

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**  
**Bergen, høsten 2005**

**Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og Ledelse**  
**Veileder: Professor, Geir Kaufmann**

**LEDELSE OG KREATIVT ORGANISASJONSKLIMA**  
—  
**TEORETISK OG EMPIRISK SAMMENLIGNING AV**  
**LEDELSEFAKTORENE I FULLSPEKTRUMSMODELLEN**

av  
Stian Madsen og Julie Gjervik

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Sammendrag**

Denne utredningen ser hovedsakelig på hvilken betydning ledelsesfaktorene i fullspektrumsmodellen har for det kreative organisasjonsklima. Den prøver også å finne ut om transformasjonsledelse er mer egnet enn betinget belønning (transaksjonsledelse) til å skape et kreativt organisasjonsklima, eller om de er like gode. For å undersøke problemstillingen har det blitt gjennomført spørreskjemaundersøkelse ved ulike etterutdanningskurs ved Handelshøyskolen BI Bergen og Norges Handelshøyskole. Her ble det brukt spørreskjema for å måle respondentenes oppfattelse av lederen, og et skjema for opplevelsen av organisasjonsklimaet.

Resultatene viser at transformasjonsledelse har sterkest effekt for opplevelsen av et kreativt organisasjonsklima. Når det gjelder betinget belønning viser utredningen positive effekter så lenge vi ikke kontrollerer for transformasjonsledelse i regresjonsanalysen. Funnet avviker fra tidligere teori, og utredningen bekrefter at betinget belønning under gitte forutsetninger kan være velegnet for å skape et kreativt organisasjonsklima.

Utredningen har avdekket metodiske svakheter ved ledelsesspørreskjema, MLQ, og det anbefales videre operasjonisering og forskning for å forbedre spørreskjemaets validitet.

## Forord

Denne utredningen er skrevet som et ledd i masterutdannelsen ved Norges Handelshøyskole innen fordypningsområdet strategi og ledelse.

Det har vært interessant og lærerikt å jobbe med utredningen. Det å selv finne både tema og problemstilling var nytt for oss, og mer krevende enn hva vi hadde forventet på forhånd. I ettertid tror vi mye av det vi har lest og skrevet om i utredningen, er ting vi selv kan ta med oss ut i arbeidslivet og praktisere. Ærlighet varer lengst, og vi må si at arbeidet til tider har vært vanskelig, men utfordringene har gjort prosessen mer lærerik. Utredningen har sine begrensninger, grunnet at vi ikke klarte å skille mellom transformasjonsledelse og betinget belønning i faktoranalysen av MLQ-spørreskjema. Det ble til tider omfattende i forhold til vårt kunnskapsnivå, men vi har etter beste evne prøvd å forklare alle funn som fremkommer i analysen. Vi synes det var spennende å analysere spørreskjemaene, og kartlegge årsaksforhold for komplekse begreper som kreativitet, ledelse og organisasjonsklima.

Vi vil benytte anledningen til å takke fagansvarlige på etterutdanningskurs ved Norges Handelshøyskole og Handelshøyskolen BI Bergen, for at de lot oss utlevere spørreskjema. I denne sammenheng er vi meget takknemlige for De som tok seg tid til å besvare spørreskjemaene i en ellers så hektisk hverdag. Takk sendes også til Astrid Kaufmann og vår veileder Geir Kaufmann, for nyttige metodiske innspill og hjelp til utredningen.

Ikke minst vil vi takke vår datter Nathalie, vår egen lille prinsesse som alltid gjør hverdagen mye bedre med sitt smil og latter.

Norges Handelshøyskole  
Bergen, 24. januar 2005

---

Stian Madsen

---

Julie Gjervik

*Til minne om min kjære far, Håkon Gjervik*

## Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Problemstilling .....	11
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>12</b>
2.1 Kreativitet.....	12
2.1.1 Hva er kreativitet.....	12
2.1.2 Hvordan framkommer kreativitet? .....	13
2.1.3 Kreativitet: Kobling av dimensjoner ved omgivelsen.....	16
2.1.3.1 <i>Utfordring</i> .....	16
2.1.3.2 <i>Frihet</i> .....	16
2.1.3.3 <i>Ressurser</i> .....	17
2.1.3.4 <i>Arbeidsgruppesammensetning</i> .....	17
2.1.3.5 <i>Oppmuntring fra ledere</i> .....	17
2.1.3.6 <i>Organisasjonsstøtte</i> .....	19
2.2 Økonomisk teori.....	25
2.2.1 Transaksjonsledelse og Agentteori.....	25
2.3 Transformasjonsledelse.....	32
2.3.1 De fire faktorene i transformasjonsledelse.....	33
2.3.2 Fullspektrumsmodellen .....	34
2.3.2.1 <i>Addisjonseffekten</i> .....	36
2.3.3 Forskning omkring transformasjons- og transaksjonsledelse .....	37
2.3.4 Svakheter ved transformasjonsteori .....	39
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>40</b>
3.1 Problemstilling .....	41
3.2 Modell .....	44
3.3 Design.....	45
3.4 Måling .....	46
3.4.1 Primærdata .....	46
3.4.2 Spørreskjema.....	46
3.4.2.1 <i>Arbeidsklimaskjema</i> .....	47
3.4.2.2 <i>Lederstilskjema</i> .....	47
3.4.2.3 <i>Feilkilder</i> .....	48
3.4.2.4 <i>Reliabilitet og validitet</i> .....	49
3.4.2.5 <i>Utvalg</i> .....	51
<b>4.0 Resultater</b> .....	<b>53</b>
4.1 Deskriptiv statistikk.....	53
4.2 Faktoranalyse .....	59
4.3 Regresjonsanalyse .....	62
4.3.1 Enkel regresjon.....	64
4.3.2 Multippel regresjon .....	66
4.3.3 Kommentarer til regresjonsanalysen.....	70

4.4 Hypotesebesvarelse .....	72
<b>5.0 Diskusjon.....</b>	<b>73</b>
5.1 Faktor 1 .....	75
5.2 Faktor 2 .....	87
5.3 Mulige implikasjoner for ledelsespraksis.....	93
5.4 Begrensninger.....	97
5.5 Konklusjon .....	98
5.6 Forslag til videre forskning .....	99
<b>Referanseliste.....</b>	<b>100</b>
<b>Vedlegg</b>	

## Figurliste

Figur 2.1: Klimaprofil i kreative/innovative, og stagnerte organisasjoner.....	23
Figur 2.2: Fullspektrumsmodellen (Kaufmann, 2004).....	35
Figur 2.3: Fullspektrumsmodellen for ledelse (Kaufmann, 2004).....	36
Figur 2.4: Addisjonseffekten for transformasjonsledelse (Kaufmann, 2004).....	37
Figur 3.1: Metodeinndeling.....	40
Figur 3.2: Ekvalls klimamodell (Kaufmann & Kaufmann 1998, s. 303).....	44
Figur 3.3: Fullspektrumsmodellens påvirkning på organisasjonsklima.....	45
Figur 4.1; Faktoranalyse av ni korrelerte variabler.....	59

## Tabelliste

Tabell 3.1: Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) for arbeidsklima.....	49
Tabell 3.2: Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) for lederstiler.....	50
Tabell 4.1: Gjennomsnitt, standardavvik, median, skjevhet og kurtose for arbeidsklima.....	53
Tabell 4.2: Deskriptiv statistikk for lederstiler i Norge og USA.....	55
Tabell 4.3: Korrelasjonsmatrise mellom lederfaktorer og organisasjonsklima indikatorer.....	56
Tabell 4.4: Korrelasjon mellom transformasjonsfaktoren (de 4 I-ene) og arbeidsklima.....	56
Tabell 4.5: Korrelasjon mellom ledelsesfaktorene og resultat av ledelse.....	58
Tabell 4.6: Forklart varians ( $r^2$ ) og beta-verdier for uavhengige og avhengige variabler.....	64
Tabell 4.7: Avh. var. faktor 1, uavh. var. transfl.....	66
Tabell 4.8: Avh. var. faktor 1, uavh. var. betbel.....	66
Tabell 4.9: Avh. var. faktor 1, uavh. var. transfl og betbel.....	66
Tabell 4.10: Avh. var. faktor 1, uavh. var. kjønn, org.type, betbel og transfl.....	67
Tabell 4.11: Avh. var. faktor 2, uavh. var. transfl.....	68
Tabell 4.12: Avh. var. faktor 2, uavh. var. betbel.....	68
Tabell 4.13: Avh. var. faktor 2, uavh. var. transfl og betbel.....	68
Tabell 4.14: Avh. var. faktor 2, uavh. var. kjønn, betbel, transfl og organisasjonstype.....	69
Tabell 4.15: Korrelasjon mellom betbel og transfl indikatorer.....	70
Tabell 4.16: Korrelasjon mellom betbel, transfl og lds.....	70
Tabell 4.17: Korrelasjon mellom transformasjonsdimensjonene.....	74
Tabell 4.18: Korrelasjon mellom transaksjonsfaktorene fra vår undersøkelse.....	74

## 1.0 Innledning

Markeder og organisasjoner endres over tid, slik har det alltid vært. Markedene blir midlertidig stadig mer fragmenterte, og kundene mer opplyste og krevende (Jacobsen, 2004). Teknologien utvikler seg med en enorm hastighet, og det finnes snart ingen grenser for hva som ikke kan utvikles. Kravet til kreativitet og innovasjon blir derfor større enn noen gang tidligere. Det har vært en eksponentiell utvikling i spesialisering av kunnskap, og for å henge med i de raske og kontinuerlige endringene fordres evne til å tenke nytt. Organisasjoner må være kreative og innovative for å oppnå eller opprettholde konkurransefortrinn. De må være fleksible, fokusere på produkt- og serviceutvikling, og få nyvinninger raskt ut på markedet. Det blir derfor et paradoks når Norge som et av de rikeste land i verden ikke klarer å forvalte rikdommen på en fornuftig måte for å bidra til mer innovasjon<sup>1</sup>. Betingelsene for kreativitet burde absolutt ligge til rette med tanke på ressursene vi besitter. Så det må i tillegg finnes andre alternative forklaringer til lav innovasjonsrate i Norge.

Mye av årsaken til manglende innovasjon i Norge kan muligens tilskrives ledelse og styringssystemene. Verdien av nære relasjoner mellom leder og ansatt taes ofte ikke hensyn til. Kan det være at norske ledere er lite interessert i norsk kompetanse og forskning innen ledelse og organisasjoner? Tendensene har vært at man i stedet vender seg til globale, stort sett amerikanske firmaer, og pynter seg med siste mote. Moter er alltid kortlevde, det er derfor de er moter.

Langsiktig strategisk planlegging er blitt en klisjé i mange bransjer. Hvordan kan man tenke langsiktig når man ikke vet hvilken retning utviklingen beveger seg? I dynamikken som oppstår mellom finansielle investorer, styrer og toppledere, tvinger kortsiktig tenkning seg fram. Medvirkningskulturen settes under press og relasjonen mellom organisasjon og ansatt forandrer karakter. Automatisert kontroll gjennom økende fokus på rapportering og et overdrevet fokus på resultater, skaper en intensitet mange opplever som utmattende og forstyrrende i forhold til reell verdiskapning og langsiktig verdiutvikling. Verdien av langsiktige investeringer i form av forskning neglisjeres. Dette er et paradoks siden det viser

---

<sup>1</sup>Rapport fra Det norske forskningssystemet – statistikk og indikatorer 2001  
[http://forskningsradet.ravn.no/bibliotek/statistikk/indikator\\_2001/4.1.html](http://forskningsradet.ravn.no/bibliotek/statistikk/indikator_2001/4.1.html)



seg at bedrifter som investerer i forskning og utvikling oppgir i gjennomsnitt over dobbelt så høye vekstforventninger som andre bedrifter, og FoU-aktiviteten i disse bedriftene fostrer nye prosjektideer<sup>2</sup>. ”Der lederen før visste mest og hadde høyest status, er det i dag gjerne arbeidstakeren som besitter fagkunnskapen og er eksperten. Dette krever helt nye måter å lede på”, sier organisasjonsforsker Wiggo Hustad, (2001)<sup>3</sup>. Lederne må være tilretteleggere, ikke kontrollører, mener forskeren videre.

Til tross for at mange flere arbeidstakere i dag har høyere utdanning enn for et par tiår siden, innføres det stadig flere kontrollsystemer i virksomhetene. Økt kontroll fratrukker den enkelte følelsen av ansvar og autonomi over sin egen hverdag. Geir Kaufmann uttalte til Ukeavisen Ledelse (18.8.2005) at kreativitet er blitt en forutsetning for økonomisk suksess, men tradisjonelle belønningssystemer basert på kontroll og økonomiske insentiver kan være ødeleggende for kreativitetsprosessen. Han mener videre at de tradisjonelle belønningsmodellene som motiverer til innsats ved å gi individuell økonomisk belønning, er dårlig egnet til å produsere kreativitet. Kreative personer må få arbeide selvstendig, og det krever fleksibilitet. Kaufmann er også kritisk til overdreven kontroll på ulike måter for å utmåle lønn og hindre unnsaluntring. Han mener kontroll, styring og overvåkning må erstattes med tilrettelegging, stimulering og anerkjennelse. Han er lite imponert over norske utdanningsinstitusjoners innsats for å fremme kreativitet, og mener at det i stor grad er i utdanningen det svikter. Det satses for lite på å lære framtidige ledere å oppmuntre til kreativitet. Kaufmann peker på at transformasjonsledelse, der leder og medarbeidere sammen skal transformere og forme bedriftens idé, inspirerer og motiverer medarbeiderne gjennom lagånd og entusiasme.

Nyskaping har et element av kreativitet i seg. Den kreative skaper noe av det man har for hånden, som ikke var der tidligere. Noen mennesker er kreative naturtalenter, men vi kan alle trene og lære oss til å vise større kreativitet<sup>4</sup>. Ledere i posisjon av sin lederstil kan fremme kreativitet i organisasjonen. Ledelse i seg selv er kanskje det mest kreative av all kunst, da den er organisatoren av talent i organisasjonen. For å realisere sine kreative egenskaper må individer føle seg trygge på at ansatte, ledere og organisasjonen som helhet verdsetter slike incentiver. Sammen utgjør de organisasjonsklimaet, og er uten tvil den viktigste påvirknings-

---

<sup>2</sup> <http://www.forskning.no/fona/1119607093.17>

<sup>3</sup> <http://www.forskning.no/Artikler/1018396854.49/1015951840.45>

<sup>4</sup> <http://www.bt.no/kultur/litteratur/article233115.ece>

mekanismen for kreativitet og innovasjon. Lederen har det overordnede ansvar med å se til at organisasjonsklimaet innrettes mot kreativitet.

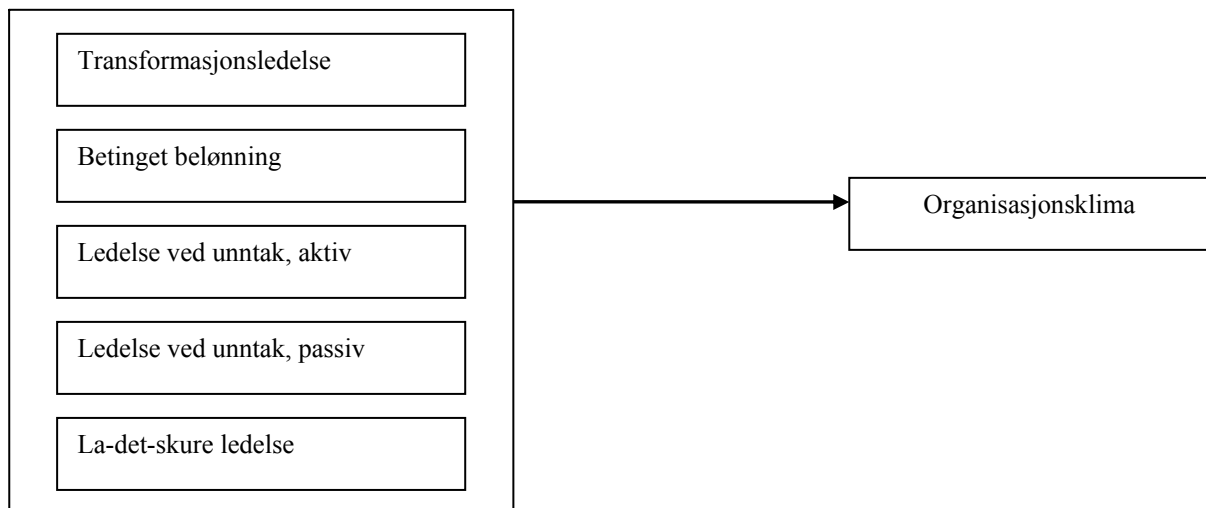
Vi vil videre i oppgaven ta for oss forskning som er gjort på kreativitet, ledelse og organisasjonsklima. Siktemålet er å formidle en teoretisk oversikt og forståelse for den metodiske delen, hvor vi skal undersøke sammenhenger mellom organisasjonsklima for kreativitet og lederstil. Formålet med oppgaven er å se på hva som skiller kreative organisasjonsklima fra mindre kreative klima, og å undersøke om det er forskjeller alt etter hvordan lederen beskrives. Dette er ment som et bidrag til ledelsesforskning, da vi mer spesifikt kan undersøke hvilken lederstil som best samvarierer med kreativt organisasjonsklima.

## 1.1 Problemstilling

Utredningen vil fokusere på følgende problemstilling:

*Hvilken betydning har arbeidstakeres oppfattelse av ledelse for sammenhengen med deres opplevelse av arbeidsklimaet, og hvilke ledelsesfaktorer i fullspektrummodellen er best egnet for å skape et kreativt arbeidsklima?*

Problemstillingen kan sammenfattes i følgende modell:



## 2.0 Teori

Med utgangspunkt i denne generelle problemstillingen presenterer vi relevant teori. Dette er nødvendig for å kunne forstå sammenhengen mellom lederstiler og medarbeiderens mulighet for kreativ utfoldelse. Den teoretiske gjennomgangen har også som formål å belyse behovet for vårt studie.

Den teoretiske gjennomgangen er relativt omfattende. Vi tar først for oss teori omkring kreativitet, og viser deretter til teori om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

### 2.1 Kreativitet

I dette kapittelet vil vi forklare hva som ligger i begrepene kreativitet og innovasjon ved å legge fram definisjoner og forskning på feltet. Vi vil også se på betingelser for å fremme kreativitet på arbeidsplassen, og betydningen organisasjonsklimaet har for kreativitet.

#### 2.1.1 Hva er kreativitet

Det var lenge en generell oppfatning at ideer var noe som plutselig dukket opp i våre tanker, og at det ikke kunne gis noen vitenskapelig forklaring på dens opprinnelse. En av de første som forsket på kreativitet var Wallas (1926), som identifiserte fire faser for kreativ tenking. Den første fasen, forberedelse, innebærer at individet belyser problemet og klargjør sine målsettinger. Neste fase, inkubasjonstiden, er en prosess hvor man lar ubevisstheten jobbe i fred, og håper så at det vil føre til løsning av problemet. Den tredje fasen skapes ved "Eureka" gjennombruddet og kan komme når man minst venter det. I den siste fasen, kontroll, brukes logiske og rasjonelle tankeprosesser for å utforme en korrekt og allmenn forstått løsning.

Nyhetskriteriet for kreativitet blir poengtert av Lubart (1994, s. 290), som definerer kreativitet som: "Evnen til å produsere noe hittil ukjent og samtidig hensiktsmessig". I tillegg til nyhet mener Lubart (1994) at kreativitet skal skape noe av verdi, noe man ikke har for hånden fra før. Amabile (1988, s. 234) definerer kreativitet som: "The production of novel and

appropriate ideas by one individual or a small group working together". I tråd med store deler av sin forskning vektlegger Amabile nyhetskomponenten og verdikriteriet, og at kreativitet gjerne skapes i grupper gjennom menneskelige relasjoner.

Før videre diskusjon må vi avklare at innovasjon og kreativitet er forskjellige begreper, selv om de ofte blir brukt som synonymer i dagligtale. Innovasjon defineres som "The intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society" (West og Farr, 1990, s. 9). Det er store likhetstrekk mellom innovasjons- og kreativitetsdefinisjonene, men hovedforskjellen ligger i at innovasjon ikke trenger å være nytt for omgivelsene, men for organisasjonen. West og Farr (1990) mener at innovasjon skaper nyheter og medfører endringer, mens kreativitet mer kan ses på som en mer radikal og kvalitativ nyhet, noe man ikke har fra før. Implementerer man nye løsninger for organisasjonen som allerede eksisterer i omgivelsene, vil dette være innovativt for organisasjonen, men altså ikke nødvendigvis et resultat av kreativt arbeid. Vi kan sammenfatte dette med å si at kreativitet er en prosess som går ut på å uttrykke, utvikle og implementere nye og nyttige ideer. Innovasjon er derimot en prosess som går ut på å uttrykke, utvikle og implementere nyttige ideer som er nye for organisasjonen.

### **2.1.2 Hvordan framkommer kreativitet?**

Amabile (1999) hevder at for ethvert individ oppstår kreativitet i skjæringspunktet av tre komponenter; faglig kunnskap og erfaring, kreative tankeferdigheter, og motivasjon.

Med faglig kunnskap og erfaring mener Amabile (1999) de kunnskapene individene innehar. Kunnskapene omfatter alt fra tekniske, prosessuelle og intellektuelle aspekter. For å tilfredsstille nyhetskriteriet må vi ta i betraktning at stor kunnskap om et domene kan føre til innsnevring i tankesettet, og på den måten hemme muligheten for å se nye løsninger. Det å inneha stor ekspertise gir ikke automatisk kreative evner eller tankeferdigheter, men det er en forutsetning for virkelig god utførelse.

Kreative tankeferdigheter belyser hvor vidt et enkeltindivid har evne til å tilnærme seg problemer kognitivt. Det kan være i form av hvordan personen kombinerer eksisterende ideer til en kreativ idé. Kreativ problemløsning karakteriseres av to hovedkjennetegn: 1. Det er en

form for problemløsning som frembringer nyhet i tankeinnholdet, og 2. De nye ideene har verdi i den forstand at de kan omsettes til noe som har betydning enten praktisk, vitenskapelig eller estetisk (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Siden kreativt arbeid ofte oppstår i komplekse, udefinerte problemer, representerer viktigheten av struktur en nøkkelkomponent i den kreative prosessen. Ved definisjon av problemet må mennesker forsøke å få informasjon og formulere et sett av konsepter som forsøker å gi en forklaring av problemsituasjonen. Denne informasjonen gjør mennesker i stand til å kombinere og reorganisere informasjon. Disse nye kombinasjonene, gjør det videre mulig for mennesker å generere nye ideer (Baughman og Mumford, 1995). Mennesker er rasjonelle og instrumentelle, og Maier og Hoffman (1970) hevder at det er en tendens til å søke løsninger før man har en klar forståelse av problemet man står overfor. Denne tendensen ble diskutert av Hyman (1964) som observerte at individer som ble oppfordret til å jobbe videre med problemer de i utgangspunktet hadde løst, faktisk ofte produserte ideer mer kreative enn det som først ble gjort. Kreative løsninger har store verdier i den form at de ofte leder til nye problemer og påfølgende løsninger, men det betinger at man i utgangspunktet har en korrekt forståelse av problemet. Newell, Shaw og Simon (1979) foreslår noen kriterier som skaper mulighet for en mer presis avgrensning av problemstrukturen;

- Kreativ tenking er ukonvensjonell ved å søke endring eller avslag fra tidligere aksepterte ideer.
- Kreativ tenking kommer av høy motivasjon og iverdighet, og fremkommer over en lengre tidsperiode, konsistent eller periodisk.
- Newell, Shaw og Simon (1979) argumenterer for at problemer som krever kreativ tenking er normalt vage og dårlig formulert, og mye av hovedutfordringen blir å formulere selve problemet.

De Bono (1990) fokuserer som Newell, Shaw og Simon (1979), på det ukonvensjonelle ved kreativ tenkning. De Bono skiller mellom vertikal og lateral tenkning i sitt arbeid. Vertikal tenkning blir tradisjonelt sett på som en logisk prosess. Betegnelsen vertikal tenkning kommer fra at man fokuserer på kontinuitet, mens et viktig trekk ved lateral tenkning er fravær av kontinuitet og fokus på å bruke god tid. Det første trinnet innen problemløsning, der man skal definere og utdype problemet blir ofte tatt for gitt, og oppmerksomheten rettes mot det andre trinnet ser på logiske teknikker og matematiske tilnærminger. Vi antar ofte at tankeprosessene ikke starter før i den andre fasen, men De Bono hevder at det er i den første fasen begreper og oppfatninger settes sammen. Står man overfor situasjoner hvor problemet består i å definere

problemet, kan lite gjøres om vi ikke håndterer den første prosessen tilfredsstillende. Dette er i samsvar med Newell, Shaw og Simon (1979) som påpeker at kreativitet krever endring eller avvisning av tidligere aksepterte ideer. Ofte blir informasjonssøking og problemforståelse konsentrert rundt det man vet fra før, og gode løsninger kan i den forstand bli blokkert. Kreative prosesser er alltid ”open-ended”, og med ferdigheter innen lateral tenking vil man øke mulighetene for generering av nye ideer.

Amabile (1999) mener at kreativt arbeid betinges av motivasjon, og skiller mellom indre og ytre motivasjon.

Ytre motivasjon kommer i form av belønning eller straff, og kan eksempelvis være prosjekter hvor suksess kan gi store bonuser, mens feil kan medføre oppsigelse eller en annen form for straff. Belønning kan hemme incentivene til å søke risiko, da man er vitende om konsekvensene hvis man ikke tilfredsstiller kravene (Amabile, 1988 og 1999). Fletcher (1998) ser nærmere på relasjonen mellom ytre motivasjon og kreativitet, og hevder at det ikke foreligger noen undersøkelser som bekrefter positiv korrelasjon mellom lønnsnivå og kvalitet på kreativt arbeid. Incentivene til å velge det sikre går på bekostning av det ukonvensjonelle som innebærer form for risiko.

Indre motivasjon fokuserer på en persons indre ønske om å gjøre noe, og folk vil være mest kreative når de føler seg motivert via interesse, tilfredsstillelse og utfordringen arbeidet i seg selv gir (Amabile, 1999). I hvilken grad et individ er motivert for å løse problemer vil avhenge av hvordan vedkommende ser verdien av resultatet som kan skapes. Dette blir grundig diskutert av selvledelsesteorien som bygger på kunnskap om individers motivasjon (Yukl, 2002). I teorien legges det vekt på at forsterkningsmekanismer eller belønninger (incentiver) bidrar til å øke motivasjon og effektivitet. Ideen er at dersom vi forventer å få en viss belønning for gjennomføring av oppgaver, vil vi investere mer energi for å gjennomføre den. Deci og Ryan (1985) argumenterer for at mennesker har tre primære behov ved siden av de fysiologiske behovene; behov for kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet. Forfatterne belyser også at personlighetstrekket autonomi støtter individers kompetanse og opplevelse av selvbestemmelse, som da igjen skaper indre motivasjon. Gjennom indre motivasjon og belønninger i forhold til prestasjon, øker selvopplevd mestringsevne (Bandura, 1986). Grad av selvopplevd mestringsevne vil påvirke prestasjoner gjennom valg av oppgaveomfang og vanskelighetsgrad. Lovelace (1986) hevder at potensielt kreative

mennesker, vil motiveres av behov for selvrealisering for å utnytte sine kreative ferdigheter. Lederen bør derfor forsikre seg om at de lavere rangerte behovene tilfredsstilles (fysiologiske, trygghet, sosiale og statusbehov), og la selvrealisering være målet for å stimulere de ansatte.

### **2.1.3 Kreativitet: Kobling av dimensjoner ved omgivelsen**

Denne diskusjonen vil ta utgangspunkt i Amabiles og Ekvalls forskning, men suppleres i tillegg med andre interessante forskningsfunn. Amabile (1999) karakteriserer de viktigste dimensjonene for kreativitet ved omgivelsen som utfordring, frihet, ressurser, arbeidsgruppe-sammensetning, oppmuntring fra overordnede og organisasjonsmessig støtte.

#### *2.1.3.1 Utfordring*

En ting ledere kan gjøre for å stimulere kreativitet, er å matche folk med rett oppgave. Oppgaven bør ikke være for lett, da man ikke ser utfordringer ved den. Den bør heller ikke være for vanskelig, da det kan føre til frustrasjon ved at evnene ikke strekker til. Kreativitet er som høyde, vekt og styrke, og mennesker varierer i hver dimensjon. På samme måte vil alle ha kreative ferdigheter, men noen er innlysende mer kreative enn andre. Det er blant annet blitt bekreftet at kreative mennesker har høy toleranse for tvetydighet og søker komplekse og utfordrende oppgaver (Child, 1973).

#### *2.1.3.2 Frihet*

En viktig lederoppgave er å sette strategiske mål, for så å komme til enighet med organisasjonen om hvilke delmål man skal styre etter. I en slik prosess er det viktig at alle i organisasjonen vet hvor man skal, men får selv frihet til å velge hvilken vei en tar for å tilfredsstille målene. Frihet gir positive effekter ved at mennesker får høyere motivasjon og eierskap til arbeidet. For at frihet skal gi konstruktive effekter trenger man målklarhet. Har man ikke målklarhet vet man ikke hvilken retning en skal fokusere mot. Kanter og Ackermann (1989) mener at mål har innflytelse på individers motivasjon gjennom dens påvirkning på selvregulerende mekanismer. Kontrollaspektet blir viktig i denne sammenheng, fordi for mye kontroll tenderer til å hemme innovasjon og motivasjon i forhold til et moderat nivå av kontroll (Pelz og Andrews, 1976). Dersom det blir for mye kontroll, vil involvering og motivasjon reduseres gjennom for lite autonomi. Kreative mennesker har sterkt ønske om autonomi og søker seg bort fra autoritære organisasjoner (McCarry og Edwards, 1973). Studier av kreative mennesker viser videre at de har indre kontrollplassering. Det vil si i



hvilken grad individet føler seg i stand til å kontrollere sin egen situasjon, og at handlinger er et resultat av egen kompetanse, evner og ferdigheter (Woodman, Saywer, og Griffin, 1993). Fletcher (1988) viser til en studie av arkitekter hvor det viste seg at de mest kreative var opptatt av å tilfredsstillere sine indre krav til utførelse og estetikk, mens den minst kreative gruppen var opptatt av å tilfredsstillere de generelle standardene i arkitektur.

#### *2.1.3.3 Ressurser*

Kreativitet innebærer tilstrekkelig tid, jamfør inkubasjonstid, og ledere som ikke legger til rette for den tid kreativitet betinger kan redusere muligheten for kreative prosesser i organisasjonen. I midlertidig kan tidspress noen ganger fokusere de ansatte ytterligere mot målet, noe som kan gi positive effekter for kreative prosesser (Ekvall og Ryhammer, 1999). Dette forekommer spesielt i situasjoner hvor oppgaven som skal løses er av en slik utfordrende karakter at den øker den indre motivasjonen. Viktigheten av arbeidsstøtte blir illustrert i en studie av Ekvall og Ryhammer (1999), hvor de fant at tilgjengeligheten av nødvendige ressurser ( $r=.42$ ) var sterkere relatert til produktivitet enn både klima ( $r=.25$ ) og struktur ( $r=.02$ ).

#### *2.1.3.4 Arbeidsgruppesammensetning*

Funksjonell mangfoldighet har lenge vært vurdert som en viktig betingelse for kreative arbeidsgrupper. Man må bygge team på ulike ferdigheter som er komplementære med hverandre, sikre ulike erfaringer og skape sosial identitet i gruppen. Teammedlemmene må være villige til å samarbeide og dele den kunnskap og erfaring de besitter (Sethi, Smith og Park, 2001). Slike pluralistiske arbeidsmiljø er preget av friksjon, meningsbryting, ulikheter og gjensidig kritikk, og gir grunnlag for innovasjon og kreativ dynamikk.

#### *2.1.3.5 Oppmuntring fra ledere*

For at ansatte skal føle trygghet er det viktig at ledelsen setter pris på kreative forslag. Tre typer av støtte er grunnleggende i lederskapet av kreative tiltak: (1) idéstøtte, (2) arbeidsstøtte, og (3) sosial støtte.

Kreative mennesker utforsker først, og bekrefter senere. Konsekvensene av en slik strategi er at kreative mennesker vil trekke seg tilbake når de blir konfronterte med for tidlig kritikk – kritikk når ideene fremdeles er på et tidlig stadium (Galluchi, Middleton, og Kline, 2000). Andrews og Gordon (1970) fant at tidlig negativ tilbakemelding fra ledere eller kollegaer,

hadde en tendens til å hemme vitenskapelig kreativitet. Denne observasjonen om nødvendigheten av idéstøtte gir forslag om at: (a) ledere må evaluere tilbakemelding tidsriktig og forsiktig, spesielt kritisk tilbakemelding, (b) ledere må beskytte ideene, spesielt nye tekniske ideer, fra for tidlig teknisk evaluering, og (c) ledere må eksplisitt gjenkjenne og belønne mennesker for å produsere nye ideer. Dette bekreftes av Glassman (1986) som viser til lavere kreativitet blant FoU deltakere der ledelsen ikke støtter og verdsetter kreative prestasjoner. Dougherty og Hardy (1996) og Jelnek og Schoonhoven (1990) har vist at tidlig involvering av toppledelsen og det å bygge opp støtte er viktig for å påvirke suksessen av nye produktutviklingstiltak.

Ifølge Zaccaro, Gilbert, Thor, og Mumford (1991) må ledere av kreativitet inneha sosiale antenner, fleksibilitet, visdom, og sosiale vurderingsevner. Kreativt arbeid er personsentrert hvor mennesker jobber under stressete forhold, og vektlegger betydningen av å skape trygghet. Ledere må vite når og hvordan de skal gi tilbakemelding. Det blir i denne sammenheng viktig å gi feedback og sette opp målsettinger. Både feedback og målsettinger influerer arbeiderens ytelse, og spiller en avgjørende betydning for hvor mye ekstra arbeiderne er villig til å jobbe. Dweck (1986) beskriver to målorienteringer individer kan inneha; ytelsesmål og læringsmål. Individer med ytelsesmål fokuserer på positive evalueringer av ytelse og kompetanse, og bedømmer suksess og fiasko mot ens egne evner. Faren med en slik orientering er at vedkommende ofte velger lette oppgaver, siden man ikke tar sjansen på å mislykkes. Individer som er opptatt av å lære tenderer til å måle suksess og feil opp mot ens læringsnivå, og vil søke etter utfordrende oppgaver som kan stimulere til økt læring og kompetanse.

Lederen har en sterk symbolsk betydning for kreativ utfoldelse, og Farr (1990) hevder at ledere som uttrykker høye forventninger, oppnår høyere ytelse blant ansatte enn ledere som ikke indikerer noen form for positiv forventning. Redmond, Mumford, og Teach (1993) viser til at lederes atferd som innrettes på utvikling av selvopplevd mestringsevne hos medarbeiderne, ikke bare leder til produksjon av høyere kvalitet, men også mer effektiv anvendelse av ekspertise og kreative problemløsningsferdigheter. Forskning viser videre at kreative personer liker å ta risiko (Michael, 1979), og lederen har i denne sammenheng en viktig rolle i å oppmuntre ansatte til å søke risiko etter evne. Risikoen i forbindelse med kreativt arbeid, viser at det er behov for både det å eksperimentere og ha toleranse for feil

(Andriopoulos og Lowe, 2000). Dette kan settes i sammenheng med lederens betydningsfulle rolle med å støtte kreative prosesser.

#### *2.1.3.6 Organisasjonsstøtte*

Det virker sannsynlig at lederens og organisasjonens evne til å påvirke gjennom Amabiles seks dimensjoner, vil avhenge av klimaet og kulturen i organisasjonen. Faktisk har menneskenes oppfattelse av organisasjonens atferd og kultur, klima, og normative forventninger for ønsket atferd, alle blitt funnet å være sterke og å ha en overbevisende innflytelse på kreativitet og innovasjon.

Ekvall (1996) oppfatter organisasjonsklimaet som de holdninger, følelser og atferd som karakteriserer livet i foretaket. Slik begrepet klima defineres, impliseres en viss grad av tillit, forpliktende engasjement og motivasjon, og risikomentalitet i organisasjonen, og blir på denne måten en del av det sosiale systemet i organisasjonen. Selv om det er likheter mellom begrepene gjør Ekvall et skille mellom organisasjonsklima og organisasjonskultur. Han mener at dersom klima skal inkluderes i en kulturell modell bør man se klima som en tilkjennegivelse av kulturen i form av synlige eller hørbare atferdsmønstre. Kultur refererer til de mer dype og varige verdier, normer, og antakelser i organisasjonen. Forhold som skaper organisasjonsklimaet inkluderer organisasjonsstrukturen, lederskapet og personalpolitikken. Organisasjonsstruktur er hvordan organisasjonen konstrueres, og hvordan relasjoner mellom ulike deler henger sammen for å fungere som en helhet. Strukturen og dens formelle regler regulerer og styrer de ansattes atferd i samsvar med overordnede mål.

Ekvall opererer med ti indikatorer for klima (CCQ): (1) utfordring, (2) frihet, (3) idéstøtte, (4) tillit, (5) lekenhet, (6) livlighet, (7) debatt, (8) konflikt, (9) risikotaking og (10) idétid. Dimensjonene er et resultat av mange store faktoranalyser, men selv om de er empirisk og teoretisk forankret er det ingen garanti for at de dekker alle aspekter for kreativt klima. CCQ konseptet er et generelt mål for det kreative klima, holdninger og følelser, og er ikke en indikasjon på hvordan individer eller grupper oppfører seg. "Since people vary as regards to their personalities and their experiences in the organization..., it is assumed that descriptive differences depending on these things will tend to cancel each other out when the descriptions are aggregated to produce organizational measures... The aggregation of the dimensions scores of the respondents to an organization score is achieved by the mean score. This mean

score assumes to reflect the real climate, which in turn the individual member has to evaluate with his/her preferences and react to” (Ekvall, 1987, s. 180).

CCQ-indikatorene er latente dimensjoner og har en sammenheng, men de kan manifesteres i forskjellige observerte dimensjoner for å beskrive arbeidsklima. Vi har diskutert dimensjonene utfordring, frihet, idéstøtte, og idétid, og vil nå redegjøre for de andre dimensjonene og vise til Ekvalls forskning på lederstil og organisasjonsklima. Vårt fokus blir på det kreative aspektet, men forskning viser at mange av dimensjonene i CCQ vil ha større anvendelse enn kun på innovasjon og kreativitet. Utfordring, frihet, tillit, lekenhet og konflikt antas å ha positive effekter på produktivitet, kvalitet, og generelt velvære i organisasjonen. Ekvall (1996) hevder at risikotaking, dynamikk, frihet og debatt ser ut til å være klimadimensjoner som utgjør den store forskjellen mellom det kreative klima som støtter radikal innovasjon, og det kreative klima som kun tillater inkrementelle forbedringer.

De som jobber i innovative organisasjoner beskriver ofte arbeidet sitt som meningsfylt og at de drives av interesse. De identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier, og stimuleres gjennom arbeidet. Et slikt arbeidsmiljø fokuserer på fremgang og endring, og søker forbedringer og nye løsninger på eksisterende og framtidige problem. I et dynamisk og livlig klima skjer det noe kontinuerlig, og man må være forberedt på endringer i tanketilnærming og praktisk arbeid. Det motsatte tilfellet finnes i klima hvor ting går tregt, hvor ingen overraskende vendinger eller ideer ser dagens lys, og hvor alt går sin vanlige gang.

Nye ideer skapes i konfrontasjon mellom ulike erfaringer, kunnskaper og synspunkter (Amabile, 1998, 1999; Woodman, Saywer, og Griffin, 1993), og derfor registreres ofte stor grad av debatt i innovative organisasjoner. Har man mange ideer i luften, mener Ekvall (1996) at vi får en positiv spiraleffekt, og nye ideer bygger på hverandre. For at debatt skal forekomme fordres det en åpen og tillitsfull atmosfære. For at folk skal føle seg trygge er det viktig å vise respekt for andres meninger og å gi hverandre en fordomsfri vurdering. Vi snakker ikke her om den perfekte harmoni hvor man alltid er enige med hverandre og legger seg flat hvis det kreves. Konflikter trengs, men det bør foregå på et kognitivt nivå, slik at det ikke oppstår personlige konflikter som medfører negative følelser. Dersom man skaper et klima med toleranse for konstruktiv konflikt vil konflikter kunne bli en idégenerator. Dessuten er tillit viktig for å redusere konformitetspress, og fokusere på samarbeid og fellesskapsløsninger.

Ekvall (1988) viser også til det han betegner som lekenhet i organisasjonen. Lekenhet skaper arbeidsglede og de som har stor arbeidsglede kjenner lengsel til arbeidet, og har et sterkt indre driv. Det amerikanske flyselskapet Southwest Airlines har en unik personal- og rekrutteringspolitikk, og søker bevisst etter medarbeidere med to spesielle egenskaper; improvisasjonsevne og sans for humor<sup>5</sup>. Dette har vist seg svært suksessfullt og selskapet kan vise til at de har flyene lengre i luften enn andre selskaper og har raskest ombordstigning. Psykolog og professor Svein Svebak<sup>6</sup> ved universitetet i Trondheim forsker på humor. Hans forskning viser at mennesker med sans for humor takler stress bedre enn andre med liten sans for humor. Han mener det er funnet bevis for at latter øker antallet av killerceller og nivået av bakteriereduserende stoffer som immunglobulin i immunforsvaret, mens alt dette synker når du er stresset.

Alle de ti klimadimensjonene i Ekvalls CCQ er nå kommentert, og vi vil videre se litt nærmere på hvilken sammenheng lederstil har med organisasjonsklima.

Ekvall (1983) gjennomførte et enkelt eksperiment som har lagt premissene for hans videre forskning. Studiet viste at det psykologiske klima i innovasjonsorganisasjoner innehar mer tillit, tiltro, utfordringer, motivasjon, frihet, livlighet og mangfoldighet, enn organisasjoner preget av stagnasjon. Sterkt formaliserte organisasjoner hadde lav grad av målklarhet, og organisasjoner som viste høy målklarhet var ikke sterkt formalisert. Det ble også funnet tegn på at innovative organisasjoner har lav grad av formalisering i forhold til stagnerende organisasjoner. Videre fant Ekvall sterk negativ korrelasjon mellom formalisering og innovasjon (-.73). Ekvall sammenfatter disse funn med at sterkt formaliserte organisasjoner innehar et mindre kreativt klima enn mindre formaliserte organisasjoner, og at organisasjoner med en høy grad av målklarhet vil ha et mer kreativt klima enn organisasjoner hvor målene er mindre klare. Dette økte forståelsen av hvilken rolle lederen innehar for å kunne påvirke arbeidsklimaet, og derigjennom kreativiteten til de ansatte.

Ekvall, Arvonen og Nyström (1987) gjennomførte en faktoranalyse hvor de undersøkte fire faktorer; klima, lederbeskrivelse, struktur, og jobbtilfredshet. Analysen av korrelasjonsmatrisen resulterte i tre sterke faktorer; relasjonsorientert lederskapsstil, forandringsorientert lederskapsstil og oppgaveorientert lederskapsstil. En relasjonsorientert

---

<sup>5</sup> [www.southwest.com](http://www.southwest.com)

<sup>6</sup> [http://www.helsenytt.no/artikler/en\\_god\\_latter.htm](http://www.helsenytt.no/artikler/en_god_latter.htm)

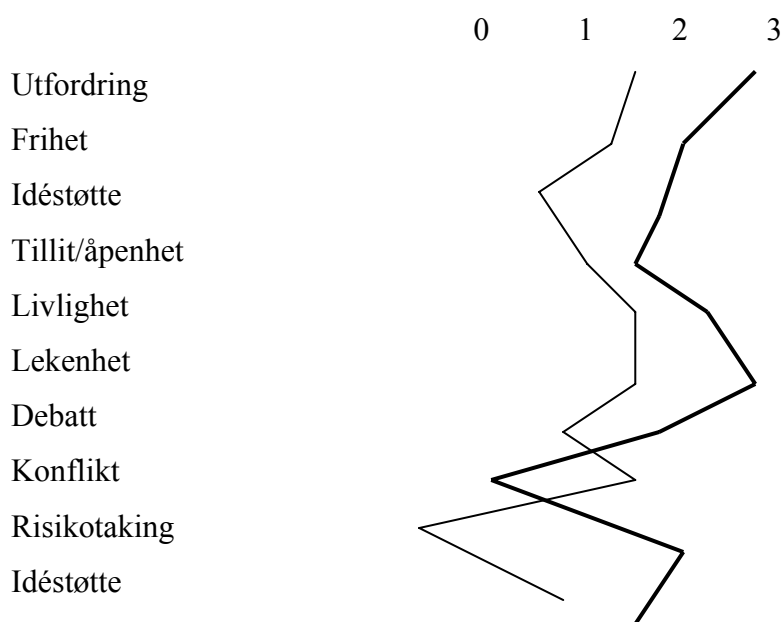
leder legger forholdene til rette for at ansatte skal føle trygghet, og oppmuntrer til samarbeid, og klimaet preges av åpenhet og tillit. En forandringsorientert lederstil skaper visjoner, aksepterer nye ideer, søker risiko og oppmuntrer samtidig til samarbeid. Klimaet beskrives som livlig/dynamisk, humoristisk, idérikt og debattfylt. I en slik situasjon oppgir menneskene i studiet at de trives med sine arbeidsoppgaver. Faktor 3, oppgaveorientert lederskapsstil, beskriver en leder som skaper orden og struktur, er konsekvent, og krever planlagt handling av sine ansatte. Arbeidsorganiseringen er klar og det blir gitt bestemte retningslinjer for hva som kreves. Faktoranalysen antyder at klimaindikatorer som dynamisk, idérikt, engasjerende, debattfylt og humoristisk, ikke forekommer under en oppgaveorientert ledelse. De tre lederstilene som framkom i studiet har ulike effekter i oppbygging av motivasjon, trivsel og kreativitet. Den relasjonsorienterte lederstilen assosieres med trivsel med sjefen, men ikke med arbeidsoppgaver eller kollegaer. Stilen er heller ikke sterkt knyttet til engasjement i arbeidet, eller kreativitet. Den forandringsorienterte stilen sammenkobler trivsel med arbeidsoppgavene, men ikke med verken lederen eller kollegaene. I en situasjon som karakteriseres av denne lederstilen er medarbeiderne sterkt engasjert og motivert, og det råder et debattfylt og kreativt klima. Oppgaveorientert lederstil har ikke klar samvariasjon med verken trivsel, engasjement eller kreativitet i klimaet.

Ekvall, Frankenhaeuser og Parr (1995) ser nærmere på korrelasjonssammenhengen mellom de tre lederstilene (relasjonsorientert, forandringsorientert og oppgaveorientert) og klimadimensjonene i CCQ. Korrelasjonene i deres studie gir indikasjoner på en relativt sterk relasjon mellom lederstil og klima. Ekvall, Frankenhaeuser og Parr (1995) viser at forandringsledelse har en tendens til å vise sterk positiv korrelasjon med klimavariablene i CCQ, med unntak av konflikt hvor de finner en negativ korrelasjon. Videre finner de at en relasjonsorientert leder har sterkere positiv korrelasjon med variabelen tillit og en sterkere negativ korrelasjon med konflikt, enn i tilfellet med en forandringsorientert leder. Den relativt lave korrelasjonen de finner mellom strukturert lederstil og de innovative klimadimensjonene gjenspeiler lederstilens manglende kreativitetsfokus.

Ekvall (1998) har videreført sine ideer ved å inkludere organisasjonsresultat i tillegg til sammenhengen mellom lederstil og organisasjonsklima. Ved siden av å bruke CPE (tre lederstiler) og CCQ (organisasjonsklima) tok han i bruk Amabile og Grysiewicz skjema, "The Work Environmental Inventory", hvor kreativitet og produktivitet blir brukt som måleenheter for resultat. Ekvall viser at lederstil ikke har en sterk direkte korrelasjon med

kreativitet, men at en leder har en avgjørende rolle for å skape et klima som støtter kreativitet. Studiet gir et nyttig bidrag i den forstand at lederen kan skape kreativitet i organisasjonen ved å legge til rette for et kreativt organisasjonsklima.

Det virker sannsynlig at lederens og organisasjonens evne til å påvirke Amabiles seks dimensjoner og Ekvalls klimaindikatorer, i noen grad vil avhenge av klimaet og kulturen til organisasjonen. Klima er funnet å være sterk, og har en overbevisende innflytelse på kreativitet og innovasjon. Organisasjoner som identifiseres som innovative, hva gjelder enten produkter, service, metoder og liknende, bør forventes å ha et annet klima enn hva tilfellet er hos mer konservative og distanserte organisasjoner. Figur 2.1 viser en sammenlikning mellom en gruppe bestående av ti innovative organisasjoner og en gruppe bestående av fem stagnerende organisasjoner. Ekvall (1989) viser at gjennomsnittet er signifikant på et 0,05 nivå eller bedre på alle ti klimadimensjonene. Undersøkelsen viser at innovative organisasjoner gir høy skåre på indikatorene for et kreativt klima.



Figur 2.1: Klimaprofil i kreative/innovative (—), og stagnerende (—) organisasjoner.

I statusrapporten "Research on workrelated stress" fra Det europeiske arbeidsmiljøorganet<sup>7</sup> oppsummeres den eksisterende forskningslitteraturen, og viser en rekke psykologiske farer ved arbeidsplassen. Rapporten belyser at organisasjonskultur og klima kan ha negative effekter dersom det preges av dårlig kommunikasjon, dårlig støttenivå for problemløsning og

<sup>7</sup> <http://www.forskning.no/Artikler/2002/oktober/1035286815.96>

personlig utvikling, og mangel på definisjon av organisasjonens mål. Videre viser rapporten at mange opplever stress når karrieren stagnerer, og når det er mangel på trygghet og stort fokus på forfremmelse. Frihet til å ta avgjørelser og ha kontroll over egen hverdag rapporteres å ha positive effekter for å redusere stress, mens lav deltakelse i avgjørelser og mangel på kontroll over arbeidet er stressfremmende faktorer. Forskningslitteraturen viser videre at mellommenneskelige forhold på jobben er en sterk indikator for stress hvis arbeidssituasjonen preges av sosial eller fysisk isolasjon, dårlig forhold til ledelsen og mangel på sosial støtte. I tillegg til de nevnte forhold inkluderes mangel på variasjon i oppgaver, og ubrukte ferdigheter som typiske årsaker til stress.



## **2.2 Økonomisk teori**

I den økonomiske faglitteraturen gjøres det en rekke atferdsantakelser av psykologisk art. Samfunnsøkonomien retter søkelyset mot rasjonalitet, og at aktørene opptrer fullstendig rasjonelt. En fullstendig rasjonell aktør har full oversikt over all tilgjengelig informasjon og beslutningsalternativer, og rangerer sine mål fra det beste til det dårligste. Individet sammenholder konsekvensene av de ulike alternativene med målene, og velger det alternativet som har de konsekvenser som passer best til det foretrukne mål (Omholt og Nesse, 1995). Disse forutsetningene har blitt kritisert fra organisasjonspsykologisk teori. De kjente Hawthorne-forsøkene og bidrag fra Human-Relation teorien viste at forutsetningene om det rasjonelle, økonomiske menneske var noe vage. Herbert Simon introduserte det han definerte som begrenset rasjonalitet (Simon, 1957). Han påpekte at mennesket har begrenset kapasitet når det gjelder å ta imot og bearbeide informasjon, og at organisasjonsbeskrankninger gir strenge rammer for rasjonalitet.

### **2.2.1 Transaksjonsledelse og Agentteori**

Det teoretiske utgangspunktet for transaksjonskostnadsteorien baseres på Ronald Coases klassiske artikkel "The Nature of the Firms" fra 1937. Transaksjonskostnadsteorien bygger på prinsippet om effektivitet i organiseringen av økonomiske relasjoner, og Coase viste til to koordineringsmekanismer; markedet som en usynlig hånd og hierarkiet som en synlig hånd. I teorien forutsettes det at økonomiske aktører opptrer etter egeninteresse, og er sterkt knyttet opp mot profittmotivet. Teorien hevder at individer kommer i konflikt grunnet ulike egeninteresser, og det kan forekomme det vi betegner som opportunistisk atferd. Med det menes at man for eksempel holder tilbake sentral informasjon slik at beslutninger fattes til egen fordel. En transaksjonsleder overfører de økonomiske markedspektivene til å gjelde for menneskelige relasjoner, og ansatte i organisasjoner blir følgelig regulert ut fra ansettelseskontraktene. Ansettelsesrelasjoner følger de samme prinsippene angående transaksjonskostnader mellom bedrifter i markedet, og derfor vil ledere forsøke å minimere transaksjonskostnadene i ansettelsesforholdet. Prinsippet kan betegnes som betinget belønning, og er en form for belønning-straff bytteteori. Lederen bruker ulike kontrollsystem for å sikre seg mot opportuniste og unnasluntring. Kontrollsystemet begrunnes også ut fra hvilke effektivitetsgevinster man kan få ved en strukturert organisering, der alle vet hva de skal gjøre til enhver tid.

Agentteorien bygger på et transaksjonsledelsesperspektiv og er egnet til å forstå hvilke eksplisitte og implisitte implikasjoner transaksjonsøkonomi gir for utøvelse av ledelsesfunksjonen. Kjerneideen bak agentteorien er at en prinsipal, for eksempel ledere, delegerer myndighet til eksempelvis en ansatt, agenten, slik at han skal handle på lederens vegne (Greve, 1995). Kort fortalt går teorien ut på at man må organisere relasjonen mellom partene slik at det skapes en effektiv fordeling av informasjon og kostnader under risiko.

Agentteorien forutsetter at aktørene i markedet vil handle etter egeninteresse, og opptre opportunistisk. Med det menes at aktørene kan ha til dels ulike mål. Samtidig er det også asymmetri vedrørende informasjonsflyten i organisasjonen, noe som gjør det vanskelig for prinsipalen å kontrollere agenten sine handlinger. Det finnes i hovedsak to måter man kan kontrollere atferden på. Det kan gjøres via atferdskontroll, noe som inkluderer hierarkier med regler og avlønning etter posisjoner. Det andre er at man kan innføre resultat/prestasjonsorientert lønn (Greve, 1995). Utfordringen med incentivsystemene er å sikre seg at agenten tar beslutninger som samsvarer med organisasjonens og lederens interesser. Eisenhardt (1985) har undersøkt nærmere hvordan ulike styringssystemer regulerer relasjonen mellom prinsipal og agent. Resultatene av omfattende empirisk forskning viser at agenten vil handle i prinsipalens interesser når belønning står i samsvar med prestasjon. Denne mekanismen blir enda sterkere hvis prinsipal og agent har en form for risikodeling, eller delt eierskap. Videre belyser Eisenhardt at dess mer informasjon som kontrolleres av prinsipalen, jo større sannsynlighet er det for at agenten vil oppføre seg i samsvar med prinsipalens interesser. Dersom prinsipalen mangler informasjon vil man i større grad kunne oppleve at agenten handler ut fra egne interesser.

Kreativitetsteori står delvis i motsetning til forutsetningene i agentteorien. For det første vektlegges det at indre motivasjon fremmer kreativitet, og ikke ytre motivasjon som vektlegges i agentteori ved prestasjonsbasert lønn. En av begrunnelsene for resultatbasert lønn er at en enkelt ansatt får mer av "fruktene" enn hva tilfellet er hvis et gode skal deles på en gruppe. Anta at vi er i en situasjon hvor  $n$  ansatte utgjør en gruppe og skal utføre en oppgave der lønn baseres på samlet produksjon. I en slik situasjon vil da hver enkelt lett kunne se at ved å øke arbeidsinnsatsen med én enhets ytelse, vil man bare oppnå  $1/n$  andel av økt samlet inntjening generert av vedkommendes ytelse. Dette gir lite incentiver for den enkelte til å øke sin arbeidsinnsats, og kan medføre at personer heller reduserer sin arbeidsinnsats (Douma og Schreuder, 1998).

En transaksjonsleder er opptatt av å løse oppgaver og effektivisere arbeidet, så selv om ytre belønning hevdes å redusere indre motivasjon (Amabile 1988, 1999), kan et individuelt belønningssystem medføre effektivitetsgevinster og følelse av autonomi dersom ansatte får organisere sitt eget arbeid. Individuer som lykkes i slike incentivsystemer får tro på seg selv og økt selvopplevd mestringsevne. Dette kan gi positive effekter ved at individene søker seg til nye utfordringer og komplekse oppgaver, med den selvtillit som trengs for å være kreativ (Bandura, 1986). For ledere blir det da viktig å delegere oppgaver etter ansattes evner og gradvis øke oppgavens kompleksitet slik at de ansatte tiltrekkes av utfordringene. Det er ikke sikkert at pengene i seg selv motiverer, men det at man faktisk ser at arbeidet blir positivt evaluert og verdsatt av lederen. Lederens primære rolle blir å øke de ansattes selvopplevde mestringsevne ved oppgavefokus. Når mestringsnivået er nådd, bør belønningen så rettes mot økt selvbestemmelse og større frihet. En forutsetning for at en oppgaveorientert leder skal være effektiv, anmodes det å vise høye forventninger til sine ansatte, noe som kan medføre til høyere ytelsesnivå blant ansatte (Farr, 1990). Førsteamanuensis Bård Kuvaas ved BI<sup>8</sup> er mer kritisk, og sier at en av hovedforklaringene på at prestasjonsbasert belønning virker negativt, er at den enkeltes fokus og tankegang blir rettet mot belønningen i stedet for mot jobben i seg selv.

Kohn (1993) illustrerer belønningssystemets negative sider, og mener at betaling i seg selv ikke er en motivasjonsfaktor, og at det kan føre til en urettferdig fordeling. Med det mener han at belønninger kan være manipulative, slik at det ikke alltid er den som fortjener oppmerksomheten som får den. For ledere som styrer etter et slikt perspektiv er det kritisk viktig at belønningssystemet utvikles og anvendes på en mest mulig rettferdig måte, ellers vil tilliten til lederen reduseres. Kohn (1993) sier videre at belønning kan føre til stort fokus omkring prestasjonsorientert arbeid, og at operasjonelle oppgaver vil lide. Dette kan føre til manglende rapporteringer om menneskelige feil til toppledelsen, som da igjen ikke besitter nødvendig informasjon når strategiske beslutninger skal fattes. Manglende informasjon om arbeidet vil kunne føre til at ledere ser behov for å kontrollere de ansatte i sterkere grad. Det kan igjen medføre til et mer rigid klima som motvirker kreativitet, og konsekvensene kan bli manglende motivasjon for å kommunisere med lederen. Taushet og opportuniste kan bli en selvoppfyllende profeti hvis lederen kontrollerer de ansatte. Lederen skal fatte beslutninger på grunnlag av et virvar av innspill, hensyn og tilbakemeldinger. Stort effektiviseringsfokus fra

---

<sup>8</sup> <http://www.ukeavisen.no/cgi-bin/ukeavisen/imaker?id=85657>

lederen kan medføre forsøk på å finne enkle løsninger på kompliserte dilemma. Ærlige rapporteringer fra ansatte vil ofte ha et innhold som øker, snarere enn reduserer, kompleksiteten i lederens beslutningsdilemma. Dette registrerer de som jobber rundt lederen, og de vil ofte tilpasse seg, legge bånd på seg og styre sin egen innsats i forhold til det de opplever at sjefen ønsker og foretrekker. Resultatet av slik tilbakeholdning av informasjon kan henføres til det agentteorien kaller for opportunsime, men er egentlig et resultat av hvordan ledelse utføres.

Kohn poengterer videre at økonomiske incentiver vil redusere risikosøking. I utgangspunktet er det ikke sikkert at denne effekten er så sterk, det avhenger av hva man eventuelt får som straff hvis man ikke når målene og hvilke former for ytre belønninger som anvendes. Går lederen inn og symboliserer et felles ansvar for risikosøkende arbeid, kan det være et positivt signal og medføre at ansatte i større grad søker risikofylte prosjekter. Brukes ytre belønning bør det midlertidig skje på et kollektivt nivå, og ikke på individnivå da det kan skape misunnelse og problemer. Empiriske funn bekrefter at prestasjonslønn kan redusere jobbtilfredshet og ødelegge sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Pfeffer og Langton, 1993), redusere kvalitet (Cowherd og Levine, 1992), og gi større turnover (Pfeffer og Davis-Blake, 1992).

Agentteorien har implikasjoner for ledere ved at fokus rettes mot kontroll av ytelse. Lederen er opptatt av å kontrollere oppgaveutførelse, og vektlegger ikke personlig relasjon med ansatte. Implikasjonene kan bli selvoppfyllende når det institusjonelle design og organisasjonens struktur, som for eksempel belønningssystemer, måleinstrumenter, valgprosesser, implisitt eller eksplisitt reflekterer teorien i sin utforming (Ferraro, Pfeffer, og Sutton, 2005). Organiserer man hierarkiet etter forutsetninger om opportunistisk atferd, reduseres muligheten til å skape et tillitsfullt klima hvor de ansatte stoler på og lærer hverandre å kjenne. Dette kan føre til lavere informasjonsutveksling enn tilfellet med et mer åpent klima. På samme måte som det institusjonelle design, kan normer bli selvoppfyllende profetier. I grupper og organisasjoner dannes det forventinger om gitte former for atferd. Normer kan føre til økt gruppepress for en bestemt atferd, og slikt press kan virke hemmende på kreativiteten. Gruppepress kan for eksempel være krav til bestemt oppførsel, meninger, hvilke problemløsningsmetoder som skal brukes og liknende. Men det kan selvsagt være positive former for gruppepress, slik som krav til innsats og forbedringer. Teorier kan på samme måte bli selvoppfyllende ved at de beskriver hvordan man bør opptre, og ikke bare

hvordan man oppfører seg. Ratner og Miller (2001) bekrefter disse antakelsene, og finner at på grunn av tro på normer om egeninteresse, vil individer anta at man får negativ evaluering hvis man opptrer på en måte som strider mot sin egeninteresse. Hvis det er slik at mennesker konsekvent følger sine egne interesser, følger det da naturlig at incentivene blir viktige for å oppnå ønsket atferd, og av det forstår man hvorfor transaksjonsledere legger stor vekt på ytre incentiver.

Marwell og Ames (1981) gjennomførte en serie på tolv eksperimenter og fant at folk frivillig bidro med store deler av egne ressurser til et offentlig gode. Økonomistudenter kom dårligst ut av testen, og bare 20 % bidro med egne ressurser. I motsetning bidro 42 % av ikke-økonomer. Frank, Gilovich og Regan (1983) bekrefter det negative menneskesynet blant økonomer, og fant at økonomer tystet ofte på den andre parten i fangens dilemma<sup>9</sup>. Studiene belyser at egeninteresseatferd er en lært prosess, og at mennesker som studerer økonomi blir opplært til slik atferd. Ledere med økonomisk utdanning farges av dette menneskesynet og implikasjonen blir at de fokuserer ledelsesatferden i retning av agentteorien. Dette kan ha sterke implikasjoner for muligheten til å skape et kreativt organisasjonsklima.

Kontroll og et rigid hierarki har en negativ effekt, i og med at kreative mennesker søker autonomi og selvstendighet i arbeidet. Et rigid hierarki avviker fra et dynamisk miljø, og sannsynligheten for informasjonsflyt og konstruktive debatter er mindre enn ved livlige/dynamiske organisasjoner. I følge Foster og Kaplan (2001) er kontrollsystemet bygget rundt logikk og enkle modeller, og komplekse problemer blir oversett da man ikke har apparat til å analysere dem. Resultatet av en slik informasjonsbehandling kan medføre at bedrifter ikke oppdager nye markedsmuligheter. Teorien indikerer at transaksjonsledelse fungerer mest effektivt i organisasjoner hvor informasjon, kunnskap og læring ikke er like viktige faktorer som operasjonell aktivitet. Foster og Kaplan (2001) sier videre at bedrifter som blir overfokuset på kontrollsystemer for å fremme operasjonell effektivitet, risikerer å miste konkurransevnen grunnet raske endringer i konkurransemarkedet. På den andre siden, hvis lederen balanserer strategisk målklarhet og mindre kontinuerlig kontroll, vil dette hjelpe de ansatte til å se hvor en skal, slik at de kan konsentrere seg om å finne egne og kreative måter å

---

<sup>9</sup> Spillet introduserer begrepet dominerende strategi. En slik strategi beskriver den strategi som er best uansett hva den andre part velger. I fangens dilemma har hver spiller en dominerende strategi. Strategien er å skyld på den andre. Felles samarbeid er det beste for begge parter. Hvis man har tillit til hverandre kan man inngå bindene avtaler. Problemet med fangens dilemma er at etter en slik avtaleinngåelse vil begge parter ha incentiv til å "sladre".

realisere målene på. Ekvall og Ryhammer (1999) viser til at visse former for tidspress kan fremme kreative prosesser, men under forutsetning at det gjøres i henhold til god målklarhet. I lys av transaksjonsledelse kan det argumenteres for at denne ledelsesfaktoren er mer effektiv enn transformasjonsledelse, hva gjelder arbeid og tidspress mot deadlines. Overdrevet fokus rettet mot relasjoner og bort fra oppgavefokus kan i noen tilfeller være ødeleggende. Kontroll kan også være en måte for lederen å vise interesse for arbeidet på og støtte opp om sine ansatte, og hjelpe dem der de kan. Det finnes ulike grader av kontroll, og intensjonene bak kan være av ulike former. For eksempel kan informasjonskontroll være effektivt for å fange opp relevant informasjon og spre det videre til andre i organisasjonen.

Agentteorien er opptatt av hvordan ledere kan kontrolleres, og stor grad av overvåkingskontroll vil påvirke lederne og legge føringer for deres atferd. Hvis et selskap skaper dårlige resultater grunnet at ledelsen av ulike motiver ikke styrer det optimalt, vil det resultere i fall i aksjekursen. Det viser seg i slike scenarier at selskapet ofte kjøpes opp av utenforstående aksjonærer, som da ønsker å effektivisere driften. Ledere som ikke gjør jobben på en tilfredsstillende måte, vet at utfallet kan bli eierskifte og oppsigelse. Samtidig som vi har et aksjemarked har vi også et marked for "corporate control". Konkurransen mellom ledere og konkurransen i markedet vil øke resultatfokus blant lederne. Dette kan få alvorlige implikasjoner for risikotaking, da mange ledere vegrer seg mot risiko og søker etter kortsiktige og sikre investeringer.

Mechelin og Berg (1981) mener at lav satsing på innovasjon kan forklares ut fra hvordan ledere bruker økonomiske modeller for å kalkulere verdien til framtidige prosjekter. "Return on investment (ROI)<sup>10</sup>" har lenge vært den dominerende kalkylen for å budsjettere forskningsprosjekter. Det finnes klare begrensninger med modellen; For det første baseres ROI på nåværende aktiviteter, men store teknologiske gjennombrudd kan ta mange år før man kan vise til konkrete resultater. Videre kan ROI hemme det vi betegner som grunnforskning, siden denne type forskning sjelden gir direkte kommersielle verdier. Tidsrammen i ROI-modellen er i tillegg for kort til å se den helhetlige effekten som skapes av forskning. Dette kan få praktiske betydninger for kreativitetsklimaet ved at ledere retter fokus mot kortsiktige investeringer.

---

<sup>10</sup>ROI er et nøkkeltall som måler resultat i forhold til investert kapital: Resultat/Investert kapital.

Enkelte sosiologer kaller vår tid for risikosamfunnets tidsalder. Og med usikkerhet kommer behovet for å klandre, og noen å legge skylden på. Man kan derfor forstå mange ledes avventende holdninger til nye og usikre prosjekter. Frykt for feil og forebygging av negativ omtale kan beslaglegge unødig mye arbeidstid og legge lokk på kreativ virksomhet. Selv om den enkelte leder personlig ikke skulle opptre egoistisk, er sjansen stor for at de strukturerer organisasjoner med antakelsen om at andre vil følge egeninteresse, og baserer belønningssystemet på ytre rammebetingelser. Problemet med et økonomisk ledelsesperspektiv er at det kan bli selvoppyllende, og føre til større fokus rettet mot egeninteresser og bort fra hva som er optimalt for organisasjonen. John Maynard Keynes var tidlig ute med å advare mot økonomiske modeller: "It is ideas, not vested interests, which are dangerous for good or evil" (Ghoshal, 2005, s.75). Ghoshal (2005) støtter Keynes, og mener at mye av dårlig lederskap skyldes vår naive bruk av tradisjonelle modeller. Gode modeller er effektive i å strukturere kunnskap, men før en anvender dem må en være klar over dets begrensninger. Ledere som benytter slike tradisjonelle ledelsessystemer, vil ikke bare slite med å utvikle kreative talenter, men også med å trekke dem til seg utenfra. Kreative mennesker vil velge bedrifter som tilbyr frihet og fleksibilitet.

## 2.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse ble ikke ansett som en betydningsfull teori før sosiologen James MacGregor Burns videreførte begrepet i sitt arbeid. Han var spesielt interessert i relasjonen mellom leder og medarbeider. Burns (1978) beskriver transformativ ledelse som mennesker med den egenskap at de kan skifte fokus fra medarbeiderens selvcentrerte motiver, til større fokus på lederens og de ansattes målsettinger. Burns hevder også at transformasjonslederskap er en prosess der menneskene samles, og hvor det skapes en fellesskapsånd som øker motivasjon og etiske holdninger til alle organisasjonsmedlemmene. Denne typen leder viser interesse for de ansattes behov, og prøver å fremheve potensialet til alle i organisasjonen.

Transformasjonsteorien har likheter med karismateorien, som først ble beskrevet av Max Weber (1947). Weber definerte karisma som: "A special personality characteristic that gives a person superhuman or exceptional powers and is reserved for a few, is of divine origin, and results in the person being treated as a leader" (Northouse 1997, s.132). I følge House (1976) vil en karismatisk leder være mest effektiv i situasjoner hvor de ansatte opplever stress eller usikkerhet, og setter sin tro til at lederen skal føre dem ut av den vanskelige situasjonen. Bass (1985) skiller mellom transformasjonsledelse og karismatisk ledelse, og hevder at karisma er en viktig egenskap i transformasjonsledelse, men poengterer at en leder kan være karismatisk uten at han av den grunn er transformativ. Transformativ ledelse vil i større grad bemyndiggjøre medarbeiderne ved å delegerer oppgaver, gi autoritet til enkeltindivider, utvikle ferdigheter, og øke deres selvtillit.

Kaufmann og Kaufmann (1998) fremhever visjoner som et av de viktigste virkemidler som brukes. En visjon skal være et bilde av en framtidig ønsketilstand, samtidig som den må være attraktiv og troverdig. Videre må en visjon være inspirerende, gi retning, og ikke minst må den engasjere medarbeiderne. Den må være spennende, tilfredsstillende behov for selvrealisering, være proaktiv, peke framover mot nye muligheter, og være utfordrende.

Bernard Bass sitt arbeid gir god innsikt i hva som karakteriserer en transformativ leder. I følge Bass (1985) transformerer lederen og motiverer de ansatte ved å 1) gjøre dem mer bevisst på hvor viktig arbeidet deres er for organisasjonen eller saken, 2) overtale dem til å forsake egne interesser for organisasjonens beste, og 3) aktivere deres viktigste behov. Bass poengterer at



transformasjonsledelse er best egnet når man ønsker å øke både motivasjon og arbeidsprestasjon hos de ansatte.

### **2.3.1 De fire faktorene i transformasjonsledelse**

Prestasjon av teori om de fire indikatorene i transformasjonsledelse tar utgangspunkt i Bass (1985), og Bass og Avolio (1990).

Den første faktoren idealisert innflytelse beskriver ledere som fungerer som rollemodeller for de ansatte. De ansatte identifiserer seg med lederen og ønsker å bidra for å skape resultater. En slik leder vil skape troverdighet, utvikle og promotere visjoner og skissere målsettinger. Lederen er villig til å påta seg risiko, og kjennetegnes ved god moral og etikk. Ledere som søker risiko ser verdien av å fremme kreativitet blant de ansatte i organisasjonen. Idealisert innflytelse har fellestrekk med karisma ved at man beskriver lederen som en spesiell person med spesielle egenskaper. Bass hevder at ekte karisma må være sosialt motivert og bygge på sosial likhet. Han skiller mellom etiske og uetiske karismatikere, og viser hvordan en leder kan misbruke makt ved å opptre uetisk. En uetisk leder vil følge egeninteresse, og det kan være hemmende for de ansattes utvikling og kreativ utfoldelse. En etisk karismatiker vektlegger positivt menneskesyn, gode verdier og moraler, og deres opptreden fører til stor beundring, respekt og tillit fra de ansatte.

Faktor 2, intellektuell stimulering, inkluderer lederskap hvor man stimulerer de ansatte til å være kreative og innovative. Man prøver å stimulere til å utfordre gjengse oppfatninger, og tenke utenfor "boksen". Lederstilen oppmuntrer medarbeiderne til initiativ for nye tilnærminger og kreative prosesser. De oppmuntres til å søke nye innfallsvinkler, noe som er positivt for selve problemdefineringsen vi berørte under avsnitt om kreativitet. Dette betinger at lederen må gi medarbeiderne utfordrende oppgaver og la dem arbeide selvstendig. For å fremme konstruktiv problemløsning er det viktig at lederen ikke offentlig kritiserer ideer og forslag, men heller ser det som et nytt bidrag til økt forståelse. Et eksempel på en slik leder vil være en person som fremhever arbeidsgrupper eller ansatte som bidrar med nye konstruktive løsninger.

Faktor 3 dreier seg om å gi individualisert oppmerksomhet. Det sentrale ved lederstilen er måten lederen skaper et støttende klima og samler signaler og individuelle behov hos

medarbeiderne. Lederen fungerer som en "coach" og rådgiver overfor individene. Han tar hensyn til den enkeltes mestringsbehov, og delegerer oppgaver som et ledd i å utvikle dem. Dette vil øke de ansattes tro på seg selv og motivere dem til å søke utfordrende oppgaver. En leder som styrer etter individualisert oppmerksomhet skaper et klima der det er mulighet for individuell anerkjennelse, og i den grad det er mulig prøve å ivareta den enkeltes behov. Dette impliserer at lederen er en god lytter og har personlig kontakt med de ansatte. Dette vil være av kritisk betydning slik at lederen blir i stand til å delegere oppgaver etter ansattes evner. Mye av teorien om denne faktoren er hentet fra leder-medarbeider teori (LMX)<sup>11</sup> (Yukl, 2002). En transformasjonsleder som fokuserer på individuell oppmerksomhet hjelper til med å bygge opp selvtilliten til medarbeiderne, noe som vil øke de ansattes tro på egne evner og fokus på kreativitet.

Den siste faktoren fokuserer på mekanismer for å inspirere til motivasjon blant ansatte. En inspirerende leder uttrykker store forventninger til medarbeiderne, og inspirerer dem ved å binde seg til og ta del i en felles visjon. Kommunikasjonen må være presis slik at de ansatte vet hva som forventes av dem. Lederen bruker symboler og appellerer til emosjonelle følelser for å skape entusiasme og høy ytelse. Dette vil også frembringe mening og forståelse for hva man driver med. Denne form for inspirasjon vil øke den indre motivasjonen og fungere som en effektiv stimuli til kreativ tenkning.

Kort oppsummert har litteraturen om transformasjonsledelse belyst fire viktige resultater for hva man oppnår ved transformasjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003). En transformasjonsleder kan bidra til å 1) skape identifikasjon, 2) skape motivasjon og begeistring for arbeidet, 3) fremme kreativitet, og til slutt 4) gi de ansatte bemyndiggjøring.

### **2.3.2 Fullspektrumsmodellen**

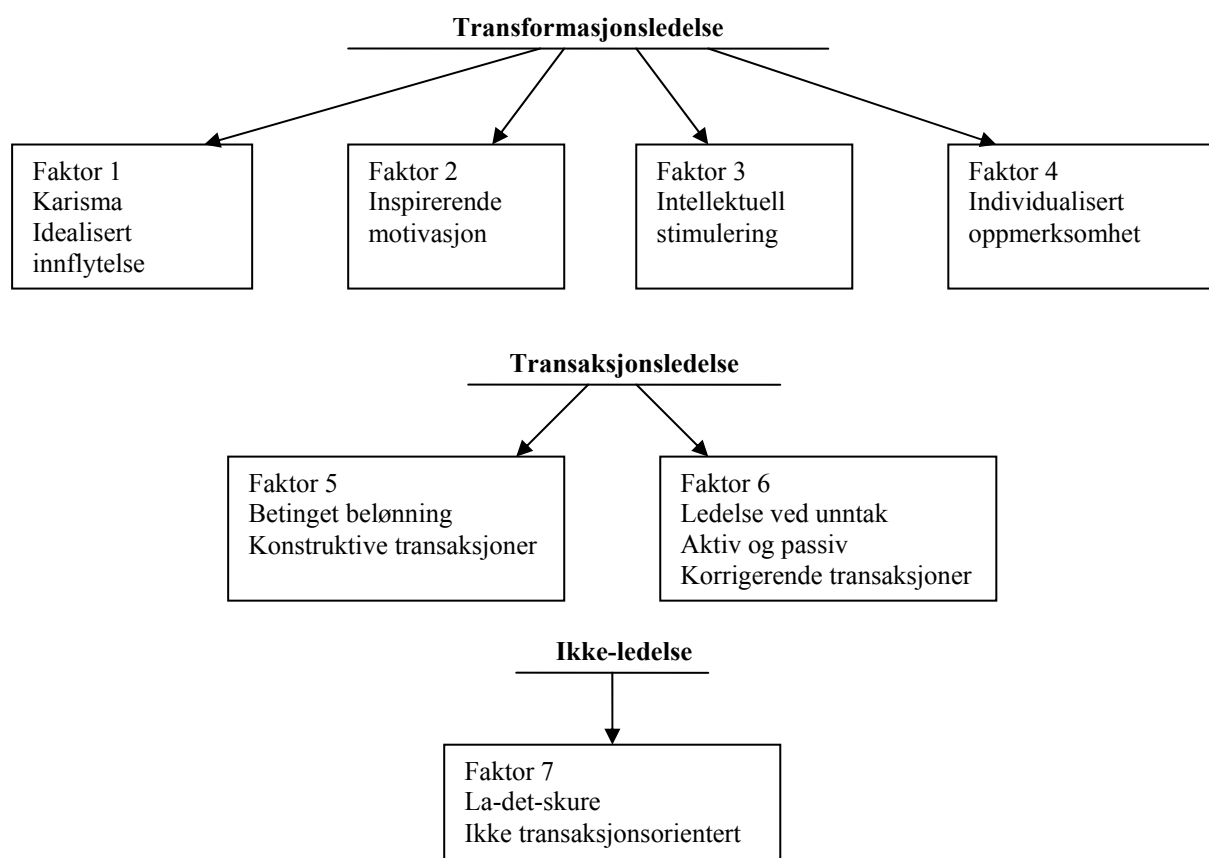
I tillegg til de fire transformasjonsdimensjonene vi har beskrevet, inkluderer Bass og Avolio (2002) tre andre faktorer som sammen med de fire transformasjonsfaktorene utgjør fullspektrumsmodellen, figur 2.2. To av faktorene, betinget belønning og ledelse ved unntak, er typisk transaksjonsorienterte. Betinget belønning er kommentert tidligere i teori om transaksjonsledelse som belønning-straff bytteteori, og går i prinsippet ut på å bruke

---

<sup>11</sup> LMX teorien beskriver rolleprosessen i relasjonen mellom leder og den individuelle ansatte. Teorien ser også på hvordan lederen utvikler ulike relasjoner over tid med ansatte i organisasjonen. Se Yukl, 2002. Leadership in Organization, s.116-132, for mer innsikt.

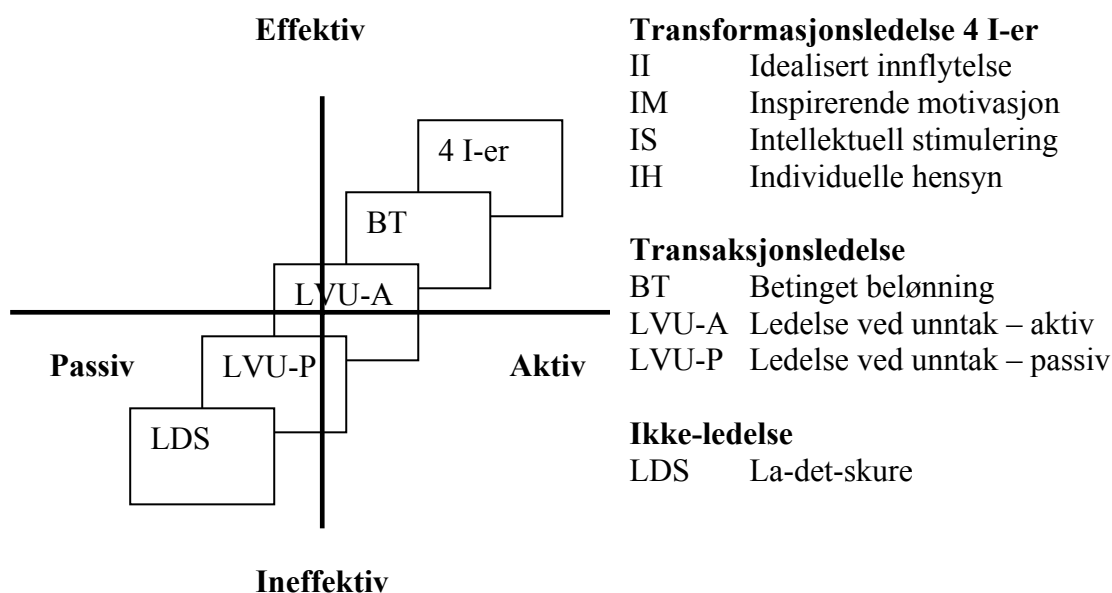
belønningssystemet som et virkemiddel for måloppnåelse. Bass og Avolio (2002) viser til to former for ledelse ved unntak; en aktiv og en passiv lederstil. En leder som anvender en aktiv stil følger påpasselig med de ansatte og ser etter regelbrudd eller feil, for deretter å irettesette dem i form av en straff. En mer passiv metode kjennetegnes ved at lederen ikke griper inn for eventuelle standarder ikke tilfredsstilles, eller at det er dukket opp problemer. Ledelsesstilen er en mildere versjon av ledelse ved unntak.

Det finnes også en lederstil som kjennetegnes av fravær av ledelse. Dette betegnes som "Laissez-Faire", eller på norsk la-det-skure ledelse. Lederen fraskriver seg ansvar, utsetter beslutninger, gir ikke feedback og gjør generelt lite for å bistå medarbeiderne i deres arbeid. Det finnes to motiver for slik ledelse, aktiv og passiv. Ved en aktiv stil ønsker lederen at medarbeiderne skal jobbe selvstendig og blander seg derfor ikke inn i det operasjonelle arbeidet, mens en passiv stil karakteriseres ved at lederen viser likegyldighet og passivitet. Men dette må ikke forveksles med bemyndiggjøring og delegering som bygger på teori om mestringsevne og kompetanseopplevelse.



Figur 2.2: Fullspektrumsmodellen (Kaufmann, 2004)

Modellen i figur 2.3 beskrives som fullspektrumsmodellen for ledelse, og det innebærer at alle ledere til en viss grad styrer etter dimensjonene (Bass, 1998). Modellen er basert på tre dimensjoner. Den horisontale dimensjonen går fra aktiv til passiv, og ser på relasjonen mellom leder og medarbeider. Den vertikale dimensjonen går fra ineffektiv til effektiv, og viser til studier som viser hva som er effektive og ineffektive lederstiler. Metaanalyser (Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam, 1996) har vist at transformasjonsledelse antas å være den mest effektive. Betinget belønning forbindes med effektivitet, men i svakere grad enn transformasjonsledelse. Den tredje dimensjonen, dybde, viser hvor hyppig den enkelte lederstil benyttes. Modellen viser at en effektiv leder sjelden benytter seg av ikke-ledelse, tilpasser bruken av transaksjonsledelse til gitte situasjoner, men som oftest anvender de fire I-er i transformasjonsledelse. Studier gjennomført i bedrifter, militæret, utdanningsinstitusjoner, og nonprofit organisasjoner viser at transformasjonsledere er mer effektive og tilfredse som ledere enn de som leder etter en transaksjonsstil (Avalio og Bass, 2002).

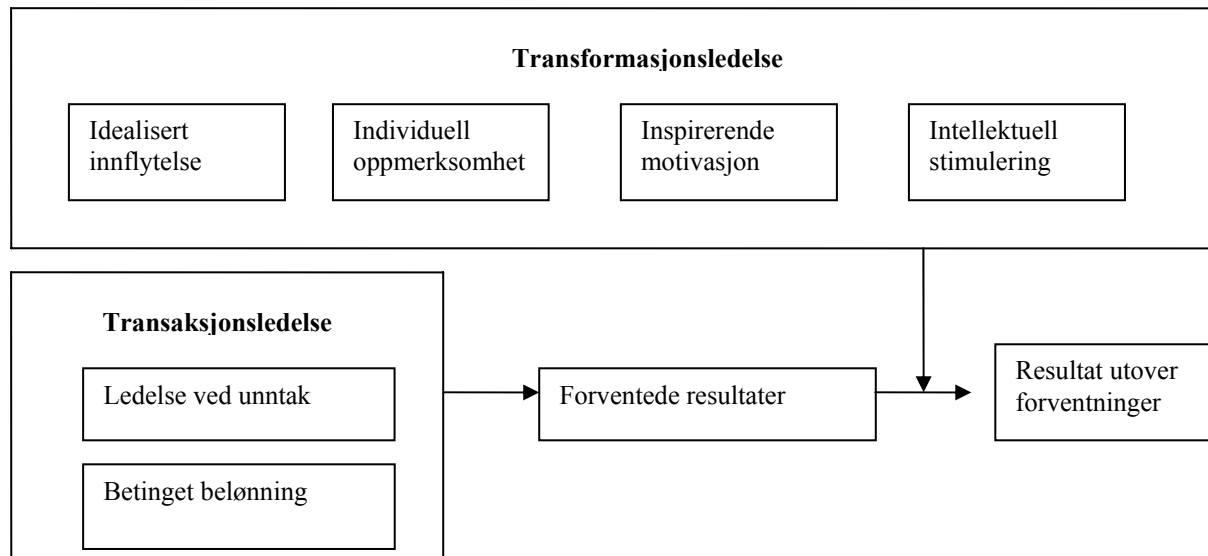


Figur 2.3: Fullspektrumsmodellen for ledelse (Kaufmann, 2004)

### 2.3.2.1 Addisjonseffekten

En god leder må kunne kombinere lederstilene på en effektiv måte. Det blir ikke riktig å si at transaksjonsledelse ikke bør forekomme, da det noen ganger er den eneste velegnede måten å lede på. Men ønsker man høyere ytelse, effektivitet, innovasjon, risikotaking og tilfredshet, bør det tilføyes elementer av transformasjonsledelse. Teknisk sett forutsetter addisjonseffekten at transformasjonsledelse kan forklare mer varians, for eksempel i

produktivitet, enn det som forklares av den tradisjonelle form for transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse kommer imidlertid ikke istedenfor, men i tillegg til transaksjonsledelse og øker effekten av denne (Lowe, Kroeck og Silvasubramaniam, 1996), se figur 2.4.



Figur 2.4: Addisjonseffekten for transformasjonsledelse (Kaufmann, 2004)

### 2.3.3 Forskning omkring transformasjons- og transaksjonsledelse

Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam (1996) utførte en metaanalyse av resultater fra 39 studier som har brukt MLQ<sup>12</sup>. Studiet viser at transformasjonsledelsesatferd korrelerer sterkere og mer konsistent med ledelseseffektivitet enn tilfellet med transaksjonsatferd, men indikerer at betinget belønning i noen situasjoner korrelerer med effektiv ledelse. Bass, Tucker og Daniel (1992) finner at betinget belønning er assosiert med tilfredshet, effektivitet og ekstra ytelse. Mens transaksjonsledelse forsterket med transformasjonslederskap genererte økt tilfredshet, effektivitet og ekstra ytelse. Avolio og Howell (1993) påpeker betydningen av transformasjonsledelse ved å vise til at addisjonseffekten i tillegg til å predikere innsats, effektivitet, og jobbtildfredshet, også gjelder for predikasjon av innovasjon, risikovillighet og kreativitet. Forskning belyser sterke effektivitetseffekter ved transformasjonsledelse, og eksempelvis ble det funnet større grad av transformasjonslederskap hos offiserene blant de mest effektive helikopterskvadronene, enn tilfellet hos de mer ineffektive skvadronene (Salter, 1989). Det er også blitt påvist større innslag av transformasjonslederskap blant

<sup>12</sup> MLQ, eller Multifactor Leadership Questionnaire, er et spørreskjema som brukes for å kartlegge lederes sterke og svake sider i transformasjons ledelse.

forretningsledere som oppnår fremtidig lønnsomhet (Howell og Avalio, 1993). Levinson (1980) poengterer at betinget belønning er effektivt når man ønsker at ansatte skal tilfredsstillende lederens krav, men at det er lite sannsynlig at stilen skaper entusiasme og forpliktende engasjement til arbeidet. Selv om betinget belønning knyttes opp mot ytelsesmål, er det blitt bekreftet at inspirerende lederstil gir en større korrelasjon enn betinget belønning når man ønsker stor ytelse av sine ansatte (Bass, 1997). Forskning indikerer at betinget belønning ikke gir incentiver til å yte mer enn nødvendig. En transformasjonsleder vil derimot fokusere på læringsutbytte og vise hvor viktig de ansatte er for organisasjonen.

Dweck og Leggett's (1988) forskning på implisitte teorier om intelligens viser hvordan begreper om evne og intelligens påvirker atferd. Til tross for like evner fremkom det at barn som trodde på medfødt, fastsatt intelligens, fokuserte på hvor bra eller dårlig de utførte arbeidet. Dette medførte at barna fokuserte på å skape et godt inntrykk når andre skulle evaluere dem. De unngikk vanskelige og utfordrende oppgaver framfor å fokusere på å lære fra feil og forbedre framtidige prestasjoner. I motsetning så forskerne en annen tendens hos barn som ikke trodde at deres intelligens var fastbestemt. De fokuserte på arbeid som økte deres kompetanse, de unngikk i mindre grad vanskelige oppgaver, og likte å jobbe med utfordrende oppgaver. Dette økte ikke bare de kognitive ferdighetene, men også det kreative aspektet ble utviklet. Dweck og Leggett's forskning belyser med dette hvor viktig det er at lederen stimulerer de ansatte og fokuserer på læringsmål.

Vi vet fra teorien om kreativitet at både tilfredshet og ekstra ytelse kan være positivt med tanke på kreativitet. Bennis og Nanus (1985) gjennomførte en beskrivende studie over fem år på innovative ledere, spredd på 60 toppledere i næringslivet og 30 ledere i offentlige organisasjoner. Studiet viste indikasjoner på at transformasjonsledere er innovative. Bass og Avolio (2002) viser til at betinget belønning heller ikke er like effektiv som transformasjonsledelse hva angår nyutvikling. De hevder at for at ansatte skal kunne øke selvspekt og selvtillit, må ledere motivere dem og skape forpliktende engasjement til arbeidet. Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon bekreftes av Leithwood og Steinbach (1991), som rapporterer at transformasjonslederskap er større blant innovative skolerektorer enn ved skoler hvor rektorene ikke er innovative. Yukl (2002) viser til forskning hvor det bekreftes at transformasjonsledelse er egnet under kreative forhold som omfatter ustabile omgivelser, organisk struktur, og entreprenørkultur.

#### **2.3.4 Svakheter ved transformasjonsteori**

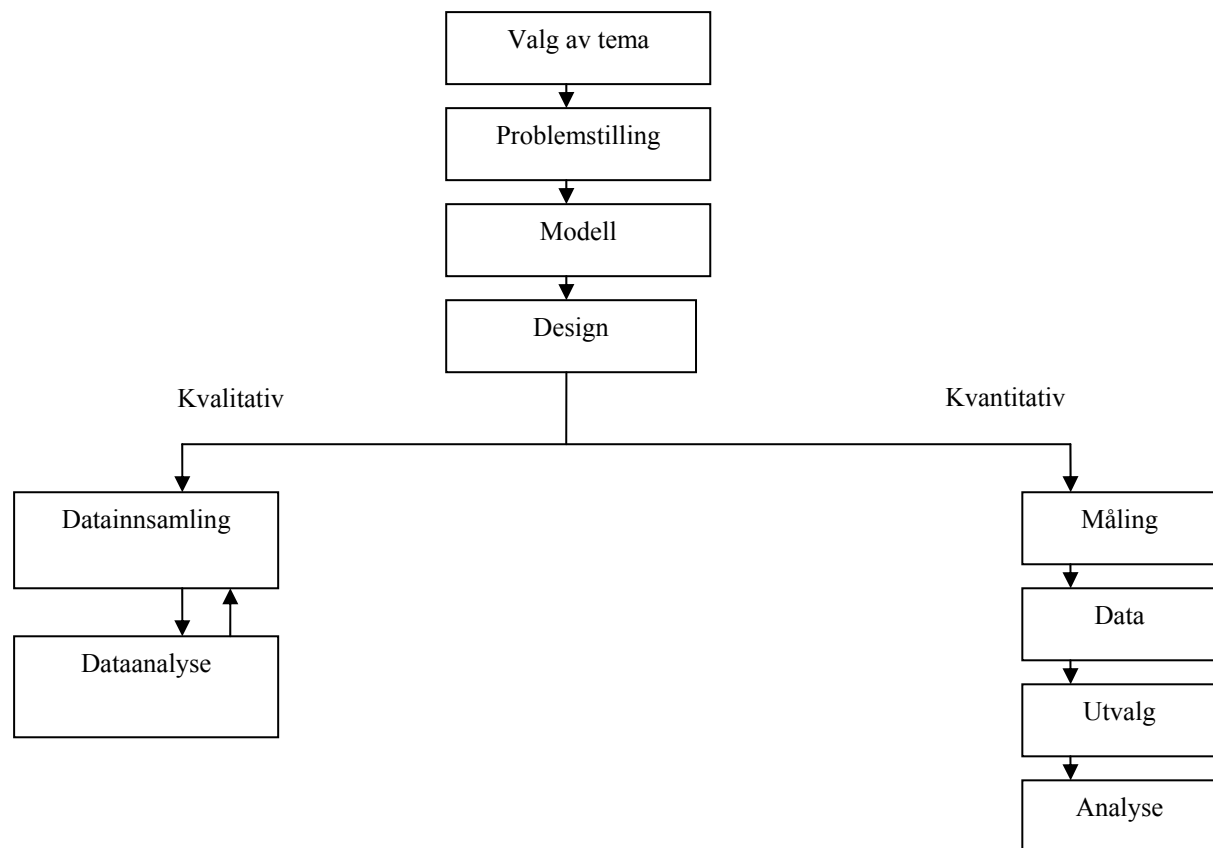
Det foreligger visse uklarheter i teoriens begrepsapparat, og det er eksempelvis ikke lett å skille mellom karismatisk ledelse og transformasjonsledelse. Teorien omfatter og berører mange perspektiver slik som å skape visjon, motivasjon, være endringsagent og bygge tillit. Det er vanskelig å presisere rene parametere fra teorien da den er litt av alt, og er heller ikke eksplisitt nok på hvordan man skal transformere organisasjoner. Det bør tilføres mer eksplisitte direktiver for hvordan man skal forsterke gjensidig tillit og samarbeid, og hvordan man lærer av hverandre i grupper. Dette er et viktig aspekt med tanke på at mye av kreativiteten som fostres i organisasjonen skjer mellom organisasjonsmedlemmene. Yukl (1999) kritiserer teorien for å overfokuserer på dyadiske prosesser og etterlyser større fokus på relasjoner mellom leder og gruppe. Teorien bør også bli mer spesifikk på hvilke operasjonelle grep lederen må foreta for å stimulere til kreativitet.

Transformasjonsperspektivet kan misbrukes til lederens egen nytte, i form av at perspektivet kan være elitistisk og antidemokratisk. Dette utgjør en fare for at de ansatte blir mer underordnede enn medarbeidere. En sterk og overbevisende leder kan manipulere medarbeiderne slik at ledelsens personlige interesser kommer fremst. Følger man en karismatisk leders visjon kan resultatet fort bli noe helt annet enn kreativitet. En urealistisk visjon kan skape fortvilelse ved at man aldri når målsetningene, og kan på sikt redusere selvopplevd mestringsevne.

Videre fokus bør konsentreres om hvordan man kan lære mennesker til å bli transformasjonsledere. Perspektivet viser til kvalitative studier av toppledere, og det er uvisst om for eksempel avdelingsledere vil anvende transformasjonsperspektivet på samme måte som en toppleder. Teorien bør også konkretiseres i større grad, da den i utgangspunktet er litt av alt det gode innen ledelse.

### 3.0 Metode

Vi har strukturert arbeidet etter Ghauri og Grønhaug (2002) sitt rammeverk for en forskningsprosess. Selve prosessen for kvantitativt design består av åtte steg, men den siste delen, analyse, vil bli behandlet i et kapittel for seg selv.



Figur 3.1: Metodeinndeling



### 3.1 Problemstilling

En oversikt over litteraturen indikerer at ansattes kreativitet er en funksjon av deres oppfattelse av klimaet for kreativitet, som igjen er en funksjon av deres relasjon med lederen. Det er de siste tiårene gjort mye forskning på fullspektrumsmodellen, men vi mener at det mangler forskning på individers oppfattelse av ledelse i lys av fullspektrumsmodellen sett i sammenheng med deres oppfattelse av organisasjonsklima for kreativitet. Mange studier indikerer at transformasjonsledelse korrelerer med kreativitet, og at slike ledere legger til rette for et kreativt organisasjonsklima. Blant annet har Ekvall, Arvonen og Nyström (1987) og Ekvall, Frankenhauser og Parr (1995) bekreftet at forandringsledelse viser sterk korrelasjon med kreativt organisasjonsklima. Denne formen for lederatferd beskriver at lederen søker etter nyhet, løser problemer på nye måter, tenker strategisk og legger forholdene til rette for kreativitet og innovasjon. Videre fant de at relasjonsorienterte ledere har sterk positiv korrelasjon med tillit fra medarbeidere, og en sterkere negativ korrelasjon med konflikt. Den relativt lave korrelasjonen mellom oppgave/strukturorienterte ledere og de innovative klimadimensjonene viser de uheldige konsekvensene byråkratisk styring har for kreativitet. Strukturlederstilen ligger nært opp til beskrivelsen av transaksjonsledelse, og gir indikasjoner på at transaksjonsledelse ikke er like effektiv som transformasjonsledelse i å skape et kreativt organisasjonsklima. Zaccaro, Gilbert, Thor og Mumford (1991) viser at ledere av kreativitet bør inneha sosiale antenner, fleksibilitet, visdom og sosiale vurderingsevner, og gir for så vidt støtte for at en transformasjonsleder vil kunne fremme kreativitet.

Transformasjonsledelse har mange av de egenskapene som ligger til rette for å skape et kreativt klima. Selv om teorien indikerer at transformasjonsledelse er bedre egnet til å skape et kreativt organisasjonsklima enn transaksjonsledelse og ikke-ledelse, gjenstår det å teste det empirisk. Vi har i teorien argumentert for at betinget belønning i noen tilfeller kan være en sterk lederstil for å skape et kreativt organisasjonsklima. Selv om blant annet Ekvall (1983, 1998) og Amabile (1988, 1999) viser til konkrete funn hvor det fremkommer viktige forutsetninger for kreativitet ved organisasjonsklima og typiske egenskaper ved lederstil som forsterker det kreative organisasjonsklimaet, finnes det ikke en studie som empirisk sammenligner lederstiler innen fullspektrumsmodellen og organisasjonsklimaet for kreativitet.

I den videre utredning skiller vi mellom de ulike indikatorene for transaksjonsledelse, da de er svært ulike. Det største fokuset rettes mot betinget belønning, som på mange måter representerer god transaksjonsledelse.

***I hvilken grad har arbeidstakeres oppfattelse av ledelse sammenheng med deres opplevelse av arbeidsklimaet, og hvilke ledelsesfaktor i fullspektrummodellen er best egnet for å skape et kreativt arbeidsklima?***

Mange forutsetninger om kreativt lederskap nevnes i litteraturen, som støttende, ikke kontrollerende (Oldham og Cummings, 1996), fleksibilitet, visdom og sosiale vurderingsevner (Zaccaro, Gilbert, Thor og Mumford, 1991). Fra disse litterære bidrag ser vi store fellestrekk med Bass's (1985) transformasjonsledelse. I tillegg indikerer teori at ledere med hierarkiske styringspreferanser vil skape en rigid og formell struktur som blokkerer og motvirker kreative prosesser. Prestasjonsorientert lønn vil også hemme kreativitet i form av risikovegring fra de ansatte. Det er derfor nærliggende å anta at transformasjonsledelse er en bedre lederstil enn betinget belønning for å skape et kreativt organisasjonsklima. Det ser ut til at ledere som fokuserer på intellektuell stimulering, støtte, og involvering, tilrettelegger forhold slik at individer kan utvikle deres kreative kapasitet (Oldham og Cummings, 1996). Videre hevdes det at ledere for kreative mennesker må inspirere de ansatte gjennom en meningsfull og motiverende visjon (Sosik, Kahai og Avolio, 1999). Forskning viser at transformasjonsledere foster kreativitet hos ansatte og innovasjon i grupper (Jung, 2001), forsterker arbeidsholdninger og tilfredshet med lederen (Conger, Kanungo, og Menon, 2000), og tilfredshet i jobben (Martin og Epitropaki, 2001).

*H1: Transformasjonslederstil er mer velegnet til å skape et kreativt organisasjonsklima enn tilfellet med betinget belønning.*

Kan det tenkes at mennesker er egensentrerte og at de må kontrolleres for å sikre at de ivaretar organisasjonens interesser? Hierarkier og individuelle belønningssystemer vil da være effektive virkemidler for å presse det beste ut av alle og dermed skape et kreativt organisasjonsklima. Stort oppgavefokus fra ledelsen kan rette oppmerksomheten mot søking av bedre måter å løse oppgaver, og da ta hensyn til kreativ problemløsning. Dersom alle i

organisasjonen fokuserer mot felles overordnet mål og oppgaver, kan det forme et konstruktivt kreativitetsklime. Et klima som fokuserer på individuelle prestasjonsevner vil også kunne tiltrekke kreative mennesker som søker autonomi. Det kan tenkes at transaksjonsledere ikke nødvendigvis bruker penger som belønningsmekanisme, men andre former for belønning. Amabile (1988, 1999) viser til at belønning og bonus også er egnet til å skape indre ”synergistisk” motivasjon, og kan være gunstig for kreativitet. En form for indre motivasjon kan være selvpoplevd mestringsevne ved oppgaveløsning. Man kan spørre seg om visjonært lederskap som transformasjonsledelse har relevans for kreativt lederskap, da kreative mennesker allerede er autonomt motivert og en ekstern ”påpresset” visjon kan hemme kreativ utførelse (Sosik, Kahai og Avolio, 1999). Amabile, Schatzel, Moneta og Kramer (2004) frembringer også empiriske bevis som tilsier at både oppgaveorientert støtte og relasjonsorientert støtte er viktige ledelsesaspekt for å skape et kreativt arbeidsklime.

*H2: Betinget belønning er like velegnet til å skape et kreativt organisasjonsklime enn tilfellet med en transformasjonslederstil.*

Teori og empiri viser sterke indikasjoner på at ledelse ved unntak aktiv, ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse, ikke tilrettelegger for et kreativt arbeidsklime. Vi ønsker å se nærmere på om transformasjonsledelse og betinget belønning er bedre lederstiler i å forme et kreativt organisasjonsklime med to hypoteser. Når det gjelder la-det-skure ledelse kan det tenkes at vi finner en annen effekt. I følge kreativitetsteorien bekrefte det at kreative mennesker søker autonomi og frie arbeidsforhold. Hvis det er slik at lederen ikke legger seg opp i arbeidet, kan det tenkes at dette kan stimulere kreative mennesker ved at de er overlatt til seg selv og kan utforske og eksperimentere slik de måtte ønske.

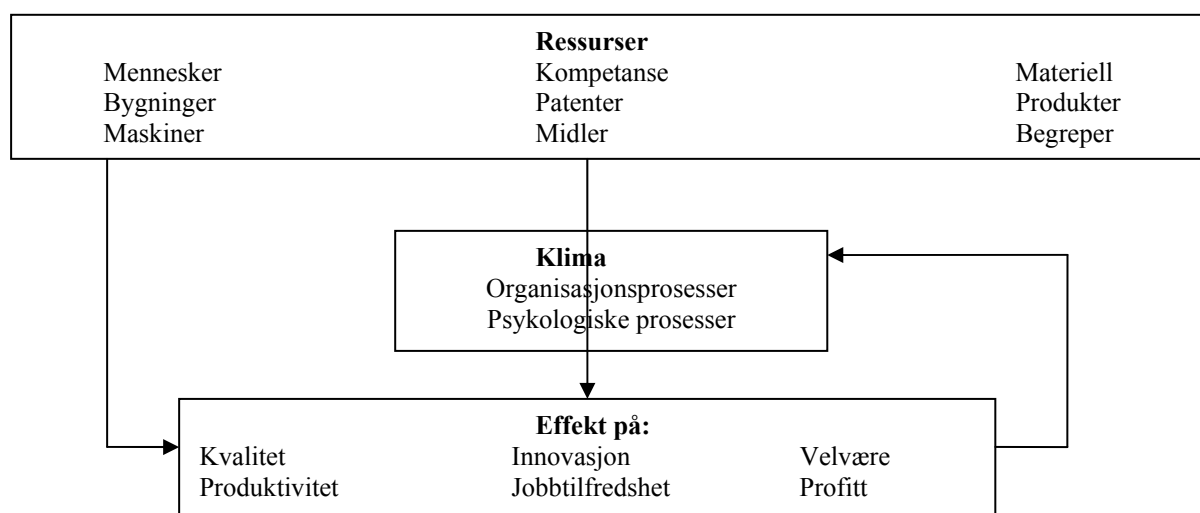
*H3: Ledelse ved unntak aktiv, ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse er mindre velegnet i å skape et kreativt organisasjonsklime, enn tilfellet med transformasjonslederstil.*

*H4: Ledelse ved unntak aktiv, ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse er mindre velegnet i å skape et kreativt organisasjonsklime, enn tilfellet med betinget belønning.*

### 3.2 Modell

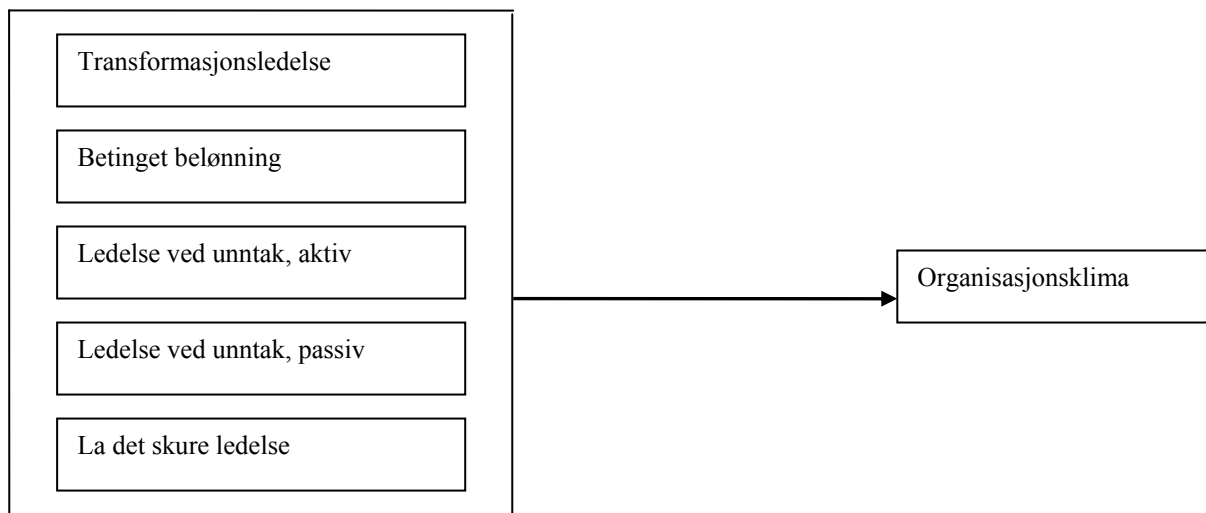
March og Love (1993) gir tre tommelfingerregler for hvordan man skal bygge en modell. For det første må man tenke prosess, for en god modell er alltid en beskrivelse av en bestemt prosess. Det må også eksistere en sammenheng mellom variablene slik at man kan utvikle interessante implikasjoner, gjerne funn som ikke tidligere er beskrevet. Til slutt skal man se etter generalitet, for en modell som tilpasser mange ulike sosiale situasjoner gir større og bedre implikasjoner.

Slik vi har beskrevet organisasjonsklima vil klima virke som er medierende variabel. Dette fordi variabelen påvirker organisasjonsprosesser som problemløsning, beslutninger, kommunikasjon, kontroll, motivasjon og forpliktende engasjement. Klimaet har en sterk påvirkning på disse resultatene, men effekten vil samtidig være resiprok ved at effekten av resultatet igjen vil påvirke både ressursene og klimaet. Ekvall (1996) påpeker at klimaet vil bli påvirket av mange faktorer som inngår i et dynamisk samspill (figur 3.2), og nevner blant annet lederstil som en viktig faktor (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Lederstil blir henvist til å være en viktig variabel for å bidra til at både organisasjonskultur og klima legger til rette for kreativitet og innovasjon (Amabile og Gryskiewicz, 1989; Oldham og Cummings, 1996). Dette impliserer at det må være et dynamisk samspill mellom ledelse og kreativitet gjennom å støtte, oppmuntre og påvirke kreative holdninger i organisasjonen.



Figur 3.2: Ekvalls klimamodel (Kaufmann & Kaufmann 1998, s. 303)

Ut fra diskusjonen over og teoretisk gjennomgang, skal vi konkret se nærmere på effekten av lederstil og hvordan den kan forklare opplevelsen av organisasjonsklimaet. Vår egen forskningsmodell, figur 3.3, viser at de ulike indikatorene for organisasjonsklima vil fungere som avhengige variabler, mens de ulike dimensjonene av fullspektrumsmodellen fungerer som uavhengige forklaringsvariabler.



**Figur 3.3: Fullspektrumsmodellens påvirkning på organisasjonsklima**

### 3.3 Design

I hovedsak kan vi skille mellom to metodiske design, kvalitativ og kvantitativ. Siden teorien som anvendes i utredningen er kjent er utgangspunktet deduktivt, og tilrettelegger for et kvantitativt design. I motsetning vil en kvalitativ studie være mer passende når man ut fra observasjoner lager et forskningsprosjekt om noe ukjent, det vi betegner som induksjon. Utfordringen med kvantitativt design er at vi skal avdekke årsak-virkningsforhold. Målsettingen med designet er å påvise mønstre til sammenhengene vi ønsker å teste. Designet kan gi lavere intern validitet enn en kvalitativ studie, da vi ikke har mulighet for kontroll og manipulasjon av stimuli. Til gjengjeld vil studiet gjennomføres i en naturlig setting og tilrettelegge bruk av et tilfeldig utvalg av populasjonen, noe som gir oss bedre mulighet til å generalisere funnene. Måleinstrument som bygges for kvantitative design er dessuten også mer stabile og gir bedre reliabilitet.

### **3.4 Måling**

Måling dreier seg om hvordan vi skal operasjonalisere begrepene, og må gjøres presist for å unngå målefeil. Måling er en prosess som forbinder abstrakte begreper med empiriske indikatorer (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004). Hvorvidt vi kan trekke konklusjoner fra den empiriske undersøkelsen til teoriplanet, er avhengig av om våre mål er valide, det vil si om det er gyldige mål for de teoretiske variablene som er utgangspunktet. For å måle det vi har til hensikt å måle, må målingene være reliable og valide. De tilfeldige og systematiske feilene må være minst mulig. I denne undersøkelsen er vi interessert i å måle omfattende variabler som holdninger og oppfatninger, og vi bruker derfor mange empiriske indikatorer på de teoretiske begrepene.

#### **3.4.1 Primærdata**

Vi velger å benytte primærdata for å belyse vår problemstilling, da vi ønsker å samle inn data som er skreddersydd til vår problemstilling. Fordelen med spørreskjema framfor sekundær data, er større fleksibilitet til å analysere kriteriene i problemstilling.

#### **3.4.2 Spørreskjema**

Spørreskjemaundersøkelser brukes for å måle verdien av de variablene som kan utledes av analyseformålet. Spørreskjema gir fordeler ved at svarene kan kvantifiseres og analyseres. Selve undersøkelsen består av tre deler; Første skjema består av demografiske spørsmål (vedlegg 1), det andre skjema består av spørsmål vedrørende organisasjonsklimaet ved respondentenes arbeidsplass (vedlegg 2), og i det tredje skjema ber vi respondentene vurdere ulike utsagn om hvordan man oppfatter sin nærmeste leder (vedlegg 3). Da det er kompliserte variabler vi har målt, valgte vi å ta i bruk ferdig utformede undersøkesskjemaer for lederstil og organisasjonsklima. Respondentene fikk ta med seg skjemaene hjem slik at de kunne besvare dem når det passet best, forutsett at de holdt seg innen innleveringsfristen. Det er viktig at respondentene får god tid til å lese gjennom og besvare spørsmålene, av den grunn at det kan redusere faren for misforståelser. Det finnes likevel visse ulemper med denne framgangsmåten. Ved at respondentene tar med seg spørreskjemaene hjem, har vi ingen garanti for at det er de selv som utfyller dem. De kan diskutere utsagnene i skjemaene med andre, og svarene vil da ikke være valide mål for deres organisasjonsklima. Vi utleverte

skjemaene personlig, og antok at dette ville øke svarprosenten i forhold til eksempelvis bruk av e-post. Ulempen ved bruk av spørreskjema, i forhold til eksempelvis intervju, er at respondenten ikke får avklart spørsmål som eventuelt dukker opp, og øker sannsynligheten for misforståelser.

#### *3.4.2.1 Arbeidsklimaskjema*

For å måle organisasjonsklima for kreativitet har vi tatt i bruk spørreskjemaet "The Creative Climate Questionnaire" (CCQ), utviklet av Gøran Ekvall. Skjemaet inneholder utsagn om arbeidssituasjonen som beskriver det psykologiske klimaet på arbeidsplassen. Respondentene bes om å ta stilling til hvordan utsagnene passer til sin arbeidsplass. Spørreskjemaet består av 50 spørsmål som skal avdekke 10 sentrale dimensjoner i organisasjonsklimaet. Dimensjonene har framkommet gjennom mange faktoranalyser og bidrag fra relevant litteratur, og er beskrevet i den teoretiske gjennomgangen av kreativitet.

CCQ-konseptet er et generelt mål på kreativetsklima, og måler holdninger, atferd og følelser som er felles for organisasjonen (Ekvall, 1996). Det er undersøkt om skjemaet gir reliable resultater ved å se på den interne konsistens i dimensjonsskalaen. Ekvall (1996) viser til seks ulike studier hvor man har funnet intern konsistens ved beregning av Cronbachs alfa ( $\alpha$ ), mens Laurer (1994) demonstrerer at de ti nevnte dimensjonene i CCQ har empirisk støtte.

#### *3.4.2.2 Lederstilskjema*

Bass og Avolio (1995) utviklet et spørreskjema, "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), som måler individers holdninger overfor sin nærmeste leder. I skjemaet er 45 beskrivende utsagn ført opp, og respondentene skal vurdere hvordan det enkelte utsagn passer for lederen. Skjemaet skal måle tolv determinanter, og ved siden av lederstildimensjonene i fullspektrumsmodellen har Bass og Avolio i tillegg gjort det mulig å måle resultater av ledelse i tre dimensjoner ved spørreskjemaet; Ekstra innsats beskriver i hvilken grad medarbeiderne oppfattes å yte ekstra innsats utenom det vanlige. Effektivitet reflekterer lederens effektivitet sett av medarbeiderne på tre områder: representere medarbeiderne overfor egne overordnede, bidra til organisasjonens effektivitet, og gruppens effektivitet. Tilfredshet skal måle i hvilken grad andre er fornøyd med lederstil og metoder.

### 3.4.2.3 Feilkilder

Spørreskjemaene er relativt omfattende og består av mange spørsmål. Det finnes flere kilder til målingsfeil, for eksempel at begrepene ikke gir samme mening for alle respondentene. I hovedsak skiller det mellom to hovedtyper av feil, hvor den ene typen er knyttet til manglende observasjoner, og den andre hovedtypen av feil er forskjellige former for målefeil. Man deler manglende observasjoner inn i (1) dekningsfeil, (2) ikke-responsfeil og (3) utvalgsfeil.

#### (1) Dekningsfeil

Dette er feil som skyldes at den populasjonen vi ønsker å si noe om ikke er dekket godt nok i vår utvalgsramme. Vi mener at vi har fått en god dekning ved bruk av etterutdanningskurs, dette begrunnet ut fra stor variasjon i utvalget (se avsnitt om utvalg). Hadde vi undersøkt spesifikke organisasjoner kunne vi ikke generalisert funn til å gjelde alle organisasjoner, men ved bruk av etterutdanningskurs er vi sikret mangfoldighet og variasjon.

#### (2) Ikke-responsfeil

Dette er feil betegnet ved at ikke alle besvarer spørreskjemaet. Svarprosenten blir ofte brukt som indikator på hvor alvorlig ikke-responsen er, i vårt tilfelle besvarte 60 % av respondentene spørreskjemaene. Vi er fornøyd med responsen, også med tanke på at variasjonen i utvalget er meget bra.

#### (3) Utvalgsfeil

Dette er feil dersom vi trekker et utvalg og drar feilslutninger om forhold for populasjonen på grunnlag av resultatene generert ut fra utvalget. For å forhindre dette kan vi bruke en form for sannsynlighetsutvalg. Vi kan for eksempel si at med 95 % sannsynlighet ligger gjennomsnittsverdien i populasjonen innenfor et bestemt intervall, konfidensintervallet. Dette er det konvensjonelle nivået for hypotesetesting, og er det som er valgt i denne studien, grunnet et relativt lite utvalg.

Den andre hovedtypen feil er målefeil som skyldes tokningsproblemer når respondentene besvarer spørsmålene i spørreskjemaene.



### 3.4.2.4 Reliabilitet og validitet

Ifølge Selnes (1999) er krav til god kvalitet på en undersøkelse reliabilitet og validitet.

#### 3.4.2.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultat dersom det gjentas mange ganger, og indikerer om målingen er stabil. Konsistens dreier seg om leddene som antas å måle det samme, gir konsistente resultater. Det fokuseres her på om studien er konsistent og stabil over tid, mellom forskere og ulike metoder. Det er to grunnleggende metoder for å estimere hvor reliable en empirisk måling er. I det ene tilfellet undersøker man den interne konsistensen i forskjellige spørsmål som er ment å måle det samme forholdet på et gitt tidspunkt. I det andre tilfellet undersøker man stabiliteten i en måling over tid. Når vi skal måle kompliserte variabler som holdninger og verdier, kan vi undersøke om spørsmålene faktisk fanger opp de forskjellige teoretiske aspektene vi ønsker å måle. Ved å gjøre dette kan vi si noe om reliabiliteten til de spørsmålene vi ønsker å bruke, altså sjekke dens interne konsistens. For å gjøre dette benytter vi oss av Cronbachs alfa ( $\alpha$ ), som er en teknikk for å måle reliabiliteten og bygger på den gjennomsnittelige korrelasjonen mellom alle spørsmål eller utsagn, og antall utsagn. En tommelfingerregel som brukes er at  $\alpha$  skal være større enn 0.7, men ikke for nær 1, dersom et multipelt mål skal regnes for å være reliabelt.

Arbeidsklima	Cronbachs Alfa
Utfordring	0,784
Frihet	0,658
Idéstøtte	0,899
Tillit	0,596
Livlighet	0,753
Lekenhet	0,861
Debatt	0,783
Konflikter	0,844
Risiko	0,563
Idétid	0,735

**Tabell 3.1: Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) for arbeidsklima**

Som vi ser av tabell 3.1 fikk tillit en Cronbachs  $\alpha$  på 0,596, som var lavere enn hva Laurer (1994) viser til. Det samme ser vi er tilfelle med Risikotaking, 0,563. Litt vanskelig å si bestemt hvorfor vi ikke fikk høyere Cronbachs  $\alpha$ , men siden det er bekreftet intern konsistens

fra andre studier i begge indikatorene, velger vi å transformere disse to indikatorene. Vi vil likevel være forsiktig med å trekke konklusjoner basert på disse indikatorene.

Samme prosedyre er gjennomført for de ulike indikatorene for lederstil.

	<b>Cronbachs Alfa</b>
<b>Transformasjonsledelse</b>	0,928
Idealisert innflytelse, attributt	0,783
Idealisert innflytelse, atferd	0,844
Inspirerende motivasjon	0,912
Intellektuell stimulering	0,805
Individuell omtanke/oppmerksomhet	0,865
<b>Transaksjonsledelse</b>	-0,202
Betinget belønning	0,790
Ledelse ved unntak, aktiv	0,650
Ledelse ved unntak, passiv	0,552
<b>Ikke-ledelse</b>	
Laissez faire ledelse	0,852
<b>Resultat av ledelse</b>	
Ekstra innsats	0,927
Effektivitet	0,780
Tilfredshet	0,863

**Tabell 3.2: Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) for lederstiler**

Resultatene viser at indikatoren ledelse ved unntak passiv gir en lav Cronbachs  $\alpha$ , 0,552, vi vil derfor være forsiktig med å trekke slutninger basert på denne leder dimensjonen. Ledelse ved unntak viser en Cronbachs  $\alpha$  på 0,65, noe som er såpass nært opp til 0,7 at vi finner liten mening i å endre målene. Med dette på plass ser vi nærmere på muligheten for å samordne de fire I-er (behandler Idealisert innflytelse attributter, og Idealisert innflytelse atferd som en og samme I) til et felles begrep, transformasjonsledelse. Det samme er blitt forsøkt ved å gjøre betinget belønning, ledelse ved unntak aktiv og ledelse ved unntak passiv om til en felles betegnelse for transaksjonsledelse, se tabell 3.2. Det var uproblematisk å indeksere de fire I-ene til et felles begrep, da beregninger viser Cronbachs ( $\alpha$ ) på 0,928. Som vi ser av tabell 3.2 går det ikke an å samordne de tre indikatorene for transaksjonsledelse til et felles begrep, dette er naturlig siden de i utgangspunktet er relativt ulike.

#### 3.4.2.4.2 Validitet

Validitet handler om forskningsmessige fallgruver, eller snarere om det å unngå fallgruver. Selv om et mål har høy reliabilitet, er det ikke sikkert at validiteten er høy. Det er fullt mulig at vi måler med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet, og får svært konsistente resultater fra gang til gang, men at vi måler noe annet enn det som er hensikten. Vi har da det man kaller for systematisk målefeil.

Det finnes mange ulike former for validitet, men vi holder oss til Skog (2004) som viser til begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet innebærer at man måler det man ønsker å måle. På en mer intuitiv måte handler det om hvorvidt man lykkes i å operasjonalisere det man egentlig ønsker å måle på en adekvat og pålitelig måte (Skog, 2004). En forståelse av disse aspektene er viktig når man skal måle abstrakte begrep, slik som holdninger i vår undersøkelse. I vår undersøkelse - om de observerte sammenhenger er teoretisk meningsfulle og predikerte. Dette kan gjøres ved faktoranalysene på item/indikator-nivå. Grunnet utvalgsstørrelsen i undersøkelsen har vi midlertidig ikke nok forsøkspersoner til å gjøre dette. Vi må ta for gitt at de strukturanalysene som tidligere er gjort på item-nivå er valide.

#### 3.4.2.5 Utvalg

Siden vi ønsker å gi et nytt bidrag til forskningen har vi brukt et representativt utvalg. En utvalgsundersøkelse må alltid starte med å klargjøre hva populasjonen er, det vil si hvilke grupper av enheter en ønsker å uttale seg om. Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper av utvalg: sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Skog 2004). Utvalget kan trekkes på forskjellige måter, men vi har valgt den enkleste utvalgstypen, det såkalte enkle sannsynlighetsutvalg. Disse skal være trukket på en slik måte at to betingelser er oppfylt:

- Sjanselighet: Alle medlemmer av populasjonen har samme sannsynlighet for å komme med i utvalget.
- Uavhengighet: Utvelgingen skjer på en slik måte at sjansen for at en enhet skal komme med, er uavhengig av om bestemte andre enheter kommer med.

Under planleggingen med henhold til et utvalg tenkte vi nøye gjennom hvem vi ønsket å hente informasjon om. Problemstillingen impliserte mulighet for generalisering, og vi ønsket informasjon fra mennesker ansatt i ulike organisasjoner, i ulike aldersgrupper, og med ulik bakgrunn. Etter samtale med veileder ble vi enige om at deltakere på etterutdanningskurs ville

tilfredsstillende de statistiske kravene for vårt design. Vi tok kontakt med etterutdanningsansvarlige ved Norges Handelshøyskole og Handelshøyskolen BI Bergen, og fikk tillatelse til å utlevere skjema i utvalgte kurs. Utvalgsprosedyren antas å tilfredsstillende kriteriene for ekstern validitet, begrunnet ut fra utvalgets representativitet. Her kan vi vise til god kjønnsfordeling med 41,7 % menn og 58,3 % kvinner, og en fin aldersfordeling. Når det gjelder hvilke organisasjonstyper de kom fra viser data at 55,2 % jobber i privat sektor, mens 44,8 % er tilsett i offentlig sektor. Vi har også sett på lederansvar og antall år med utdanning, også her har vi fått en tilfredsstillende variasjon i materialet (se vedlegg 4 for mer informasjon om utvalget).

## 4.0 Resultater

I det følgende vil vi presentere resultatene fra vår undersøkelse. For å systematisere funnene vil vi skille mellom deskriptiv statistikk, faktoranalyse og regresjonsanalyse.

### 4.1 Deskriptiv statistikk

Det er gjennomført mange analyser, og vi systematiserer analysene i ulike tabeller. Først presenteres gjennomsnitt, median, standardavvik, skjevhet og kurtose for indikatorene for arbeidsklima, deretter samme tabell for lederstilindikatorene. Når dette er gjort viser vi korrelasjonene mellom indikatorene for arbeidsklima og lederstil. Deretter presenteres korrelasjonene mellom de ulike lederstilene og indikatorene for resultat av ledelse; ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet.

	Gj.snitt	St.avvik	Median	Skjevhet	Kurtose
<b>Utfordring</b>	1,960	0,530	2,000	-0,507	0,075
<b>Frihet</b>	1,700	0,520	1,800	-0,075	-0,579
<b>Idéstøtte</b>	1,620	0,690	1,600	-0,339	-0,329
<b>Tillit</b>	1,790	0,780	1,800	1,998	11,416
<b>Livlighet</b>	1,780	0,560	1,800	-0,408	-0,005
<b>Lekenhet</b>	2,100	0,610	2,200	-0,719	0,448
<b>Debatt</b>	1,590	0,530	1,600	-0,136	-0,208
<b>Konflikter</b>	1,120	0,720	1,000	0,280	-0,669
<b>Risiko</b>	1,400	0,710	1,400	2,453	14,990
<b>Idétid</b>	1,300	0,530	1,400	-0,243	-0,253

Tabell 4.1: Gjennomsnitt, standardavvik, median, skjevhet og kurtose for arbeidsklima

Det er nødvendig å være forsiktig med å tolke slike enkle analyser som er foretatt her, men noe kan trekkes ut. Det første en legger merke til, ut fra tabell 4.1, er at respondentene opplever lav grad av konflikt i organisasjonene. Dette er selvsagt positivt for arbeidsklimaet, slik at personlige konflikter ikke preger hverdagen og skaper et surt miljø. Vi ser tendenser til at respondentene opplever utfordrende arbeidsoppgaver, og kombinert med et livlig og lekent klima gir dette mening. Ser vi på gjennomsnittsverdiene for idéstøtte og idétid tilsier dette at

selv om det er rom for ideer, har man ikke nødvendigvis tid eller støtte for å utvikle dem videre. Videre er det verken høy oppfattelse av debatt eller risikotaking, noe som kan tolkes som om man er litt rigide og tar få sjanser. Vi registrerer at frihet har lav skåre, og at tillit har en overveiende positiv. Ser vi på standardavviket, for eksempelvis utfordring, er den på 0,530. Tallet alene sier ikke så mye, men det betyr at vi med 68,3 prosent sikkerhet kan si at observasjonene våre befinner seg innenfor intervallet med verdi fra 1,430 og 2,490 ( $1,96 \pm 0,530$ ). Tabell 4.1 viser videre at standardavviket for tillit og risikotaking er høyt, men må her ta i betraktning usikkerheten med å transformere variablene til felles begrep. Dette bekreftes også ved de høye verdiene indikatorene får ved skjevhet og kurtose. Skjevhet og kurtose ser på fordelingsskjevheten, og antyder om det er stor skjevhet i materialet. Dette gir oss praktisk informasjon for å se hvor flat fordelingen er i henhold til normalfordelingen. Tallene bør ikke overstige 1, noe som er tilfelle for både tillit og risikotaking. Disse funn gjør oss i mindre stand til å kunne dokumentere statistiske sammenhenger siden indikatorene ikke er konsistente.

Vi vil nå se på disse målingene for fullspektrumsmodellen sett i forhold til et sammenligningsgrunnlag for gjennomsnittsverdier og standardavvik fra USA. Tallene er hentet fra MLQ-spørreskjema tilsendt av Øyvind Martinsen ved BI. Vi har dessverre ingen informasjon om utvalget, noe som problematiserer sammenligningsgrunnlaget, i tillegg til at tallene viser tilbake til 1999. Har heller ikke informasjon om median, skjevhet og kurtose for beregningene i USA, likevel er det metodisk interessant å kunne se om standardavvikverdiene er noenlunde de samme. De amerikanske verdiene vises i kolonner merket USA.

	Gjennomsnitt		Standardavvik		Median	Skjevhet	Kurtose
	Norge	USA	Norge	USA			
<b>Transform. ledelse faktorer</b>							
Idealisert innflytelse, attributter	2,19	2,56	0,87	0,84	2,5	-0,470	-0,742
Idealisert innflytelse, atferd	2,54	2,64	0,93	0,85	2,75	-0,578	-0,333
Inspirerende motivasjon	2,63	2,64	0,95	0,87	2,75	-0,69	0,056
Intellektuell stimulering	2,11	2,51	0,78	0,86	2,25	-0,294	-0,682
Individuell omtanke	2,3	2,66	0,91	0,93	2,5	-0,363	-0,239
<b>Transaksjonsledelse faktorer</b>							
Betinget belønning	2,31	2,2	0,87	0,89	2,5	-0,292	-0,576
Ledelse ved unntak (aktiv)	1,93	1,75	0,75	0,77	1,75	0,334	0,072
Ledelse ved unntak (passiv)	1,59	1,11	0,72	0,82	1,75	0,239	0,225
<b>Ikke-lederskapsfaktorer</b>							
Laissez-faire ledelse	1,27	0,89	0,93	0,74	1,25	0,556	-0,616
<b>Resultater av ledelse</b>							
Ekstra innsats	2,19	2,6	1,04	1,16	2,33	-0,490	-0,486
Effektivitet	2,41	2,62	0,84	0,72	2,67	-0,660	0,011
Tilfredshet	2,46	2,57	1,03	1,28	2,5	-0,580	-0,462

Tabell 4.2: Deskriptiv statistikk for lederstiler i Norge og USA.

Tabell 4.2 viser gjennomgående at opplevelsen av transformasjonsledelse gir lavere gjennomsnittsverdier i Norge, sett i forhold til i USA. Videre viser analysen at gjennomsnittsverdien av transaksjonsledelsesindikatorerne og ikke-ledelse er høyere i Norge enn i USA. Det er positivt at standardavviket er noenlunde det samme som tallene fra USA, noe som indikerer at variasjonen er statistisk tilfredsstillende.

Nedenfor vises en tabell over korrelasjonen mellom lederfaktorene i fullspektrumsmodellen og organisasjonsklimaindikatorene. Vi har gjennomført mange korrelasjoner, dette grunnet at det er mange sammenhenger som skal analyseres, og funn vil være avgjørende for hvilke regresjoner vi kommer til å gjennomføre.

I den videre analysen kommer vi til å bruke noen forkortelser, velger derfor å redegjøre for hva disse står for. Idinfla; idealisert innflytelse attributt, Idinflb; idealisert innflytelse atferd, Inspmot; inspirerende motivasjon, Intelstim; intellektuell stimulering, Indmot; Individuell motivasjon, Betbel; betinget belønning, LVUA; ledelse ved unntak aktiv, LVUP; ledelse ved unntak passiv, LDS; la-det-skure ledelse.

	Idinfla	Idinflb	Inspimot	Intelstim	Indmot	Betbel	LVUA	LVUP	LDS
<b>Utfordring</b>	0,424**	0,494**	0,411**	0,505**	0,548**	0,439**	0,124	-0,328**	-0,347**
<b>Frihet</b>	0,362**	0,448**	0,483**	0,435**	0,436**	0,314**	0,116	-0,174	-0,347**
<b>Idéstøtte</b>	0,575**	0,643**	0,636**	0,687**	0,667**	0,602**	0,003	-0,330**	-0,621**
<b>Tillit</b>	0,430**	0,486**	0,391**	0,504**	0,502**	0,180**	0,128	-0,303	-0,577**
<b>Lekenhet</b>	0,455**	0,516**	0,502**	0,558**	0,614**	0,491**	0,028	-0,266**	-0,564**
<b>Livlighet</b>	0,394**	0,504**	0,529**	0,553**	0,524**	0,451**	0,134	-0,303**	-0,459**
<b>Debatt</b>	0,406**	0,509**	0,506**	0,547**	0,543**	0,447**	-0,045	-0,259**	-0,359**
<b>Konflikter</b>	-0,359**	-0,347**	-0,294**	-0,368**	-0,465**	-0,340**	0,107	0,360**	0,610**
<b>Risiko</b>	0,473**	0,551**	0,522**	0,535**	0,577**	0,421**	-0,030	-0,281**	-0,423**
<b>Idétid</b>	0,421**	0,441**	0,395**	0,414**	0,487**	0,404**	-0,012	-0,168	-0,374**

\*\*= korrelasjon er signifikans på 0,01 nivå. \*=korrelasjon er signifikant på 0,05 nivå.

**Tabell 4.3: Korrelasjonsmatrise mellom lederfaktorer og organisasjonsklima indikatorer**

	Transformasjonsledelse
<b>Utfordring</b>	0,566**
<b>Frihet</b>	0,531**
<b>Idéstøtte</b>	0,566**
<b>Tillit</b>	0,537**
<b>Livlighet</b>	0,580**
<b>Lekenhet</b>	0,621**
<b>Debatt</b>	0,589**
<b>Konflikter</b>	-0,423**
<b>Risiko</b>	0,622**
<b>Idétid</b>	0,502**

\*\*= korrelasjon er signifikans på 0,01 nivå. \*=korrelasjon er signifikant på 0,05 nivå.

**Tabell 4.4: Korrelasjon mellom transformasjonsfaktoren (de 4 I-ene) og arbeidsklima**

Det første vi ser av tabell 4.3 er sterke sammenhenger mellom transformasjonsdimensjonene på alle klimaindikatorene, unntatt konflikt hvor vi finner en negativ sammenheng. Samme tendenser finner vi når vi samler de 4 I-ene i begrepet transformasjonsledelse (tabell 4.4). Alle korrelasjonene omkring transformasjonsledelse er signifikante på 0,01 nivå. Som vi påpekte tidligere var det ikke mulig å samle transaksjonsledelsesfaktorene under et felles begrep, derfor har vi testet korrelasjoner for de tre enkelte faktorene. Må også ta i betraktning at det bare er betinget belønning som tilfredsstillt krav til reliabilitet. Samvariasjonen mellom betinget belønning og arbeidsklimaindikatorene er alle signifikante på 0,01 nivå. Tabell 4.3 viser at betinget belønning har positiv samvariasjon med alle klimaindikatorene, med unntak



av konflikt hvor vi ser en negativ korrelasjon. Ser vi på de individuelle indikatorene for transformasjonsledelse finner vi tilfeller hvor betinget belønning gir høyere korrelasjonsverdier med klimaindikatorene. Samles indikatorene til transformasjonsledelse korrelerer lederstilen kraftigere med klimaindikatorene sett i forhold til betinget belønning, med unntak av korrelasjonen med idéstøtte. Betinget belønning har videre en lavere negativ korrelasjon med konflikt enn tilfellet med transformasjonsledelse. En forklaring til at transformasjonsledelse viser høyere korrelasjon kan henvises til svakere måling i betinget belønning ved at den har færre spørsmålsvariabler enn transformasjonsledelse. Fra beregninger av Cronbachs ( $\alpha$ )-verdier finner vi sterkere intern konsistens i transformasjonsledelse enn hos betinget belønning, og det kan gi støtte for hvorfor vi muligens finner større korrelasjonseffekter.

Korrelasjonsmatrisen viser at ledelse ved unntak aktiv ikke gir signifikante korrelasjoner med arbeidsklima. Resultatene er bedre for ledelse ved unntak passiv, hvor syv av ti sammenhenger er signifikante på 0,01 nivå. Tendensen er derimot klar, denne lederfaktoren har negativ samvariasjon med klimaindikatorene. Resultatene viser også at faktoren har en positiv korrelasjon med konflikt i arbeidsmiljø. Må her ta i betraktning at begge disse lederstilene har svak intern konsistens.

Den siste faktoren, la-det-skure ledelse, gir signifikante resultater på 0,01 nivå. Faktoren viser sterk negativ korrelasjon med arbeidsklimaindikatorene, unntatt konflikt hvor vi finner en sterk positiv sammenheng.

Korrelasjonsberegningene har implikasjoner for hypotesene, og vi finner støtte for at betinget belønning er tilnærmet like velegnet til å skape et kreativt organisasjonsklima som transformasjonsledelse. Det kan i midlertidig ikke bekreftes om de er like, og det trengs regresjonsanalyser for å finne rene effekter av lederstilene ved at vi kan holde den andre konstant. Videre gir korrelasjonsberegningene støtte for H3 og H4, da vi finner ikke-signifikante resultater for ledelse ved unntak aktiv, og signifikante men negative korrelasjoner mellom ledelse ved unntak aktiv og la-det-skure ledelse, og klimaindikatorene. Det finnes et unntak, konflikt, men her tolkes en positiv verdi som kreativitetshemmende.

Bass og Avolio (1995) har gjort det mulig å måle resultater av ledelse i tre dimensjoner ved spørreskjemaet. Nedenfor vises korrelasjoner mellom ledelsesfaktorene og resultat av ledelse.

	Idinfla	Idinflb	Inspimot	Intelstim	Indomt	Betbel	LVUA	LVUP	LDS	Transfl
<b>Ekstra innsats</b>	0,733**	0,739**	0,708**	0,718**	0,848**	0,705**	0,08	-0,479**	-0,724**	0,856**
<b>Effektivitet</b>	0,758**	0,784**	0,705**	0,729**	0,756**	0,724**	0,199	-0,371**	-0,646**	0,847**
<b>Tilfredshet</b>	0,757**	0,702**	0,605**	0,731**	0,829**	0,642**	0,156	-0,514**	-0,724**	0,823**

\*\*= korrelasjon er signifikans på 0,01 nivå. \*=korrelasjon er signifikant på 0,05 nivå

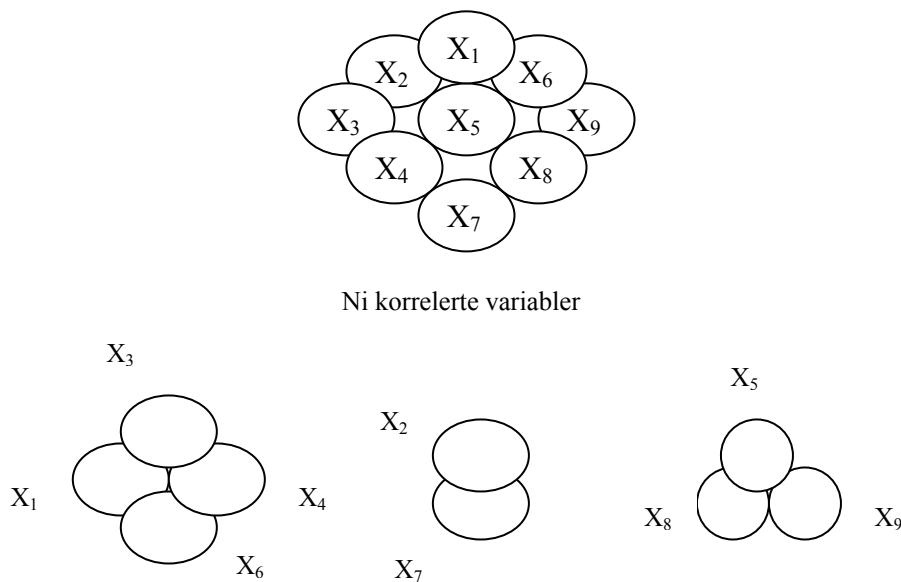
**Tabell 4.5: Korrelasjon mellom ledelsesfaktorene og resultat av ledelse.**

Overstående tabell viser at dimensjonene for transformasjonsledelse er signifikante på 0,01, nivå og viser sterk samvariasjon med både ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet. Slår man sammen dimensjonene til transformasjonsledelse, viser resultatindikatorene sterkere korrelasjon. Betinget belønning er signifikant på alle målingene og har også sterk positiv korrelasjon, men dog noe lavere korrelasjon mot de tre resultatindikatorene i forhold til transformasjonsledelse. Vi registrerer at det ikke er signifikant samvariasjon mellom ledelse ved unntak aktiv og resultat ved ledelse. Derimot viser analysen at det er en negativ samvariasjon mellom ledelse ved unntak passiv og resultatindikatorene. Det samme ser vi med la-det-skure ledelse, men den negative effekten er enda sterkere enn ved ledelse ved unntak passiv.

Forskjellen i målingene av resultat av ledelse mellom betinget belønning og transformasjonsledelse, er ikke stor hvis vi ser på de ulike dimensjonene ved transformasjonsledelse. Det blir litt større avvik hvis man ser på transformasjonsledelse mot betinget belønning, i den retning at transformasjonsledelse gir bedre resultater. Forskjellen er derimot ikke større enn at det ser ut til å støtte H2. Finner også støtte for H3 og H4, da det bekreftes at man ikke får gode resultater for ledelse ved bruk av ledelse ved unntak aktiv, ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse. Det er lite trolig at slike ledere tilrettelegger for et kreativt organisasjonsklima, da vi har argumentert for at kreativitet har nær relasjon med hvorledes medarbeiderne oppfatter lederen.

## 4.2 Faktoranalyse

”Faktoranalyse er en statistisk metode som kan brukes til å analysere sammenhenger mellom mange variabler og forklare disse sammenhengene ut ifra variablenes felles underliggende dimensjoner eller faktorer. Det vil nesten alltid være slik at antallet faktorer vil være betydelig mindre enn antallet variabler. På denne måten kan faktoranalyse kalles en ”datareduserende” metode. Målet i faktoranalysen er å forenkle komplekse sammenhenger mellom mange observerte variabler slik at disse sammenhengene skal bli enklere å oppdage og fortolke” (Gripsrud , Olsson, og Silkoset, 2004, s. 324). Figur 4.1 viser dette;



**Figur 4.1; Faktoranalyse av ni korrelerte variabler**

### Eksplorerende og bekreftende faktoranalyse

Datamaterialet i vår undersøkelse omfatter mange ulike, men også latente indikatorer. Å analysere hver enkelt av dem er tidkrevende, og gir ikke like interessante metodiske implikasjoner som man kan få når en bruker faktoranalyse for å redusere datasettet. Det er vanlig å skille mellom eksplorerende- og bekreftende faktoranalyse, men i denne framstillingen vil vi holde oss til eksplorerende faktoranalyse. I en eksplorerende tilnærming ønsker man å utforske dataene for om muligens å finne karakteristiske mønstre og interessante sammenhenger uten å forsøke å tilpasse dataene til en bestemt struktur. I en bekreftende faktoranalyse forsøker man derimot å tilpasse dataene til en bestemt struktur.

Vi foretok en faktoranalyse av de ti dimensjonene i MLQ, og ønsket på forhånd å trekke ut to faktorer som representerer henholdsvis transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, for deretter å kjøre en regresjonsanalyse på de ortogonaliserte faktorskårene for disse to faktorene. Dette for å teste hvorvidt hypotese 1 eller hypotese 2 er riktig. Ut fra resultatene av faktoranalysen kan vi lese faktorladningene, og disse vil under passende omstendigheter kunne tolkes som korrelasjoner mellom en variabel og en faktor. På denne måten forteller faktorladningen oss hvilken variabel som er knyttet til hvilken faktor, og hvor sterk denne relasjonen er. For å finne et enkelt mønster har vi brukt Varimax-kriteriet for rotasjon (vedlegg 5).

Faktoranalysen av MLQ viser to faktorer med egenverdi over 1, og vi ser at cumulative er 73,110 . Dette betyr at av den totale variansen i alle de 9x-variablene, vil to faktorer forklare 73,110 %. Vi ser at egenverdiene for de to første faktorene (component) er henholdsvis 5,529 og 1,051. Ved første øyekast ser man at det vil være problemer med å kunne sette navn på faktor 1. Ledelsesdimensjonene går opp i hverandre, og man kan derfor ikke se noen bestemt struktur. Faktor 1 representerer alle ledelsesfaktorer med unntak av ledelse ved unntak aktiv. Faktorladningene viser både positive og negative verdier, noe som gjør det enda mer vanskelig å sette navn på den. Men før man ser nærmere på innholdet i faktorene er det fornuftig å måle reliabiliteten til faktorene, altså sjekke dens interne konsistens. Beregninger av Cronbachs alfa resulterte i en verdi på 0,653, noe som ikke tilfredsstillter kriteriet på 0,7 for intern konsistens.

Med tanke på H1 og H2 representerer ingen av de to fremkomne faktorene rene mål for transformasjonsledelse eller betinget belønning (transaksjonsledelse). Faktor 2 inkluderer bare ledelse ved unntak aktiv, og gir ingen verdi i den videre analysen. Dette gjør det meget vanskelig å skille transformasjonsledelse fra transaksjonsledelse med utgangspunkt i faktoranalysen. Likevel er det interessant å merke seg at faktorladningen for betinget belønning er høy, 0,840, og kan samles sammen med transformasjonsledelse i én faktor. Det indikerer at ledelsestilene ikke er så ulike som man på forhånd skulle tro. Dette kan bety at vår undersøkelse ikke har noen rene dokumentasjoner på at transformasjonsledelse er vesentlig ulik transaksjonsledelse. Vi finner også ut fra korrelasjonsberegninger at betinget belønning og transformasjonsledelse korrelerer nokså likt mot CCQ-indikatorene.

Ut fra faktoranalysen er det nødvendig å bruke indikatorene for transformasjonsledelse og betinget belønning i videre regresjonsanalyser. Effektene i regresjoner kan bli preget av at variablene for betinget belønning korrelerer mot samme faktor som variablene for transformasjonsledelse.

CCQ-skjemaet består av ti dimensjoner som er latente og har en sammenheng. Ekvall har i midlertidig gjort det mulig å manifestere CCQ i forskjellige observerte dimensjoner for å beskrive arbeidsklima. For å forenkle målingene og skreddersy dem til testing av H1 og H2, er det i den sammenheng interessant å forenkle sammenhengen i CCQ-dimensjonene. Dette med tanke på å gjøre sammenhengene enklere å oppdage, og fortolke. Eksplorerende faktoranalyse viser to faktorer med egenverdi over 1 (vedlegg 6). Egenverdiene for de to første faktorene (component) er henholdsvis 5,717 og 1,117, og cumulative viser at faktorene forklarer 68,346 % av variansen.

Faktor 1 består av dimensjonene utfordring, frihet, idéstøtte, livlighet, lekenhet, debatt og risiko. Utrekning av Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) indikerer en reliabel faktor med verdi på 0,909. Faktoren bekrefter at dimensjonene i CCQ i stor grad er latente. Videre består faktor 2 av tillit, konflikt og idétid. Selv om faktoren teoretisk er interessant gir den metodiske problem ved testing. Tillit og idétid er positivt ladet, mens konflikt er negativt ladet. Dette gjør det vanskelig å bruke faktorskåren som avhengig variabel i regresjon, da man ikke har en faktor før man kan sette navn på den. I diskusjonen i den teoretiske gjennomgangen vedrørende konflikt, blir det hevdet at høyt nivå av konflikt vil være kreativitetshemmende. Det som er interessant i denne sammenhengen er at tillit og idétid korrelerer mot samme faktor som konflikt. Faktorladningen er ikke så høy for idétid, men det er en sterk relasjon mellom tillit og konflikt på faktor 2. For å anvende faktoren i videre regresjon har vi multiplisert konfliktskårene med -1, slik at vi får positive skårer i faktor 2. Dette gjøres av tekniske årsaker, og sammenlignet med faktor 1, er relevansen av denne faktoren lav. Beregning av Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) 0,662 viser videre at faktor 2 ikke er tilstrekkelig konsistent.

### 4.3 Regresjonsanalyse

Problemstillingen vi har definert impliserer en årsaksmodell/strukturmodell. Det gir en forestilling om at vi forventer variasjon mellom de ulike lederstilene og organisasjonsklimaindikatorene. Det forventes også å påvise en årsaksretning, det vil si at den uavhengige variabelen forekommer før den avhengige variabelen. Dette kan være en svakhet ved studiet, da det er vanskelig å forklare all variasjon i kreativt organisasjonsklima med lederstil. Det finnes andre faktorer som vil forklare organisasjonsklimaet, og Ekvall (1996) nevner blant annet visjoner, mål og strategier, i tillegg til lederstil.

Når dataene er foret inn i SPSS kan vi kjøre flere tester. Her åpnes muligheter for statistisk etterspill, hvor man ser implikasjoner og tester dem videre. Regresjonsanalyse kan gi viktige svar på spørsmål om<sup>13</sup>:

- Styrken og retningen av sammenhengene
- Tallmessige uttrykk for effekt ved regresjonskoeffisienten
- I hvilken grad virkningen av den uavhengige variabel skjer direkte eller indirekte, herunder dekomponering
- Hvilke(n) uavhengig(e) variabel(variabler) er mest avgjørende for å forklare variasjon/forskjeller i den avhengige
- Hva som er en god eller realistisk modell for samlet å predikere den avhengige variabel

De fleste problemstillinger er komplekse der flere og gjerne samvarierende forklaringsvariabler virker på den avhengige. Vi ønsker å oppnå en fullstendig forklaring av variasjonen i den avhengige variabelen, samt få tak i den rene effekten av en bestemt variabel, andre variabler holdt konstant. Dette gjør det mulig å få anslag på direkte og indirekte virkninger. For å klare det må man ta i bruk multippel regresjon som teknisk sett er ganske lik enkel regresjon. I en multippel regresjon kan man ved å se på signifikansen til regresjonskoeffisienten, se hvilke av de uavhengige variablene som har størst innvirkning på forklaringsgraden. Ved lite utvalg og med mange komplekse modeller og mange uavhengige variabler/regresjonskoeffisienter, justeres gjerne  $R^2$  formelen for å ta høyde for den ekstra

---

<sup>13</sup> Knudsen, K. (2005). Forelesningsnotater i STR 401, Samfunnsvitenskapelig metode.

usikkerheten. Det opereres da med en Justert  $R^2$ , som normalt vil være litt lavere enn den opprinnelige.

Vi kommer til å beskrive dataene fra regresjonsanalysene ved å presentere forklaringsgraden  $R^2$  (R Square), de ustandardiserte regresjonskoeffisientene til de uavhengige variablene og vise til hvorvidt analysen er signifikant eller ikke signifikant ved F- og p-verdi.

Ut fra faktoranalysen av MLQ skulle vi i utgangspunktet ha funnet to faktorer for henholdsvis transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Da dette ikke lot seg gjennomføre må vi bruke indikatorene for transformasjonsledelse og betinget belønning. Vi føler at dette er metodisk forsvarlig siden vi har funnet intern konsistens for begge indikatorene ved tidligere beregninger. For å få et inntrykk av hvilke lederstiler i fullspektrumsmodellen som er best egnet til å påvirke hver enkelt indikator i CCQ, har vi gjennomført enkle regresjoner for hver lederstil mot hver indikator.

### 4.3.1 Enkel regresjon

Tabell 4.6 viser oversikt over de enkle regresjonsanalysene. Ledelse ved unntak aktiv gir ikke signifikante resultater, og vi velger å utelate dem i kommentarer.

Uavhengig variabel / Avhengig variabel	Transformasjonsledelse			Betinget belønning			Ledelse ved unntak aktiv		
	R2	B	F	R2	B	F	R2	B	F
Utfordring	0,320**	0,384	45,851	0,193**	0,265	22,003	0,016	0,088	1,427
Frihet	0,282**	0,355	49,754	0,098**	0,189	10,028	0,013	-0,082	1,253
Idéstøtte	0,566**	0,674	59,876	0,362**	0,481	52,289	0,000	0,003	0,001
Tillit	0,288**	0,547	42,982	0,231**	0,435	27,563	0,016	0,135	1,535
Livlighet	0,336**	0,424	79,225	0,203**	0,284	23,433	0,018	0,102	1,678
Lekenhet	0,386**	0,494	58,909	0,242**	0,347	29,300	0,01	0,023	0,071
Debatt	0,347**	0,407	46,596	0,200**	0,272	22,976	0,002	-0,032	0,186
Konflikt	0,179**	-0,393	17,968	0,116**	-0,285	12,063	0,011	0,104	1,063
Risiko	0,386**	0,573	34,826	0,178**	0,343	19,645	0,001	-0,029	0,080
Idétid	0,252**	0,341	14,633	0,163**	0,243	17,935	0,000	-0,009	0,014
Uavhengig variabel / Avhengig variabel	Ledelse ved unntak passiv			La-det-skure ledelse					
	R2	B	F	R2	B	F			
Utfordring	0,100**	-0,24	11,059	0,277**	-0,298	35,706			
Frihet	0,030	-0,126	2,887	0,121**	-0,195	12,756			
Idéstøtte	0,104**	-0,318	11,211	0,386**	-0,461	58,507			
Tillit	0,092**	-0,331	9,271	0,333**	-0,485	46,532			
Livlighet	0,092**	-0,238	9,290	0,211**	-0,277	24,838			
Lekenhet	0,071**	-0,228	7,003	0,319**	-0,372	43,474			
Debatt	0,007**	-0,192	6,621	0,129**	-0,205	13,768			
Konflikt	0,129**	-0,364	13,664	0,372**	0,475	55,111			
Risiko	0,079**	-0,276	7,809	0,179**	-0,323	20,019			
Idétid	0,028	-0,123	2,676	0,140**	-0,211	15,163			

\*p<=0,05, \*\*p<=0,01, \*\*\*p<=0,001

Tabell 4.6: Forklart varians ( $r^2$ ) og beta-verdier for uavhengige og avhengige variabler

Ser av tabell 4.6 at transformasjonsledelse gjennomgående er den ledelsesfaktoren som viser høyest forklaringskraft ved de enkle regresjonene mot klimaindikatorene. Betinget belønning viser gjennomgående noe lavere forklaringskraft ved alle klimaindikatorene sammenlignet med transformasjonsledelse. Vi merker oss at transformasjonsledelse og betinget belønning



viser lavere forklaringskraft ved regresjon mot konflikt, i forhold til regresjon mot de andre klimaindikatorene. I regresjonsanalysene som er gjennomført er det interessant å se på regresjonskoeffisientene, og tabellen viser at transformasjonsledelse korrelerer positivt med alle klimaindikatorene, med unntak av konflikt. Ledelsesfaktoren indikerer videre meget høy korrelasjon med idéstøtte, lekenhet og risikotaking. Vi ser de samme tendensene når det gjelder betinget belønning, men regresjonskoeffisientene er lavere i alle regresjonene sammenlignet med transformasjonsledelse. Ledelse ved unntak passiv blir ikke signifikant i alle regresjonene, men regresjonskoeffisientene viser i signifikante tilfeller svak positiv effekt. Lederstilen forklarer heller ikke mye av variansen i de signifikante modellene. La-det-skure ledelse impliserer en relativ sterk negativ effekt på klimaindikatorene, med unntak på konflikt hvor vi kan lese en positiv regresjonskoeffisient ut fra tabellen.

Ut fra tabell 4.6 finner vi delvis støtte for H1, men hypotese 2 kan derimot ikke ekskluderes og må testes mer grundig. Videre kan vi bekrefte støtte for H3 og H4, og vise til at både transformasjonsledelse og betinget belønning er bedre ledelsesfaktorer for å skape et kreativt organisasjonsklima enn tilfellet med ledelse ved unntak aktiv, ledelse ved unntak passiv, og la-det-skure ledelse. Analysen er en indikasjon for hvilke ledelsesstiler som er best egnet i å skape et kreativt klima, men vil ikke kunne bekreftes før vi ser på de multiple regresjonene. Velger i det videre arbeidet å se nærmere på H1 og H2, da det er klart om vi har funnet støtte for hypotese 3 og 4.

### 4.3.2 Multippel regresjon

Faktor 1

For å finne rene effekter av transformasjons- og transaksjonsledelse (betinget belønning) er det behov for å modifisere regresjonsmodellene der vi etter hvert trekker inn flere variabler. Dette gjøres for å finne statistisk støtte for enten H1 eller H2.

	R2	B	Stand. Beta	Sig.	F
<b>Konstant</b>	0,385	-1,864		0,000	55,148
<b>Transfl</b>		0,805	0,621	0,000	

Tabell 4.7: Avh. var. faktor 1, uavh. var. transfl

Tabellen over viser at transformasjonsledelse er en signifikant forklaringsvariabel for faktor 1. Ser at regresjonskoeffisienten er positiv med  $B=0,805$ , og modellen forklarer 38,5 % av variasjonen i faktor 1.

	R2	B	Stand. Beta	Sig.	F
<b>Konstant</b>	0,201	-1,154		0,000	22,887
<b>Betbel</b>		0,511	0,448	0,000	

Tabell 4.8: Avh. var. faktor 1, uavh. var. betbel

Ser ut fra tabell 4.8 at betinget belønning er signifikant, og har positiv B-verdi på 0,511. Modellens forklaringskraft på 20,1 % er litt lavere enn tilfellet med transformasjonsledelse som uavhengig forklaringsvariabel. Dette kan også tolkes ut fra den standardiserte betaverdi, som er lavere i denne regresjonen i forhold til regresjonen med transformasjonsledelse som uavhengig variabel, jamfør tabell 4.7.

	R2	B	Stand. Beta	Sig.	F
<b>Konstant</b>	0,378	-1,790		0,000	26,127
<b>Transfl</b>		0,824	0,645	0,000	
<b>Betbel</b>		-0,045	-0,039	0,788	

Tabell 4.9: Avh. var. faktor 1, uavh. var. transfl og betbel

Tabell 4.9 viser at dersom både transformasjonsledelse og betinget belønning inkluderes forblir transformasjonsledelse signifikant, mens betinget belønning ikke lenger er signifikant.

Regresjonsmodellen viser videre at B-verdien for transformasjonsledelse bortimot er uforandret når betinget belønning kontrolleres for, mens B-verdi for betinget belønning faller mye og blir negativ. Ser også at modellens forklaringskraft faller i forhold til enkel regresjon med transformasjonsledelse som uavhengig variabel.

Videre inkluderes kjønn og type organisasjon i modellen for å se om dette gir utslag i regresjonen.

	<b>R2</b>	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	<b>F</b>
<b>Konstant</b>	0,391	-1,927	0,000	44,643
<b>Mann</b>		-0,126	0,482	0,498
<b>Kvinne</b>		0a		
<b>Offentlig</b>		0,178	0,322	0,991
<b>Privat</b>		0a		
<b>Betbel</b>		-0,048	0,775	0,082
<b>Transfl</b>		0,873	0,000	21,834

a: parameteren blir sett til 0 fordi den er redundant (overflødig).

**Tabell 4.10: Avh. var. faktor 1, uavh. var. kjønn, org.type, betbel og transfl**

Ser fra overstående tabell at verken kjønn eller type organisasjon er signifikante. Begge variablene har liten effekt på hypotesene når vi kontrollerer for transformasjonsledelse og betinget belønning. Vi ser at forklaringskraften stiger noe, men det er ikke utslagsgivende for hypotesene.

Faktor 2

Inkluderer faktor 2 som avhengig variabel i regresjonene, og følger samme prosedyre som med faktor 1.

	<b>R2</b>	<b>B</b>	<b>Stand. Beta</b>	<b>Sig.</b>	<b>F</b>
<b>Konstant</b>	0,205	-1,385		0,000	22,676
<b>Transfl</b>		0,588	0,453	0,000	

Tabell 4.11: Avh. var. faktor 2, uavh. var. transfl

Tabell 4.11 viser at transformasjonsledelse er en signifikant forklaringsvariabel for faktor 2, og har positiv regresjonskoeffisient med  $B=0,588$ . Modellen forklarer videre 20,5 % av variasjonen i faktor 2.

	<b>R2</b>	<b>B</b>	<b>Stand. Beta</b>	<b>Sig.</b>	<b>F</b>
	0,148	-1,032		0,000	15,808
<b>Betbel</b>		0,448	0,385	0,000	

Tabell 4.12: Avh. var. faktor 2, uavh. var. betbel

Ser ut fra tabell 4.12 at betinget belønning er signifikant, og har positiv B-verdi 0,448. Modellens forklaringskraft på 14,8 % er litt lavere enn i tilfellet med transformasjon som uavhengig forklaringsvariabel.

	<b>R2</b>	<b>B</b>	<b>Stand. Beta</b>	<b>Sig.</b>	<b>F</b>
<b>Konstant</b>	0,214	-1,447		0,000	11,717
<b>Transfl</b>		0,502	0,384	0,019	
<b>Betbel</b>		0,110	0,093	0,565	

Tabell 4.13: Avh. var. faktor 2, uavh. var. transfl og betbel

Tabellen over viser at dersom både transformasjonsledelse og betinget belønning inkluderes forblir transformasjonsledelse signifikant, men ikke betinget belønning. Regresjonsmodellen viser videre at B-verdien for transformasjonsledelse bortimot er uforandret når betinget belønning kontrolleres for, mens B-verdien for betinget belønning faller mye. Ser at

modellens forklaringskraft øker noe i forhold til enkel regresjon med transformasjonsledelse som uavhengig variabel, jamfør figur 4.11.

Inkluderer kjønn og type organisasjon i modellen for å se om dette gir utslag i hypotesene.

	<b>R2</b>	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	<b>F</b>
<b>Konstant</b>	0,248	-1,112	0,002	16,890
<b>Mann</b>		-0,040	0,843	0,039
<b>Kvinne</b>		0a		
<b>Offentlig</b>		-0,396	0,055	3,793
<b>Privat</b>		0a		
<b>Bet.bel</b>		0,112	0,555	0,351
<b>Transfl</b>		0,444	0,040	4,352

a: parameteren blir sett til 0 fordi den er redundant (overflødig).

**Tabell 4.14: Avh. var. faktor 2, uavh. var. kjønn, betbel, transfl og organisasjonstype.**

Ser ut fra tabell 4.14 at modellens forklaringskraft stiger noe når kjønn og organisasjonstype inkluderes. Type organisasjon er signifikant på 10 % nivå, og vi legger merke til at det er lavere oppfattelse av faktor 2 i offentlige organisasjoner i forhold til private organisasjoner. Likevel framkommer det ikke avvik i parameterne for transformasjonsledelse og betinget belønning, og influerer dermed ikke hypotesene.

### 4.3.3 Kommentarer til regresjonsanalysen

Det første vi merket oss når vi foretok disse analysene var det faktum at betinget belønning ikke gir signifikante resultater når vi kontrollerer for transformasjonsledelse. Dette er overraskende ut fra analysene vi har foretatt ved enkel regresjon og korrelasjoner mellom betinget belønning og arbeidsklimaindikatorene. En forklaring kan rettes mot faktoranalysen av MLQ, hvor betinget belønning og transformasjonsledelse resonnerer i én og samme faktor. Dette kan implisere sterke korrelasjoner mellom de uavhengige variablene i regresjonsanalysen, og vi vil derfor se nærmere på korrelasjonene mellom betinget belønning og ulike ledelsesfaktorer for å se om det er sterk korrelasjon.

	Betbel	Ideinfla	Ideinflab	Inspmot	Intstim	Indoppm
Betbel	1					
Ideinfla	0,703**	1				
Ideinflab	0,798**	0,753**	1			
Inspmot	0,622**	0,631**	0,751**	1		
Intstim	0,755**	0,756**	0,785**	0,579**	1	
Indoppm	0,690**	0,773**	0,776**	0,669**	0,758	1

\*\*= korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå.

Tabell 4.15: Korrelasjon mellom betbel og transfl indikatorer

	Transfl	Betbel	LDS
Transfl	1		
Betbel	0,808**	1	
LDS	-0,761**	-0,652**	1

\*\*= korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå.

Tabell 4.16: Korrelasjon mellom betbel, transfl og lds

Tabell 4.16 viser korrelasjon på 0,808 mellom betinget belønning og transformasjonsledelse, noe som er svært høyt. Avdekker også høy korrelasjon mellom betinget belønning og la-det-skure ledelse,  $r=-0,652$ . Tabell 4.15 indikerer i tillegg sterke korrelasjoner mellom betinget belønning og dimensjonene for transformasjonsledelse. Hvis det er svært høy korrelasjon mellom to eller flere av de uavhengige variablene, står vi overfor et såkalt kollinearitetsproblem. Høy korrelasjon mellom to forklaringsvariabler betyr at årsaksforholdene har en tendens til å opptre samtidig. Under slike omstendigheter er det vanskelig å bestemme den relative betydningen av de to forklaringsfaktorene. Kollinearitet fører til et identifiseringsproblem, og statistisk kommer dette til uttrykk i form av store

standardfeil for begge parameterestimatene. Tar vi eksempelvis ut betinget belønning i modellene, ser vi at standardfeilen avtar for transformasjonsledelse. Skog (2004) sier at en korrelasjon på 0,8 gir 67 % høyere standardfeil, og tester viser at det stemmer overens med våre data. Vi har foretatt analyser i SPSS for å undersøke om dette vil skape problemer. Vi har brukt metoden som kalles VIF-testen (Variance Inflation Factor). Har man en multippel regresjonsmodell med  $k$  stk. X-variabler, vil vi kunne beregne  $k$  stk. VIF-verdier, en for hver X-variabel. VIF-verdien til en X-variabel måler i hvilken grad den aktuelle X-variabelen lar seg forklare av de andre X-variablene i modellen. Skog (2004) sier at man må være oppmerksom på at man kan ha et kollineritets problem når VIF-verdien overstiger 5. Resultatene av analysene viser VIF-verdier under 5, så dette skulle i utgangspunktet ikke være et problem.

#### 4.4 Hypotesebesvarelse

Den store korrelasjonseffekten som foreligger mellom transformasjonsledelse og betinget belønning problematiserer hypotesebesvarelsene. Likevel er tendensene såpass tydelige at med grunnlag i korrelasjonsberegninger, enkel regresjon mot CCQ-indikatorene, og regresjon mot faktor 1 og 2, er vi likevel på trygg grunn når det gjelder konkludering av hypotesene.

*H1: Transformasjonslederstil er mer velegnet til å skape et kreativt organisasjonsklima enn tilfellet med betinget belønning.*

Hypotesen kan bekreftes ut fra enkel regresjon mot CCQ, og multippel regresjon mot faktor 1 og 2. Korrelasjonsberegninger indikerer i midlertidig at forskjellen er mindre enn både teori og tidligere forskning antyder. *H1 støttes.*

*H2: Det er ingen forskjell mellom transformasjonslederstil og betinget belønning med henhold til å skape et kreativt organisasjonsklima.*

Hypotesen kan delvis bekreftes ut fra korrelasjonsberegninger og enkle regresjonsanalyser. Når det gjennomføres multiple regresjoner hvor man kan kontrollere for den andre ledelsesfaktoren, viser det seg at transformasjonsledelse er bedre enn transaksjonsledelse (betinget belønning). *H2 forkastes.*

*H3: Ledelse ved unntak aktiv, ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse er mindre velegnet i å skape et kreativt organisasjonsklima enn tilfellet ved transformasjonslederstil.*

*H3 støttes.*

*H4: Ledelse ved unntak aktiv, ledelse ved unntak passiv, og la-det-skure ledelse er mindre velegnet i å skape et kreativt organisasjonsklima enn tilfellet ved betinget belønning*

*H4 støttes.*



## 5.0 Diskusjon

I utgangspunktet skulle ikke diskusjonen omhandle kritikk av metoder, men måleproblemene i regresjonsanalysen må kommenteres. For det første var det overraskende at faktoranalysen av MLQ endte med kun to faktorer med egenverdi over 1. Hovedproblemet med de to faktorene er at de ikke skiller mellom transformasjonsledelse, betinget belønning, ledelse ved unntak passiv, og la-det-skure ledelse. Dette fikk konsekvenser for regresjonsanalysen, da vi måtte bruke indikatorene for transformasjonsledelse og betinget belønning. Ideelt sett burde man kunne skille mellom transformasjonsledelse og betinget belønning ut fra faktoranalysen. Dette er en stor svakhet med MLQ og må forbedres, videre bør det også undersøkes hvorvidt det oversatte instrumentet representerer begrepene slik de ble operasjonalisert av Bass (1985). For eksempel har Alban-Metcalf og Alimo-Metcalf (2000) på grunnlag av liknende problemer, valgt å utvikle et nytt instrument for bruk i Storbritannia. De har modifisert MLQ ved å ta hensyn til kulturelle forhold, forskning på transformasjonsledelse i forhold til kjønn, samt tidligere kritikk av MLQ.

Siden MLQ er et velbrukt instrument for å identifisere transformasjonsdimensjoner er det viktig at instrumentet er nøyaktig, og upartisk måler de forskjellige transformasjonsdimensjonene. Bass og Avolio (1989) foreslår at man må være oppmerksom på "biases" som kan forekomme når man skal identifisere transformasjonsledelse. For det første operasjonaliserer Bass (1985) transformasjonsledelse i fire sub-dimensjoner: idealisert innflytelse, individuell oppmerksomhet, intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Det er ikke sikkert at den teoretiske forskjellen holder i praksis, og respondentene kan oppleve at de ulike transformasjonsfaktorene er relatert til det samme ledelsesdomene. Dette støttes av forskning, og Tepper og Percy (1994) rapporterte om høy korrelasjon blant alle transformasjonsledelseskalaene. Nedenfor vises korrelasjoner mellom transformasjonsdimensjonene fra vår undersøkelse.

	<b>Ideinfla</b>	<b>Idinflab</b>	<b>Inspmot</b>	<b>Intstim</b>	<b>Indoppm</b>
<b>Ideinfla</b>	1				
<b>Idinflab</b>	0,753**	1			
<b>Inspmot</b>	0,631**	0,751**	1		
<b>Intstim</b>	0,756**	0,785**	0,579**	1	
<b>Indoppm</b>	0,773**	0,776**	0,669**	0,758**	1

\*\*= korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå

**Tabell 4.17: Korrelasjon mellom transformasjonsdimensjonene**

Tabell 4.17 viser at korrelasjonene stemmer overens med hva Tepper og Percy (1994) finner. Hvis dette er et vanlig trekk ved MLQ, impliserer det at den differensiale MLQ-profilen ikke er gjennomførlig. MLQ er bare egnet til å måle transformasjonsledelse på et overordnet nivå, og klarer ikke å skille mellom sub-dimensjonene. Resultatene støtter med andre ord ikke Bass (1985) operasjonalisering av transformasjonsledelsesbegrepet. Disse praktiske konsekvensene bør det forskes videre på.

Transaksjonsledelsesfaktorene på den andre siden er mindre relatert til hverandre og representerer i utgangspunktet ulike ledelsesfasetter. Det hevdes at man finner tre faktorer: betinget belønning, ledelse ved unntak passiv, og ledelse ved unntak aktiv (Howell og Avolio, 1993). I korrelasjonsberegninger finner vi et lite avvik fra disse funn når vi også inkluderer la-det-skure ledelse, se tabellen under.

	<b>Betbel</b>	<b>Lvua</b>	<b>Lvup</b>	<b>Lds</b>
<b>Betbel</b>	1			
<b>Lvua</b>	0,193**	1		
<b>Lvup</b>	-0,323**	-0,041**	1	
<b>Lds</b>	-0,652**	-0,133**	0,592**	1

\*\*= korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå

**Tabell 4.18: Korrelasjon mellom transaksjonsfaktorene fra vår undersøkelse.**

Samlet sett ser vi at respondentene har større muligheter til å skille mellom de ulike ledelsestrekk som assosieres med en transaksjonslederstil. Ser i midlertidig at ledelse ved unntak passiv korrelerer høyt med la-det-skure ledelse. Den Hartog, Muijen og Koopman (1994) rapporterer om samme funn, hva gjelder høy korrelasjon mellom ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse. Disse empiriske funn tilsier at man i utgangspunktet kan samle ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse til en felles faktor. Den Hartog, Muijen og

Koopman (1994) støtter denne påstanden og mener de to ledelsesfaktorene kan danne en felles faktor, ”passive leadership”.

Undersøkelsen vår kan nok problematisere bruken av MLQ. Skjemaet er et viktig instrument for å utvikle transformasjonsledere, og kan være godt egnet som et utgangspunkt til utvikling av ledere. Når det gjelder forskning er det i midlertidig blitt avdekket svakheter i MLQ. Vår egen forskning støtter opp om at det er vanskelig å skille mellom dimensjonene i transformasjonsledelse, men kanskje det viktigste er at MLQ ikke klarer å differensiere mellom betinget belønning og transformasjonsledelse. Dette ga implikasjoner for videre testing i vårt tilfelle, og er en svakhet som må forbedres. Bycio, Hackett og Allen (1995) argumenterer for en enklere modell der de fire transformasjonelle kategoriene, samt betinget belønning går sammen i en aktiv faktor, mens unntaksledelse alene danner en passiv faktor. Yukl (1999) kritiserer på sin side operasjonaliseringen av både de transformasjonelle og transaksjonelle komponentene i modellen, og hevder at den teoretiske begrunnelsen for å inkludere aktiv og passiv ’unntaksledelse’ som del i transaksjonsledelse ikke er tydelig.

## 5.1 Faktor 1

Velger å kommentere ledelsesimplikasjonene sekvensielt for indikatorene (utfordring, frihet, idéstøtte, lekenhet, livlighet, debatt og risikotaking) i faktor 1.

For at arbeid skal være stimulerende må det være utfordrende. Et klima preget av høye utfordringer får mennesker til å oppleve engasjement. Transformasjonsledelse beskriver en leder som opptatt av å tilpasse arbeidsoppgaver til de enkeltes kvalifikasjoner, med den hensikt å utvikle medarbeidernes ferdigheter. Analysene viser at det er en klar sammenheng mellom opplevelsen av transformasjonsledelse og et utfordrende arbeidsklima. Dette tolkes ut fra både korrelasjonsberegninger, enkel regresjon og regresjon mot faktor 1. Blant transformasjonsdimensjonene viser Bass (1985) til at individuell oppmerksomhet skaper et støttende klima, der man samler signaler og individuelle behov hos medarbeiderne. Lederen tar hensyn til den enkeltes mestringsbehov, og delegerer oppgaver som et ledd i å utvikle deres kreative evner. Utvikling av selvopplevd mestringsevne leder til produksjon av høyere kvalitet og mer effektiv anvendelse av ekspertise og kreative problemløsningsferdigheter (Redmond, Mumford, og Teach, 1993). Forskning viser midlertidig at det ikke er en lineær

relasjon mellom krav/utfordringer og innovasjon. Blir man kontinuerlig konfrontert med vedvarende og krevende oppgaver kan dette føre til apati eller lært hjelpløshet (Maier og Seligman, 1976). Dette impliserer at lederen må være en god lytter og ha personlig kontakt med de ansatte slik at man ikke overdriver bemyndiggjøringen.

Forskning av Dweck og Leggett's (1988) om implisitt intelligens viser behovet for tro på egen mestringsevne, og at lederen må jobbe bevisst med å skape et klima der ansatte utforsker og utfordrer sine evner. Dette står i nær sammenheng med det man så populært betegner som "coaching". Begrepet "coaching" dreier seg om hvordan en leder skal støtte og hjelpe sine medarbeidere til videre utvikling (Gjerde, 2003). Det er "coachens" prosesskompetanse som skal stå i fokus, og tilnærmingen til utfordringer er gjennom løsnings- og mulighetsfokus, og ikke gjennom diagnose og råd. En transformasjonsleder med fokus på individuell oppmerksomhet hjelper å bygge opp selvtilliten til medarbeiderne, og skaper en følelse av likeverdighet.

Selv om H1 støttes, viser korrelasjonsberegninger og enkel regresjon at betinget belønning har positive effekter for tilretteleggelsen av et utfordrende klima. Våre funn kan delvis støtte Yukl (2002) som sier at transaksjonsledelse avviker fra transformasjonsteorien i den form at lederen ikke fokuserer på enkeltindividenes behov eller utvikling i samme grad. Likevel er ikke effekten så stor som teorien tidligere har hevdet. En forklaring kan være at effekten av prestasjonsbelønning kan være effektiv dersom den brukes riktig. De som lykkes med et system hvor man får belønning for prestasjon får tro på seg selv og sine evner, og øker selvopplevd mestringsevne. Indre motivasjon er et komplekst begrep, og Heath (1999) viser til at vi generelt har problemer med å forstå andres indre behov. Indre behov er selvsagt skjult for oss, slik at vi kun har informasjon om ytre rammebetingelser for den typen jobb som skal gjennomføres. Det blir da naturlig å forklare andres atferd med ytre stimuli, og Heath kaller fenomenet for ytre incentivfeil. Undersøkelsen vår bekrefter delvis Heath's antakelser, da det ser ut som at det er stor aksept for betinget belønning som lederstil. Hovedfokuset for god transaksjonsledelse rettes mot oppgaven, og det impliserer at lederen er påpasselig med å sette riktige folk på hver oppgave slik at sannsynligheten for måloppnåelse øker. Effekten kan tenkes å være positiv, ved at individer ser at god problemløsning kan gi nye og utfordrende oppgaver. Lederens utfordring er å danne seg en oversikt over hvilke kreative ferdigheter ansatte besitter, og å gi dem utfordringer som samsvarer med deres nivå. Høye forventninger og oppmuntring fra lederen kan gi positive effekter for et utfordrende klima. Nyere forskning

av Baer, Oldham og Cummings (2003), påpeker at så lenge arbeidskonteksten er utfordrende og stimulerende, er ytre belønning positivt korrelert med kreativ utførelse. Lovelace (1986) støtter disse antakelsene og sier at Maslow's behovspyramide bør tilføres med et ekstra element, motivasjon. Lovelace (1986) begrunner det ut fra at potensielle kreative mennesker vil motiveres av behov for selvrealisering for å utnytte sine kreative ferdigheter. Lederen bør derfor forsikre seg om at de lavere rangerte behovene tilfredsstilles (fysiologiske, trygghet, sosiale og statusbehov) og la selvrealisering stimulere de ansatte.

Går vi i den andre retningen av fullspektrumsmodellen, er mangelen av personlig oppfølging total. Vi finner sterke indikasjoner på negative sammenhenger mellom ledelse ved unntak passiv, la-det-skure ledelse, og klimaindikatoren utfordring. Det er naturlig ut fra den forståelse at slike ledere fraskriver seg ansvar, utsetter beslutninger, gir ikke feedback, og gjør generelt lite for å bistå medarbeiderne i deres arbeid.

Analysen viser at transformasjonsledelse forklarer mye av variasjonen i frihet, og er den lederstilen som best tilpasser frihet for den ansatte og forsterker så støtte for H1. Betinget belønning gir også signifikant og positiv B-koeffisient ved enkel regresjon mot frihet, men blir ikke signifikant hvis vi kontrollerer for transformasjonsledelse. Leder man etter prinsippet om betinget belønning, brukes belønningssystemet som et virkemiddel for måloppnåelse (Eisenhardt, 1985). Fordelen med en slik leder er at han er ganske eksplisitt på hva som forventes, og kan i noen omstendigheter være effektiv dersom arbeidet er standardisert og ikke krever nye perspektiver. Teori belyser i midlertidig at man skal være forsiktig med å bruke monetære belønninger som stimuli for motivasjon (for eksempel Amabile, 1988). Likevel kan et resultatbasert incentivsystem medføre effektivitetsgevinster og følelse av autonomi dersom man får organisere sitt eget arbeid (Frese, Teng og Wijnen, 1999). Transaksjonsteorien er videre sterkt kritisert i forhold til kontrollaspektet. Vår undersøkelse indikerer at kontroll i seg selv nødvendigvis ikke trenger å være negativt for kreativitet. En forklaring til hvorfor vi ikke finner en negativ effekt mellom betinget belønning og frihet kan henvises til hvordan lederen bruker kontroll. Dersom situasjonen er den at lederen balanserer strategisk målklarhet med moderat operasjonell kontroll vil det hjelpe ansatte til å se hvor en skal, slik at de kan konsentrere seg om å finne egne og kreative måter å tilfredsstille de overordnede målene. Har man en klar målsetting vil ansatte kunne rette oppmerksomhet og ressurser mot fullføring av målet (Locke og Latham, 2002). Kontroll kan også være en måte

for lederen å vise interesse for arbeidet og støtte opp om sine ansatte, og hjelpe dem der han/hun kan. Incentivprogrammene kan i realiteten være temmelig spesialiserte slik at ulike innsatser belønnes på ulike måter. Det handler om å finne det incentivet som passer den ønskede atferden. I følge Deci (1996) er personer som er indre motivert engasjert for sin egen del – for den spontane opplevelsen av tilfredsstillende som blir assosiert med deres ytelse, og ikke for å oppnå noen ytre belønning. Når en handling er selvbestemt opplever personen å ha et reelt valg, men når den er kontrollert opplever personen større eller mindre grad av tvang. Har man frihet til å selv velge løsningstilnærming til oppgaven, som kan være tilfelle i betinget belønning, blir man mer dypt engasjert i selve oppgaven, og derigjennom øker den indre motivasjonen.

Selv om diskusjon over fremstiller positive aspekter ved betinget belønning er transformasjonsledelse den lederstilen som best tilpasser frihet i klimaet. Funnet stemmer overens med forskning omkring rammevilkår for kreativitet. Amabile (1988, 1999) viser i sin forskning at mennesker ikke kan presses til å være kreative. En inspirerende leder motiverer gjennom en overordnet visjon slik at de ansatte ser hvor de skal, men at man har frihet til å gå de veier man selv ønsker for å realisere visjonen. For å gjøre det mulig skisseres langsiktige målsetninger, slik at de ansatte ser at kreativ utfoldelse vil hjelpe dem til å realisere målet. Kreative mennesker har et sterkt ønske om autonomi, og frihet gir positive effekter ved at mennesker får større motivasjon og eierskap til arbeidet (Conti, Coon, Lazenby, og Herron's, 1996; McCarty og Edwards, 1973).

Det bør bemerkes at det er forskjell mellom struktur og målklarhet. En strukturert og rigid omgivelse dikterer hvordan individer skal utføre oppgaver, og kan derfor hemme kreativitet (Amabile, Coon, Lazenby og Herron, 1996). Effektene av et rigid kontrollsystem kan føre til at ny informasjon blir oversett. Dette er i tråd med Pelz og Andrews (1976) som viser til at både for lite og for mye kontroll kan ha en tendens til å blokkere innovasjon. Dersom det blir for mye kontroll, vil involvering og motivasjon reduseres gjennom for lite autonomi. Analysen vår viser at det er nærliggende å tro at betinget belønning er effektivt gjennom målklarhet. Det er godt dokumentert at ledere og mennesker generelt har en tendens til å overdrive behovet for ytre styring og kontroll av andre mennesker for at de skal gjøre en god jobb (Ferraro, Pfeffer og Sutton, 2005). I statusrapporten "Research on workrelated stress" fra Det europeiske

arbeidsmiljøorganet<sup>14</sup>, hevdes det at mangel på kontroll over arbeidet er en kritisk årsak til stress og mistriivsel i arbeidslivet. Analysen viser at dersom man har for sterk kontroll, slik som ved de mer ekstreme transaksjonsorienterte lederstilene og la-det-skure ledelse, så faller nivået av opplevd frihet i forhold til opplevelsen av frihet under transformasjonsledelse.

Newell, Shaw og Simon (1979) påpeker at kreativ tenking er ukonvensjonell, og viser til at det fordrer endring fra tidligere aksepterte ideer. Kreativ problemløsning må anses å være meget verdifull, og er kritisk avhengig av at lederen støtter og oppmuntrer de ansatte til å sette spørsmål ved rutiner og prosesser. Tidligere forskning antyder at støtte for kreativitet og nye ideer fra ledelsen og medarbeidere ikke bare er oppmuntrende, men signaliserer i tillegg at organisasjonen verdsetter kreativitet (Scott og Bruce, 1994). Ut fra analysene finner vi sterk støtte for en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og idéstøtte i organisasjoner. Analysene bekrefter at transformasjonsledelse er den beste lederstilen i fullspektrumsmodellen med hensyn på idéstøtte. Intellektuell stimulering fokuserer på å oppmuntre de ansatte til å være kreative og innovative (Bass 1985), og oppfordrer medarbeiderne til å prøve ut nye tilnærminger og metoder. I realiteten tilsier det at lederen må gi dem utfordrende oppgaver og la dem arbeide selvstendig som et ledd i å øke den indre motivasjon. Transformasjonsledere oppmuntrer til lateral tenking i større grad enn hva som tradisjonelt blir gjort, og inspirerer ved å uttrykke store forventninger til medarbeiderne (Bass, 1985). Forskning bekrefter at høyere forventninger fra ledelsen har positiv effekt for ytelsesnivået til ansatte (Farr, 1990), noe som kan være en kilde til kreativitet. En innarbeidet rutine for å eksplorere innlysende fakta, kan føre til oppdagelse av nye prosesser (De Bono, 1991).

For å fremme konstruktiv problemløsning er det viktig at lederen ikke offentlig kritiserer ideer og forslag. Lederen i form av sin rolle spiller en avgjørende betydning for å sikre at prosedyrer og systemer er hensiktsmessig utformet, slik at de ansatte ser at kreativitet blir prioritert. Viser lederen idéstøtte vil man kunne oppleve en positiv spiraleffekt (Ekvall, 1996). Kreative mennesker leter ikke nødvendigvis etter en bekreftelse om ideene stemmer, men de ønsker å utforske først, og bekrefte senere. En leders holdning til idéstøtte bør baseres på å evaluere tilbakemelding tidsriktig og forsiktig, og må eksplisitt gjenkjenne og belønne mennesker for å produsere nye ideer. Idéstrukturering og støtte bør likevel ikke ta form av

---

<sup>14</sup> <http://www.forskning.no/Artikler/2002/oktober/1035286815.96>

kontinuerlig tilsyn av arbeidet, da forskning indikerer at et slikt tilsyn vil hemme kreativitet (Cardinal, 2001). Idéstøtte bør baseres på veiledning etter behov, og ved å sette opp målforventinger. Det er mer nyttig å sette en deadline, enn å vise hvordan man kan nå denne deadline.

Selv om transformasjonsledelse er mer velegnet, viser korrelasjonsberegninger og enkel regresjon sterk og positiv sammenheng mellom betinget belønning og idéstøtte. Dette avviker noe fra hva man kunne forvente ut fra teori om transaksjonsledelse. Teorien vektlegger ikke nær relasjon mellom leder og ansatt, men retter oppmerksomheten mot oppgaver (Greve, 1995). Kreativitet og innovasjon innebærer risiko, men også finansielle gevinster. Ledere sitter ofte i utrygge prestasjoner og har det overordnede ansvar for organisasjonenes økonomiske resultater. Det finnes i prinsippet to ulike måter å forbedre resultatet på, enten kutte kostnader og satse på effektivitet, eller gå den andre veien med å skape et kreativt klima hvor man satser på nytenkning og innovasjon som kilde til framtidig lønnsomhet. Betinget belønning vektlegger oppgaver og vil i den forstand rette oppmerksomheten mot de ansattes ideer til løsningsforbedringer. Dette kan være drevet ut fra egeninteresseperspektivet hvor lederen ønsker del av utbytte i framtiden. Fokus på oppgaver kan gi effektiviseringsgevinster, og forskning på oppgaveytelse viser eksempelvis at tidspress i form av deadlines øker den individuelle- og gruppens prestasjon (Kelly og Karau, 1999). Samtidig er resultatene mindre konsistente hva gjelder kvaliteten på ytelse.

Agentteorien dreier seg i tillegg til oppgavefokus om hvordan incentivsystemer kan utformes for å sikre seg at agentens handlinger baserer seg på prinsipalens interesser. Frese, Teng og Wijnen (1999), viser til at finansielle belønninger kan være en faktor for at ansatte skal være villige til å produsere ideer. I utgangspunktet skulle man tro at kontroll i seg selv reduserer kreativitetsmuligheter, men kontroll trenger ikke nødvendigvis være rettet mot produktivitet og effektivitet. Kontrollen kan ta form av tett oppfølging av ansatte, innrettet mot hvilke tiltak som kan øke lønnsomheten. Et slikt kontrollsystem vil lete etter de gode ideene, og belønne dem som bruker sine kreative ferdigheter.

Korrelasjonsberegningene indikerer at la-det-skure ledelse har en negativ effekt på idéstøtte. Det virker logisk ut fra teorien om indikatoren, som viser at lederen verken bruker tid på sine ansatte eller gir dem tilstrekkelig støtte i det daglige arbeidet. Ledelse ved unntak passiv er heller ingen god lederstil hva gjelder idéstøtte, da korrelasjonsberegninger og enkel regresjon



indikerer en negativ sammenheng. Dette støttes av teorien som sier at lederstilen karakteriseres av at lederen viser likegyldighet og passivitet. Denne lederstilen hemmer kreativitet, da fokuset rettes mot bruk av standarder og irettesettelse når ansatte bryter med standardene. De mest kreative menneskene som er opptatt av å tilfredsstille sine indre krav til utførelse og estetikk, vil søke seg vekk fra slike ledere.

Quinn (1985) finner at karakteristikkene ved mekaniske/byråkratiske organisasjoner tenderer til å hemme innovasjon, og viser til typiske trekk som korttidsfokus, sterk finansiell kontroll, og sterk prosess kontroll. Kreative mennesker har sterkt ønske om autonomi og søker seg bort fra autoritære/byråkratiske organisasjoner (McCarry og Edwards, 1973). For å overleve i dagens kunnskapssamfunn kreves en mer fleksibel organisering. Med stadig økende endringstakt i arbeidslivet er det å lede endringsarbeid blitt en hovedutfordring for ledere på alle nivåer i alle typer virksomheter (Jacobsen, 2004). For en leder handler dette om å skape endring som fører virksomheten i ønsket retning. Endringskapasitet må skje gjennom langsiktig planlegging, rask tilpasning til endrede rammevilkår, eller ved å bygge opp en organisatorisk kapasitet for endring.

I et dynamisk og livlig klima skjer det noe stadig, og man må være forberedt på endringer i tanketilnærming og praktisk arbeid. Vi finner sterke indikasjoner på at dynamiske organisasjoner ledes av transformasjonsledere. Undersøkelsen bekrefter også at transformasjonsledelse er bedre egnet enn betinget belønning i å skape et livlig klima. Transformasjonsledere vektlegger endringer, og det sammen med sine ansatte. Idealiserte ledere utvikler og promoterer visjoner og skisserer målsetninger (Bass, 1985). Lederen er videre villig til å påta seg risiko, og er flink til å skape et dynamisk miljø der man åpner for endringer. Ofte ser vi at en idealisert leder er dyktig til å gjennomføre radikale endringer, og er kanskje best egnet til å nettopp skape endringer. Kombinerer man idealisert innflytelse med individualisert oppmerksomhet, vil oppgavene kunne distribueres i forhold til evner og være en viktig bidragsyter i forhold til måloppnåelse. En leder som fokuserer på intellektuell stimulering oppmuntrer samtidig de ansatte til å utforske nye tilnærminger. I slike situasjoner oppstår det et positivt læringsmiljø som fordrer endring, noe som gjør organisasjoner i stand til å være i forkant av utviklingen. Delegering av utfordrende oppgaver krever at lederen følger opp og støtter den enkelte. En leder som først delegerer og så straffer sine ansatte ved feil valg, vil skape frykt og risikoaversjon (Jacobsen, 2004.)

Undersøkelsen vår bekrefter ved enkel regresjon og korrelasjonsberegninger at betinget belønning har positiv effekt på livlighet, men ikke i samme grad som transformasjonsledelse. Den positive sammenhengen er likevel litt overraskende, da man tidligere har knyttet denne lederstilen til hierarkier hvor regler og rutiner ofte setter begrensinger på dynamikken. Et rigid hierarki avviker fra et dynamisk miljø, og sannsynligheten for informasjonsflyt og konstruktive debatter er mindre enn ved livlige/dynamiske organisasjoner. Koblingen mellom betinget belønning og rigide organisasjoner trenger ikke å være reell i virkeligheten. Fokuset kan være sterkt rettet mot oppgaveløsning, og siden man blir evaluert ut fra prestasjoner vil arbeidsnivået være høyt i organisasjoner hvor man styrer etter betinget belønning (Kelly og Karau, 1993). Selv om et høyt arbeidsnivå ikke er en garanti for kreativitet, så kan det sammen med autonomi være en viktig faktor for både mestringsevne og motivasjon.

Resultatene vi finner er i samsvar med hva Ekvall, Arvonen og Nyström (1987) bekrefter i sin studie. Her fremstår en forandringsorientert leder som visjonær, han/hun aksepterer nye ideer og søker risiko. Lederstilen vektlegger en fleksibel organisering av arbeidet, og ved behov skjer omstruktureringer. Vi ser tydelige likheter med forandringsorientert lederstil og transformasjonsledelse. Lederen i kraft av sin stilling spiller en avgjørende rolle for å skape et livlig klima. Endringer kan forekomme når som helst, til og med i stabile perioder, og det er meget viktig å være proaktiv i dagens marked. De fleste organisasjoner forsøker å redusere ustabiliteten, men turbulens indikerer hvor endringene kan komme fra. Dynamiske organisasjoner bruker turbulensen til å vurdere hvordan en kan møte endringer på best mulig måte.

Lederen setter standarden for kulturen i organisasjonen. Er det en positiv smilende leder vil det gjenspeile seg i organisasjonen, og man får et klima hvor latter og en generell avslappet atmosfære farger klimaet. I en kreativ problemløsningsfase kan en oppleve mange følelser, både positive og negative. Slike situasjoner er ofte meget fortvilende og kan medføre stress. Forskning bekrefter at humor og lekenhet har positive effekter på mennesker i slike situasjoner, og øker nivået av bakteriereduserende stoffer som immunglobulin i immunforsvaret (Haugen og Melhus, 2003).

Analysen viser at transformasjonsledere skaper et lekent arbeidsklima, og bekreftes ved korrelasjonsberegninger  $r=0,621$ , og enkel regresjon. En transformasjonsleder har personlig

kontakt med sine ansatte, og er opptatt av å skape et godt sosialt klima. Det å trives i arbeidet sitt og å kunne le av og med hverandre, er med på å bygge opp selvtilliten til gruppen og det individuelle menneske, i tillegg til at det skaper sterk tilhørighet og fellesskap. Behovet for tilhørighet er en fundamental menneskelig motivasjon, og individer som føler sikkerhet i hverdagen er mer tilbøyelig til å utforske, være kreative og er bedre i stand til å håndtere problemer (Mikulineer, Florian og Tolmacz, 1990). For at kreative ideer skal se dagens lys må vi huske at arbeidet skal være kjekt, og en transformasjonsleder innehar de rette egenskapene for å fremme lekenhet. Blant annet viser Ekvall, Arvonen og Nyström (1987) til at en forandringsorientert lederskapsstil beskrives som humoristisk.

Vi finner også støtte for at betinget belønning har en positiv effekt på lekenhet ved korrelasjonsberegningene,  $r=0,491$ . Effekten faller derimot bort i regresjon når vi kontrollerer for transformasjonsledelse. Hvordan en betinget leder former klima for å skape lekenhet, kan vi ikke gi et direkte svar på, og Ekvall, Arvonen og Nyström (1987) viser til at det ikke gis indikasjoner på at humor forekommer under oppgaveorientert lederstil. Transaksjonsteorien fokuserer på effektivitet, men for at mennesker skal kunne være effektive må de også trives med arbeidet, kollegaene og lederen. I stressede omgivelser vil humor være et stimulerende middel for konstruktive tanker, og bruk av humor kan være viktig under forhold styrt etter betinget belønning perspektivet. Funnet er litt motsiende i forhold til empiriske funn som illustrerer at prestasjonslønn kan redusere sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Pfeffer og Langton, 1993), og medføre større turnover (Pfeffer og Davis-Blake, 1992). Når det gjelder ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse, finner vi en negativ og sterk effekt på lekenhet. Lederen gjør generelt lite for å bistå medarbeiderne i deres arbeid, og det kan surne arbeidsklimaet og redusere sannsynligheten for humor.

Å investere i humor er kanskje den billigste investeringen man kan gjøre, men effektene kan være gull verdt. Det er vel enighet om at humor skaper trygghet og trivsel på arbeidsplassen. Der folk trives og føler seg trygge, skaper de også mer. Skal det løses et komplekst problem, kan humor bevisst brukes til å løse opp stemningen. Forutsetning for at humor skal virke positivt, er at den er godmodig og oppfattes velment av mottakeren. Hvis noen føler seg uthengt eller harselert med, blir humoren destruktiv. Beskrives situasjonen som at man ikke ler med folk, men av folk, går det lett over til mobbing, noe som er klart negativt. Lederen er en klar rollemodell og vedkommende bør bruke humoren med omhu. Bli humoren preget av sarkasme og nedlatning fører lederen an mot en uheldig kultur som de andre lett tar etter.

Kreativitet oppstår ofte spontant i møtet mellom mennesker i en sosial relasjon (Amabile, 1988). Å skape et klima med toleranse for debatt og utveksling av meninger er viktig for å skape et kreativt klima. Det finnes mange former for debatt, men en god debatt inneholder elementer av ulike synspunkter, ideer, og forskjellig erfaring og kunnskap. Forskning belyser dette og viser at arbeidsorganisering som legger opp til ulike prosjekter, mennesker og ideer, tenderer til å fremme kreativitet (Basadur og Head, 2001; Pelz og Andrews, 1976).

Det blir stadig mer innslag av teamarbeid i næringslivet, og for at lederen skal være i stand til å sette sammen effektive team må han ha iboende kunnskaper om ansatte (Woodman, Saywer og Griffin, 1993). Ser man på analysene vi har foretatt på denne indikatoren, skiller transformasjonsledelse seg positivt ut i forhold til de andre ledelsesfaktorene. Undersøkelsen bekrefter at transformasjonsledelse er meget velegnet til å stimulere debatt, og deriblant viser korrelasjonsberegningene sterk samvariasjon,  $r=0,589$ . Ledere som fokuserer på gode og nære relasjoner med ansatte, har kunnskaper om deres evner og ønsker om utfordringer. På denne måten vil lederen kunne sette sammen pluralistiske arbeidsmiljø preget av friksjon, meningsbryting, ulikheter og gjensidig kritikk. Hyman (1964) viser at individer som blir oppfordret til å jobbe videre med problem de i utgangspunktet har løst, ofte produserer ideer mer kreative enn det som først blir gjort. Effekten blir forsterket dersom man åpner for konstruktiv evaluering av ideer sammen med andre. For at debatt skal forekomme fordres det en åpen og tillitsfull atmosfære. Transformasjonsledere bruker energi på personlig oppfølging av medarbeiderne og viser interesse for deres utspill (Bass, 1985). Individuell oppmerksomhet viser at lederen er en god lytter og uttrykker tillit og forståelse for andre. Dette gjør mennesker mer selvstendige og trygge, og derav øker selvtilliten som behøves for å ta del i debatter. Et åpent og tillitsfullt klima øker i tillegg mestringssevnen til individene, da det tillates å eksperimentere og prøve ut nye tilnærminger, uten at man behøver å frykte negative vurderinger (Anderson og West, 1998). Lederen har en viktig rolle med å gå inn og understreke at man må vise hverandre respekt og lytte til andres meninger. Selv om man ikke godtar dem, må man respektere dem. Fordi om mangfoldighet og debatt gir positive effekter må man være klar over at det også kan medføre negative konsekvenser. Baksiden av medaljen kan være stress, turnover og konflikt. Dette blir illustrert i en nylig studie av Keller (2001), der han argumenterer for at mangfoldighet kan skape positive effekter for selve prosjektutførelsen, men manglende samhörighet kan resultere i økt stress og mistrivsel.

Transaksjonsledelse og agentteori legger i stor grad opp til et individuelt lønningssystem, hvor man får lønn ut fra individuell prestasjon. En av begrunnelsene for resultatbasert lønn er at en enkelt ansatt får mer av "fruktene" enn hva tilfellet er dersom et gode skal deles på en gruppe (Douma og Schreuder, 1998). Dette skal i utgangspunktet gi seg utslag i mindre debatter og læringseffekter mellom gruppemedlemmene. Ser vi på korrelasjonen mellom betinget belønning og debatt finner vi en samvariasjon på 0,447. Funnet er overraskende sterkt, gitt antakelsene i teorien. En god transaksjonsleder vil derimot alltid være interessert i å skape effektivitet, og ofte er det slik at det er menneskene som jobber med de operasjonelle oppgavene som innesitter erfaring og kunnskap om hvordan prosesser kan forbedres. Det bør da være i lederens interesse at man skaper et klima der ansatte utveksler erfaring og kunnskap, slik at man får maksimal effekt for håndtering av oppgavene.

Vi finner negative korrelasjoner for sammenhengen mellom ledelse ved unntak passiv, la-det-skure ledelse, og debatt. Dette stemmer overens med de teoretiske beskrivelsene av lederstilene. Her vil nye perspektiver og meninger raskt feies vekk dersom de ikke stemmer overens med lederens synspunkter.

Analysene bekrefter at transformasjonsledelse forklarer mye av variasjonen i risiko, og er den lederstilen som best tilpasser risiko for den ansatte. Det indikeres også at dersom man har for sterk kontroll, slik som ved de mer transaksjonsorienterte lederstilene og la-det-skure ledelse, faller nivået av opplevd risikotaking i forhold til opplevelsen av risikotaking under transformasjonsledelse. Betinget belønning er en mildere form for transaksjonsledelse og viser signifikante og positive korrelasjonsberegninger mot risikotaking. I utgangspunktet hadde vi forestilling om at betinget belønning ville ha begrenset effekt for risikotaking. Selv om transformasjonsledelse er bedre kan det argumenteres for at betinget belønning er et velegnet ledelsesperspektiv å praktisere hvis man søker risikotaking. Fordelen med en målfokusert leder er at han er eksplisitt på hva som forventes, og kan i noen omstendigheter være effektiv dersom arbeidet er standardisert (Locke og Latham, 2002). Kanter og Ackermann (1989) mener i tillegg at mål har innflytelse på individers motivasjon gjennom dens påvirkning på selvregulerende mekanismer. For at betinget belønning skal være risikofremmende formodes det at incentivsystemet er strukturert for å gi incentiver til søking av risiko. God transaksjonsledelse fokuserer mye på mål og måloppnåelse, og strategiske mål

er effektive i den forstand at de er langsiktig forankret. Har man ikke klare spesifiserte strategiske mål blir det vanskelig å jobbe kreativt da målene endrer seg hele tiden.

Vi har ingen signifikante funn av verken ledelse ved unntak passiv eller la-det-skure ledelse ut fra regresjonsberegninger. Dette indikerer at det ikke er sterke sammenheng mellom lederfaktorene og risikotaking. Skulle det være en effekt, finner vi negativ korrelasjon både ved ledelse ved unntak,  $r=-0,281$ , og la-det-skure ledelse  $r=-0,423$  ut fra korrelasjonsberegninger. Det er lite sannsynlig at man føler at klimaet verdsetter risikotaking dersom lederen ikke tar initiativ og eventuelt bare bryter inn når standardene ikke er tilfredsstillt. Funnet belyser også at risikotaking er en konsekvens av oppfølging fra lederen, så selv om man har stor frihet ved la-det-skure ledelse er risikotaking preget av usikkerhet og man trenger støtte og oppmuntring fra lederen. Redmond, Mumford, og Teach (1993) bekrefter at ledere som utvikler mestringsvnen hos ansatte opplever mer effektiv anvendelse av ekspertise og kreative problemløsningsferdigheter.

Risikotaking gir positive effekter ved at mennesker får større motivasjon og eierskap til arbeidet. En uformell og åpen, men samtidig krevende omgivelse vil sammen med ledere som oppfordrer til kreativitet, skape en felles forståelse for at gruppen kan ta risiko, og dermed tilrettelegge radikale innovasjoner (Andriopoulos og Gotsi, 2002; Anderson og West, 1998). Kreativitet innebærer grad av risiko, og det impliserer behov for eksperimentering og toleranse for feil (Andriopoulos og Lowe, 2000), og behov for at lederen og medarbeiderne verdsetter og oppmuntrer til risiko (Sternberg og Lubart, 1991). Idealisererte ledere er villige til å påta seg risiko, og deres opptreden fører til stor beundring, respekt og tillit fra de ansatte som vil se verdien av risikotaking. For å maksimere utfordring og risikotaking, må lederen redusere stress og tvetydighet. Det blir da en viktig oppgave for lederen å balansere oppgavene til kvalifikasjoner, og etter beste evne stimulere kreative mennesker ved å gi dem risikofylte prosjekter. Ledere som fokuserer på individuell oppmerksomhet tar hensyn til ansattes ambisjonsnivå, og oppfordrer til søking av risiko. Transformasjonsledere stimulerer ansattes mestringssevne gjennom utfordringer, og skaper et positivt læringsmiljø. Nonaka (1994) bekrefter hvor viktig risikotaking er for læring, og sier at for å lære forutsettes det rom for eksperimentering og muligheter for feil.

Fra lederens ståsted kan frykt for feil og forebygging av negativ omtale være gode unnskyldninger for å legge lokk på kreativ virksomhet. Mange ledere lever for resultater, og

frykten for å miste jobben fører ofte til stor risikovegring. Mange av dagens ledere har høy utdanning, og er opplært til vertikale tankeprosesser. Blant annet viser Burns (1978) til lite fokus på kreativitet i en rekke anerkjente engelske skoler. Våre egne erfaringer fra henholdsvis Høyskolen i Sogndal, Handelshøyskolen BI Bergen og Norges Handelshøyskole stemmer overens med hva Burns fant for 28 år siden. Det er tankevekkende hvor lite vi lærer om laterale og kreative prosesser. Fokus rettes mot modeller, logikk og hva som er rett og galt. Dette kan i midlertidig få konsekvenser for lederskap av kreativitet og innovasjon. Basadur, Runco, og Vega (2000), viser at man må inneha kreative problemløsningsferdigheter for å effektivt kunne evaluere andres og egne kreative ideer. Den anerkjente organisasjonsforskeren Mintzberg sier det slik: "Some of the best-known management schools have become virtual closed systems in which professors with little interest in the reality of organizational life teach inexperienced students the theories of mathematics, economics, and psychology as ends in themselves. In these management schools, management is accorded little place" (Mintzberg, 1991, s. 70).

## 5.2 Faktor 2

Velger å kommentere ledelsesimplikasjonene sekvensielt for indikatorene (tillit, konflikt og idétid) i faktor 2.

Tillit beskriver den emosjonelle tryggheten i relasjoner. I en organisasjon hvor de ansatte føler stor tillit og åpenhet, er det lettere å promotere nye ideer og muligheter. Typisk opplever man i organisasjoner med lav grad av tillit at man blir mistenksomme på hverandre (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dette vil i tillegg til å ødelegge de sosiale relasjonene gå på bekostning av muligheten til konstruktive debatter hvor man utveksler tanker og ideer. Lederen har en avgjørende rolle for å tilrettelegge et tillitsfullt klima, og svikter lederen selv i sin rolle kan effekten bli selvpoppfyllende for organisasjonen i sin helhet.

Transformasjonsledelse er nært knyttet opp mot tillitsaspektet, og analysen av resultat viser at lederstilen er mer egnet enn betinget belønning med tanke på skape et tillitsfullt klima. Bass (2002) drøfter hvorvidt transformasjonsledere innehar kognitiv, sosial eller emosjonell intelligens. Empirisk test viste at alle tre former for intelligens bidrar til

transformasjonsledelse, men emosjonell intelligens ser ut til å ha oppnådd mest evidens for korrelasjon med transformasjonsledelse. Det er funnet støtte for Bass' konklusjon om at emosjonell intelligens er avgjørende for transformasjonsledelse, og blant annet viser Ross og Offermanns (1997) undersøkelse korrelasjon mellom emosjonell intelligens og transformasjonsledelse. Undersøkelsen belyste videre at ledere med høy grad av emosjonell og sosial intelligens er dyktigere på selvkontroll og regulering. Den transformative lederen legger stor vekt på den symbolske siden av lederskapet, det vil si å skape felles verdier i organisasjonen. Transformasjonsledere spiller bevisst på emosjonelle forhold, og bruker maktbaser som identifikasjon, karisma og visjoner for å få de ansatte til å identifisere seg med lederens verdier. Ekvall, Arvonen og Nyström (1987) viser til at en relasjonsorientert lederstil skaper et klima bestående av åpenhet og tillit. I tillegg finnes flere empiriske indikasjoner på at transformasjonsledelse har positiv betydning for et tillitsfullt klima. Blant annet viser Ekvall, Frankenhaeuser og Parr (1995) at relasjonsorientert ledelse har sterk positiv korrelasjon med tillit,  $r=0.65$ , og våre data viser en korrelasjon på 0,537 mellom tillit og transformasjonsledelse.

Agentteorien dreier seg derimot om hvordan man kan kontrollere forholdet mellom partene, og vektlegger ikke i like stor grad betydning av tillit mellom mennesker som transformasjonsledelse. Jacobsen (2004) hevder at i slike situasjoner er forholdet mellom ledere og ansatte basert på fornuft, med et stort innslag av rasjonelle kalkyler. Problemet med et slikt lederperspektiv er at det kan bli selvoppfyllende og føre til større fokus rettet mot egeninteresser, og bort fra hva som er optimalt for organisasjonen. Lite samarbeid vil over tid føre til lav tillit mellom medlemmene og større sannsynlighet for personlige konflikter. Resultatet fra korrelasjonsanalysen viser en positiv korrelasjon mellom betinget belønning og tillit. Den er riktig nok lav, 0,180, men dette avviker i utgangspunktet fra teorien. Regresjon viser i midlertidig at betinget belønning ikke har like stor positiv påvirkning for tillit sammenlignet med transformasjonsledelse. Det er vanskelig å gi en naturlig forklaring for den positive effekten som eksisterer når vi ikke kontrollerer for transformasjonsledelse i regresjon, men det kan tenkes at det skapes en sterk intern kultur hvor etablerte normer fungerer som et sosialt sikkerhetsnettverk. Normer legger sterke føringer for atferd, og deles de av alle i organisasjonen kan de bli selvoppfyllende og der igjennom skape tillit blant medlemmene. Alternativt så er det et faktum at en leder som styrer etter betinget belønning er klar og eksplisitt på hva han forventer av sine ansatte. De ansatte vet at de premieres hvis de skaper et godt resultat, og får de belønning som lovet vil det øke tillitsforholdet i organisasjonen.



Dimensjoner av transaksjonsledelse behøves for å etablere standarder og forventninger, og transformasjonsledelse bygger videre på disse nivå av tillit og etablerer en dypere følelse av identifisering med henhold til organisasjonens visjoner (Shamir, Zakay, Breinin og Popper, 1998). Transformasjonsledere er dyktige på å konvertere oppgaver og instrumentale mål til å bli en del av en verdiformet visjon. Verdistyrt ledelse skaper et forpliktende engasjement og øker muligheten for samhold i organisasjonen. Når alle i organisasjonen har samme grunnleggende verdiperspektiv jobber man nødvendigvis ikke ut fra mål om å få en bestemt lønn, men det er verdien av arbeidet som driver en fremover. Transaksjonsledelse drives av selvtilfredshet og dermed er ikke betydningen av felles verdier like avgjørende (Bass, 1985; Yukl, 2002). For å skape tillit i organisasjonen må ledere starte med seg selv og vise troverdighet og integritet. En enkel leveregel er å følge den gylne regel: ”Alt dere vil at andre skal gjøre mot dere, skal også dere gjøre mot dem. For dette er loven og profetene i en sum”, (Matt 7:12).

Konflikter kan være både konstruktive og destruktive (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I målingene vi har gjort ser vi på nærværet av personlige og emosjonelle konflikter, altså destruktive konflikter. Konflikter trengs for å skape debatt og dynamikk, men de bør foregå på et kognitivt nivå. Når destruktive konflikter trer fram, er det behov for ledere som viser integritet, interesse og evne til å håndtere konflikten. For å løse konflikter må ledere inneha ferdigheter i å analysere komplekse og etiske problemer.

Analysene viser at ledelse ved unntak aktiv og la-det-skure ledelse har en signifikant og positiv effekt på konflikt ved korrelasjonsberegninger og enkel regresjon mot konflikt. Effekten indikerer en negativ sammenheng med tanke på organisasjonsklimaet. Ingen av disse lederstilene er egnet til verken å bygge samarbeid eller fokusere på enkeltindivid og gruppen som helhet. Det sosiale aspektet vektlegges ikke, og terskelen for konflikter blir lav. Når konfliktene bryter ut finnes det ikke et sikkerhetsnett som håndterer problemene. Problemet med de to nevnte ledelsesperspektivene er at de kan bli selvoppfyllende, og føre til større fokus rettet mot egeninteresse og bort fra hva som er optimalt for organisasjonen. Lite samarbeid og personlig kontakt vil over tid føre til lav tillit mellom medlemmene og større sannsynlighet for personlige konflikter. For å fremme kreativitet betinges det at man føler seg verdsatt av medarbeiderne og ledelsen, og har tillit til de andre i gruppen (Amabile, 1999).

En transformasjonsleder viser seg bedre egnet til å redusere konfliktnivået i forhold til betinget belønning. Kollektive og felles aksepterte mål har en dempende effekt på konflikt, i forhold til de individuelle prestasjonsmålene i transaksjonsledelse. Stor oppmerksomhet rettet mot individualisert oppmerksomhet gjør lederen bedre i stand til å ta hensyn til enkeltmenneske og vektlegge de sosiale relasjonene i organisasjonen. Dette er overens med Zaccaro, Gilbert, Thor og Mumford (1991), som argumenterer sterkt for at ledere av kreativitet må inneha sosiale antenner, visdom og sosiale vurderingsevner. Ekvall, Frankenhaeuser og Parr (1995) bekrefter at relasjonsorienterte ledere har sterkere negativ korrelasjon med konflikt enn tilfellet med en forandrings- og oppgaveorienterte ledere. Dette støttes av våre resultater som viser at transformasjonsledelse har en korrelasjon på  $r=-0,423$ , og betinget belønning har en litt lavere korrelasjon,  $r=-0,340$  på konflikt. Regresjonsanalyser impliserer at transformasjonsledelse er mer egnet for å redusere konfliktnivået i organisasjoner, enn hva som er tilfellet med betinget belønning. For å motvirke destruktive konflikter må man skape et åpent klima hvor man aksepterer hverandre, og søker nye erfaringer og tilnærminger. Åpenhet for andres erfaring reflekterer i hvilken grad mennesker er nysgjerrige, refleksive, uavhengige, kreative og tolerer divergens (Goldberg, 1992). Skaper man et klima med toleranse for konstruktiv konflikt vil konflikter bli en idégenerator. Dette impliserer at et åpent klima er spesielt mottakelig for transformasjonsledelse, som tilrettelegger for mangfoldighet og aksept av ulike tilnærminger. I motsetning antydes det at åpne mennesker motstår transaksjonsledelse (Bass, 1985).

Lederen har en svært viktig rolle angående konfliktnivået i organisasjonen. Hvis lederen griper tidlig inn blir ikke samtalene så vanskelige. Ulempen med de mer ekstreme transaksjonsfaktorene og la-det-skure ledelse er at lederen avventer med å engasjere seg, slik at konflikten trappes opp. Konflikter er stort sett resultat av destruktive kommunikasjonsmønstre og manglende kompetanse i kommunikasjon, ikke nødvendigvis grunnet ondskap. Det finnes mange former for kommunikasjon, men den viktigste kommunikasjonsregel er at partene skal snakke med hverandre – ikke om hverandre, til hverandre, eller bak ryggen på hverandre. For lederen er oppgaven å lære dem å være uenige uten å bli sarkastiske, ironiske, arrogante og nedlatende. For å kunne prestere i en organisasjon må man ikke nødvendigvis like hverandre, men man kan og bør vise hverandre høflighet og respekt.

Kreativt arbeid oppstår i forbindelse med komplekse og udefinerte problemer, og det impliserer at man må søke informasjon for å kunne avdekke problemsituasjonen. Informasjonen må deretter kombineres og reorganiseres, og det er disse nye kombinasjonene som gjør det mulig å generere nye ideer (Baughman og Mumford, 1995). En forutsetning for at dette skal være mulig, er at man har tid til å tenke omkring problemene. Newell, Shaw og Simon (1979) bekrefter at kreativ problemløsning fordrer en lengre tidsperiode. Ved avsetting av tid mener vi ikke uendelig tid, noe press må det være. Det foreligger ikke mye forskning på dette feltet, men et eksperimentstudie viser at produkter skapt i arbeidsgrupper med tidsbegrensning på 10 minutter er mindre kreativt enn produkter skapt blant arbeidsgrupper med 20 minutters tidsbegrensning (Kelly og McGrath, 1985). Forskning indikerer også at former for tidspress rettet mot deadlines kan øke individuelle- og gruppe prestasjoner (Kelly og Karau, 1993), men resultatene er mindre konsistente hva gjelder de kvalitetsmessige prestasjonene. Surveystudie gjennomført blant markedsføringspersonell avdekket negativ relasjon mellom opplevd tidspress og kreative markedsidéer (Andrews og Smith, 1996). Selv om det foreligger forskning som kan antyde en negativ relasjon mellom kreativ utførelse og tidspress, er ikke de empiriske forskningsfunnene robuste, og det bør forskes nærmere på denne relasjonen.

Når det gjelder transformasjonsledelse finner vi en sterk positiv korrelasjon  $r=0,502$  på idétid. Den enkle regresjonen forsterker antakelsen om at transformasjonsledelse har en signifikant og sterk forklarings effekt på idétid. Transformasjonsledere gir medarbeiderne individualisert oppmerksomhet, og tar i betraktning at kreativitet krever noe tid. Kreativitet oppstår når vi setter problemet vi står overfor til side, og gjør noe annet som ikke relateres til problemet (Wallas, 1926). Presser man etter raske løsninger blir ofte resultatet det samme, men sjelden langvarige og konkurransedyktige. Tid er kanskje den mest sårbare ressursen vi har, den kan ikke manipuleres, det vil alltid være 60 sekunder i minuttet og 60 minutter i timen, men mye kan gjøres for å disponere tiden annerledes. Nyere teori av Simonton's (1999) illustrerer at dess mer tid man får til divergens tenking, dess større variasjon ser man i idégenereringen. Transformasjonsledere oppmuntrer de ansatte til å søke nye og kreative tilnærminger, og dette vil ifølge Simonton's medføre stor og variert idégenerering. Idétid avhenger i midlertidig sterkt av hvordan de andre klimaindiatorene blir ivaretatt. Et enkelt eksempel kan illustreres med idéstøtte. Slipper man til stadighet å måtte overtale ledere og medarbeidere til å vurdere ideer, og generelt unngår motstand vil det i seg selv frigjøre tid. Tilpasses arbeidsoppgaver til enkeltindividens behov og ønsker, stiger den indre motivasjonen for arbeidet. Personer med

indre motivasjon er mer effektive og drives av selve arbeidet (Amabile, 1999), og det i seg selv kan bidra til at man får tid til å fokusere på ideer.

Betinget belønning har en nokså sterk korrelasjon med idétid, men effekten er ikke fullt så sterk ved enkel regresjon, og faller bort hvis vi kontrollerer for transformasjonsledelse. Består mye av arbeidet av håndfaste oppgaver kan ansatte foretrekke betinget belønning. Er derimot arbeidet usystematisk vil det ikke være like fordelaktig, og da vil det være bedre med en transformasjonslederstil. En transaksjonsleder kan ved sitt effektivitetsfokus medføre stress blant de ansatte. Ben Zur og Breznitz (1981) fant i sin studie av gambling, at individer under sterkt tidspress fokuserte på negativ informasjon (sannsynligheten for å tape), og tok raske beslutninger som resulterte i preferanse for lavrisikoløsninger. Selv om stress vanligvis hemmer kreativitet finner forskere at et moderat nivå av stress er nyttig og motiverende (Antonovsky, 1987). Effektivitetspresset kan altså være med på å skjerpe konsentrasjon og være en motivasjonsfaktor for å øke prestasjonsnivået (Kelly og Karau, 1993).

Fletcher (1988) hevder at motivasjon for kreativitet fremmes av blant annet anerkjennelse, verdsettelse og frihet til å jobbe med sin største interesse, og dermed at idétid er en viktig komponent for å fremme kreativitet. Psykologiske studier viser at kreative mennesker er drevet av arbeidet sitt og har et annet tidsperspektiv enn ikke-kreative mennesker. Hvis arbeidet tillater det, bør man tilrettelegge arbeidet slik at man har mulighet for å ta med arbeidet hjem. Hjemmekontor kan ha mange fordeler, både ved tidsbesparelser og høyere trivsel, dette kan være viktige faktorer for å øke kreativitet.

### 5.3 Mulige implikasjoner for ledelsespraksis

Er vi som studenter fulle av teoretiske perspektiver uten form for ledererfaring i posisjon til å gi råd til ledere? Kanskje ikke, og selv om det kan virke pompøst vil vi med utgangspunkt i undersøkelsen og relevant teori driste oss til å gi noen råd.

”Alle har rett til et sikkert og sunt arbeidsmiljø”, slår arbeidsmiljøloven fast<sup>15</sup>. Miljøet på arbeidsplassen anses å være årsak til hver femte sykemelding, og psykiske lidelser er den største faktoren til det stigende sykefraværet. Sett fra en leders øyne vil det derfor være lønnsomt å ta det psykososiale arbeidsmiljøet på alvor. De økonomiske resultatene avhenger av menneskene i organisasjonen, og lønnsomhet følger som et resultat av at selskaper gjør det de kan bli best til, tar vare på de ansatte og lar de ansatte få bruke sine beste egenskaper.

I den omfattende debatten som pågår om lederutvikling og hvordan man skal lede ansatte og organisasjonen som helhet, hevder Bernard Bass (1997) at man vil/bør få et paradigmeskifte fra transaksjon- til transformasjonsledelse. Kunnskapsarbeid vil dominere det 21 århundre, og Bass hevder at dette frembringer behov for en mer transformerende lederstil som bruker visjoner, delegerer myndighet, og motiverer og stimulerer de ansattes intellektuelle behov. Transformasjonsledelse er en stil som er forholdsvis lett å lære, men som krever mye av lederen i praksis. Ut fra analysen kan man råde alle til å bli en transformasjonsleder, men så enkelt er det ikke. Ledelse er en kunst, det krever innsikt, mellommenneskelige egenskaper, analytisk forståelse, men kan ifølge Boyatzis, Goleman og Mckee (2002) læres selv om noen ser ut til å være ”de fødte ledere”.

Vi har i utredningen fokusert på ledelse som en tilrettelegger for kreativitet. Amabile (1999) hevder at lederen kan legge til rette for individuell kreativitet blant ansatte, både ved trening og forming av et kreativitetsorientert klima. Treningsaspektet har vi sett litt bort i fra, men vi har konstatert at mye kan gjøres med å forme klimaet. Conti, Coon, Lazenby, og Herron's (1996) bekrefter at jobbgruppetøtte, frihet, ressurser og utfordring, åpenbart er relatert til kreativ oppnåelse. Disse funnene, i lag med andre studier<sup>16</sup>, antyder fire nøkkeldimensjoner

---

<sup>15</sup> <http://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/lov7544.html>

<sup>16</sup> For eksempel Oldham og Cummings, 1996

som er spesielt viktige når det gjelder å lede kreative mennesker: (1) intellektuell stimulans, (2) involvering, (3) støtte, og (4) frihet.

Det finnes liten tvil om lederes avgjørende rolle for å skape et arbeidsklima som støtter kreativitet og innovasjon. Den aller viktigste arbeidsmiljøfaktoren på alle arbeidsplasser er relasjonene til sjefen og kollegene. Som sjef har man et stort ansvar for arbeidsmiljøet på jobben, og initiativet til et bedre miljø må komme fra lederen. Det enkleste for en leder er å starte med seg selv, men de fleste av oss tenker ofte at det er andre som skal endre seg, at det er de andre det feiler noe, men det eneste vi direkte kan endre er oss selv. Man kan starte enkelt ved for eksempel å introdusere saker og spørsmål på en god måte, snakke om hele gruppens trivsel og velvære, og aldri legge skylden på - eller la noen legge skylden på - enkeltpersoner. Settes arbeidsklima på dagsorden, bør målet for enhver leder være at alle skal trives på jobben. Det er en ganske enkel formel, trivsel øker motivasjon, utfordrende oppgaver øker indre motivasjon, og motivasjon øker kvaliteten med arbeidet gjennom selvopplevd mestringsevne (Bandura, 1986). Det er ingen garanti, men en forutsetning for å skape et kreativt klima.

Forskning antyder at sosiale systemer som utdanningsinstitusjoner og organisasjoner verdsetter kritisk evaluering på bekostning av divergent/laterale tankeferdigheter (De Bono, 1991). Konsekvensen blir at man blir mer komfortabel med konvergent tanketilnærming som kan medføre lavere idégenerering. Studier viser at kreativitetstrening kan føre til mer positiv holdning for divergente tilnærminger (Basadur, Wakabayashi og Graen, 1990). Men en av de mest effektive måtene å øke kreativiteten i organisasjon, uten bevisst trening, er å arbeide med å utvikle klimaet (Ekvall, 1996). Den enkleste måten å fange opp medarbeidernes behov er å anvende ”coaching”. En undersøkelse ved Boston University konkluderte med at ”coaching” kan være et effektivt verktøy både for å forbedre resultatene i bedriften og for å utvikle ledere. Ledere hadde som et resultat av ”coachingen” fått større selverkjennelse, innsikt i nye perspektiver, bedre tilpasningsevner og større grad av måloppnåelse<sup>17</sup>.

Lederskap handler om organisasjonens visjon, mål, verdier, og å være en rollemodell for å stimulere, motivere og inspirere sine ansatte. Administrasjon dreier seg om større eller mindre daglige gjøremål i organisasjonen som må gjøres for å holde hjulet i gang. God ledelse

---

<sup>17</sup> <http://www.ukeavisen.no/cgi-bin/ukeavisen/imaker?id=82578>

handler ikke bare om administrasjon, men også lederskap. Her finner vi et skille mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Man skaper ikke kreativitet ved å bare fokusere på administrasjonsdelen. Lederens visjoner og verdier har til hensikt å appellere til medarbeidernes personlige verdier, og søker å hente ut den kraft og arbeidsglede som finnes der. Når flere mennesker deler de samme verdiene har man et potensial til en kraftfull bevegelse som kan løse imponerende oppgaver. Ønsker man å lede etter et lederskap-prinsipp, er transformasjonsledelse det ideelle. Transaksjonsledelse gir gode administrative løsninger, men ønsker man å sette kreativitet på dagsorden anbefaler vi et transformasjonsperspektiv.

Betydningen av transformasjonsledelse blir stadig viktigere da vi ser at samfunnsutviklingen har gitt et paradigmeskifte fra industrisamfunnet til et informasjons- og kunnskapssamfunn. I industrisamfunnet er drivkraften kapitalinvesteringer, mens drivkraften i kunnskapsøkonomien er læringsprosesser. Ledere som fokuserer på individuell oppmerksomhet tar hensyn til ansattes ambisjonsnivå, og oppfordrer til søking av risiko. Transformasjonsledere stimulerer ansattes mestringsevne gjennom utfordringer, og skaper et positivt læringsmiljø. Redmond, Mumford, og Teach (1993) bekrefter at lederes atferd som innrettes på utvikling av selvopplevd mestringsevne hos medarbeiderne, leder til effektiv anvendelse av ekspertise og kreative problemløsningsferdigheter. Det hersker liten tvil om at framtidens vinner vil være de som tilrettelegger læring og kunnskapsutvikling, og via kontinuerlig arbeid med disse dimensjonene øker problemforståelse og evne til kreativitet og innovasjon.

Selv om transformasjonsledelse er den beste lederstilen finner vi også støtte for at god transaksjonsledelse kan være en vei å gå for å skape et kreativt organisasjonsklima. Hvis lederen får de ansatte til å like jobben og se utfordringer som en del av utvikling av egne ferdigheter, i tillegg til at det integreres i organisasjonens mål, vil betinget belønning være effektivt. Man kan da fokusere på kontroll gjennom å styrke de psykologiske og sosiale bånd mellom ansatte og ledelsen. Tiltak som kollektive belønningssystemer, delegering av ansvar og autonomi, antas å føre til lojale og engasjerte ansatte som da igjen kan skape positive effekter i et kreativt organisasjonsklima.

Forskning gjort av Barling, Weber, og Kelloway (1996), belyser at trening i transformasjonsledelse medfører større engasjement for organisasjonen og bedre økonomiske resultater. Til glede for de ledere som ønsker å lære transformasjonsledelse, så finnes det et treningsprogram, "Full Range of Leadership Development", et treningsprogram utviklet av

Bass og Avolio (se for eksempel; Barling, Weber og Kelloway, 1996; Bass og Avolio, 1990). Kelloway og Barling (2000) argumenterer for at lederutviklingsprosessen bør skje gradvis, både for den enkelte deltaker og på organisasjonsnivå. Ved å gjøre gradvise og små endringer kan uønsket motstand fra ulike hold i organisasjonen unngås. Dette bygger på erfaringer om at store endringer over et kort tidsrom kan virke overveldende.

Det etterspørres alltid etter kreativitet, men det forutsetter en porsjon ro. Det kreative krever både refleksjon og ettertanke. Tempo og hastighet er ikke et problem i seg selv, men det er en trussel for en virksomhets overlevelse på sikt, hvis man hele tiden halser videre. Noen ganger må man stoppe opp, gi rom for nye innspill, lytte til hverandre, tillate grader av utforskning, ellers vil man bli utkonkurrert. Vi gir ledere fire bud: (1) inspirer, (2) motiver, (3) stimuler, og (4) støtt dine medarbeidere.



## 5.4 Begrensninger

For å avdekke problemstillingen har vi benyttet et deskriptivt design i undersøkelsen. Ser man på problemstillingen indikeres det et kausalitetsforhold, men designet sier ikke eksakt hva som er årsaks-virkningsforhold. Designet tilfresstiller kriterier for ekstern validitet, men et eksperiment ville gitt bedre dekning for den interne validitet. Det virker fornuftig å indikere at ledere har stor påvirkning på arbeidsklimaet, og vi velger å se opplevelsen av ledelse som en betydelig årsak til organisasjonsklima. Stringer (2002) hevder at ledelsen sin atferd er den viktigste bestemmende faktor for klima. Ledelse er også kanskje den faktoren som er lettest å gjøre noe med, i motsetning til andre forhold i organisasjonen. Likevel hadde det vært interessant å inkludert flere variabler, som økonomiske ressurser, eller andre utenforstående faktorer som lederen ikke kan kontrollere.

Undersøkelsen vår omfatter begreper som er vanskelig å måle, derfor benyttet vi oss av veldokumenterte spørreskjemaer. Likevel viste det seg vanskelig å samle enkelte begreper, slik som indikatorer for tillit, risikotakning, ledelse ved unntak aktiv og ledelse ved unntak passiv. Faktoranalysen har også avslørt betydelige svakheter med MLQ, noe som gav implikasjoner ved regresjonstesting. Da vi ikke kunne finne to rene faktorer for henholdsvis transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (betinget belønning) ble vi tvunget til å bruke indikatorer fra MLQ. Grunnet høye korrelasjonsverdier mellom transformasjonsledelse og betinget belønning er vi usikre på om effektene ved regresjonen er valide. Høy korrelasjon mellom to forklaringsvariabler betyr at årsaksforholdene har en tendens til å opptre samtidig. Under slike omstendigheter er det vanskelig å bestemme den relative betydningen av de to forklaringsfaktorene. Det viste seg at når vi kontrollerte for begge variablene, tok transformasjonsledelse over all effekt for betinget belønning, mens betinget belønning gav signifikante funn når transformasjonsledelse ble utelatt. Standardfeilen til estimatene gikk også opp når transformasjonsledelse og betinget belønning inkluderes i modellene, noe som indikerer at SPSS får et identifikasjonsproblem når den skal vise hvilke uavhengige variabler som påvirker den avhengige. Avdekkingen av sterk positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og betinget belønning antyder også at de bivarierte sammenhengene mellom betinget belønning og indikatorer for organisasjonsklima er overdrevet. Vi kunne for å øke reliabiliteten gjennomført undersøkelsen på to ulike tidspunkter for å avdekke om begrepene er gyldige, men dette ble av ressursmessige begrensninger ikke gjennomført.

## 5.5 Konklusjon

Undersøkelsen vår gir delvis støtte for fullspektrumsmodellens teoretiske og empiriske forankring. Ved korrelasjonsberegninger opp mot resultat av ledelse, effektivitet, ekstra innsats og tilfredshet, utpekes transformasjonsledelse som den beste lederstilen. Betinget belønning viser høye verdier, men noe lavere enn transformasjonsledelse. Vi finner ikke signifikante effekter for ledelse ved unntak aktiv. Ledelse ved unntak passiv viser seg som en ineffektiv lederstil, og korrelerer negativt med alle tre resultatindikatorerne. Samme effekter finner vi med la-det-skure ledelse, men effekten er enda sterkere og lederstilen fremtrer som svært dårlig.

Når det gjelder organisasjonsklimaet finner vi støtte for H1, og det bekreftes at transformasjonsledelse er bedre egnet enn betinget belønning ved tilretteleggelsen av et kreativt klima. Transformasjonsledelse viser gjennomsnittlig høye korrelasjoner og forklarer mye av variasjonen i organisasjonsklima ved regresjonsanalyser.

Selv om H2 forkastes, er det i midlertidig overraskende at forskjellen mellom transformasjonsledelse og betinget belønning er mindre enn hva vi på forhånd antok. Ser fra korrelasjonsberegninger mot indikatorerne for organisasjonsklima, at effekten er tilnærmet like stor ved betinget belønning som ved transformasjonsledelse. Det er først når vi kjører multivariate regresjonsanalyser at transformasjonsanalyse utpeker seg som den beste lederstilen. Dette funn avviker litt fra tidligere forskning, og muligens fortjener denne lederfaktoren mer positiv omtale.

Resultatene omkring de andre transaksjonsfaktorene, ledelse ved unntak aktiv og ledelse ved unntak passiv, bekrefter tidligere forskning da vi finner at lederstilene ikke kan forbindes med et kreativt organisasjonsklima, og gir således støtte for H3 og H4. Undersøkelsen viser at de har forsterkende positiv effekt på konfliktnivået i organisasjonen, og har negativ effekt for de resterende kreative klimaindikatorerne. Vi finner også at la-det-skure ledelse har en negativ effekt på klimaet, og er et ineffektivt perspektiv å lede etter.

Undersøkelsen avdekker videre måleproblemer med MLQ, et funn som gav store implikasjoner for videre regresjonsanalyser i undersøkelsen.

## 5.6 Forslag til videre forskning

Det finnes flere aspekter som hadde vært interessant å se på. Det første vi oppmuntrer til er å utprøve vår problemstilling i en større skala med et større utvalg, for å avdekke om våre funn er reliable. Hvis det viser seg at transformasjonsledelse og betinget belønning korrelerer så sterkt som vi finner, hadde det vært interessant å se på nasjonale sammenlikninger. Norge preges av en feminin og myk kultur (Rognes, 2001), og oppfattelsen vår av transaksjonsledelse kan være annerledes enn hva som beskriver en transaksjonsleder i eksempelvis USA. Selv om vi i Norge karakteriserer en leder som transaksjonsorientert, kan det være sosiale og menneskelige skilnader i hvordan lederstilen utøves. I sammenheng med dette er det nærliggende å oppfordre til videre bearbeiding av MLQ, ved tilpassning og operasjonalisering av begreper til å gjelde norske kulturer og verdier. Ideelt sett burde man kunne skille mellom transformasjonsledelse og betinget belønning ut fra faktoranalysen av MLQ. Undersøkelsen vår impliserer videre at den differensiale MLQ-profilen ikke er gjennomførlig, og illustrerer at MLQ bare er egnet til å måle transformasjonsledelse på et overordnet nivå, og klarer ikke å skille mellom sub-dimensjonene.

Vår studie ser på ansattes oppfatninger, og det hadde vært interessant å se nærmere på lederes oppfatning av seg selv som leder og oppfatning av organisasjonsklimaet, og hvordan det stemmer overens med arbeidstakernes oppfatning av lederen og organisasjonsklimaet. Dette kan gjøres gjennom 360 graders metode<sup>18</sup>. Problemstillingen kan også trekkes videre ved å inkludere resultat som en faktor i modellen. Dette for å se om lederstilene i fullspektrumsmodellen har direkte effekter for resultat, eller om effekten går gjennom arbeidsklima. Et forslag er å se på MLQ i forhold til Ekvalls CCQ, og for resultat av ledelse anbefaler vi Amabile og Gryskiexics skjema, ”The Work Enviromental Inventory”.

---

<sup>18</sup> For mer informasjon om 360 graders metode se; <http://www.iml.no/360.htm>

## Referanseliste

### Artikler og bøker

- Alban-Metcalf R. J., og Alimo-Metcalf B. (2000). The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A convergent and discriminant validity study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, (6), 280-296.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1999). *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review on Breakthrough Thinking. Boston: Harvard Business School Press.
- Amabile, T. M., og Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journals*, 2, 231-254.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., og Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., og Kramer, S. J. (2004). Leader behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 14, 5- 32.
- Anderson, N. R., og West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.
- Andrews, F.M., og Gordon, G. (1970). “Social and organizational factors affecting innovation research”. I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M (Red.), *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships* (s. 723.). *The Leadership Quarterly*.

- Andrews, J., og Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 33, 174- 187.
- Andriopoulos, C., og Gotsi, M. (2002). Lessons From a Creative Culture. *Design Management Journal*, 13, (2), 57-63.
- Andriopoulos, C., og Lowe, A. (2000). “Enhancing organizational creativity of perpetual challenging”. I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M. (Red.). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships (s. 709). *The Leadership Quarterly*.
- Antonovsky, A. (1987). The Salutogenic Perspective: Toward a New View of Health and Illness. *Institute for the Advancement of Science*, 41, 47-55.
- Avolio B. J., og Bass, B. M. (1998). You can drag a horse to water, but you can't make it drink unless it is thirsty. *The Journal of Leadership Studies*, 5, (1), 4-17.
- Baer, M., og Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. N. J: Prentice Hall.
- Barling, J., Weber, T., og Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52, (2), 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership. Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2002). “Cognitive, social and emotional intelligence of transformational leaders”. I Riggio, R. E., Murphy, S.E., og Pirozzolo, F. J (Red.), *Multiple intelligence and leadership* (s. 105-118). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. og Stodgill, R. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., og Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 505– 527.
- Bass, B. M., og Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, (5), 21-27.
- Bass, B. M., og Avolio, B. J. (1993). ”Transformational leadership: A response to critiques”. I Chemers, M. M og Ayman, R (Red.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction* (s. 49–88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., og Avolio, B. J. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Tucker, M. L., og Daniel; L. G. Jr. (1992). ”Transformational Leadership’s Impact on Higher Education Satisfaction”. I Clark, K. E., Clark, M. B., og Campell, D. P. (Red.), *Impact of Leadership*. Center for Creative Leadership.

- Basadur, M.S., Wakabayashi, M., Graen, G. B. (1990). Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*, 3 (1), 22-32.
- Basadur, M., Runco, M. A., og Vega, L. A. (2000). Understanding how creative thinking skills, attitudes, and behaviors work together: a causal process model. *Journal of Creative Behavior*, 34, 77–100.
- Basadur, M., og Head, M. (2001). Team performance and satisfaction: a link to cognitive style within a process framework. *Journal of Creative Behavior*, 35, 227–248.
- Baughman, W. A., og Mumford, M. D. (1995). “Process analytic models of creative capacities: operations involved in the combination and reorganization”. I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M (Red.), *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationship* (s. 708). *The Leadership Quarterly*.
- Ben Zur, H., og Breznitz, S. J. (1981). The effect of time pressure on risky choice behavior. *Acta Psychologica*, 47, 89-104.
- Bennis, W., og Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Boyatzis, R., Goleman, D., og Mckee, A. (2002). *Positiv ledelse: den emosjonelle intelligensens makt*. Oslo: Damm.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: the use of organizational control in managing research and development. *Organizational Science*, 12, 19–36.
- Child, D. (1973). “Psychology and the Teacher”. I West, M. A., og Farr, J. L. (Red.), *Innovation and Creativity at Work* (s. 17). John Wiley & Sons Ltd.

- Coase, R. (1937). The Nature of the Firms. *Economica*, 4, 386-405.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., og Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Cowherd, C. M., og Levine, D. I. (1992). "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory". I Ferraro, F., Pfeffer, J., og Sutton, R. I. (Red.), *Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling* (s. 20). *Academy of Management Review*.
- De Bono, E. (1991). "Lateral and vertical thinking". I Henry, J. (Red.), *Creative Management*, (s 16-23). London: SAGE Publications.
- Deci, E. L. (1995): *Why we do what we do*. New York: Grossett-Putnam.
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Den Hartog, D., van Muijen, J., og Koopman, P. L. (1994). Transactioneel versus transformationeel leiderschap, een analyse van de MLQ in de Nederlandse situatie. [Transactional versus transformational leadership, an analysis of the MLQ in a Dutch situation]. *Gedrag enOrganisatie*, 7, 155–166.
- Dougherty, D., og Hardy, B. F. (1996). Sustained innovation in large mature organizations: overcoming organization problems. *Academy of Management Journal*, 39, 826-851.
- Douma, S., og Schreuder, H. (1998). *Economic Approaches to Organizations* (2. Utg.). New York: Prentice Hall.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.



- Dweck, C. S., og Leggett, E. L. (1988). "A social-cognitive approach to motivation and personality". I Ferraro, F., Pfeffer, J., og Sutton, R. I. (Red.), *Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling* (s. 20). *Academy of Management Review*.
- Ekvall, G. (1983). *Climate, Structure and Innovativeness of Organizations*. Stockholm: FA rådet.
- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. I Bass B. og Drenth P. (Red.), *Advances in organizational psychology* (s. 177 – 190). Beverly Hills, CA: Sage.
- Ekvall, G. (1988). *Förnyelse och friktion : om organisation, kreativitet och innovation*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ekvall, G. (1989). Organisationsklimat och lederskap for kreativitet. I Ekvall, G. (Red.), *Organizational Climate for Creativity and Innovation* (s. 111). *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Ekvall, G., Frankenhaeuser, M., og Parr, D. (1995). "Change oriented leadership, stress and creative organizational climate". I Ekvall, G. (Red.), *Organizational Climate for Creativity and Innovation* (s 118). *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Ekvall, G., Arvonen, J., og Nyström, H. (1987). "Organisation och innovation". I Ekvall, G. (Red.), *Organizational Climate for Creativity and Innovation* (s. 115-118). *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Ekvall, G. (1996). *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Ekvall, G., og Ryhammer, L. (1999). The creative climate: its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12, 303-310.

- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.
- Farr, J. L. (1990). "Facilitating role innovation". I West, M.A., og Farr, J. L. (Red.), *Innovation and Creativity at Work* (s. 207-230). John Wiley & Sons Ltd.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., og Sutton. R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30, (1), 8-24.
- Fletcher, W. (1988). *Creative people: how to manage them and maximize their creativity*. London: Hutchinson.
- Frese, M., Teng, E., og Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organisational Behaviour*, 20, 1139-1155.
- Foster, R. N., og Kaplan, S. (2001). *Creative destruction: from "built to last" to "built to perform"*. London: Prentice Hall.
- Frank, R. H., Gilovich, T. D., og Regan, D. T. (1993). "Does studying economics inhibit cooperation". I Ferraro, F., Pfeffer, J., og Sutton. R. I. (Red.), Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling (s. 21). *Academy of Management Review*.
- Galluchi, N., Middleton, G., og Kline, S. (2000). "Perfectionism and creative striving". I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M. (Red.), *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships* (s. 723). *The Leadership Quarterly*.
- Ghauri, P., og Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: a practical guide*, (2. Utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4, (1), 75-91.

- Gjerde, S. (2003). *Coaching- hva, hvorfor, hvordan*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Glassman, E. (1986). Managing for creativity: back to basics in R & D. *R & D Management*, 16, 175-183.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structures. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Greve, A. (1995). *Organisasjonsteori- nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud G., Olsson, U. H., og Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse. Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Haugen, T., og Melhus, J. M. (2003). *Latterlig lønnsomt! : om humor og begeistring på jobben*. Oslo: Gyldendal.
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 25-62.
- Henry, J. (1991). *Creative Management*. London: SAGE Publication.
- House, R. J. (1976). "A 1976 Theory of charismatic leadership". I Northouse, P. G. (Red.), *Leadership, Theory and Practice* (s.133). London: SAGE Publication.
- Howell, J. M., og Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance". I Bass, B. M., og Avolio, B. J. (Red.), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (s. 5). Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hyman, R. (1964). "Creativity and the prepared mind: The role of information and induced attitudes". I Taylor, C. W (Red.), *Widening horizons in creativity* (s.69-79). New York: Wiley.

- Jacobsen, D. I. (2004). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jelnek, M., og Schoonhoven, C. B. (1990). "The innovation marathon: lessons learned from high technology firms". I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M. (Red.), *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships* (s. 718.). *The Leadership Quarterly*.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185-195.
- Kanter, R. M., og Ackermann, P. L. (1989). "Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisitions". I Woodman, R. W., Saywer, J. E., og Griffin, R. W. (Red.), *Toward a Theory of Organizational Creativity* (s. 300). *Academy of Management Review*.
- Kaufmann, A., og Kaufmann, G. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44, 546–555.
- Kelloway, K. E., og Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, (7), 355-362.
- Kelly, J. R., og McGrath, J. E. (1985). Effects of time limits and task types on task performance and interaction of four-person groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 395-407.

- Kelly, J. R., og Karau, S. J., (1993). Entrainment of creativity in small groups. *Small Group Research*, 24, 179-198.
- Keynes, J. M. (1953). "The general theory of employment, interest and money". I Ghoshal, S. (Red.), *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices* (s. 75.). *Academy of Management Learning & Education*.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Laurer, K. (1994). "The assessment of creative climate: An investigation of the Ekvall Creative Climate Questionnaire". I Ekvall, G. (Red.), *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. (s.118). *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Leithwood, K. A., og Steinbach, R. (1991). Indicators of transformational leadership in the everyday problem solving of school administrators. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 4, (3), 221-244.
- Levinson, H. (1980). Power, leadership, and the management of stress. *Professional Psychology*, 11, 497-508.
- Locke, E. A., og Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Lovelace, R. F. (1986). Stimulating creativity through managerial intervention. *R & D Management*, 16, 161-174.
- Lowe, K., Kroeck, K. G., og Silvasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership". I Bass, B. M., og Avolio, B. J. (Red.), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (s. 6). Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.

- Lubart, T. I. (1994). "Language and thought". I Sternberg, R. J. (Red.), *Thinking and problem solving* (s. 290). San Diego: Academic Press.
- Maier, N. R., og Hoffman, L. R. (1970). Quality of first and second solutions in group problem solving, *Journal of Applied Psychology*, 44, 278-283.
- Maier, S. F., og Seligman, M. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology General*, 105, 3-46.
- March, J. G., og Love, C. (1993). *An Introduction to Models in Social Sciences Language*. Lanham: University Press of America.
- Martin, R., og Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 247-262.
- Marwell, G., og Ames, R. E. (1981). "Economists free ride, does anyone else?" I Ferraro, F., Pfeffer, J., og Sutton. R.I. (Red.), *Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling* (s. 14). *Academy of Management Review*.
- Matteus, 7:12. I *Det nye testament*.
- McCarrey, M. W., og Edwards, S. A. (1973). "Organizational climate conditions for effective research scientist role performance". I West, M. A., og Farr, J. L. (Red.), *Innovation and Creativity at Work* (s. 17). John Wiley & Sons Ltd.
- Mechlin, G. F., og Berg, D. (1981). *Evaluating research –ROI is not enough*. Harvard Business Review, No. September-October, 93-9.
- Michael, R. (1979). "How to find-and-keep-creative people". I West, M. A., og Farr, J. L. (Red.), *Innovation and Creativity at Work* (s. 17). John Wiley & Sons Ltd.

- Mikulincer, M., Florian, V., og Tolmacz, R. (1990). Attachment styles and fear of personal death- a case study of affection regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, (2), 273-280.
- Mintzberg, H. (1991). "Planning on the left side and managing on the right". I Henry, J. *Creative Management* (s. 70). London: SAGE Publications.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Newell, A., Shaw, J. C., og Simon, H. A. (1979). I Simon, H. A. (Red.), Models of thought. New Haven: Yale University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 4, 14-37.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership, Theory and Practice*. London: SAGE Publication.
- Oldham, G. R., og Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 39, 607-634.
- Omholt, K., og Nesse, J. G. (1995). *Mennesker, organisasjon og ledelse* (2. Utg). Oslo: Universitetsforlaget..
- Pelz, D. C., og Andrews, F. M. (1976). "Scientisits in organizations". I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M. (Red.). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships (s. 724). *The Leadership Quarterly*.
- Perrow, C. (1986). "Organizations. A critical Essay". I Greve, A. (Utg.) *Organisasjonsteori- nyere perspektiver* (s. 163). Oslo: Universitetsforlaget.

- Pfeffer, J., og Davis-Blake, A. (1992). "Salary dispersion, location in the salary distribution and turnover among college administrators". I Ferraro, F., Pfeffer, J., og Sutton, R. I. (Red.), *Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling* (s. 20). *Academy of Management Review*.
- Pfeffer, J., og Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382–407.
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review*, 171, 73–84.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., og Teach, R. J. (1993). "Putting creativity to work: leader influences on subordinate creativity". I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M. (Red.). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships* (s. 714). *The Leadership Quarterly*.
- Riggio, R. E., Murphy, S. E., og Pirozzolo, F. J. (2002). *Multiple intelligence and leadership*. Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rognes, J. K. (2001). *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ross, S. M., og Offerman, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1078-1086.
- Salter, D. J. (1989). "Leadership stiles in United States Marine Corps transport helicopter squadrons". I Bass, B. M., og Avolio, B. J. (Red.), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (s. 5). Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Scott, S. G., og Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.



- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sethi, R., Smith, D. C., og Park, C. W. (2001). Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research*, (38), 73-85.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., og Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, (4), 387-409.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behaviour*. New York: MacMillan.
- Simon, H. A. (1979). *Models of Thought*. Yale University Press, New Haven.
- Simonton, D. K. (1999). *Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity*. New York: Oxford University Press.
- Skog, O-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming* (2.Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Sternberg, R. J., og Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-31.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tepper, B. J., og Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 734-744.
- Sosik, J. M., Kahai, S. S., og Avolio, B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems. *Journal of Creative Behavior*, 33, 227-257.

- Ratner, R. K., og Miller, D. T. (2001). "The norm of self-interest and its effects on social action". I Ferraro, F., Pfeffer, J., og Sutton, R. I. (Red.), *Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling* (s. 8-24). *Academy of Management Review*.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. I West, M. A og Farr, J. L. (Red.), *Innovation and Creativity at Work* (s. 23). John Wiley & Sons Ltd.
- Weber, M. (1947). I Northouse, P. G. (Red.). *Leadership, Theory and Practice*, (s. 132). London: SAGE Publication.
- West, M. A., og Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work*. John Wiley & Sons Ltd.
- Woodman, R. W., Saywer, J. E., og Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18, (2), 293-321.
- Yukl, G.A. (1999). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10, (2), 285-305.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*, (5. Utg). Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall International.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K. K., og Mumford, M. D. (1991). "Leadership and social intelligence: linking social perceptiveness and behavioural flexibility to leader effectiveness". I Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., og Strange, J. M. (Red.), *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships* (s. 718). *The Leadership Quarterly*.

**Forelesningsnotater:**

- Knudsen, K. (2005). Forelesningsnotater i STR 401, Samfunnsvitenskapelig metode.
- Kaufmann, G. (2004). Forelesningsnotater i LHR 400, Ledelse av menneskelige ressurser.

**Aviser**

- Kaufmann, G. (2005). Ukeavisen Ledelse, 18.8.2005.

**Internett linker**

- <http://www.forskning.no/fona/1119607093.17>
- <http://www.forskning.no/Artikler/1018396854.49/1015951840.45>
- <http://www.southwest.com/>
- <http://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/lov7544.html>
- [http://www.helsenytt.no/artikler/en\\_god\\_latter.htm](http://www.helsenytt.no/artikler/en_god_latter.htm)
- <http://www.forskning.no/Artikler/2002/oktober/1035286815.96>
- <http://www.ukeavisen.no/cgi-bin/ukeavisen/imaker?id=85657>
- <http://www.ukeavisen.no/cgi-bin/ukeavisen/imaker?id=82578>

## VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA – DEMOGRAFI

Undersøkelsen vil bestå av tre deler, hvor den første delen består av demografiske spørsmål. Det andre skjemaet vil bestå av spørsmål vedrørende arbeidsklimaet ved din arbeidsplass. Det tredje skjemaet ber deg om å vurdere ulike utsagn om din egen lederstil. Vi vil poengtere at når Dere besvarer spørreskjemaene så finnes det ikke korrekte og feile svar. Undersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt, så vennligst ikke skriv Deres navn på skjemaene.

**Kjønn**                     Mann  
                                   Kvinne

**Alder**                    19-24  25-30  31-35  36-40  41-45  46-50   
                                  51-55  56-60  61+

### **Type organisasjon De er ansett i**

Offentlig                      
Privat                          
Selvstendig               

### **Posisjon i organisasjon**

Lavere funksjonær          
Mellom funksjonær         
Høyere funksjonær

**Lederansvar**

Har du hatt lederansvar beskrivende alle alternativene, kryss av den med det største lederansvaret.

Har ikke hatt lederfunksjon

Har /har hatt lederansvar for en mindre gruppe (1-9 mennesker)

Har /har hatt lederansvar for en mellomstor gruppe (10-19 mennesker)

Har /har hatt lederansvar for en større gruppe (20 eller flere mennesker)

**Antall år med høyere utdanning (utover grunnskolen)**

0  1-2  3-4  5+

**VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA – ARBEIDSKLIMA**

Instruksjon:

Dette skjemaet inneholder utsagn om arbeidssituasjonen som har med det psykologiske klimaet på arbeidsplassen. Du skal ta stilling til hvordan disse utsagnene passer på din arbeidsplass. Du svarer ved hjelp av en firedelt skala (0 - 3) som er beskrevet øverst på hver side. Svar på hvert spørsmål ved å tegne en tydelig ring rundt det tallet du velger.

**0= Stemmer ikke i det hele tatt 1= Stemmer til en viss grad**

**2= Stemmer bra 3= Stemmer i høy grad**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. De fleste synes det er fint å være med å bidra til virksomhetens resultater	0	1	2	3
2. Folk her fatter selvstendige beslutninger i arbeidet i ganske stor grad	0	1	2	3
3. Folk tør å komme frem med sine ideer fordi andre lytter og oppmuntrer til det	0	1	2	3
4. Man behøver ikke å være redd for å bli «dolket i ryggen»	0	1	2	3
5. Man har tid til å tenke ut ideer	0	1	2	3
6. Her er det «fart» og stor aktivitet	0	1	2	3
7. Det finnes en del spenninger her pga prestisje	0	1	2	3
8. Her fremkommer det mange ideer	0	1	2	3
9. Det er en lett stemning her	0	1	2	3
10. Nye ting tas raskt inn i virksomheten	0	1	2	3
11. Folk her føler ofte arbeidsglede	0	1	2	3
12. Man tar seg tid til å diskutere nye ideer	0	1	2	3
13. De fleste legger i stor grad opp arbeidet etter eget hode	0	1	2	3
14. Det finnes gehør for initiativ, slik at man føler seg oppmuntret til å ta nye initiativ	0	1	2	3
15. Folk snakker ikke «skitt» bak ryggen på hverandre	0	1	2	3
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
16. Det er en livlig atmosfære her	0	1	2	3
17. Man ser mange glade ansikter her	0	1	2	3

Masteroppgave i Strategi og Ledelse høsten 2005

18. Folk her er ivrige etter å legge frem sine ideer	0	1	2	3
19. Det forekommer intriger her	0	1	2	3
20. Her våger folk å ta sjanser	0	1	2	3
21. Arbeidet her oppleves av de fleste som meningsfylt og stimulerende	0	1	2	3
22. Folk tar kontakt på egen hånd i organisasjonen for å diskutere problemer og forslag	0	1	2	3
23. Folk her tør å ta initiativ selv om resultatet er uvisst	0	1	2	3
24. Man får støtte og oppmuntring dersom man kommer med nye ideer	0	1	2	3
25. Folk her har is i magen og handler raskt	0	1	2	3
26. Man stoler på hverandre	0	1	2	3
27. Ånden/atmosfæren her river folk med	0	1	2	3
28. Man føler seg velkommen med nye ideer	0	1	2	3
29. Mange ulike røster lar seg høre her	0	1	2	3
30. Det forekommer maktkamp her, og folk vokter over «sitt område»	0	1	2	3
31. Arbeidstempoet tillater utprøving av nye ideer	0	1	2	3
32. De fleste går inn for å gjøre en god jobb	0	1	2	3
33. Det er vanlig at folk her tar egne initiativ	0	1	2	3
34. Ånden og atmosfæren er frigjort og ikke i det hele tatt formell	0	1	2	3
35. Konflikter og motsetninger behandles åpent og løses vanligvis	0	1	2	3
36. Her ser man utvikling av nye ideer som en viktig del av arbeidet	0	1	2	3
37. Det finnes veldig mye aktivt «driv» i virksomheten	0	1	2	3
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
38. Det «skøyes» og spøkes en god del	0	1	2	3
39. Mangfoldet i synspunkter er påtakelig her	0	1	2	3
40. Det finnes en del personer her som ikke tåler hverandre	0	1	2	3

Masteroppgave i Strategi og Ledelse høsten 2005

41. Menneskene her føler seg ofte sterkt engasjerte i sitt arbeid	0	1	2	3
42. Man har tid til å avbryte det daglige arbeidet for å prøve ut nye ideer	0	1	2	3
43. Man føler en ganske stor frihet her	0	1	2	3
44. Her er det åpenhet for nye løsninger	0	1	2	3
45. Kontaktene og samtalene mellom menneskene her er åpne og direkte	0	1	2	3
46. Det finnes mange idérike mennesker her	0	1	2	3
47. Folk her har humoristisk sans	0	1	2	3
48. Ulike ideer forekommer ofte i diskusjoner her	0	1	2	3
49. Det er ganske mange personlige konflikter	0	1	2	3
50. Her ivaretar man nye ideer	0	1	2	3



### VEDLEGG 3: SPØRRESKJEMA – LEDERSTIL

Dette spørreskjemaet skal gi en beskrivelse av din lederstil etter din egen vurdering. Vennligst svar på alle punktene på skjemaet. **Dersom et punkt ikke er relevant, eller dersom du er usikker eller ikke vet svaret, kan du la være å svare. Tenk nøye gjennom utsagnet før du lar være å besvare det.**

På de følgende sidene er 45 beskrivende utsagn ført opp. Vurder hvordan det enkelte utsagn passer for deg. Ordet "andre" kan bety kolleger, kunder, underordnede, overordnede og/eller alle disse.

Svar på hvert spørsmål ved å tegne en tydelig ring rundt det tallet du velger.

**Bruk følgende verdiskala:**

	<b>Aldri</b>	<b>En gang iblant</b>	<b>Noen ganger</b>	<b>Ganske ofte</b>	<b>Ofte, om ikke alltid</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Jeg gir andre støtte når de gjør en god innsats .....	0	1	2	3	4
2. Jeg revurderer grunnleggende antakelser for å undersøke om de er relevante.....	0	1	2	3	4
3. Jeg griper ikke inn før problemer blir alvorlige .....	0	1	2	3	4
4. Jeg fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standardene.....	0	1	2	3	4
5. Jeg unngår å involvere meg når viktige spørsmål dukker opp .....	0	1	2	3	4
6. Jeg formidler mine viktigste holdninger og verdier .....	0	1	2	3	4
7. Jeg er fraværende når noen trenger meg .....	0	1	2	3	4
8. Jeg søker etter ulike synsvinkler når jeg løser problemer .....	0	1	2	3	4
9. Jeg snakker optimistisk om fremtiden .....	0	1	2	3	4
10. Jeg får andre til å føle seg stolte fordi de har med meg å gjøre .....	0	1	2	3	4
11. Jeg forteller konkret hvem som er ansvarlig for at bestemte mål skal nås	0	1	2	3	4
12. Jeg venter på at ting går galt før jeg gjør noe med dem .....	0	1	2	3	4
13. Jeg snakker entusiastisk om hva som må oppnås .....	0	1	2	3	4
14. Jeg legger vekt på betydningen av målbevissthet .....	0	1	2	3	4
15. Jeg bruker tid på opplæring og veiledning .....	0	1	2	3	4

forts.->

© Bernhard M. Bess og Bruce J. Avolio 1995. Alle rettigheter forbeholdt.  
 Distribuert av Mind Garden, Inc., P.O. Box 60669, Pato Alto, CA 94306, USA. + (415) 424-8493  
 Norsk forskningslisens (1999) ved Øyvind Martinsen, Handelshøyskolen BI.

	<b>Aldri</b>	<b>En gang iblant</b>	<b>Noen ganger</b>	<b>Ganske ofte</b>	<b>Ofte, om ikke alltid</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
16. Jeg gjør det klart hva man kan forvente å få som belønning når målene er nådd .....	0	1	2	3	4
17. Jeg gir uttrykk for at ting som fungerer bra ikke trenger å endres.....	0	1	2	3	4
18. Jeg tenker mer på gruppens beste enn på mine egne interesser.....	0	1	2	3	4
19. Jeg behandler andre som enkeltpersoner, ikke bare som medlemmer i gruppen.....	0	1	2	3	4
20. Jeg har en tendens til at problemene må bli varige før jeg gjør noe med dem .....	0	1	2	3	4
21. Jeg oppfører meg slik at andre får økt respekt for meg .....	0	1	2	3	4
22. Jeg konsentrerer meg fullt og helt om å takle feil, klager og mangler ....	0	1	2	3	4
23. Jeg vurderer de moralske og etiske konsekvensene av avgjørelser .....	0	1	2	3	4
24. Jeg vet om alle feil som blir gjort .....	0	1	2	3	4
25. Jeg utviser en holdning av styrke og selvsikkerhet .....	0	1	2	3	4
26. Jeg gir uttrykk for en spennende visjon av fremtiden .....	0	1	2	3	4
27. Jeg retter oppmerksomheten mot mangler for å tilfredsstillende standardene	0	1	2	3	4
28. Jeg unngår å ta avgjørelser .....	0	1	2	3	4
29. Jeg forstår at de enkelte personer har ulike behov, evner og ambisjoner..	0	1	2	3	4
30. Jeg får andre til å se problemene fra mange ulike synsvinkler .....	0	1	2	3	4
31. Jeg hjelper andre til å utvikle sine sterke sider .....	0	1	2	3	4
32. Jeg foreslår nye innfallsvinkler til hvordan prosjekter kan fullføres .....	0	1	2	3	4
33. Jeg utsetter å svare på viktige spørsmål .....	0	1	2	3	4
34. Jeg vektlegger betydningen av å ha felles mål .....	0	1	2	3	4
35. Jeg viser at jeg er fornøyd når andre møter mine forventninger .....	0	1	2	3	4
36. Jeg gir uttrykk for min tro på at målene vil bli nådd .....	0	1	2	3	4
37. Jeg er effektiv når det gjelder å dekke andres jobberelaterte behov .....	0	1	2	3	4
38. Jeg bruker tilfredsstillende ledermetoder .....	0	1	2	3	4
39. Jeg får andre til å gjøre mer enn det de hadde forventet de ville gjøre .....	0	1	2	3	4
40. Jeg er flink til å representere andre overfor overordnede .....	0	1	2	3	4
41. Jeg samarbeider med andre på en tilfredsstillende måte .....	0	1	2	3	4
42. Jeg forsterker andres ønske om å lykkes .....	0	1	2	3	4
43. Jeg er flink til å tilfredsstillende organisasjonsmessige krav .....	0	1	2	3	4
44. Jeg forsterker andres vilje til å yte mer .....	0	1	2	3	4
45. Jeg leder en effektiv gruppe .....	0	1	2	3	4

**VEDLEGG 4: DEMOGRAFI**

**Demografi, kjønn**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mann	40	41,7	41,7	41,7
kvinne	56	58,3	58,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Demografi, alder**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19-24	9	9,4	9,4	9,4
25-30	16	16,7	16,7	26,0
31-35	13	13,5	13,5	39,6
36-40	15	15,6	15,6	55,2
41-45	13	13,5	13,5	68,8
46-50	14	14,6	14,6	83,3
51-55	9	9,4	9,4	92,7
56-60	6	6,3	6,3	99,0
61+	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Demografi, type organisasjon De er ansatt i**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid offentlig	43	44,8	44,8	44,8
privat	53	55,2	55,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Demografi, posisjon i organisasjon**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid lavere funksjonær	36	37,5	37,5	37,5
mellom funksjonær	47	49,0	49,0	86,5
høyere funksjonær	13	13,5	13,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Masteroppgave i Strategi og Ledelse høsten 2005

**Demografi, lederansvar**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid har ikke hatt lederfunksjon	33	34,4	34,4	34,4
lederansvar for 1-9 mennesker	33	34,4	34,4	68,8
lederansvar for 10-19 mennesker	15	15,6	15,6	84,4
lederansvar for 20+	15	15,6	15,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Demografi, antall år med utdanning**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	9	9,4	9,4	9,4
1-2	15	15,6	15,6	25,0
3-4	34	35,4	35,4	60,4
5+	38	39,6	39,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**VEDLEGG 5: FAKTORANALYSE AV MLQ-INDIKATORENE**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,529	61,432	61,432	5,529	61,432	61,432	5,496	61,069	61,069
2	1,051	11,677	73,110	1,051	11,677	73,110	1,084	12,040	73,110
3	,860	9,556	82,665						
4	,452	5,027	87,693						
5	,317	3,527	91,220						
6	,270	2,995	94,215						
7	,221	2,455	96,670						
8	,169	1,879	98,549						
9	,131	1,451	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
ideinfla	,872	
idinflab	,900	
inspmot	,798	
intstim	,868	
indoppm	,900	
betbel	,840	
lvua		,986
lvup	-,553	
lds	-,844	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

## VEDLEGG 6: FAKTORANALYSE AV CCQ-INDIKATORENE

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,717	57,175	57,175	5,717	57,175	57,175	4,301	43,010	43,010
2	1,117	11,171	68,346	1,117	11,171	68,346	2,534	25,336	68,346
3	,946	9,461	77,807						
4	,563	5,626	83,432						
5	,415	4,155	87,587						
6	,368	3,678	91,265						
7	,283	2,827	94,091						
8	,242	2,418	96,509						
9	,205	2,048	98,558						
10	,144	1,442	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix <sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Utfordr	,689	,418
Frihet	,713	,340
Idestot	,708	,549
Tillt	,442	,780
Livlig	,885	
Lekenhet	,693	,366
Debatt	,899	
Konflikt		-,909
Risiko	,605	,374
Idetid	,429	,465

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.