resultatene i en gitt situasjon. Det er med andre ord ikke mangelfull på definisjoner og ulike lederegenskaper som vektlegges hos teoretikerne, faktum er at ledelse er svært vanskelig å definere med en klar setning. I stedet er de mange egenskapene vi har nevnt i avsnitte viktige hos en god leder i følge teoretikere som Arnulf. Det er også viktig å påpeke at det finnes bransjespesifikke forskjeller når en kommer til tolkningen av ledelse. Arnulf (2012) løfter frem at innenfor "aksjeselskapets logikk blir ordet "ledelse" et samlebegrep for alle de beslutninger og prosesser som kan lede til ønskede resultat.

### **2.1.6 Makt**

Ett faktum som er svært viktig for utøvelsen av ledelse og som påvirker innflytelsen en person har over en annen er makt som vi nevnte ovenfor. Makt er unnværlig for ledelse, men samtidig noe transformasjonsledelse ikke tar for seg i noen nevneverdig grad, det er alltid aspekter ved ledelse som ikke kommer vil overses "Makt er kapasiteten til å påvirke holdningene og adferden til mennesker i en ønsket retning" Yukl (2012). Vi kan altså definere makt som et middel for å bevege andre i en ønsket retning. Dersom man kan utøve makt, kan man påvirke mennesker i en retning de ikke nødvendigvis vil, eller er enige i for den saks skyld.

Selv om autoritet ikke alltid er avhengig av makt, er det to konsepter som går hånd i hånd.. Begge disse konseptene betyr at en person handler fra en posisjon som står hierarkisk høyere opp enn den man beveger Yukl (2012). Karp forklarer at makt er betinger at lederen har noe som andre, da gjerne de ansatte, vil ha (Karp 2013, sidetall), Videre skriver Karp (2013) at makt er et produkt av avhengighet, og at alle former for avhengighet gir grunnlag for makt og muligheten til å misbruke den. Ofte er det makten som er avgjørende i en arbeidssituasjon. Avhengigheter som er livsnødvendige, slik som penger og mat vil styrer mye i motsetning til andre mindre livsnødvendige avhengigheter. Det kan også utvikle seg videre til å innebefatte luksusavhengigheter, som for eksempel fysisk aktivitet, alkohol eller lignende goder.

Hvorfor er det nyttig å studere evnen til å kunne lede eller å utøve ledelse? Makt er et nødvendig middel for å få gjennomslag eller kunne gjennomføre tiltak i en situasjon med høy

usikkerhet. En leder vil kunne havne i en situasjon som krever ledelse, og det at noe skal gjennomføres på godt eller vondt. Et av premissene for å kunne lede er det å kunne bevege andre, uavhengig av om det er frivillig eller ikke.

Makt er noe som kommer i mange ulike former, Yukl (2011) nevner blant annet posisjonell makt, hierarkisk makt over andre, som inkluderer konsepter som legitim makt, belønningsmakt og informasjonsmakt. Posisjonell makt kan altså kokes ned til det at man er i en hierarkisk høyere posisjon enn andre, innehar autoritet og evne til å styre belønninger eller informasjon ovenfor andre. Alle disse formene for posisjonsmakt er blant de enkleste å misbruke på daglig basis. Det er vanskelig å oppfatte at man misbruker makten sin, ettersom dette ikke alltid er noe man selv vet at man har. En annen type makt er potensiell innflytelse på grunnlag av karakteristika ved personen, som for eksempel karisma, skriver Yukl (2011, 191-196). Mennesker med sterk sosial påvirkning, vil kunne anerkjennes av andre som mektige da de har evne til å kunne bevege andre med få ressurser. Et eksempel på en slik leder kan være frihetskjemperen som Nelson Mandela eller totalitære ledere som Hitler som har klart å bevege hele nasjoner ved hjelp av makt.

### **2.1.7 OCB - Organizational Citizenship Behavior**

I teorien er OCB en ansatt som utfører skjønnsmessig adferd som ikke er eksplisitt i stillingsbeskrivelsen. Det er lett å kjenne igjen en ansatt som uttrykker OCB i hverdagen. En vanlig oppførsel er at disse ansatte har en unik evne til å holde humøret og engasjementet oppe hos de andre ansatte. De som er OCB predikerer en sterk driv til å fremme det beste i bedriften og ser muligheter og utfordringer fremfor problemer, ikke ulikt den løsningsorienterte optimisten (Purnova, Bone, Dzieweczynski, 2006). De får ofte oppgaver og muligheter på arbeidsplassen grunnet sitt engasjement. Det er lett å kjenne igjen en OCB-ansatt ved å se etter noen enkeltstående nøkkelferdigheter som eksempelvis det at de er gode støttespillere, lagspillere med godt humør og at de ofte har innspill til endringer og forbedringer på arbeidsplassen. OCB-ansatte tar ofte initiativ og er mye involvert i sosial- og faglige aktiviteter i bedriften, de har en god sportsånd og man kan si at OCB lever og ånder for jobben (Piccolo og Colquitt, 2006).

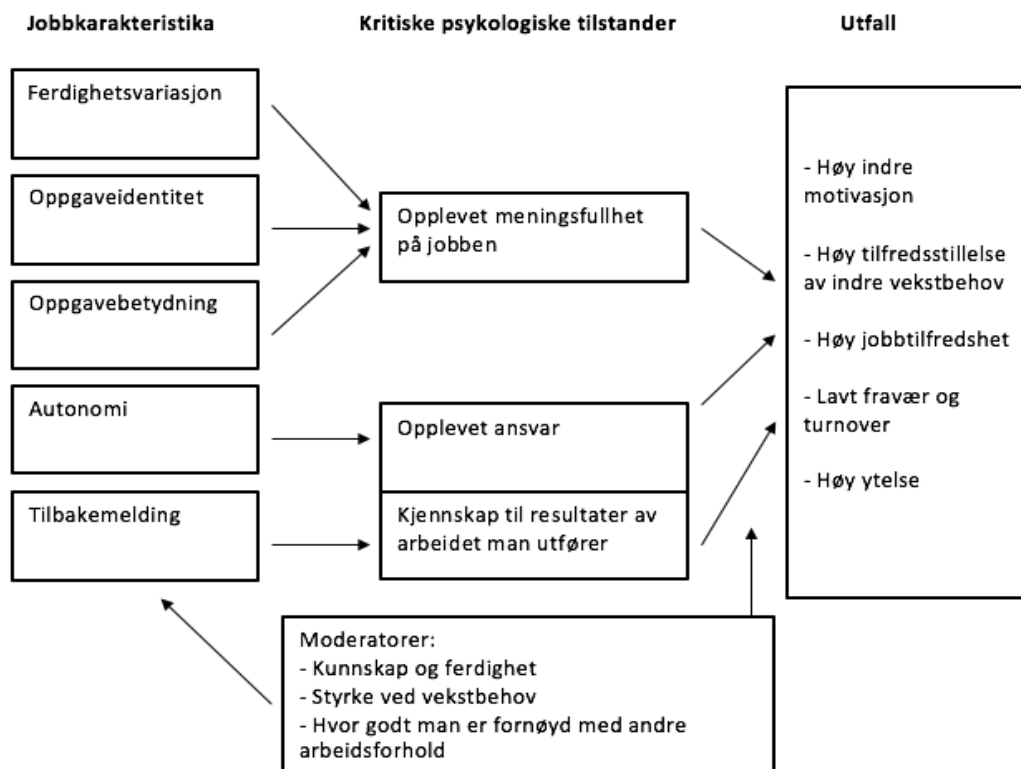
En OCB er ingen konkret arbeidsoppgave og ligger utenfor lønns- og kompensasjonssystemet, men de er genuine kjernejobber som kan gi individuell bonus eller

kompensasjon som en ringvirkning. En OCB er en god ambassadør for bedriften, de ønsker alltid å fremme verdiene og det beste med bedriften og deres merkevare.

## 2.2 Jobbkarakteristikamodeller

Vi har valgt å legge hovedfokuset i denne oppgaven på jobbkarakteristikamodeller. Dette er teorier som omhandler egenskaper ved selve jobben og hvordan dette påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjon (Kaufmann, Kaufmann 2009, 108). I følge Sander (2015) er dette en fellesbetegnelse for teorier som antar at det å motivere en ansatt er avhengig av forhold ved selve jobben og jobbsituasjonen. Per i dag er det utviklet tre hovedteorier innenfor jobbkarakteristikamodeller. Disse er Hackman & Oldhams (1976) jobbkarakteristika modell, Herzbergs (1987) to-faktor teori og Einar Thorsruds (1968) bidrag gjennom industrielt demokrati program (IDP). Vi vil i følgende avsnitt gå igjennom disse enkeltvis.

### 2.2.1 Hackman & Oldhams jobbkarakteristika:



(Fig 2.1. Hackman & Oldhams jobbkarakteristikamodell)

Jobbkarakteristika modellen til Hackman og Oldham har identifisert fem kjernejobbkarakteristika:

1. Ferdighetsvariasjon: I hvilken grad jobben inkluderer ulike ferdigheter og talent av arbeiderne.
2. Oppgaveidentitet: I hvilken grad en ansatt gjennomfører en arbeidsoppgave fra start til slutt med et identifiserbart utfall.
3. Oppgavebetydning: Den betydningen oppgaven har for livene eller arbeidet til andre mennesker eller organisasjonen.
4. Autonomi: Kontroll over prosedyrene som brukes til å gjennomføre oppgavene og planleggingen av dem.
5. Tilbakemelding: Arbeidstakerens kjennskap til resultatet av han eller hennes arbeid og effektivitet. (Hackman & Oldham 1976)

Disse fem faktorene kan kombineres og brukes til å lage et register over motivasjonspotensiale på en arbeidsplass eller hos en arbeider. Dette registeret vil reflektere potensialet en jobb har til å kunne påvirke et individs følelser og adferd. Dette kalles for en "Motivasjonspotensiale skåre," eller en MPS. Denne modellen antar at autonomi og tilbakemelding er viktigere enn karakteristika ved selve jobben som utføres (Yitzhak Fried og Gerald R. Feris 1987)

Ferdighetsvariasjon + Oppgaveidentitet + Oppgavebetydning \* autonomi \* tilbakemelding

3

Dersom en jobb skårer høyt på alle disse fem faktorene, kan vi si at vi har en jobb med høy berikelse eller at vi har oppnådd jobberikelse (Latham 2007, 44). Målet med MPS er å kunne skreddersy arbeidsoppgaver til den enkelte ansatte. Dette skal da kunne fungere som motivasjon for å kunne yte optimalt på jobb (Sander 2015).

Det å kjenne at jobben er meningsfull, ha ansvarsfølelse og kjenne til resultatet av dine prestasjoner vil kunne øke arbeidstilfredshet, indre arbeidsmotivasjon, prestasjon og minske fravær, øke nærvær og redusere turnover på arbeidsplassen. Ved å ha kunnskap om arbeidet, evnen til å utføre det riktig, lære og utvikle seg i jobben og det å kunne se sammenhengen mellom egne arbeidsoppgaver og andres vil gjøre de ansatte motiverte, fornøyde og gi dem muligheten for å utvikle seg. På denne måten vil de også kunne oppnå høyere produktivitet og utføre arbeidet sitt mer effektivt (Eriksson-Zetterquist m. fl. 2014).

Hackman & Oldham forklarer i sitt studie at det er tre faktorer som må integreres og tilpasses for å kunne oppnå motivasjon hos den ansatte. Disse er indre motivasjon, egenskaper ved selve arbeidet og grunnlaget for selve motivasjonen (Eriksson-Zetterquist M. fl. 2014). I motsetning til Herzberg, som vi skal se på i neste avsnitt, tar Hackman og Oldman hensyn til at mennesker er ulike og motiveres av forskjellige ting. Det er derfor viktig at jobbkarakteristikaene kan manipuleres, både fra ledelsens og fra det enkelte individ side. Dersom individer kan forme sine egne jobbkarakteristika, vil dette da tillate at de passer overens med de individuelle evner og personligheten til den enkelte (Lillemyr 2007). De som har stort behov for vekst og utvikling er mer fornøyd og yter bedre enn de som har lavere behov for utvikling når de plasseres i en beriket jobb (Latham 2007, 44). I motsetning til Herzberg, går Hackman og Oldham inn fra tre sider når de nærme seg fenomenet; kjerneegenskapene ved jobben, analyse av psykologiske tilstander og analyse av de personlige og arbeidsmessige konsekvensene til psykologiske tilstander vektlegges innenfor denne modellen (Sander 2015).

Kunnskap og ferdigheter, styrken i vekstbehov og tilfredshet med arbeidsforhold er moderatorer eller betingede variabler (Sander 2015). Dette er individuelle forhold som man må ta hensyn til når man skal benytte seg av jobbkarakteristikamodellen. Når det kommer til kunnskap og ferdigheter er det viktig at man tilpasser forholdet mellom kompetanse og utfordringer. En som akkurat er ansatt i en ny jobb vil ikke kunne være like autonom som en som har jobbet der i mange år. Styrken i vekstbehov er ulikt fra person til person. Modellen tar som utgangspunkt at de ansatte har stor trang til å vokse, men som vi vet fra virkeligheten er ikke alltid dette tilfellet. Hvor godt fornøyd man er med andre arbeidsforhold er også individuelt, dersom man har en negativ holdning til arbeidsstedet, vil dette kunne hindre motivasjonen av den ansatte. (Sander 2015)

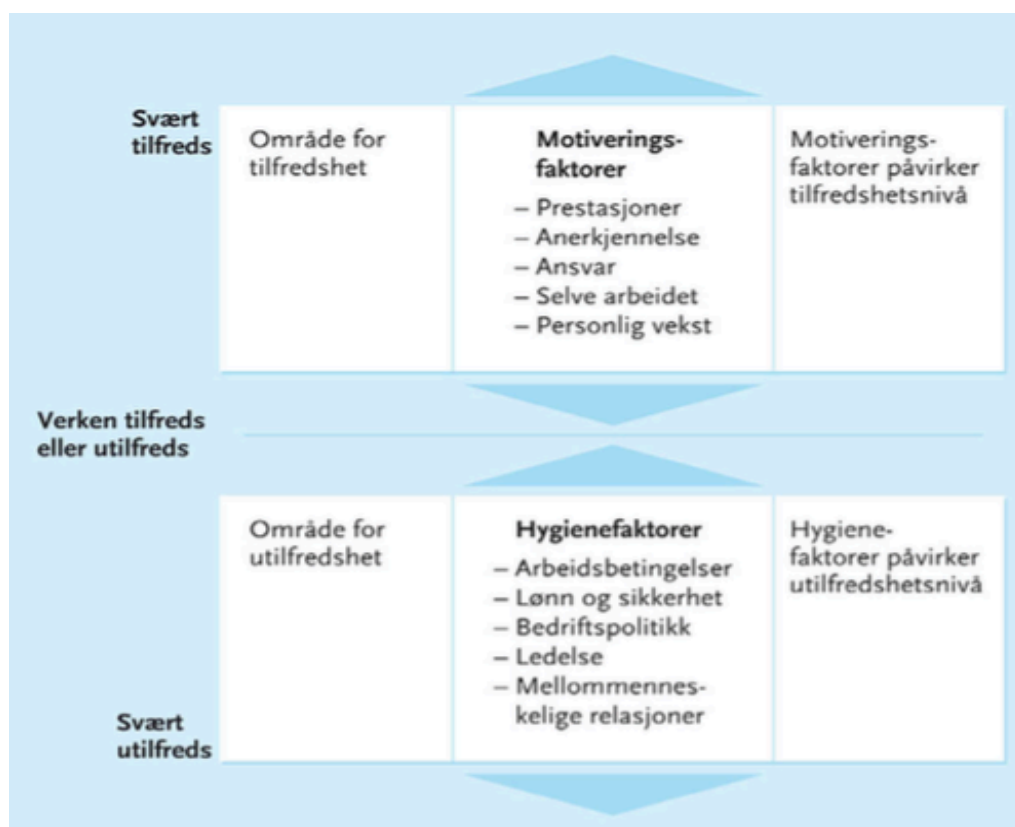
### **2.2.2 Herzbergs to-faktor teori**

Frederick Herzberg var professor i ledelse og regnes som opphavsmannen til to-faktorteorien og jobbberikelsesprinsippet. To-faktor teori baserer seg på at det finnes to ulike faktorer som påvirker hvordan vi mennesker motiveres til å arbeide; motiveringsfaktorer og hygiene faktorer. For å finne disse faktorene gjorde han og hans kollega Snyderman en undersøkelse blant regnskapsførere og ingeniører. Forskningsobjektene ble bedt om å

beskrive en hendelse eller situasjon i jobben der de har vært spesielt fornøyd og en der de har vært spesielt misfornøyd (Brenner, Carmack, Weinstein 1971).

Motiveringsfaktorene er det som motiverer oss, eksempler på dette er prestasjoner, anerkjennelse og selvrealisering (Farr 1977) (Herzberg 1987). Dersom det er en mangel på dette vil det sette den ansatte i en nøytral tilstand hvor den ansatte ikke bryr seg. Motivatorene har en mer langvarig effekt på de ansattes holdninger enn det hygiene faktorene har, men for at man skal kunne begynne å benytte seg av disse krever dette at hygiene faktorene har nådd et visst nivå (Sander 2014). Hygiene faktorer er egenskaper ved jobben som hindrer at den ansatte blir misfornøyd i en arbeidssituasjon. Dette kan være ting som fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønn, status og det å føle seg trygg på jobben (Kaufmann og Kaufmann, s ). Dette er faktorer som er knyttet direkte til selve jobben, og det er disse behovene hos en ansatt som først og fremst må dekkes for at grunnleggende motivasjon kan oppnås.

Denne teorien foreslår at det ikke er de samme faktorene som bestemmer om en ansatt er motivert eller demotivert. Det motsatte av jobbtilfredshet vil da ikke være misnøye, men snarere ingen tilfredshet (Herzberg 1987). Denne teorien brukes til berikelse i jobben, og gir muligheten for de ansatte til å vokse mentalt. Det er viktig at disse prosessene er kontinuerlige, og ikke en engangsprosess for å oppnå langvarig motivasjon av de ansatte.



(Fig 2.2 Herzbergs to-faktor teori, Kilde: Kaufmann & Kaufmann 2009, 109)

### **2.2.3 Thorsruds industrielle demokratiprogram**

Thorsrud forklarer industrielt demokrati som det å kunne dele på muligheten til å lede eller styre arbeid (Thorsrud 1968). Thorsrud ønsket å påvirke motivasjon hos arbeidstakere ved å fremme jobbtilfredshet og jobbproduktivitet. Han utviklet et sett med psykologiske jobbkrav som skulle sørge for at arbeidstakerne fikk dekket sine behov for innhold i jobben og som vi har listet opp nedenfor. (Kaufmann og Kaufmann 2009 )

#### Jobbkrav:

Det er viktig at de ansatte har variasjon i arbeidsoppgavene sine, men Thorsrud påpeker at denne ikke skal være for stor eller for liten. For stor variasjon i arbeidet vil være ineffektivt for produksjonen, mens for lav vil føre til at arbeidstaker kjeder seg i hverdagen. Her vil det være optimalt å kunne veksle mellom krevende og mindre krevende oppgaver, slik at man etter en periode med monotont arbeid kan få strekke seg og benyttet seg av andre ferdigheter man sitter inne med (Thorsrud, 1968).

Å kunne relatere til det man gjør og det man produserer er viktig (Kaufmann og Kaufmann). De enkelte oppgavene skal kunne knyttes til en overordnet oppgave og mål. Det er også viktig å inkludere arbeidstaker i forberedende oppgaver for å kunne sørge for at han eller hun er villig til å ta ansvar for oppgaven (Thorsrud 1968). Dette gir den ansatte beslutningsmyndighet og ansvarsfølelse over noe man kan kalle sitt eget (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Lengden på arbeidssyklusen har også noe å si for jobbtilfredsheten, denne skal ikke være for lang og ikke for kort. Det vil være vanskelig for arbeidstaker å opprette en rytme i arbeidet han eller hun utfører dersom oppgavene er for lange. Dersom de er for korte, vil det være for mye oppstart og avslutninger av oppgavene, slik at den ansatte vil kunne bli demotivert (Thorsrud 1968).

Tilbakemeldinger på utført arbeid må skje raskt etter at jobben er utført, dette vil i større grad sørge for at de ansatte aksepterer ansvaret som ledere ønsker å legge på dem. Tilbakemelding



er også viktig for at de ansatte skal kunne lære kontinuerlig gjennom hele ansettelsesforholdet. Ledelsen må her vurdere om den ansatte er nok trent, dyktig nok og om han eller hun har nok erfaring i forhold til arbeidet de utfører. Det at de ansatte får en kjennskap til resultatene av deres innsats og om produktet de leverer er nyttig for at arbeideren vil fungere som en motiverende faktor (Thorsrud 1968). Det er også viktig at jobben skal kunne føre til ønskelige fremtidige tilstander, personlig vekst, utvikling og karrieremuligheter for den ansatte (Kaufmann og Kaufmann). Det å bli respektert i samfunnet, vite at andre vet at du sitter inne med kunnskap og ferdigheter er viktig for den enkelte arbeidstaker (Thorsrud 1968).

IDP-undersøkelsen førte til at jobbkravene ble en del av Arbeidsmiljøloven i 1977 (AML §4-3, som i dag er kjent under krav til det psykososiale arbeidsmiljøet:

§ 4-3. *Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, Arbeidsmiljøloven (2005):*

- 1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.
- 2) Arbeidet skal søkes utformes slik at det gitt mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
- 3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.
- 4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.
- 5) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf.

## 2.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse blir omtalt som et paradigmeskift innen ledelse, og ble først introdusert som et konsept av James McGregor Burns (1978). Han mente at ledelse var inne i en krise, der lederskapet hadde blitt utsatt for så mange tolkninger at det ikke lenger var et brukbart konsept. Ledelse var i perioden preget av transaksjoner; altså at en betalte for arbeid og motivasjonen arbeideren hadde var basert på hvor mye som ble betalt. Som kontrast til dette ble begrepet om transformasjonsledelse utviklet, og hadde målet med å endre hvordan ledere tenker og behandler sine ansatte. For å få en god forståelse av transformasjonsledelse som et fenomen, har vi valgt å dele dette teorisegmentet inn i tre deler:

1. Utvikling og opprinnelse
2. Det teoretiske og empiriske grunnlaget for teorien og hva som påvirker den.
3. Kritikk

For å få en god forståelse av transformasjonsledelse er det viktig å se på konseptet fra et historisk perspektiv da dette er et konsept som er i konstant utvikling. Selve begrepet har gjennom historien vært robust og konsekvent, men innholdet er endret over tid. Begrepet transformasjonsledelse kommer fra *trans* og *form*, som betyr omdanning eller omforming. Dette navnet refererer til et skift i ledelsesteori og praksis.

### 2.3.1 Utvikling og opprinnelse

Transformasjonsledelsens opprinnelse finner vi hos den amerikanske historikeren og politiske forskeren Burns (1978) som mente at lederskapet var i krise, da man ikke har tilstrekkelig med forståelse for kunnskap og ledelsesprosesser. ”Burns foreslår en modell hvor lederen motiverte sine ansatte til nye nivåer av effektivitet gjennom forfremmelse og at det føre internaliserte verdier bestemt av lederen” McCarthy (1997). Dette betyr at motivasjon bygger på verdier som bestemmes av lederen, som står i motsetning til oppdrag man blir bedt om å gjøre og lønnen man får fra arbeidet. Burns (1978) foreslår her at lederen skal være med på å skape disse verdiene, slik at det vil oppstå en indre forpliktelse til å gjennomføre handlinger som samsvarer med verdiene. Et eksempel på dette er en politimann som ikke gjør jobben for pengene, men fordi jobben samsvarer med vedkommende sine verdier. Burns (1978) foreslo også at ledelse enten er transaksjonell eller transformasjonell. Transaksjonell ledelse karakteriseres ved hjelp av to dimensjoner; betinget belønning, som vil si at lederen og den

ansatte lager en avtale om hva den ansatte må gjøre for å unngå straff eller for å få belønning. Dette vil håndtere fysiologiske og trygghetsbehov hos den ansatte og i organisasjonen. Maslow (1954). Den andre dimensjonen i transaksjonell ledelse er ledelse ved unntak, som refererer til det å kunne håndtere uforutsette hendelser (Yukl 2011). Ledelse ved unntak kan deles inn i passiv og aktiv, der passiv er å frata den ansatte goder ved åpenbare brudd på normal oppførsel eller gjennomføring av oppgaver som straff, mens aktiv handler om å aktivt lete etter feil, og deretter håndheve det satte regelverket i bedriften.

Transformasjonsledelse på den andre siden karakteriseres ved lederens karisma, omtanke og evne til å stimulere ansatte. Yukl (2011) mener at transformasjonsledelse gjør at de ansatte føler tillitt, beundring, lojalitet og respekt til lederen sin, og gjør at de motiveres til å yte over forventning. Bass (1985a) forklarer at lederen transformerer og motiverer de ansatte ved å gjøre de mer opptatt av viktigheten ved selve oppgaven. Dette fungerer som et virkemiddel for å få de ansatte til å komme over sin egne interesse av organisasjonen, og dermed få aktivert behovene sine for selvrealisering, respekt og anerkjennelse (Maslow 1954).

McCarthy (1997, 118) foreslår at det finnes en stor mangel på kritisk tenkning blant teoretikerne som bygget på transformasjons ledelse. Det er altså få før 1997 som hadde et tungt empirisk studie, ifølge McCarthy (1997), når de skrev om verdien ved transformasjons ledelse. McCarthy skriver og kritiserer de mange teoretikerne innen emnet fulgte en trend og brukte den nye populære teorien til sin egen agenda uten å virkelig bedømme den med empiri.

Bass (1985b) gjennomførte en undersøkelse på transformasjons- og transaksjonell ledelse for å skape mer empirisk tyngde bak teorien om transformasjonell ledelse. Analysen av resultatene av denne konkluderte med at det finnes fem dimensjoner av transformasjonsledelse (McCarthy 1997, 126).

Yukl (2011, 313) skriver om inspirerende motivasjon som er enda en dimensjon i transformasjonsledelse. Inspirerende motivasjon handler om å kommunisere visjoner for bedriften med symbolikk og emosjoner.

### **Transformasjonelle dimensjoner**

1. Karismatisk lederskap
2. Intellektuell stimuli

3. Individuell oppfølging
4. Inspirerende motivasjon

### **Transaksjonelle dimensjoner**

5. Ledelse ved unntak
6. Betinget belønning

Vi kan se på dimensjonene i de to kategoriene, transformasjonelle og transaksjonelle, må alle være tilstede for å kunne kalle seg en transformasjonell leder, ifølge Bass (1985b). De siste to dimensjonene er transaksjonelle metoder og er en viktig del av det å kunne lede andre. Bass (1985b) anerkjenner altså at en transformasjonell leder må kunne håndtere hygiene faktorer, motivere til indre motivasjon og at arbeidere må bli betalt på en ryddig og rettferdig måte ved bruk av insentiver. Det må være sikkerhet i jobben tilknyttet det å kunne takle problemer, og passende straff dersom man ikke følger reglene. Det kan være vanskelig å skille karismatisk lederskap fra transformasjonsledelse (McCarthy 1997), det er derfor viktig å avklare hva karismatisk lederskap er, slik at de to konseptene kan skilles fra hverandre i den grad det er mulig. For å kunne motivere de ansatte mener Bass (1985a) at en transformasjonell leder må kunne beherske intellektuell stimulans og kunne gi individualisert oppmerksomhet. Disse kan knyttes opp til motivasjonsteoriene til Maslow (1954), Alderfer (1972) og Herzberg (1968) ved at teoriene påvirker hygiene faktorer eller de øvre behovsnivåene. I tillegg finner vi den inspirerende motivasjonen som er forklart over.

### **2.3.2 Karismatisk lederskap og idealisert innflytelse**

Karismatisk lederskap handler om karismatiske attributter og hvordan de ansatte ser på lederen. Karisma kommer fra det greske språket og betyr gave eller hellig kunst (Yukl, 2011). I dag brukes karisma til å referere til det å kunne ha innflytelse på andre uten å benytte seg av formell makt eller tradisjon. Innflytelsen en karismatisk leder har påvirkes av andres persepsjon om lederen. Karismatisk lederskap bygger på det at andre er villig til å følge en person som i realiteten ikke har en reell autoritet, og da blir gitt autoritet. Yukl (2011, 301) foreslår at teorien om karismatisk lederskap baseres på en persons attributter, som enten virker sammen eller hver for seg som en persons karismatiske trekk.

En persons attributter er det samme som egenskaper eller ferdigheter. Et attributt kan være ens evne til å knytte emosjoner opp mot det en person sier, og få andre til å oppleve noe følelsesmessig når du taler til dem. Studiene gjort av Conger og Kanungo (1987, 1989) avdekket en rekke attributter en kan tenke seg gjenspeiler en karismatisk person, blant dem finner vi en sterk visjon for hvordan man vil at situasjonen i bedriften skal være. Visjonen bør også være tilstrekkelig ambisiøs, det er viktig at en ønsker radikale, verdifulle endringer for å kunne oppfattes som karismatisk, ifølge Yukl (2011). Emosjoner spiller også en stor rolle hvis en skal oppfattes som karismatisk. Conger og Kanungo (1989) mener at en må kunne knytte emosjoner sammen med budskapene man ønsker å gi ansatte.

Andre attributter som er viktig for å oppfattes som karismatisk er selvtillit, selvoppofrelse og det å være ukonvensjonell. Mønsteret for en karismatisk leder er en person som er litt ut av det som oppfattes som det normale, som klarer å bruke emosjoner for å kapre stemningen, har selvtillit til å stå foran de andre, samt ofre seg selv om noe skulle gå galt. (Yukl 2011). En leder trenger ikke oppfylle alle attributtene for å anses som karismatisk. En karismatisk person er bare så karismatisk som andre anser han eller henne for å være, det er derfor viktig å poengtere at karismatisk lederskap også handler om å påvirke måten andre ser på en selv og hvilke tanker de gjør seg om personen. McCarthy (1997) skriver at karismatisk lederskap er noe uklart, ettersom en ikke vet hva som påvirker persepsjonen til andre. Det er ikke lett å si om det er en prosess som påvirker og skaper en ide om karisma hos en person, eller om det er attributtene til en allerede karismatisk person. Han foreslår at karismatiske lederes evne til å gjennomføre noe, i stor grad avhenger av andres ønske om å følge lederen, og identifisere seg selv med lederen McCarthy (1997). Dette er spesielt viktig om det foreslås radikale løsninger på problemer, så vil dette ikke være gjennomførbart om troen på lederen ikke er sterk nok.

### **2.3.3 Intellektuell stimuli**

Dimensjonen om intellektuell stimuli handler ifølge Yukl (2011) i stor grad om oppførsel fra lederen som får ansatte til å tenke mer kreativt og løse problemer på nye måter. Dimensjonen er langt mindre relasjonelle, og handler mer om oppgavebehandling og hvordan en kan stimulere ansatte ved å se på problemer på nye måter. Her kommer også autonomi inn i bildet, og (Bass 1985a) vil i dette tilfellet si at å slippe ansatte mer fri til å løse oppgavene kan være mer produktiv enn det å fokusere på tidspress og deadlines som en ofte må gjøre som leder. Et annet aspekt ved intellektuell stimuli handler om å gi oppgaver som utfordrer, ikke for lett slik at oppgaven blir kjedelig og ikke for vanskelig slik at det blir uoverkommelig. En kan for

eksempel fremme kreativitet når en skal løse enklere oppgaver, som ofte må gjøres men ikke stimulerer i tilstrekkelig grad.

### **2.3.4 Individuell oppfølging**

En annen dimensjon av transformasjonsledelse handler om å kunne behandle ansatte ulikt, og se individuelle forskjeller. Som transformasjonsleder mener (Bass 1985a) at en skal utvikle og støtte utviklingen til ansatte, det er derimot situasjoner hvor det er mer riktig at alle behandles likt. Hvor avgjørelser og oppgaver fordeles og tas med konsensus, skal det ikke være noen forskjellsbehandling mellom ansatte. Bass (1985) mener derimot at når ansatte sitter med individuelle oppgaver eller er i forskjellige i krevende livssituasjoner, som for eksempel en ansatt som er gravid, må det tas spesielt hensyn på ulike måter tilpasset ulike personer. Dette gjør at transformasjonsleder kan skape sterkere relasjoner med enkeltansatte samtidig som at det ikke er noen forskjellsbehandling ovenfor gruppen. Et av problemene ved de relasjonelle aspektene i ledelse er at de ofte er svært tidskrevende (Yukl 2011). Ofte kan en leder finne seg i en tidsklemme hvis ansatte forventer å bli tatt spesielt hensyn til samtidig som lederen har andre oppgaver å vie tiden sin til. Samtidig er det også en viss fare for å utvikle favoritter blant ansatte, dette er nok svært vanlig i de fleste arbeidssituasjoner, men dette kan være skadelig for de andre ansatte. De andre ansatte kan potensielt føle seg oversett når lederen enten må ta hensyn til selv selv eller favoritten.

### **2.3.5 Inspirerende motivasjon**

Dimensjonen om inspirerende motivasjon handler i stor grad om kommunikasjon. Yukl (2011) skriver at en leders evne til å kommunisere visjonen til bedriften effektivt er kjernen. Dette punktet har en sterk sammenheng med karisma, og en leders evne til å kommunisere med ansatte med emosjoner som nevnt i Conger og Kanungo (1987). Samtidig argumenterer Yukl (2011) for at bruken av symbolikk når en skal kommunisere visjonen til bedriften kan skape et sterkere bånd mellom visjonen og verdiene til de ansatte. Som nevnt i karismatisk ledelse ovenfor er også visjonens natur viktig, den må være sterk og ambisiøs, men ikke uoppnåelig.

### 2.3.6 Studier om transformasjonsledelse

Det er gjort en rekke studier av transformasjonsledelse ved bruk av ulike metoder. Vi har sett på en rekke studier gjennomført med ulik metodisk tilnærming for å løfte fram perspektiver ved transformasjonsledelse. Ved å presentere dette ønsker vi å skape et nyansert syn på emnet, samtidig som vi lettere kan se på relevansen til TL. Eventuelle brister i teorien vil bli redegjort for i kritikkdelen. Yukl (2011) har skrevet mange bøker om ledelse i organisasjoner, og har gjort flere samleverk på ulike teorier innenfor ledelse. Først og fremst vil vi se på empirien han har funnet i transformasjonsledelse, deretter vil vi se på andre relevante studier.

Karismatiske studier er også interessante for studier om transformasjonsledelse. Fra begynnelsen av har det vært vanskelig å skille de to, fordi mangel på innhold i teoriene og konseptenes likhet gjør at mange teoretikere sliter med å skille de to. De eneste forklaringene fra Bass (1985) er at transformasjonsledelse transenderer karismatisk ledelse ved at man legger større vekt på andre aspekter ved ledelse enn man gjør i karismatisk ledelse, som handler nesten utelukkende om personen. Likheten er at transformasjonsledelse også handler mye om lederens evne, og lederens karisma, noe som gjør at resultatene vil være overførbare i en viss grad.

Ifølge Yukl (2011) er de aller fleste studier som er gjort på TL og karismatisk ledelse gjennomført som survey studier, eller spørreskjema. Den store brorparten av survey studiene har brukt MLQ (multifactor leadership questionnaire). MLQ fungerer slik at ansatte rangerer hvor ofte en leders handlinger kan samstemme med oppførselen i for eksempel TL, intellektuell stimulans, inspirerende motivasjon og så videre. Den vektlegger også attributter fra karismatisk lederskap, om de legger emosjoner når de snakker til ansatte, om de har grandiose visjoner for bedriften og så videre..

En av de mer interessante studiene her er metaanalysene (en analyse som sammenstiller resultater fra tidligere empiriske studier) gjort av DeGroot, Kiker og Cross (2000) som fant at det er en signifikant korrelasjon mellom karismatisk ledelse, transformasjonsledelse og effektivitet i ledelse. Det er altså ifølge DeGroot, Kiker og Cross (2000) en signifikant sammenheng mellom spesielt ansattes tilfredsstilhet og deres egenvurdering, noe som en kan tolke som svært viktig for transformasjonsledelse, ettersom noe av målet i teorien er å inspirere og øke den indre motivasjonen til ansatte. Et større problem ved å studere

karismatisk og transformasjonelt lederskap henger ved det store antallet betegnelser og begreper en kan bruke for å definere teoriene. Walther og Bruch (2009) har skrevet en litteraturgjennomgang av karismatisk ledelse der de fant at det er relevans ved ledelsens motivasjon, selvtillit, ekstrovert og positive følelser for effektivitet i lederskap.

I realiteten er det vanskelig å skille karismatisk lederskap og transformasjonsledelse. Yukl (2011) skriver at selv teoretikere som mener de to teoriene kan skilles, sliter fortsatt med å kunne si en leder er enten karismatisk eller transformasjonell. Bass (1985) mener forskjellen mellom de to teoriene ligger i at en transformasjonell leder må være karismatisk, men en karismatisk leder kan ikke behøver ikke nødvendigvis å være transformasjonell. Dette vil si at en leder kan vise seg som en karismatisk personlighet og ha de karismatiske attributtene, men fortsatt ikke evne å ta spesielt hensyn til personer, eller gi mer intellektuelt stimulerende arbeid.

Kark, Shamir og Chen (2003) argumenterer på lik linje med Burns (1985) at en innflytelse fra en leder til en ansatt blir annerledes i de to teoriene ved å se på sosial identifisering som en medierende effekt (delvis forklarende) istedenfor en primæreffekt. Hovedskille mellom de to teoriene vil muligens være at man vil være mer avhengig av en karismatisk leder, mens en TL vil søke måter å gjøre ansatte mer autonome og uavhengige. Beyer (1999) og Bass (1985) mener også at man finner transformasjonsledelse langt hyppigere i bedrifter enn man finner karismatiske ledere, ettersom en person som innehar attributtene nødvendig for ren karismatisk ledelse er langt sjeldnere. Karisma i transformasjonsledelse vil derfor kanskje være mer basert på deres anvendelse av forsterkende ledelse som i tur vil skape en sosial identifisering istedenfor omvendt.

### **2.3.6 Kritikk**

I senere tider, fra 2000 tallet og ut er det blitt utviklet en rekke teorier, eller en rekke hypoteser under ett samlenavn av kritisk ledelse. Her finner vi teoretikere som Alvesson og Sveningsson (2003), Karp (2013) og Cunliffe (2014), disse legger til orde for ett svært kaotisk arbeidsmiljø, samt langt flere utfordringer en som regnes for i TL. En kan si at det er ett mindre idealistisk syn på hverdagen som leder. Det er relevant for oss å se på disse teoriene for å kunne gi ett godt svar på om TL er anvendelig som metode eller modell. Premissene for ledelse er ifølge overnevnte teoretikere annerledes enn de antas i tidligere lederteorier. Det er et mer kaotisk samfunn, lederens hovedansvar går ikke ut på å inspirere eller være ett «ikon»



men derimot å takle situasjoner. Avgjørelser kan sees som det viktigste elementet i kritisk lederskap, og hvordan en forbedrer seg som leder handler mindre om verktøy enn personlig forbedring. Slik kan en ny mote av ledelsesteorier ansees, og her skal vi gi ett innblikk i ett fåtall teoretikerne som argumenterer for dette.

For å understreke handler ikke kritisk ledelsesteori om at alt vi har lært om ledelse er feil. Premissene for ledelse er derimot vokalpunktet for teoriene. “Arguably, it makes sense to consider the possibility that what managers and leaders do is not always that remarkable or different from what other people do in work organizations” (Alvesson, Sveningsson 2003). Det som gjør dette sitatet interessant er at det skaper en sterk motsetning til klassiske lederteorier, som transformasjonsledelse eller situasjonsbestemt ledelse. En slags demystifisering av ledelse bør sies å være målet med teksten til Alvesson og Sveningsson (2003). Alvesson, Sveningsson (2003) forklarer oss også at en stor del av lederes signifikans hviler på hverdagslige symbolske handlinger som ellers ville blitt oppfattet som ubetydelige. Det vil si at symbolikken fra mennesker med formelle posisjoner har en stor påvirkningskraft. Man vil på denne måten kunne legge et grunnlag for kritisk ledelsesteori. Videre skal vi se på Cunliffe (2014) som forklarer at organisasjoner er langt mer kaotiske enn tidligere antatt. Ledelse er ofte udefinert, usikkert, fragmentert, masse trykk/press, en gjør valg med begrensinger, kommunikasjonsøvelse/kommunikasjonsintensivitet, reagerer på situasjoner fremfor å planlegge og organisere. Cunliffe mener også at ledelse er blitt en relasjonell øvelse, hvor bedrifter og ledere må takle mer refleksivitet eller ad-hoc handlinger og ett økende press på etikk.

For det første vil en slik kaotisk hverdag, gitt at dette er tilfellet (det finnes helt klart tilfeller for og imot) påføre ideen om “leder- verktøy“ en stor del stress, leder verktøy referer til at ledere bruker teorier som løsningsmaler på problemer som oppstår for eksempel når en sosial konflikt mellom to individer og vi opplever hvordan ville en transformasjonell leder taklet dette. Kaos er i sin natur noe som oppstår utenfor ens kontroll, situasjoner eller tilstander i bedrifter som vil regnes som kaotiske er derfor svært vanskelig å planlegge Holmberg, Ingalill og Tyrstrup. (2010). I følge Alvesson og Sveningsson (2003) er det ikke alltid en leder utfører arbeidsoppgaver som skiller seg fra de ansattes. Likevel, vil man kunne påvirke sine ansatte dersom det oppstår kaotiske situasjoner og man har myndighet til å ta avgjørelser.

Holmberg, Ingalill og Tyrstrup (2010) presenterer en teori som de velger å kalle *event-driven management*, som bygger på tanken om kaos, og nødvendigheten for refleksivitet i en bedrift. Dette kan være uforutsette situasjoner som dukker opp, som lederen må løse praktisk. Ledere har større betydning i form av å reagere på hendelser mot en aktiv inspirasjon for sine medarbeidere. Dette betyr at en leder ikke nødvendigvis kan være så proaktiv som transformasjonsledelse ønsker at en skal være. Hvis man driver proaktiv ledelse og er feilfri med dette, så vil dette være bedre en å være reaktiv, men dette er sjelden mulig.

Hovedforskjellen ligger i persepsjonen om en leders hverdag, og en bedrifts grad av sikkerhet. En kan helt klart forene ideen om transformasjonsledelse og hverdagen bare noen tiår tilbake, hvor samfunnet var i langt mindre grad av endring og truslene var færre.

Grunnlaget for disse teoriene vil da være at ledere utøver symbolikk i sine handlinger mer enn at de er bedriftens helter som gjør alt de andre ikke kan (Cunliffe, 2014). Å være leder innebærer ett stort press på å ta avgjørelser, selv om de er riktige eller ikke. Arbeiderne ser etter en leder for å vite hvor de skal gå videre, de må med andre ord ta beslutninger om retninger på arbeid hele veien, tross manglende informasjon og ressurser til å ta slike avgjørelser. Arbeidet en gjør er også langt mer refleksivt, ledere må hele tiden ta grep om situasjoner en ikke har forutsett, og det er stort press på ledere om at de skal kan løse disse situasjonene. I fare for å bli repetitiv så handler det altså om refleksivitet og relasjoner. Relasjoner i form av at du må ta del i symbolikken i det uformelle ved arbeidsplassen, altså skape noen personlige bånd med de ansatte. Refleksivitet handler altså om usikkerheten og reaksjonsevne.

## 3.0 Metode

Vi har valgt å skrive denne bacheloren som en kvalitativ litteraturstudie, hovedsakelig fordi vi ønsker å få ett så bredt mulig perspektiv på transformasjonsledelse og jobbkarakteristika. Temaene vi har valgt er svært omtalte, og samtidig har det kommet nyanserte tolkninger, spesielt om transformasjonsledelse. Et kvalitativt litteraturstudie gir oss muligheten til å utforske flere perspektiver innenfor det valgte temaet, hvilket er nyttig i dette tilfellet. Innsamlingen av dataen er systematisk ved først å finne så mange studier som mulig innenfor overnevnte emner. Dette har foregått i hovedsakelig gjennom bruk av bøker og databaser for vitenskapelige artikler. Siden vi har to teorier som vi ønsker å knytte sammen blir det også ett narrativt element innenfor litteraturinnhentningen, vi følger til dels stier fra kjernet teoriene til studiene for å finne studier som er relevante for problemstillingen. På denne måten kan vi både besvare en snever problemstilling, men med et bredt perspektiv.

Fordelene ved å gjøre et kvalitativt litteraturstudie fremfor et kvalitativt eller kvantitativt undersøkelse er at vi får en sterk grunnmur og perspektiv for problemstillingen fra teorien. Samtidig kan vi oppsummere en del av teorien rundt og lage en viss orden som gir oss fordeler for tolkningen av teoriene. Tanken bak selve metoden er at hele puslespillet er mer verdifullt enn én brikke. I tillegg slipper vi ha direkte tilgang på respondenter ved valg av denne metoden, som også er fordelaktig i form av at vi kunne disponere mer tid til teorien og utforskning av den store mengden litteraturen som finnes om emnet. Ulempene er i all hovedsak at vi må bruke litteratur som allerede finnes, og at vi kan ikke skape noe nytt eller få vår egen vinkling på problemet med valide svar. Konklusjonene våre kan ikke skape noen testbare generaliseringer og vil derfor heller ikke bære mye tyngde.

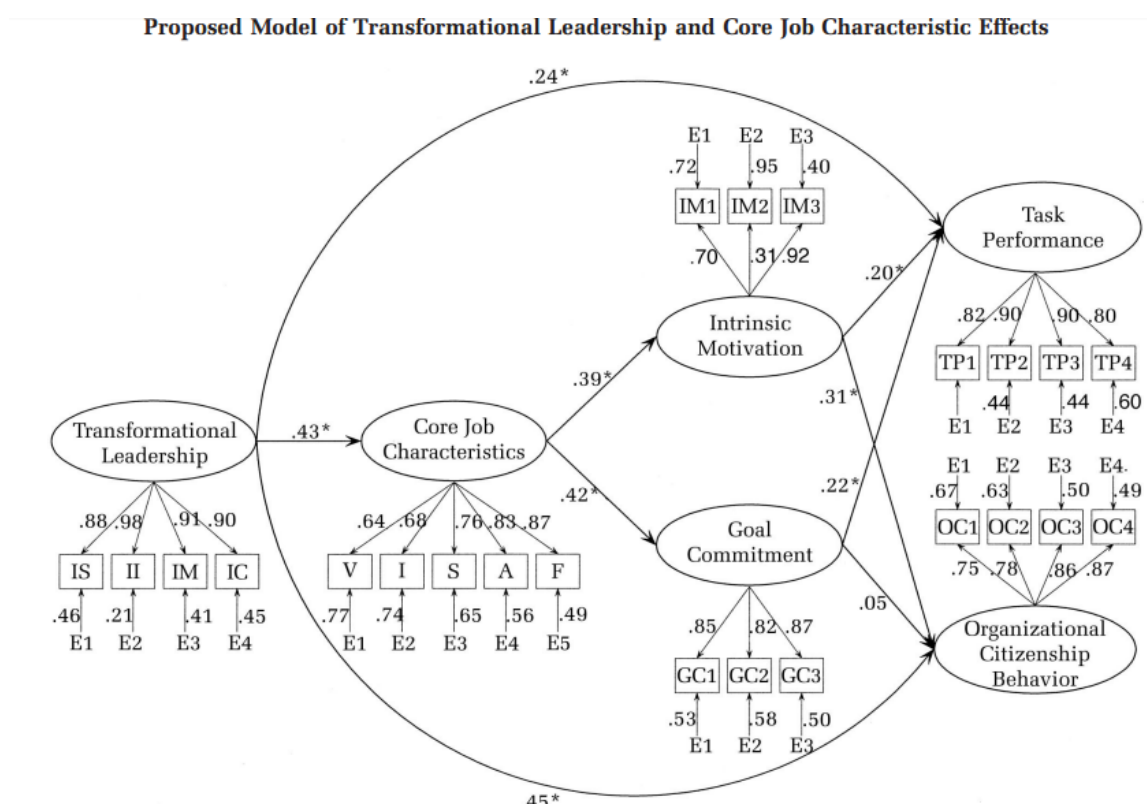
# 4.0 Sammenligning og presentasjon av studier

I videre kapittel vil vi presenteres tre ulike studier som er gjort på temaet vi ønsker å undersøke, altså hvordan man kan benytte seg av jobbkarakteristika modeller i transformasjonsledelse.

## 4.1 Første studie

*Transformational Leadership and Job Behaviour: The Mediating Role of Core Job Characteristics - Piccolo & Colquitt*

Piccolo og Colquitt (2006) presenterer sammenhengen mellom jobbkarakteristika og transformasjonsledelse, og hvordan dette fungerer i praksis. Hvordan man kan benytte seg av transformasjonsledelse for at både ledere og arbeidstakere skal kunne yte det lille ekstra. Tidligere undersøkelser foreslår at transformasjonelle effekter forklares av hvordan de ansatte føler det om seg selv er med i når det kommer til effektivitet og gruppepotensiale. Piccolo og Colquitt foreslår i denne studien at det er en annen mekanisme som forklarer effekten av transformasjonsledelse; det går ikke på oppfattelsen av lederen, men at de transformasjonelle effektene er forankret i selve jobben.



Figur 3.1 Kilde: Piccolo og Colquitt (2006).

Piccolo og Colquitt testet modellen i figur 1, altså effekten av transformasjonsledelse på oppgaveutførelse og organisasjonell borgeroppførsel, eller OCB når det blir supplert av effekter av den ansattes oppfattelse av kjernejobbkarakteristika. Denne modellen brukes for å predikere indre motivasjon og målforpliktelse. Transformasjonsledelsesteori ønsker å beskrive fire dimensjoner av lederoppførsel;

1. Idealisert innflytelse; i hvilken grad ledere oppfører seg på en karismatisk måte som gjør at de ansatte kan identifisere seg med dem.
2. Inspirerende motivasjon; i hvilken grad en leder kan kommunisere på en måte som appellerer til de ansatte.
3. Intellektuell stimulering; i hvilken grad lederen utfordrer antagelser de ansatte måtte ha om han/henne, tar risiko og tar hensyn til de ansattes ideer og synspunkter.
4. Individuelt oppfølging; i hvilken grad lederen pleier å ta hensyn til de ansattes individuelle behov, er en mentor og lytter til eventuelle bekymringer hos de ansatte.

En transformasjonsleder skal ha evne til å øke oppgaveutførelse hos de ansatte, samtidig som de oppfordrer til ekstrarolleadferd. De skal gjenkjenne de tingene som ikke opprinnelig er i det formelle belønningssystemet i bedriften. Bass (1985) mener at en transformasjonsleder skal kunne gi konstruktive tilbakemeldinger, overbevise ansatte til å yte ekstra, samt oppfordre til kreativ tenkning i møte med nye problemer. Dette vil føre til at de ansatte yter bedre, gjerne utover det som er av egen interesse for fellesskapets skyld. Dersom de ansatte kan identifisere seg med bedriftens suksess, vil dette føre til at de bidrar mer.

På grunnlag av dette, ble det i undersøkelsen presentert seks hypoteser:

- H1: Transformasjons ledelse er positivt relatert til ansattes oppgaver prestasjoner og OCB.
- H2: Transformasjons ledelse har en positiv relasjon med ansattes persepsjon til jobb karakteristika.
- H3: Ansattes tilnærming til jobb karakteristika har en positiv relasjon til indre motivasjon.
- H4: Ansattes indre motivasjon er positivt relatert til senere ansattes ytelse og OCB.
- H5: Ansattes oppfatning av kjerne oppgaver er positivt relatert til senere ansattes mål oppnåelse engasjement.

- H6: De ansattes mål engasjement har en positiv relasjon til etter ansatte oppgave og ytelse og OCB.

Jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldman som vi redegjorde for å kapittel to ønsker å forklare forhold som gjør at de ansatte opplever indre motivasjon når de utfører en jobb. For at en organisasjon skal oppleve dette, må de fremme positive arbeidsholdninger og øke jobbkvaliteten gjennom de fem kjernejobbkarakteristikaene. Griffin m. fl (1987) argumenterte med at hvordan et individ oppfatter jobben sin ikke utelukkende handler om kjernejobbkarakteristika, men også informasjonen som de ansatte hadde tilgjengelig i det de skulle ta sine avgjørelser. Griffin (1981) var av de første til å teste om ledere kan påvirke de ansattes oppfattelse av jobben uten å endre på den objektive jobbkarakteristikaene. Han argumenterte med at hvordan en ansatt oppfattet jobben sin, var avhengig av fem informasjonskilder;

1. Teknologi
2. Organisasjonsstruktur
3. Kolleger
4. Nødvendige jobbkarakteristika
5. Individets nærmeste veileder

I Griffin (1981) sitt studie så nærmere på lederens adferd og det ble rapportert inn hvilken grad av den utsondrede adferden som påvirket jobboppfatningen. Etter tre måneder kunne de analysere resultatet av undersøkelsen, og disse viste at de ansatte i en eksperimentell gruppe hadde merket store endringer i og med at nivået på kjernejobbkarakteristika hadde økt betraktelig, selv om oppgavene i jobben ikke hadde endret seg noe i den samme perioden. De ansatte forklarte disse resultatene med at informasjonshintene lederen ga dem, gjorde at de intuitivt endret måten de selv utførte de daglige oppgavene.

Shamir (1993) mente at med ved en transformasjonell oppførsel fra ledelsen, vil en leder kunne påvirke de ansatte hvordan de selv dømte arbeidsmiljøet gjennom eksempelvis verbal påvirkning ved å kommunisere verdien av oppdraget for organisasjonen. Bono og Judge (2003) foreslo at transformasjonelle ledere kan hjelpe de ansatte, slik at deres egne mål blir sammenfallende med organisasjonens mål. Ved å stimulere de ansatte intellektuelt, vil man kunne utvikle en ny måte å utføre jobben på, slik at de ansatte vil oppleve autonomi og

variasjon i arbeidet sitt. Ledere som tar hensyn til individene ved å lære bort og veilede, vil oppleve at de ansatte i større grad føler at de er autonome i jobben sin, og får god tilbakemelding. De som fremmer moral og etikk, samt presenterer en overbevisende visjon for fremtiden i form av inspirerende motivasjon vil oppleve at de ansatte ser på jobben sin som viktigere. Shamir og hans kolleger fant støtte for disse påstandene ved å forslå at ledere som appellerer til de ideologiske verdiene hos de ansatte, samt stimulerer intellektet vil sørge for at de ansatte oppfatter jobben sin som meningsfylt.

I Hackman og Oldhams teori om jobbkarakteristika, vil kjernejobbkarakteristikaen være tett assosiert med indre motivasjon. Jobber som er utfordrende, viktige og åpner for autonomi, vil være mer indre motiverende. Studien foreslår at effekten av indre motivasjon er styrt av de ulike karakteristikaene, da spesielt de som skaper en følelse av mening ved arbeidet. Indre motivasjon vil kunne føre til en god arbeidsmoral og er drevet av selvgenererende belønning for godt arbeid. I samme teori om jobbkarakteristika, er det foreslått at jobbkarakteristika er assosiert med indre motivasjon. Jobber som ansees for å være utfordrende, viktige og autonome vil i større grad være indre motiverende. Indre motivasjon har en gunstig påvirkning på det å kunne premiere seg selv for godt arbeid, og sørger for at den ansatte opprettholder en god arbeidsmoral. Tidligere studier foreslår at effekten av indre motivasjon er styrt av de karakteristikaene som skaper en oppfattelse om at jobben din er meningsfylt.

Hackman og Oldham (1980) argumenterte for at ansatte som er indre motiverte, også vil delta i mer utfordrende arbeidsoppgaver fordi det å prestere på arbeidet skapte en positiv effekt for individet. Staw (1984) bygde videre på dette, men foreslo også det enkelte individet ble oppnår tilfredsstillelse fra det å mestre en oppgave. Dette vil føre til at de ansatte vil jobbe hardere for å kunne bli forfremmet. Hackman og Oldman (1980) mente også at effekten av indre motivasjon på jobb karakteristika var at det kunne redusere mulighetene de ansatte hadde til å velge seg de oppgavene som passet best til dem selv. Kanfer (1991) sier at en av nøkkelmekanismene for å forklare hvordan vi yter er det å ha konsistens i arbeidsengasjement, og motiverte ansatte vil alltid velge de arbeidsoppgaver som passer de best.

Når de ansatte opplever indre motiverte, vil dette føre til at mengden utført arbeid øker, og det minsker sjansen for at de soner ut, for eksempel ved dagdrømming, sosialisering eller unødvendige pauser. Selv om det ikke finnes mye forskning på dette området, vil det være

naturlig å anta at det er en sammenheng mellom indre motivasjon og OCB. Når de ansatte utøver ekstrarolleadferd, altså arbeid som ikke er en del av jobbens formelle krav, er det liten sjanse for at disse handlingene blir belønnet. Det er derfor rimelig grunnlag til å tro at individene kun gjør dette for seg selv, og har en genuin interesse for eget arbeid.

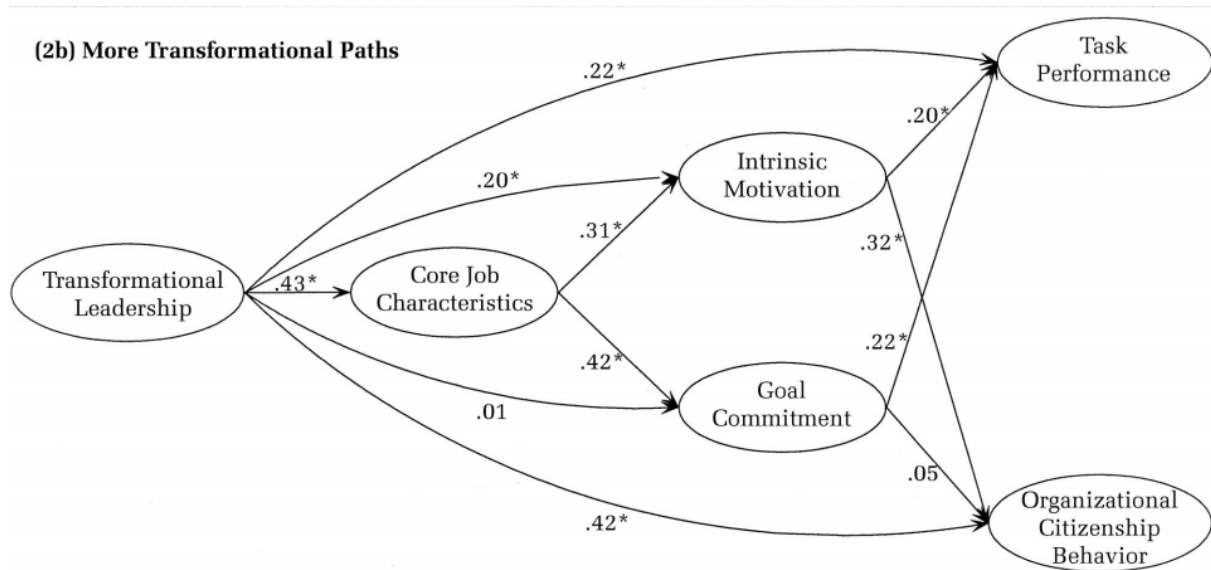
Modellen drar paralleller mellom jobbkarakteristika og målforpliktelse for å kunne forklare transformasjonelle effekter. Det finnes foreløpig ingen empiriske studier som kan bekrefte dette, men det forventes likevel at det er en kobling mellom disse to. For at en ansatt skal være forpliktet til å nå et mål, er det viktig at det skal være en forventning om at målet er oppnåelig. For at den ansatte skal gjennomføre målene sine er det svært viktig at vedkommende er villig og får hyppige tilbakemeldinger, som igjen påvirker målforpliktelsen til den ansatte. Ved å forme forventningene til gjennomføring av arbeidsrelaterte mål, vil jobbkarakteristikaene ha en tilknytning til måloppnåelsen.

I de fleste studier av målsettingsteori blir målforpliktelse sett på som en moderator for forholdet mellom hvor vanskelig det er å oppnå målet, og hvordan man skal yte. Locke, Latham og Erez (1988) foreslår i sin forskning at satsing på måloppnåelse har en direkte link til ytelse, og introduserte en modell av jobbytelse med målforpliktelse som den nærmeste predikatoren. Videre forklarer de at ansatte som er opptatt av mål og måloppnåelse vil jobbe hardere og er mer utholdende enn de som ikke er det. Denne formen for utholdenhet er en av de kraftigste driverne til oppgaveytelse. Det er ikke alltid slik at individuelle mål inkluderer OCB og ekstrarolleadferd. Dette kan føre til at individene distraheres fra sine opprinnelige arbeidsoppgaver, og ikke får gjort den jobben de egentlig skulle ha gjort. På den andre siden vil gruppenes og organisasjonens mål kunne virke oppmuntrende på samarbeid og hjelpende adferd, som ikke er knyttet direkte til den ansattes jobbeskrivelse.

Forholdet mellom transformasjonell ledelse, oppgaveytelse og OCB er delvis mediert av oppfatningen om kjernejobbkarakteristika som er relatert til indre motivasjon og målforpliktelse. Figur 3.1 viser et sett av mekanismer for transformasjonelle effekter på hvordan ansatte oppfører seg. Det var ønskelig å undersøke om det kunne være slik at mekanismene i jobbkarakteristika ble fullt mediert av de transformasjonelle effektene. Fig. 3.1 konstaterer også den direkte effekten av transformasjonsledelse, som igjen kan ha en direkte link til målforpliktelse og indre motivasjon. For å se på dette, ble den direkte stien mellom oppgaveytelse og OCB droppet, hvilket vises i Fig. 3.2 og 3.2. Disse modellene viser



to ulike tilnærmelser til sammenhengen mellom transformasjonsledelse, og hvordan de medierende faktorene kan påvirke oppgaveutførelse og OCB.



Figur 3.2. Flere transformasjonelle stier, Kilde: Piccolo og Colquitt (2006)

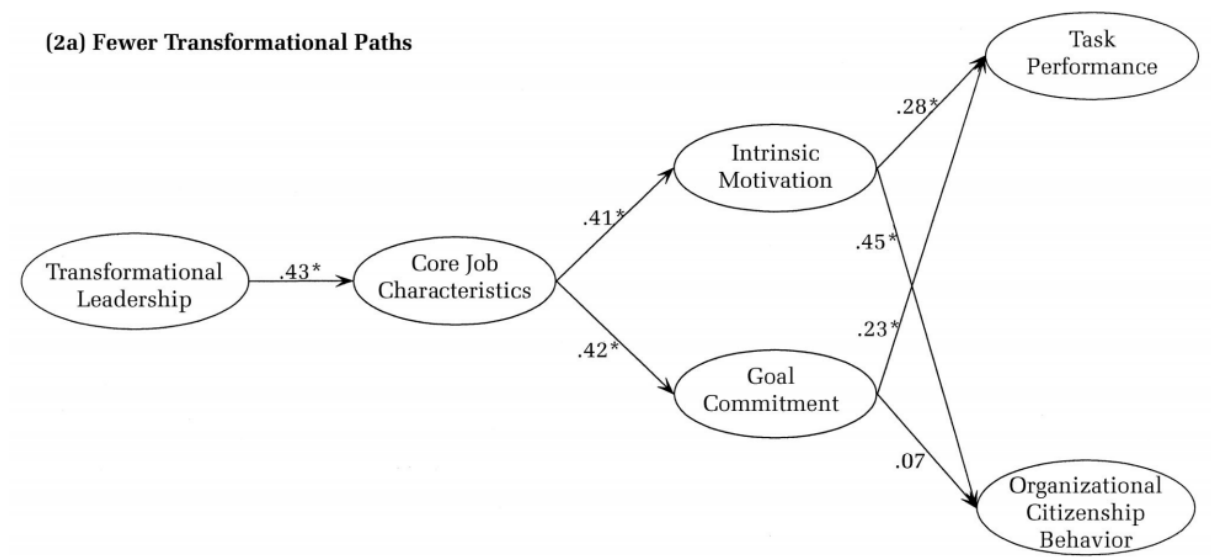


Fig. 3.3 Færre transformasjonelle stier, Kilde: Piccolo og Colquitt (2006)

#### 4.1.1 Metode

I undersøkelsen var det 283 respondenter fra ulike typer jobber, det er derfor ikke mulig å generalisere til en spesifikk populasjon. 44% av respondentene var menn, og 56% var kvinner, med en gjennomsnittsalder på 34 år. De var alle fulltidsansatte som gjennomsnittlig hadde jobbet i den nåværende bedriften i syv år. Undersøkelsen ble utført over e-post, og belønningen for gjennomført undersøkelsen var et gavekort på 10\$ fra Amazon.com. Det var lav responsgrad og av de 1491 spurte, var det kun 19% av utvalget valgte å svare på

undersøkelsen. Respondentene fikk beskjed om at undersøkelsen omhandlet forholdet mellom jobbadferd og holdninger på jobben. De fikk også vite at dette var frivillig og anonymt å delta i undersøkelsen

#### **4.1.2 Resultat**

Resultatet av undersøkelsen viste at alle hypotesene med unntak av H6 ble støttet i Figur 3.1. De sammenlignet også hvordan modellen i Fig. 3.1 passet med de to alternative modellene i Fig 3.2 og 3.3. Modellen i Fig 3.2 foreslo en full mediering av effekten av transformasjonsledelse, uten noen direkte stier mellom transformasjonell ledelse og utfall. Denne modellen passet dårligere enn den opprinnelige i Fig. 3.1, og denne vil derfor bli forkastet. Modellen i Fig 3.3 la til en sti mellom transformasjonell ledelse og indre motivasjon og målforpliktelse. Resultatet av denne modellen var omtrent lik som den opprinnelige.

Det man kan tolke ut av dette er at de som følger eksepsjonelle ledere, synes at jobben deres er utfordrende og viktig for bedriften. Det er viktig at disse lederne må motivere ved hjelp av motivasjon, idealisere påvirkningen, gi intellektuell stimuli og ta hensyn til det enkelte individet. Ledere som gjør dette, vil få en høyere skåre på MPS skalaen til Hackman og Olham. Både transformasjonsledelse og jobbkarakteristika er knyttet til indre motivasjon, og de ansatte med høy grad av indre motivasjon er mer effektive. Undersøkelsen viste at de ansatte som utøvet stor grad av ekstrarolleadferd, i stor grad ble drevet av selvgenererende premier.

Artikkelen viser hvor viktig det er med indre motivasjon for de ansatte, de ønsker oppgaver som er utfordrende, hvor de føler mestringsfølelse og inkludert. Motiverte ansatte velger de arbeidsoppgavene som passer de best. Det er ikke forsket veldig mye innenfor dette feltet men det som er har vi redegjort for lenger opp i oppgaven. Forfatterne fant ut at vilje og tilbakemeldinger hadde en direkte innvirkning på engasjementet rundt målene som ble satt. De ansatte ønsker en viss vanskelighetsgrad i arbeidet og de er mer produktive med oppgaver som ikke er innkjørte hvor de for anvendt kunnskapen og kompetansen de sitter inne med og har tilegnet seg. Vi konkluderer med at i denne oppgaven har forfatterne Piccolo og Colquitt har funnet ut at det må være jobb karakter for at transformasjonsledelse.

## 4.2 Andre studie

Denne artikkelen er en replikasjon fra studiet til Piccolo og Colquitt (2006) om transformational leadership and job behaviors the mediating role of core job characteristics. Hun ønsket å studere forholdet mellom transformasjonsledelse, oppgaveytelse og opplevde mål av jobbkarakteristika i franske firmaer. Har transformasjonsledelse positiv innflytelse på de ansattes oppgaveutførelse og syn på syn på kjernejobbkarakteristika? Det var også ønskelig å finne ut om kjønn hadde noe å si for hva slags stil lederen hadde.

Bass (1985) sier at i hvilken grad en leder er transformasjonell er avhengig av hvordan han eller hun påvirker sine ansatte. Dersom de ansatte føler tillitt, beundrer lederen sin, er lojale og respekterer vil de ansatte gjøre mer enn det som er forventet av dem. En transformasjonell leder bruker karisma, intellektuell stimulering og tar hensyn til enkeltindividene for å oppnå dette. Undersøkelsen opp i 2 hovedkategorier. Først rangerte respondentene sin leders egenskaper og i tillegg rangere jobb egenskapene. I den andre delen av undersøkelsen ble veilederen bedt om å rangere sine ansatte de hadde under seg Bacha (2013).

På grunnlag av dette utarbeidet Bacha to hypoteser som hun ønsket å teste:

- H1: Det er et positivt forhold mellom transformasjonelle ledere og de ansattes oppgaveutførelse.
- H2: Det er et positivt forhold mellom transformasjonsledelse og den ansattes oppfattelse av kjernejobbkarakteristika.

I denne artikkelen er også Griffins(1981) studie om ledere kunne endre opptreden til de ansatte på jobben uten å faktisk tilpasse de objektive jobbkarakteristikaene. Etter tre måneder, viste de ansatte en endret oppfattelse fordi lederne hadde gitt informasjonshint som gjorde at de ansatte opplevet jobben på en annen måte. Dette er i følge Bacha en indikasjon på at den indre motivasjonen til de ansatte har økt. Bacha trodde videre at hvis de ansatte fikk oppgaver som ga de ansvar og beslutningsmyndighet ville de gjøre en jobb de følte de kunne identifisere seg med. Ved å vite at oppgavene hadde en innflytelse på andre individer gjorde oppgavene mer mestrings betont og dette kunne de ta med seg videre i nye oppgaver. Det var essensielt for de ansatte å kunne bruke den kunnskapen de allerede hadde fra tidligere oppgaver og kunne ta disse med seg inn i nye utfordrende oppgaver Bacha (2013).

### **4.2.1 Metode**

I studien ble det sendt ut en undersøkelse over epost til hundre respondenter, der ingen jobbet i samme firma. Disse respondentene jobbet nord i Frankrike, i Paris eller forstedene rundt. Av disse hadde 72% mannlige ledere og 28% kvinnelige ledere, .

Det ble også her benyttet Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell og de fem faktorene som ligger til grunne for disse. Teorien om jobbkarakteristika sier at en organisasjon kan oppfordre ansatte til å ha en positiv holdning til jobben, og dermed øke kvaliteten på arbeidet ved å forbedre jobbene i samsvar med de fem faktorene

1. Ferdighetsvariasjon: I hvilken grad jobben inkluderer ulike ferdigheter og talent av arbeiderne.
2. Oppgaveidentitet: I hvilken grad en ansatt gjennomfører en arbeidsoppgave fra start til slutt med et identifiserbart utfall.
3. Oppgavebetydning: den betydningen oppgaven har for livene eller arbeidet til andre mennesker eller organisasjonen.
4. Autonomi: Kontroll over prosedyrene som brukes til å gjennomføre oppgavene og planleggingen av dem.
5. Tilbakemelding: Arbeidstakerens kjennskap til resultatet av han eller hennes arbeid og effektivitet. (Hackman & Oldham, 1976)

### **4.2.2 Resultat**

Undersøkelsen viste at ledere kunne påvirke de oppfattede kjernekarakteristikaene ved å endre språket de brukte til å kommunisere med sine ansatte. Det ble også vist et delvis forhold mellom transformasjonell ledelse og oppfattede mål av jobbkarakteristika i firmaer med både kvinnelig og mannlig leder. Det ble på den andre siden ikke bevist noen sammenheng mellom transformasjonsledelse og oppgaveutførelser i bedrifter med kvinnelig leder, men derimot med mannlig. På den andre siden viste undersøkelsen at kvinnelige ledere hadde ansatte som følte seg mer autonome, mens menn hadde ansatte som gir sine ansatte muligheter og får dem til å føle seg viktige for bedriften. Ettersom det kun var 28 av respondentene som hadde kvinnelige ledere, vil det her ikke være mulig å generalisere til populasjonen. Det ble her demonstrert at ledere kan påvirke måten de ansatte ser på dem på.

Bacha mente videre at lederne som ble brukt i undersøkelsen ikke kunne bli sett på som transformasjonelle ledere, da de ikke har adoptert de klassiske trekkene for transformasjonelle ledere. Hun anbefaler at de franske lederne burde sendes på kurs, slik at de kan gå over til å skape betydningsfulle jobber med mening for sine ansatte og påvirke hvordan de ser på jobben sin. Videre er det også foreslått at det må sees på kjønn i forhold til rekruttering, da menn og kvinner har ulike måter å forsterke sine ansatte på.

### 4.3 Tredje studie

Det siste studiet er av Puranova, Bone og Dzieweczynski (2006) om *Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance*.

Det teoretiske grunnlaget for studiet er at transformasjonsledelse ville påvirke ansatte til å yte mer, og at de engasjerte seg i bedriften. Bass (1985) argumenterte med at hvis lederen kunne vise til god transformasjonsledelse ville de ansatte vise en genuin interesse for fagfeltet. At OCB gjorde mer enn hva som faktisk var deres oppgaver og at de ikke var selvsentrerte i sin arbeidshverdag.

Det var tre kjerner i transformasjonsledelse studiet og dets interaksjon med ansatte forfatterne ønsket å grunnlegge sine studier utifra.

1. Er det slik at transformasjonsledere / karismatiske ledere påvirker ansatte til å yte over forventning på jobb.
2. For det andre finne ut om ledere skaper en meningsfull jobb for ansatte
3. Studiet ønsket å få svar på var om ansattes persepsjon på egen jobb, fikk de den riktige tilbakemeldingen og utfordringene som kunne påvirke deres OCB positivt.

Puranova, Bone og Dzieweczynski (2006) foreslår videre at ledere skulle prøve å påvirke sine ansatte til å tenke på arbeidsoppgavene sine, om det var slik at de følte mestring på jobben, om de ansatte hadde en utfordrende arbeidshverdag og om det slik at arbeidsoppgavene gjenspeilet seg i dette. Studiet ønsker altså å koble jobbkarakteristika for å se om det har en korrelasjon med transformasjonelt lederskap og OCB.

For å gjøre denne undersøkelsen så var det viktig å finne en metode som var best egnet for utvalget og undersøkelsen, det de kom frem til var en feltundersøkelse der det ble undersøkt ansattes persepsjon på deres jobb i forhold til en stilling som mellomleder. Forfatterne så også

på om en leder kunne påvirke de OCB i hvordan de så på jobben sin. Puranova, Bone og Dzieweczynski (2006) skapte tre hypoteser de mente skulle svare på koblingene mellom transformasjonelt lederskap, jobbkarakteristika og OCB.

På grunnlag av studiets formål ble det formulert tre hypoteser.

1. Det vil være en direkte positiv relasjon mellom transformasjonelt lederskap og OCB.
2. Det vil være en direkte positiv relasjon mellom ansattes oppfattelse om jobbkarakteristika og OCB.
3. Det vil være en direkte positiv relasjon mellom transformasjonelt lederskap og oppfattet jobbkarakteristika.

### **4.3.1 Metode**

Det ble brukt respondenter fra to store organisasjoner, disse ble satt i et lederutviklings program. Målemetoden brukt i feltundersøkelsen var MLQ, tidligere nevnt i transformasjonsdelen. Dette er ett svært vanlig spørreskjema ved målinger av transformasjonsledelse. MLQ har måttet tåle kritikk for sin manglende bredde når en skal undersøke alle dimensjoner av ledelse, studiet har forbigått dette ved å gå direkte på spørsmål relatert til TL. Det er altså spørsmål direkte til de 4 TL-faktorene, tidligere nevnt i teoridelen. Jobbkarakteristika ble målt i to dimensjoner, objektiv og oppfattet jobbkarakteristika. Hvor de først målte jobbkarakteristika slik ansatte oppfattet det, deretter objektivt hvordan det var Oppfattet jobbkarakteristika ble målt ved Hackman og Oldhams Job diagnostic survey, mens den objektive delen ble målt ved Dictionary of Occupational Titles, som definerer hvor jobben er, hvilken veiledning de får, forskning i arbeidet og så videre. Analysen av resultatene ble gjort ved at transformasjonsledelse ble omgjort til én faktor, basert på MLQ svarene.

### **4.3.2 Resultat**

Ved testing av svarene som ble avgitt ble det avdekket at svarene som ble avgitt ikke hadde noen sterke avvik mellom de to bedriftene som ble undersøkt. Det var altså en signifikant likhet blant funnene i den ene bedriften til den andre.

H1: Det vil være en direkte positiv relasjon mellom transformasjonelt lederskap og OCB.

Puranova, Bone og Dzieweczynski (2006) fant gjennom analysen sin at det var en signifikant korrelasjon mellom OCB og transformasjonsledelse, men assosiasjonen mellom de to

begrepene var ikke stor. En kan altså si at transformasjonsledelse spiller en viktig del i OCB, men at en ikke kan forklare OCB helt gjennom transformasjonsledelse.

<i>Variable</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Transformational leadership	3.69	0.45	(92)				
Perceived job characteristics	3.72	0.46	.32**	(76)			
Objective job characteristics	4.63	1.82	.23**	.19**	(—)		
Citizenship–organization	3.61	0.82	.15**	.18**	.11*	(93)	
Job satisfaction	.85	0.36	.09	.30**	-.03	.10*	—

Figur 3.4 , kilde Purnova, Bone, Dzieweczynski (2006)

H2: Det vil være en direkte positiv relasjon mellom ansattes persepsjon om jobbkarakteristika og OCB.

Videre avdekket analysen at det også var en signifikant korrelasjon mellom ansattes persepsjon om jobbkarakteristika og OCB. Ansattes atferd ble altså endret positivt i tilfeller hvor arbeidet utfylte kravene til jobbkarakteristikamodellen.

H3: Det vil være en direkte positiv relasjon mellom transformasjonelt lederskap og oppfattet jobbkarakteristika.

Det viste seg i studiet at det også var en samvariasjon mellom TL og oppfattet jobbkarakteristika. Denne samvariasjonen tyder på at hvis ansatte mener lederen oppførte seg på en måte som kan tolkes transformasjonelt; karismatisk (emosjonelt engasjert, visjonær og så videre) og tok hensyn til enkeltes behov om blant annet autonomi ville den ansatte oppfatte sine jobbkarakteristika mer positivt. Faktisk så var ansattes objektive jobbkarakteristika mindre relevant for hvordan den ble oppfattet en transformasjonsledelse sin påvirkning.

De fant også at transformasjonsledelse har en svak sammenheng med OCB når en kontrollerer for jobbkarakteristika. Det er altså tydelig utefra svarene at jobbkarakteristika medierer transformasjonsledelse. Videre viste det seg at oppfattet jobbkarakteristika og ledelse hadde positiv, men lite signifikant assosiasjon når en så på arbeidene med minst kompleksitet. Dette kan tyde på at stillingene som krevde mindre samarbeid mellom ledere og ansatte for å gjennomføre oppgaver også påvirket forholdet deres. Ledelsen ble altså ikke satt i fokus i dette tilfellet, men selve jobben var fokuset for eventuell glede eller misnøye.

Ansatte som rapporterte ledere som viste transformasjonell oppførsel rangerte jobbene sine som mer utfordrende, meningsfull og signifikant (Purnova, Bone, Dzieweczynski 2006). Resultatene støtter opp under Bass (1985) sin idé om at transformasjonelt lederskap inspirer og skaper entusiasme blant ansatte, samt at de får ett bedre syn på sine egne jobber. Det en også kan se ifølge dette studiet er at ledere som oppfattes som transformasjonelle virker å prestere bedre enn de som ikke gjør det.



## 5.0 Drøfting

I denne oppgaven ønsket vi å undersøke hvordan man kan benytte jobbkarakteristikkamodeller i transformasjonsledelse. Det ble rask tydelig at det egentlig ikke fantes noe særlig forskning eller empiri på Herzberg (1987) og Thorsruds (1968) modeller om jobbkarakteristika, og studien vår ble derfor ikke like omfattende og reflektert som vi ønsket at den skulle være. Vi har allikevel valgt å ha med disse modellene, da de fortsatt bringer noen interessante temaer på banen, som eksempelvis det psykososiale arbeidsmiljøet eller hygienefaktorer. I Hackman og Oldhams (1976) modell er det de samme faktorene som motiverer og demotiverer, og det psykososiale arbeidsmiljøet er ikke tatt hensyn til i særlig stor grad. Her er det indre motivasjon som er viktig for at de ansatte skal være fornøyde med jobben sin, mens omstendighetene rundt, lønn, kolleger og trygghet ikke er av relevans.

Jobbkarakteristikamodeller tar som utgangspunkt at de ansatte har stor trang til å vokse. I de studiene vi har sett på er ikke dette nødvendigvis tatt hensyn til, heller ikke om de ansatte har en negativ holdning til arbeidet sitt. Undersøkelsen til Bacha (2013) ble utført på hundre ansatte som jobbet i servicebransjen, hvilket nødvendigvis ikke er det beste utgangspunktet for å finne transformasjonsledere. En restaurant vil for eksempel ikke kunne gi de ansatte store muligheter til å avansere eller forfremmes, da det gjerne er en liten ledergruppe og karrierestigen ikke er spesielt lang. Her vil det være naturlig å anta at de ansatte motiveres av transaksjonelle faktorer som lønn og det å vite at lederen stiller opp ved kaotiske hendelser. I denne typen jobb er også arbeidsdagen din i større grad preget av menneskene som besøker restauranten, og det er ikke bare faktorene inne i selve arbeidsgruppen som påvirker arbeideren. Et slikt utvalg innenfor en undersøkelse om transformasjonsledere er derfor mindre produktivt enn om Bacha hadde valgt et annet yrke å drive empirisk studie på.

Hackman og Oldham mener også at det skal være mulig for de ansatte å utarbeide sine egne jobbkarakteristika, som er tilpasset individuelle behov og den ansattes personlighet. I tredje studie, løftet Purvanova m.fl. frem at transformasjonsledelses effekt på OCB var avhengig av kompleksiteten i arbeidet. Jo mer komplekse jobbene var, jo mer effekt ville man kunne finne av transformasjonsledelse. Vi kan ut i fra dette si at kompleksiteten i arbeidet påvirker om ledelsen faktisk hadde noe å si. Bass (1985) forklarer i sin teori at de transaksjonelle perspektivene på ledelse også er viktig for å kunne være en transformell leder. Dette kan kobles opp mot Herzbergs (1987) hygienefaktorer, da lønn og belønning faktisk er relevant

for hvordan en ansatt oppfatter sitt eget arbeid. Disse faktorene er ikke tatt hensyn til i undersøkelsene utført av Piccolo og Colquitt (2006), Bacha (2013) og Purvanova m.fl. (2006).

Studiene tar ikke for seg hva som skjer når lederen ikke er transformell. Vil de ansatte da automatisk bli demotivert? Bacha (2013) konkluderte i sitt studie at de franske lederne ikke var transformelle og at de burde sendes på kurs for å lære det. Om et kurs kan være nok til å permanent endre lederens adferd er noe vi stiller spørsmåltegn ved. Er det å for eksempel være karismatisk noe som i det hele tatt kan læres? Vil alle ha muligheten til å bli en transformell leder? Hackman og Oldham (1976) mener i sitt studie at personlighet er viktig for hvilke karakteristika ved jobben som er viktig for dem, disse kan være konsistente og vanskelig å endre ved læring. Det kan argumenteres for at transformasjonsledelse er nyttig å benytte seg av i endringsprosesser, altså ved fusjon av selskaper, eierskifte eller strukturelle endringer innad i organisasjonen. Dette vil gi lederen muligheten til å vise hva han eller hun er god for, slik at de ansatte vil få et annet inntrykk av han eller henne. Det er i kaotiske situasjoner at lederen virkelig får vist hva han eller hun er god for. Egenskapene lederen her viser sine ansatte i kaotiske tilstander vil kunne overføres til hverdagen på arbeidsplassen. Den psykologiske prosessen attribusjon vil her spille en rolle, dersom en leder takler en situasjon der det virkelig gjelder dårlig, vil dette kunne påvirke det overordnede inntrykket de ansatte i bedriften har av vedkommende.

En leder ønsker å påvirke de ansatte slik at de skal handle i samsvar med bedriftens overordnede verdier. Dette innebærer at noen av de ansatte i tilfeller må gjøre ting de ikke nødvendigvis ønsker. En transformasjonsleder vil forsøke å påvirke de ansatte ved bruk av karismatisk ledelse, intellektuell stimuli, individualisert oppmerksomhet og inspirerende motivasjon for å få den ansatte til å utføre disse oppgavene. I visse tilfeller kan dette føre til at den ansatte må handle i mot sine egne ønsker og verdier, og at den føler seg tvunget av lederen til å gjøre noe den ikke har lyst til. Lederen må da bruke makt og autoritet for å tvinge den ansatte. Dette kan skape en indre konflikt hos den ansatte der lederens ønske står på den ene siden og hva den ansatte ønsker står på den andre. Et eksempel på dette kan være en lege som må jobbe julaften og ikke får sett barna sine den dagen. Lederen må her trå forsiktig, slik at den ansatte ikke mister respekt for lederen sin.

Det er ikke alltid tilfellet at lederen gjør en jobb som nevneverdig skiller seg fra da ansattes jobb, men det er viktig å kunne opprettholde et inntrykk av at lederen fortsatt er lederen. Her

vil symbolikken som lederen representerer spille en stor rolle. Ofte er ledere flinke ansatte som tidligere har jobbet seg oppover i bedriften, og det vil da kunne være vanskelig å gå fra kollega til leder. Ledelsen og ansatte kan ha ulik oppfatning om hva som er en god ansatt, og de andre kollegaene kan være misfornøyde med at det ikke var nettopp de som ble valgt. Her kan man trekke inn attribusjon, for eksempel ved å si at en kollega bare hadde flaks som ble valgt, eller at vedkommende har smisket med noen i ledergruppen på en eller annen måte for å kunne rettferdiggjøre det at en selv ikke ble valgt. Det å bli valgt som leder kan også gå ut over det fritiden og det sosiale til lederen. Kolleger som tidligere har vært venner, vil ikke lenger yte den samme funksjonen for lederen, da dette kan bli sett på som upassende for jobben eller at kollegaene ikke føler at de kan stole på deg lenger ettersom du nå er en del av ledergruppen.

Bass (1985) sier at det er viktig å gi autonomi og ansvar til de ansatte, men hva skal man da gjøre med de ansatte som rett og slett ikke er til å stole på? Det er av vår oppfatning at transformasjonsledelse ikke er hensiktsmessig i alle typer jobber eller bransjer. I enklere jobber, som eksempelvis de mindre komplekse vil det kanskje være mer hensiktsmessig å ha et leder-ansatt bytteforhold, der lønn er belønning nok, og lederen klarer å takle uforutsette og vanskelige situasjoner, altså transaksjonsledelse. Det er allikevel slik at mange aspekter ved jobbkarakteristika og transformasjonsledelse ikke er gjort rede for i disse undersøkelsene, og at det å ta hensyn til personlighet, psykososialt arbeidsmiljø og hygienefaktorer muligens hadde gitt et bredere og mer nyansert bilde av virkeligheten.

## 6.0 Oppsummering

Piccolo og Colquitt (2006) foreslår at det ikke er hvordan de ansatte oppfatter lederen som utløser de transformelle effektene, men snarere hvordan de transformelle effektene er forankret i selve jobben. Deres forskning viser at transformasjonelle effekter overføres gjennom arbeidstakers reaksjon på lederen. Dette vil kunne ha en innvirkning på i hvilken grad de ansatte føler de kunne stole på lederen sin, hvor fornøyde de er, hvordan de opplevde rettferdighet og hvordan de kunne identifisere seg med jobben sin. I denne studien blir kjernejobbkarakteristika fungerende som en mediator, som skal heve oppgaveutførelsen og OCB. Det ble foreslått at de som fulgte gode ledere, synes at jobben er mer utfordrende og viktige. De introduserer også et nytt begrep; vilje som henviser til hvor villige de ansatte er til å utføre arbeidsoppgavene sine, og hvor engasjerte de er.

Bacha (2013) kopierte denne studien i Frankrike, men med et annet utvalg, andre hypoteser og en annen populasjon. Her var det hundre respondenter fra hundre ulike bedrifter i servicebransjen som ble spurt. Hun ønsket å studere forholdet mellom transformasjonsledelse, oppgaveytelse og opplevde mål av jobbkarakteristika. Bacha ønsket også å undersøke ulikhetene mellom kvinnelige og mannlige ledere, men det var kun 28 respondenter som hadde kvinnelige ledere, og hun nevner selv i studien sin at det vil være vanskelig å generalisere, men gjør det allikevel. Hun mener at kvinnelige ledere i større grad gir rom til de ansatte å være autonome, mens de mannlige i større grad gir tilbakemelding til de ansatte, og gjør at de i større grad klarer å identifisere seg med jobben. Vi mener at utvalget respondenter er altfor lite snevert til å si noe spesielt om kjønnsperspektivet på transformasjonslederskap.

Purvanova m.fl. (2006) ønsket å finne ut hvordan ledere gjennom transformasjonsledelse kunne påvirke sine ansatte til å skape meningsfylt arbeid. For å se hvordan transformasjonsledelse påvirket OCB testet de korrelasjonen med jobbkarakteristika som en medierende faktor. Det ble skilt mellom oppfattet jobbkarakteristika og objektiv jobbkarakteristika i studiet. Objektive karakteristika er de faktiske forholdene i arbeidet, mens oppfattet jobbkarakteristika er slik de ansatte opplever det. Funnene deres avslørte at transformasjonsledelse og OCB samvarierte, og at jobbkarakteristika var en medierende faktor. Studiet viste også at de objektive jobbkarakteristika ikke påvirket OCB.

Ut i fra det vi har sett i undersøkelsene vi har sett på, ønsker vi å konkludere med det at jobbkarakteristika fungerer som en mediator for transformasjonsledelses effekt på OCB og oppgaveutførelse.

## 7.0 Refleksjonsnotat

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av en teoretisk tilnærming til en kvalitativ litteraturstudie, der vi har sett på tre studier på jobbkarakteristika og transformasjonsledelse. Dette har vist seg å være en komplisert og tungvint metode å skrive en bachelor på, da det er lite i vårt pensum som støtter opp under denne metoden. Dette har allikevel vært en interessant måte å tilnærme seg temaet på, og vi føler at det har gitt oss god innsikt og endret vårt syn på ledelse.

Det er flere ting som har dukket opp underveis som gir oss grunn til å anbefale til videre forskning. Bacha reiser i sitt studie en interessant problemstilling om ulikheter mellom mannlige og kvinnelige ledere, men har dessverre ikke et godt nok empirisk grunnlag for å kunne generalisere. Studien har etter vår mening for få respondenter i utgangspunktet, men reiser definitivt et interessant spørsmål som gjerne kunne vært videre utforsket.

Et annet relevant tema som gjerne kunne blitt sett på er hvordan personlighet påvirker hvilke effekter som blir gitt av transformasjonsledelse. Dette er et tema som blir tatt opp i Hackman og Oldhams teori, men ikke i undersøkelsene vi så på. De foreslo at man skal kunne tilpasse jobbkarakteristika til det enkelte individets evner og dets personlighet, altså at ulike folk motiveres av ulike ting. Vi skulle også ønsket at Herzbergs hygienefaktorer og Thorsrud IDP kunne blitt tatt hensyn til i noen av studiene, ettersom dette også er velutarbeidede og testede teorier.

## 8.0 Kilder

- Alderfer, C.P. 1972. *“Existence, relatedness and Growth.”* New York. NY: Free Press.
- Alvesson, Mats og Stefan Svenningsson. 2003a. *“Managers doing leadership: the extraordinarization of the mundane.”* Human Relations 56(12). Business source complete: 13021069
- — — .2003b. *“The great disappearing act: difficulties in doing “leadership””.* The Leadership Quarterly 14(3). Business source complete: 9622332
- Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern.* Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=aml>
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *”Hva er ledelse?”* Oslo: Universitetsforlaget. ISBN: 9788215005522.
- Bacha Eliane. 2014. *“The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics”.* Journal of Management Development, Vol. 33 Iss 4 pp. 410 - 420
- Bass, Bernard. 1985a. *”Leadership and Performance: Beyond Expectations.”* The Free Press. London
- — — . 1985b. *“From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”.* Organizational dynamics. Vol. 18, issue 3. Business source complete: 9607211357
- Beyer, J. M. 1999. *”Taming and promoting charisma to change organizations”.* Leadership Quarterly. Vol. 10 Issue 2. Business source complete: 2406540
- Brenner, Vincent C, Claude W. Carmack, Mark G. Weinstein. 1971. *“An Imperical Test of The Motivation-Hygiene Theory.”* Journal of Accounting Research, Autumn71, Vol 9 Issue 2

- Burns, James McGregor. 1978. *Leadership*. New York. Harper and Row, ISBN: 978-0060105884
- Cialdini, R.B. 2011. *Påvirkning: Teori og Praksis*. Abstrakt forlag AS ISBN: 978-82-7935-308-9
- Conger, J. A. og Kanungo, R. N. 1987. *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings* Academy of Management Review. Oct87, Vol. 12 Issue 4 Business source complete: 4306715
- — —. 1989. *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. Personell Psychology. Vol. 43 Issue 4. Business source complete: 9609190144
- Cunliffe, Ann. 2014. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management*. 2. utgave. Sage. ISBN: 9781446273517
- DeGroot, Timothy, Kiker, D. Scott og Thomas C. Cross. 2000. *A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership*. Canadian Journal of Administrative Sciences. Business source complete: 4202084
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre og Kristin Woll. 2014. *Organisasjonsteori* 1. Utgave Oslo: Cappelen Damm
- Farr, Robert. 1977. *On the nature of attributional artifacts in qualitative research: Herzberg's two-factor theory of work motivation*. Journal of Occupational Psychology. Vol 50. Issue 1. Business source complete: 6293256
- Griffin, R. W. 1981. *Supervisory behaviour as a source of perceived task scope*. Journal of Occupational Psychology, Business source complete: 4615745
- Griffin, R. W., Bateman, T. S., Wayne, S. J., & Head, T. C. *Objective and social factors as determinants of task perceptions and responses: An integrated perspective and*



- empirical investigation.*” Academy of Management Journal, Business source complete: 4377119
- Hackman, Richard J. og Greg R. Oldham. 1976. “*Motivation through the design of work: Test of a theory.*” Organizational Behavior and Human Performance. Business source complete: 7590307
- Herzberg, Frederick, 1987, “*One More Time: How Do You Motivate Employees?*” Harvard Business Review. Vol. 65, issue 5. Business source complete: 8700007903
- Holmberg, Ingalill og Mats Tyrstrup. 2010. “*Well then: what now? An everyday approach to managerial leadership.*” Leadership
- Kark, R. Shamir, B og Chen, G. 2003. “*The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency*” Journal of applied psychology. Business source complete: 9608131
- Karp, Tom. 2013. “*Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta Lederskap.*” Oslo: Cappelen akademisk. 1 utgave. ISBN: 9788202320935.
- Kaufmann, Geir, Kaufmann, Astrid. 2009. “*Psykologi i organisasjon og ledelse.*” 4. Utgave. Oslo: Fagbokforlaget
- Latham, Gary P. 2007. “*Work Motivation. History, Theory, Research and Practice*”. 2. Utgave. SAGE
- Lillemyr, Ole Fredrik. 2007. “*Motivasjon og selvforståelse: Hva ligger bak det vi gjør?*” 1. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Maslow, A. 1954. “*Motivation and personality*” NY: Harper and Row. New York.
- McCarthy, Mark. 1997. “*REMEDIES FOR THE LEADERLESS WORKFORCE: A REVIEW OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP LITERATURE*”. International journal of Employment studies. Business source complete: 22681566

- Pfeffer, Jeffrey. 2010. *“Power: why some people have it and others don’t.”* New York: HarperBusiness. ISBN: 9780061789083
- Piccolo, Ronald F. Jason A. Colquitt. (2006) *“TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB BEHAVIORS: THE MEDIATING ROLE OF CORE JOB CHARACTERISTICS“* Academy of Management Journal. Business source complete: 20786079
- Pintrich, P. & Schunk, D. (1996). *”Motivation in Education: Theory, Research & Applications“*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Purvanova Radostina K. Bono Joyce E. og Dzieweczynski, Jessica (2006) *“Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance“* HUMAN PERFORMANCE, 19(1), Business source complete: 19050039
- Sander, Kjetil. 2015. Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell. Lesedato 11.05.16  
<http://kunnskapssenteret.com/hackman-og-oldhams-jobbkarakteristikamodell/>
- — — .2014. *“Herzbergs Motivasjonsteori (to-faktorteori).“* Lesedato 11.05.16  
<http://kunnskapssenteret.com/jobb-berikelse/>
- Staw, Barry M. 1984. *”ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A Review and Reformulation of the Fields’s Outcome Variables“* California annu. Rev. Psychology.
- Thorsrud, Einar. 1968. *“Socio-technical Approach To Job Design and Organizational Development.”* Management International Review, Vol 8, No 4/5. Business source complete: 12253957
- Walther, F og Bruch, H. 2009. *“An affective events model of charismatic leadership behavior: a review, theoretical integration, and research agenda.“* Journal of management. Vol. 35, issue 6. Business source complete: 46760852

Yitzhak Fried og Gerald R. Ferris. 1987. "*The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta Analysis.*" Vol. 40 Issue 2. Personnel Psychology. Business source complete: 6266353

Yukl, Gary A. 2011. "*Leadership in organizations.*" 8. utg. Boston, MA: Pearson Education. ISBN: 9780273765660.