



Transformasjonsledelse i nedgang

En empirisk studie av bruken av transformasjonsledelse i nedgangstider

Rune Andre Blom og Heidi Sunde Vik

Veileder: Professor Rune Lines

Masterutredning innenfor hovedprofilen strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Det siste året har vært preget av store fall i oljeprisen, hvilket har resultert i at investeringene på norsk sokkel har stoppet opp. Dette har i sin tur ført til massiv nedgang i en rekke bedrifter i oljeservicebransjen, som har måttet møte nedgangen med både permitteringer og budsjettkutt. I lys av dette ønsket vi å undersøke hvordan ledere kan lede effektivt i nedgang. Transformasjonsledelse er antatt å være den mest effektive lederstilen (Bass og Avolio, 1994). Formålet med denne studien var derfor å kartlegge hvorvidt norske ledere øker innsatsen sin innenfor transformasjonsteoriens rammer når de gjennomgår nedgangstider.

For å analysere om det eksisterte sammenhenger mellom nedgang, i denne studien målt ved variablene permitteringer og budsjettkutt, og transformasjonsledelse som helhet samt dens fire dimensjoner separat, har vi brukt data fra Lederundersøkelsen 3.0 som er innhentet av AFF. Vi har også undersøkt hvorvidt det eksisterer samvariasjon mellom transformasjonsledelsens fire dimensjoner, da vi ikke har lyktes i å finne forskning foretatt på dimensjonsnivå.

Denne studien har to hovedfunn: Det er en sammenheng mellom budsjettkutt og økt bruk av transformasjonsledelse, mens permitteringer og økt bruk av transformasjonsledelse har ingen sammenheng. Sistnevnte funn overrasket oss, men vi anser nedgangens omfang og økt press som mulige forklaringsfaktorer for hvorfor norske ledere ikke utøver mer transformasjonsledelse i nedgangstider som møtes med permitteringer. Av andre funn er det verdt å nevne at antakelsen om samvariasjon mellom de fire dimensjonene ble støttet, hvilket kan forklare fraværet av forskning utelukkende på dimensjonsnivå. Funnene våre indikerer også at kvinner i større grad enn menn tyr til transformasjonsledelse, både som helhet og dimensjonene separat. Vi observerte også at eldre ledere bruker transformasjonsledelse i større grad enn yngre, noe som muligens kan forklares med emosjonell intelligens og ønske om et godt ettermæle.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Studien er gjort som en del av hovedprofilen i strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Når vi skulle velge tema for denne masterutredningen, var vi opptatt av å finne noe som var interessant, aktuelt og litt nytt på sitt område. Vi har alltid vært interessert i ledelse og endring, og etter å ha tatt flere ledelsesfag har vi registrert at mye av forskningen på ledelse er gjort i gode og stabile tider. Dette har resultert i at mye av den eksisterende ledelsesteorien ikke er direkte overførbar til tider preget av nedgang. Ledelse i nedgang er høyst aktuelt i dag, hvor vi stadig hører om synkende lønnsomhet og permitteringer i oljesektoren og tilknyttede bransjer. Vi valgte derfor å studere grenseskillet mellom transformasjonsledelse, som av mange forskere anses som den generelt mest effektive lederstilen, og ledelse i nedgang. Så vidt oss bekjent er transformasjonsledelse i nedgang et tema det er forsket lite på, og vi kunne ikke finne noen studier som så på det i samme kontekst som vi nå har gjort.

Arbeidet med denne studien har bydd på mange utfordringer og tilbakeskritt, men har også vært svært lærerikt. Det har vært en stor fordel å være to som skriver sammen, noe som har gjort det mulig for oss å lære av hverandre, ha gode diskusjoner, samt å støtte og oppmuntre hverandre underveis. Det har vært veldig spennende, men også utfordrende å studere et grenseskille der det ikke eksisterer mye forskning. Det blir spennende å se om det blir gjort flere studier på dette grenseskillet i framtiden.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til vår veileder Professor Rune Lines. Han har vært en viktig støttespiller for oss og bidratt med reflekterte innspill og konstruktive tilbakemeldinger.

Bergen, 19. juni 2015

Rune Andre Blom

Heidi Sunde Vik

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
FORORD	5
INNHALDSFORTEGNELSE	7
FIGURER	10
TABELLER	10
1 INTRODUKSJON	11
1.1 BAKGRUNN	11
1.2 FORMÅL	12
1.3 STRUKTUR	12
2 TEORETISKE PERSPEKTIVER	13
2.1 LEDELSE	13
2.1.1 LAISSEZ-FAIRE	16
2.1.2 TRANSAKSJONSLEDELSE	16
2.1.3 TRANSFORMASJONSLEDELSE	17
2.1.4 TRANSFORMASJONSLEDELSE OG MOTIVASJON	22
2.1.5 TRANSFORMASJONSLEDELSE OG JOBBTILFREDSHET	22
2.1.6 TRANSFORMASJONSLEDELSE OG TILLIT	23
2.2 LEDELSE I NEDGANG	23
2.2.1 VISJONER OG MÅL	26
2.2.2 KOMMUNIKASJON	28
2.2.3 STYRKING AV INNOVASJON	31
2.2.4 DELTAKELSE	33
2.2.6 NEDBEMANNING OG VIRKNING PÅ MOTIVASJON	34
2.2.7 NEDBEMANNING OG VIRKNING PÅ JOBBTILFREDSHET	34
2.3 TRANSFORMASJONSLEDELSE I NEDGANG	35
2.3.1 VISJON OG MÅL	35
2.3.2 KOMMUNIKASJON	36
2.3.3 STYRKING AV INNOVASJON	38
2.3.4 DELTAKELSE	39
2.3.5 TEORETISK KONKLUSJON	40
3 PROBLEMSTILLING OG HYPOTESER	42
3.1 HYPOTESER	43
4 METODE	45
4.1 STUDIEOBJEKTET	45
4.2 FORSKNINGSDESIGN	45
4.2.1 MÅLET MED STUDIEN	46
4.2.2 FORSKNINGSTILNÆRMING	46
4.2.3 DATAINNSAMLING	47
4.3 EVALUERING AV DATAMATERIALE	49
4.3.1 GENERELL ANVENDELIGHET	50
4.3.2 PRECIS ANVENDELIGHET	51

4.3.3	RELIABILITET	51
4.3.4	VALIDITET	52
4.4	DATAANALYSE	55
4.4.1	KORRELASJON MELLOM VARIABLER	55
4.4.2	REGRESJONSANALYSE	56
4.4.3	MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE	57
5	ANALYSE AV DATA	59
5.1	DEMOGRAFISK STATISTIKK	59
5.1.1	KJØNN	59
5.1.2	ALDER	60
5.2	DATAANALYSE	62
5.2.1	PERMITTERINGERS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV TRANSFORMASJONSLEDELSE	63
5.2.2	BUDSJETTKUTTS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV TRANSFORMASJONSLEDELSE	64
5.2.3	SAMVARIASJON INNENFOR TRANSFORMASJONSLEDELSENS FIRE DIMENSJONER	65
5.2.4	PERMITTERINGERS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV IDEALISERT INNFLYTELSE	66
5.2.5	BUDSJETTKUTTS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV IDEALISERT INNFLYTELSE	66
5.2.6	PERMITTERINGERS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV INSPIRERENDE MOTIVASJON	67
5.2.7	BUDSJETTKUTTS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV INSPIRERENDE MOTIVASJON	68
5.2.8	PERMITTERINGERS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV INDIVIDUELL OMTANKE	69
5.2.9	BUDSJETTKUTTS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV INDIVIDUELL OMTANKE	70
5.2.10	PERMITTERINGERS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV INTELLEKTUELL STIMULERING	70
5.2.11	BUDSJETTKUTTS PÅVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV INTELLEKTUELL STIMULERING	71
6	DISKUSJON	73
6.1	TRANSFORMASJONSLEDELSE	73
6.1.1	PERMITTERINGERS INNVIRKNING PÅ BRUK AV TRANSFORMASJONSLEDELSE	74
6.1.2	BUDSJETTKUTTS INNVIRKNING PÅ BRUK AV TRANSFORMASJONSLEDELSE	78
6.1.3	HVORFOR FÅR VI ULIKE UTFALL?	79
6.2	IDEALISERT INNFLYTELSE	81
6.2.1	PERMITTERINGERS INNVIRKNING PÅ IDEALISERT INNFLYTELSE	81
6.2.2	BUDSJETTKUTTS INNVIRKNING PÅ IDEALISERT INNFLYTELSE	82
6.2.3	HVORFOR FÅR VI ULIKE UTFALL?	84
6.3	INSPIRERENDE MOTIVASJON	84
6.3.1	PERMITTERINGERS INNVIRKNING PÅ INSPIRERENDE MOTIVASJON	85
6.3.2	BUDSJETTKUTTS INNVIRKNING PÅ INSPIRERENDE MOTIVASJON	86
6.3.3	HVORFOR FÅR VI ULIKE UTFALL?	87
6.4	INDIVIDUELL OMTANKE	87
6.4.1	PERMITTERINGERS INNVIRKNING PÅ INDIVIDUELL OMTANKE	88
6.4.2	BUDSJETTKUTTS INNVIRKNING PÅ BRUK AV INDIVIDUELL OMTANKE	89
6.4.3	HVORFOR FÅR VI ULIKE UTFALL?	90
6.5	INTELLEKTUELL STIMULERING	90
6.5.1	PERMITTERINGERS INNVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV INTELLEKTUELL STIMULERING	91
6.5.2	BUDSJETTKUTTS INNVIRKNING PÅ ØKT BRUK AV INTELLEKTUELL STIMULERING	92
6.5.3	HVORFOR FÅR VI ULIKE UTFALL?	93
6.6	DIMENSJONENES ANVENDELIGHET	93
6.7	BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING	97
6.8	BEGRENSINGER, IMPLIKASJONER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	98
6.8.1	IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	101
7	REFERANSER	103
8	VEDLEGG	124

8.1	VEDLEGG 1: SPØRSMÅL FRA LEDERUNDERSØKELSEN	124
8.2	VEDLEGG 2: SJEKKLISTE FOR EVALUERING AV SEKUNDÆRDATA	127

Figurer

2.1	The model of the Full Range of Leadership	14
3.1	Faktorer som kan påvirke om man øker bruken av transformasjonsledelse	42
3.2	Nedgangs påvirkning på de fire i'ene i transformasjonsledelse	43
5.1	Prosentvis kjønnsfordeling i lederstillinger	59
5.2	Prosentvis aldersfordeling i lederstillinger	61

Tabeller

5.1	Permitteringers påvirkning på økt utøvelse av transformasjonsledelse	63
5.2	Budsjettkutts påvirkning på økt utøvelse av transformasjonsledelse	64
5.3	Samvariasjon innenfor transformasjonsledelsens fire dimensjoner	65
5.4	Permitteringers påvirkning på økt bruk av idealisert innflytelse	66
5.5	Budsjettkutts påvirkning på økt bruk av idealisert innflytelse	67
5.6	Permitteringers påvirkning på økt bruk av inspirerende motivasjon	68
5.7	Budsjettkutts påvirkning på økt bruk av inspirerende motivasjon	68
5.8	Permitteringers påvirkning på økt bruk av individuell omtanke	69
5.9	Budsjettkutts påvirkning på økt bruk av individuell omtanke	70
5.10	Permitteringers påvirkning på økt bruk av intellektuell stimulering	71
5.11	Budsjettkutts påvirkning på økt bruk av intellektuell stimulering	72

1 Introduksjon

*"Poor leadership in good times can be hidden,
but poor leadership in bad times is a
recipe for disaster."*

(Zenger og Folkman, 2009, s. 18)

1.1 Bakgrunn

Oljesektoren har den siste tiden opplevd nedgang som krever både budsjettkutt og permitteringer, og som et resultat av dette har også flere tilhørende sektorer blitt rammet. Dette fikk oss til å reflektere rundt hvordan man burde lede de ansatte i usikre tider for å sikre virksomhetens framtid. Forskere har studert ledelsesteorier i flere tiår og det har i løpet av årenes gang blitt utviklet en rekke ulike ledelsesteorier. I følge Judge og Piccolo (2004) har man siden 80-tallet basert en betydelig mengde forskning på transaksjons- og transformasjonsledelsesteori. I de senere årene har ”The model of the Full Range of Leadership”, utviklet av Bass og Avolio (1994), blitt ansett som den mest velkjente modellen for å kategorisere lederstiler (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1995; Judge & Piccolo, 2004; Sosik & Jung, 2010). Modellen inneholder lederstilene laissez-faire, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I følge Bass og Riggio (2006) er transformasjonsledelse den mest effektive lederstilen, og det var derfor naturlig for oss å undersøke denne lederstilen i forbindelse med nedgang.

Så vidt oss bekjent er forskningen på transformasjonsledelse gjort i forholdsvis gode tider. Denne antakelsen baseres på at det siden slutten av 70-tallet, da denne teorien hadde sitt utspring, og fram til Finanskrisen i 2008 har vært få og relativt kortvarige nedgangstider, og at man dermed ikke har hatt mulighet til å utforske transformasjonsledelse i en større nedgangskontekst. Dette bekreftes av at vi ikke har lyktes i å finne noen studier som omhandler transformasjonsledelse og nedgang.

På bakgrunn av dette, synes vi det virket interessant å studere bruken av transformasjonsledelse i nedgangstider.

1.2 Formål

Denne studien baseres på AFFs Lederundersøkelse fra 2011, der man har innhentet informasjon fra 2910 ledere fra ulike nivåer og sektorer. Ved hjelp av denne undersøkelsen vil vi se nærmere på forholdet mellom transformasjonsledere og nedgang. Det er bred enighet innad i forskningsmiljøet om at transformasjonsledelse er den mest effektive lederstilen. Det er også bred enighet om at man er avhengig av god ledelse i nedgangstider for å lykkes. Dette skulle indikere at ledere burde benytte transformasjonsledelse i nedgangstider. Siden det ikke eksisterer forskning på dette grenseskillet vil vi ved hjelp av etablert teori om transformasjonsledelse og ledelse i nedgang koble disse sammen for å rettferdiggjøre at transformasjonsledelse er en effektiv lederstil i nedgang. Spørsmålet er da om ledere er klar over de positive effektene av transformasjonsledelse og dermed velger å øke bruken av denne lederstilen i nedgang. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilken betydning har nedgang for lederes bruk av transformasjonsledelse i en norsk ledelseskontekst?

1.3 Struktur

For å besvare problemstillingen vil vi benytte teori om transformasjonsledelse og ledelse i nedgang, og empiriske funn fra Lederundersøkelsen til å trekke konklusjoner om transformasjonsledelse i nedgang. Vi starter i kapittel 2 med å presentere relevant teori om blant annet transformasjonsledelse og ledelse i nedgang, og ved hjelp av den danne grunnlaget for teori om transformasjonsledelse i nedgang. På bakgrunn av teorien vil vi utarbeide hypotesene som skal undersøkes i kapittel 3. Kapittel 4 omhandler hvilken metode vi har benyttet for å undersøke problemstillingen. I kapittel 5 presenterer vi resultatet av hypotesene. Deretter vil vi diskutere funnene våre opp mot teori, svare på problemstillingen, nevne begrensninger med studien, implikasjoner for ledere og komme med forslag til videre forskning i kapittel 6.

2 Teoretiske perspektiver

Hensikten med dette kapitlet er å presentere relevant teori for å danne et teoretisk grunnlag for denne studien. Vi vil i de følgende delkapitlene se på hvilke effekter transformasjonsledelse har i nedgangstider i forhold til andre ledelsesstiler. Det eksisterer lite forskning på denne problemstillingen og vi håper med dette å kunne bidra til ny innsikt i grenseskillet mellom ledelsesteori i nedgang og transformasjonsledelsesteori.

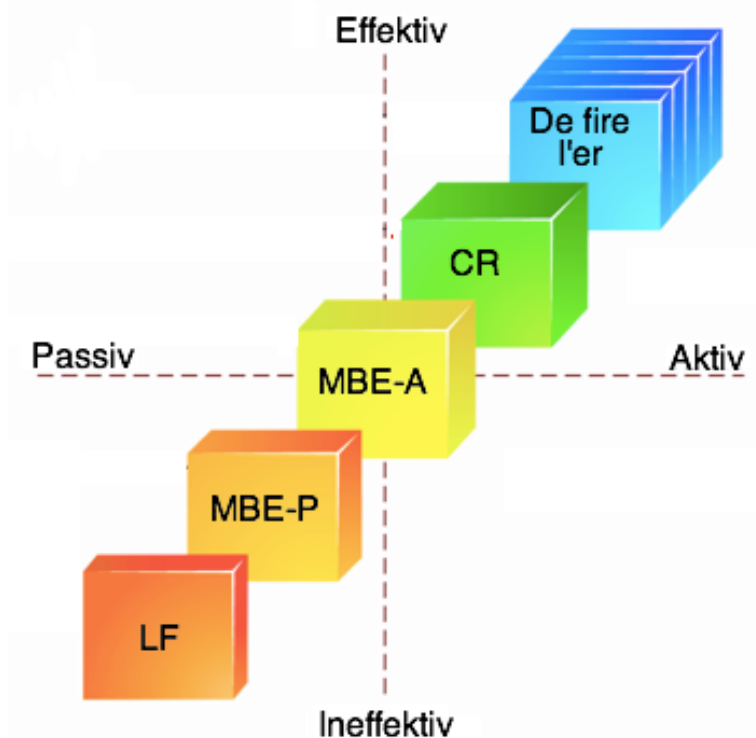
Teorikapitlet er inndelt i tre delkapittel; Ledelse, Ledelse i nedgang og Transformasjonsledelse i nedgang. Innledningsvis i det første kapitlet vil vi se nærmere på hva ledelse er og beskrive de ulike ledelsestypene som omtales i Bass & Avolios (1994) Fullskalamodell av lederskap; Laissez-Faire, Transaksjonsledelse, herunder Ledelse ved unntak og Betinget belønning, og Transformasjonsledelse, herunder idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Siden denne studien fokuserer på transformasjonsledelse som lederstil, vil vi deretter utdype hva denne ledelsesstilen går ut på og beskrive de fire dimensjonene som utgjør transformasjonsledelse. Teoridelen om transformasjonsledelse avsluttes ved å se på ledelsesstil i forbindelse med motivasjon, jobbtilfredshet og tillit. I det andre delkapitlet vil vi se nærmere på hvordan man best mulig kan lede organisasjoner som rammes av økonomisk nedgang. Her vil vi fokusere på følgende momenter som antas å være viktig for ledelse i nedgang; visjon og mål, kommunikasjon, styrking av innovasjon, deltakelse og organisasjonsstruktur. Deretter vil dette delkapitlet rundes av ved å se på forholdet mellom nedbemanning og henholdsvis motivasjon og jobbtilfredshet. Det siste delkapitlet inkorporerer transformasjonsledelse med ledelse i nedgang. Her knytter vi momentene visjon og mål, kommunikasjon, styrking av innovasjon og deltakelse sammen med de fire dimensjonene i transformasjonsledelse, og kommer til slutt med en teoretisk konklusjon.

2.1 Ledelse

"Leadership is the art of influencing others to their maximum performance to accomplish any task, objective or project." (Cohen 1990, s. 9).

Det finnes flere hundre definisjoner av ledelse, men ingen av dem har blitt brukt som standard innenfor fagfeltet (Bennis og Nanus, 1985). Kellerman (2012) har i en nyere studie estimert at det finnes 1400 definisjoner og 44 teorier om ledelse. Vi synes definisjonen til Cohen (1990) passer bra i forhold til ledelsesutfordringene som oppstår når en organisasjon opplever krise eller tvunget nedbemanning. Når en bedrift må nedbemanne eller er i en krisesituasjon må ledelsen ta vare på de ansatte som er igjen, og maksimere innsatsen og jobbe mot felles mål. Cohens (1990) definisjon kan derfor i våre øyne assosieres med transformasjonsledelse hvor leder og ansatt hever hverandre til høyere nivå av moral og motivasjon (Burns, 1978).

For å beskrive ulike typer av ledelse viser vi til ”The model of the Full Range of Leadership” (Bass og Avolio, 1994), heretter kalt Fullskalamodellen, som inneholder tre ulike hovedtyper av ledelse. Dette er den mest velkjente modellen som kategoriserer lederstiler (Bass, 1985; Bass og Avolio, 1995; Judge og Piccolo, 2004; Sosik og Jung, 2010). I tillegg til at den er mest kjent, har vi valgt den som et utgangspunkt for ledelse siden transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er de ledelsesparadigmene som er mest forsket på (Antonakis, Avolio, og Sivasubramaniam, 2003; Avolio og Bass, 2002). Modellen tar for seg effekten av ledelsesformene og samspillet mellom leder og underordnet. Siden transformasjonsledelse er en utbredt ledelsesform med høye potensielle gevinster synes vi det er naturlig å se den i lys av modellen hvor lederstilen er sentral.



Figur 2.1: ”The model of the Full Range of Leadership” (Bass og Avolio, 1994)

Fullskalamodellens hovedformer for ledelse er:

- Laissez-Faire ("La det skure" på norsk) som er ansett for å være fravær av ledelse. I modellen er den merket i boksen LF.
- Transaksjonsledelse som i modellen er vist i tre former: Ledelse ved unntak aktiv (MBE-A) og passiv (MBE-P), samt betinget belønning (CR).
- Transformasjonsledelse som er merket i boksen med de fire I'er

Hver av ledelsesbegrepene beskrives nærmere senere i kapitlet.

Den horisontale aksen beskriver hvor mye interaksjon det er mellom leder og ansatt. I Laissez-Faire er interaksjonen minst siden ledelsesstilen er beskrevet som fravær av ledelse. Dette vises i modellen ved at den ligger som den mest passive stilen. I transformasjonsledelse må lederen utøve mye innsats for å få ønsket effekt, og dermed vises denne formen for ledelse i modellen mest mot den aktive siden av aksen. Ulike lederstiler krever ulik innsats, og aksene viser derfor hvor mye innsats hver av lederstilene krever.

Den vertikale aksene viser hvor effektiv de ulike lederstilene er antatt å være. Den vertikale linjen indikerer at Laissez-Faire (LF) er minst effektiv, transaksjonsledelse (MBE-P, MBE-A og CR) er mer effektiv, og transformasjonsledelse (De fire I'er) er mest effektiv. Effektiviteten til de ulike ledelsesformene har blitt forsket på med mange forskjellige utfall. Denne forskningen viser at Laissez-Faire er minst effektiv, krever minst innsats fra leder og er derfor en lederstil mange ledere velger å utøve minst. Fullskalamodellen bekrefter forskningsfunnene via den horisontale og vertikale aksene at Laissez-Faire er minst effektiv og krever minst innsats fra leder.

Den siste dimensjonen som vises i modellen er frekvens. Med frekvens mener man at en leder i sitt daglige virke opererer innenfor flere ulike bokser. Det er ikke slik at en transformasjonsleder ikke utøver noen form for Laissez-faire eller transaksjonsledelse. Frekvens vises i modellen ved dybden på de ulike boksene.

Man kan gjennom modellen forutse hvilken lederstil som vil kreve mest av en leder, hvor effektiv den er antatt å være og hvor ofte den er utøvd av ledere. Modellen viser at transformasjonsledelse er den ledelsestilen som krever mest av leder, men som også er mest effektiv i form av for eksempel høyere jobbtilfredshet blant ansatte (Fuller et al., 1999), grad

av tillit til leder (Zhu og Akhtar, 2014; Colquitt et al., 2012; Lapidot et al., 2007) og motivasjon (Li, Tan og Teo, 2012).

2.1.1 Laissez-Faire

Laissez-Faire er det vi på norsk kaller ”La det skure” ledelse. Det beskriver fravær av ledelse hvor lederen med hensikt unngår å blande seg i viktige og kritiske beslutninger i organisasjonen (Bass og Riggio, 2006). Underordnede som blir ledet under Laissez-Faire får høy grad av frihet, og vil derfor ha mulighet til å opptre etter egne interesser, noe som kan være uheldig dersom de står i kontrast med organisasjonens interesser (Deluga, 1990). I modellen antas det at Laissez-Faire er den minst effektive lederstilen som krever minst interaksjon fra leder. Bass og Riggio (2006) hevder at alle ledere utøver hver ledelsesform til en viss grad. Den optimale lederen vil da benytte Laissez-Faire minst. Barbuto (2005) fant at ledere innenfor denne dimensjonen ikke sørger for retningslinjer og direktiv til sine ansatte, som fører til en ineffektiv organisasjon.

2.1.2 Transaksjonsledelse

”Transaksjonsledelse eksisterer når en leder belønner eller disiplinerer en underordnet på grunnlag av kvaliteten av den underordnedes prestasjon” (Bass og Riggio 2006 s.8). Denne ledelsesformen fokuserer på ulike transaksjoner som eksisterer mellom en leder og hans/hennes underordnede. Transaksjonen kan for eksempel være lønn for jobben som skal gjøres, forfremmelse ved oppnådde resultater, avtalte bonuser eller korrigerende ved feil. Det er derfor ikke bare pengetransaksjoner som inkluderes i denne formen for ledelse.

Transaksjonsledelse er i ”The model of the Full Range of Leadership” delt inn i tre komponenter: Ledelse ved unntak – aktiv, ledelse ved unntak – passiv og betinget belønning. Det er påvist at både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse har en positiv effekt på ansattes tilfredshet med lederen. Innenfor transaksjonsledelse gjelder dette særlig innenfor betinget belønning (Bennett, 2009). Andre funn innenfor transaksjonsledelse er at denne lederstilen optimaliserer eksisterende kunnskap og forbedring av den (Jansen et al., 2009).

2.1.2.1 Ledelse ved unntak

Denne formen for transaksjonsledelse er forklart ved at det er en korrigerende transaksjon. Med det mener man at en leder vil korrigere en underordnet når en feil i forhold til instruksene blir eller har blitt gjort. Bass og Riggio (2006) mener at ledelse ved unntak kan være passiv eller aktiv. Ved passiv ledelse med unntak (MBE-P) vil en leder passivt vente på at feil og mangler blir gjort, for så å korrigere den underordnede etter at avviket har funnet sted. I modellen observerer vi at denne formen for ledelse ved unntak er funnet mer effektiv enn Laissez-Faire ledelse. Aktiv ledelse ved unntak (MBE-A) impliserer at lederen underveis overvåker underordnede for feil og avvik, og vil korrigere før problemene oppstår. Dette krever mer aktiv deltakelse enn ved passiv ledelse med unntak, men er også mer effektiv.

2.1.2.2 Betinget belønning

Denne formen for ledelse kjennetegnes av at en leder og en underordnet blir enig om hva som skal gjøres, og hvilken belønning som venter når oppgaven er utført på en tilfredsstillende måte. Bass og Riggio (2006) konstanterer at betinget belønning er transaksjonell når belønningen er materiell som for eksempel en pengestørrelse i bonus. Dersom belønningen er psykologisk som ved skryt og annerkjennelse skal den regnes som transformell (Antonakis, Avolio og Sivasubramaniam, 2003). Denne formen for ledelse er den mest effektive i modellen dersom en ser vekk fra transformasjonsledelse og dens fire dimensjoner. Ledelsesformen fungerer godt for å motivere ansatte til oppnå bedre utvikling og prestasjon (Bass og Riggio, 2006). Grover og Coppins (2012) fant at betinget belønning hadde en signifikant effekt på jobbtilfredshet når de ansatte fikk god opplæring og støtte i jobben.

2.1.3 Transformasjonsledelse

Der transaksjonelle ledere leder ved hjelp av sosiale transaksjoner, inspirerer og stimulerer transformasjonsledere sine underordnede til å oppnå ekstraordinære resultater, samt at de utvikler sine egne lederegenskaper på veien (Bass og Riggio, 2006). Webers (1924, 1947) forskning på karismatisk ledelse var starten på det som Burns (1978) kalte transformasjonsledelse. Ideen var at en leder måtte kunne inspirere andre til å yte mer enn de i utgangspunktet hadde intensjoner om. Disse lederne hjelper sine underordnede til å utvikle seg, i tillegg til at de lytter til underordnedes ønsker og behov. Bass (1985) kom med flere

bevis for at transformasjonsledelse kan inspirere underordnede til å overgå forventet prestasjon, i tillegg til å øke tilliten til leder og tilhørighet til organisasjonen. Historisk sett fant forskere ut at transformasjonsledelse fungerte utmerket i det militære, men etterhvert som forskningen på fenomenet har spredd seg har man funnet at transformasjonsledelse gir gode resultat i de fleste bransjer i de fleste land (Bass, 1985). Eksempler på funn internasjonalt er Hetland & Sandal (2003) som fant sterke relasjoner mellom transformasjonsledelse og motivasjon og villighet til å yte ekstra innsats i en norsk kontekst. I en studie fra Tyrkia fant Iscan et al. (2014) sammenheng mellom transformasjonsledelse og innovasjon. Forskning støtter antakelsen av at transformasjonsledelse påvirker ansatte og deres jobbprestasjon på en positiv måte (McCleskey, 2014; Diaz-Saenz, 2011). De siste årene har også forskning påvist at transformasjonsledelse har en positiv effekt på kreativitet blant de ansatte (Qu, Janssen, og Shi, 2015; Gong, Huang, og Farh, 2009; Shin og Zhou, 2003; Wang og Rode, 2010; Zhou og Shalley, 2008). Tidligere forskning har stort sett forklart sammenhenger mellom transformasjonsledelse som helhet og utfall, og ikke dimensjonenes sammenheng med utfall (Saboe et al., 2015). Det er derfor få referanser til konkrete resultat for dimensjonene hver for seg.

Transformasjonsledere gjør mer enn kun å sette opp avtaler og byttehandler med de ansatte. Disse lederne har en adferd som skal hjelpe underordnede til å oppnå ekstraordinære resultat, og tar i bruk en eller flere av de fire kjernekomponentene i transformasjonsledelse; Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Disse komponentene beskrives nærmere senere i kapittelet. I modellen til Bass og Riggio (2006) er transformasjonsledelse med dens fire I'er den mest effektive av alle lederstilene, men også den stilen som krever mest arbeid fra lederen. Det er i de aller fleste jobber slik at lønn og bonuser er avtalt på forhånd, noe som indikerer en transaksjonsleder, men kan bygges videre med transformasjonsledelse for, som Bass og Riggio (2006) sier, å løfte ledelsen til neste nivå. I modellen vises dette i den vertikale aksen. Jo høyere opp på aksen, desto mer effektiv er lederstilen. Ledere bør derfor holde seg unna den lederstilen som befinner seg nederst på den vertikale aksen.

2.1.3.1 Idealisert innflytelse

Transformasjonsledere har en væremåte som gjør at de blir oppfattet som rollemodeller av sine ansatte. Det er derfor viktig at de har høy tillit, er respektert og beundret. Underordnede vil da identifisere seg med lederen og hans verdier og visjoner. For at lederen skal få med seg de ansatte vil han løfte betydningen av hver enkelts arbeid og viktiggjøre det i forhold til selskapets prestasjon. Lederen vil derfor ha stor nytte av å implementere organisasjonens visjon, og få de underordnede til å endre væremåte til å jobbe mot bedriftens visjon, og ikke mot sine egne personlige mål. For at lederen skal klare dette er det viktig at han allerede har tillit, men også at han går foran som et godt eksempel slik at han bygger ytterligere tillit (Glasø og Thompson, 2013). Lederen skal være opptatt av etiske standarder ved at han gjør det han lover de ansatte å gjøre. Tillit bygges ytterligere når lederen tar risiko som kan gå på hans egen jobbsikkerhet. Ved å være en modig og etisk rollemodell for sine ansatte, vil de ansatte bli stolt over lederen og derfor lettere godta hans høye forventinger til de ansatte (Glasø og Thompson, 2013).

2.1.3.2 Inspirerende motivasjon

Når en organisasjon opplever nedgang eller får nye konkurrenter som truer dens eksistens vil lederen kunne inspirere de ansatte ved å tegne et bilde av hvordan organisasjonen skal se ut i framtiden. På den måten vil de ansatte bli motivert da de føler at innsatsen deres er med på å sikre overlevelse for bedriften, de får eierskap til nye arbeidsoppgaver og gjør oppgavene til de ansatte meningsfylte (Bass og Riggio, 2006). For å klare dette må lederen være entusiastisk og optimistisk, og han/hun må lage kortsiktige mål for hvordan bedriften skal nå sin visjon i framtiden. Den ansatte vil kunne se nye muligheter i den framtidige bedriften i forhold til sine personlige mål og utvikling (Glasø og Thompson, 2013). *"Transformational leaders behave in ways that motivate and inspire those around them by providing meaning and challenge to their followers' work"* (Bass og Riggio, 2006 s. 6)

Inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse har mye til felles med karismatisk ledelse, hvor lederen framstår som en person med en "guddommelig inspirert begavelse" som er opptatt av hvordan han oppfattes av sine underordnede (Glasø og Thompson, 2013). Lederen kan med sin involvering ha stor betydning for opplevelsen de ansatte har i forhold til deres viktighet i bedriften. Dermed kan lederen ved hjelp av disse styreformene lettere

implementere organisasjonens visjon som er viktig for at medarbeiderne skal få et ønske om å yte ekstra (Bass og Riggio, 2006). Disse to dimensjonene blir av mange forskere slått sammen under samlebegrepet ”karismatisk ledelse”.

2.1.3.3 Individuell omtanke

Under denne dimensjonen vil lederen konsentrere seg om de ansattes individuelle behov ved å opptre som en mentor eller veileder. Lederen er klar over at ulike individer har ulike mål og ønsker. Det vil tilrettelegges for mer autonomi i arbeidet for dem som ønsker det, og dersom noen vil jobbe mer innen ett spesielt felt vil det støttes. Individuell omtanke praktiseres når nye læringsmuligheter skapes og det samtidig er et støttende læremiljø tilstede. Et element som er viktig under individuell omtanke er at det er en toveiskommunikasjon mellom leder og underordnet, og ikke enveiskommunikasjon. Det er viktig at lederen kjenner de ansatte og har i bakhodet hvilke behov og ønsker den enkelte har. Det bør være et miljø hvor lederen går rundt og snakker med underordnede og husker hva tidligere samtaler med hvert individ har inneholdt (Bass og Riggio, 2006). Glasø og Thompson (2013) hevder at det er viktig å spille på hvert individs sterke sider i stedet for de svake. På den måten kan man skape mestere i stedet for mange middelmådige. Dette er en vanlig feil som gjøres i næringslivet i dag. For å dra en parallell til fotballen innen dette emnet vil vi dra fram Nils Arne Eggen som på 1990-tallet instruerte spillerne på Rosenborg til å trene mest på det de var best på. Poenget var å fungere som et lag hvor man spilte hverandre gode. Å skape mestere i stedet for middelmådigheter. Funn innenfor denne dimensjonen indikerer at ansatte kan bli mer kreativ dersom lederen utøver individuell omtanke (Li et al., 2015).

2.1.3.4 Intellektuell stimulering

Transformasjonsledere vil ved bruk av intellektuell stimulering oppfordre de ansatte til å sette spørsmålstegn ved de arbeidsmetoder og antakelser organisasjonen og dens medlemmer har per i dag. Underordnede får fremme sine ideer om hvordan ting bør gjøres eller hvordan de opplever endringer i markedet. Ingen ideer er dumme og ingen blir latterliggjort for sine innspill. Dette skal føre til at underordnede legger igjen en ekstra innsats og få dem til å føle at de har en mer meningsfylt rolle, og at de betyr noe for bedriften. Dette kan føre til at de engasjerer seg sterkere i organisasjonen og at de videre setter seg høyere prestasjonsmål

(Glasø og Thompson, 2013). Det sentrale for lederen i denne formen for ledelse er å få flere kreative innfallsvinkler på ulike problem. Dette kan føre til innovasjon i produksjon eller marked. Dersom antakelsene til selskapet bygger på taus kunnskap, kan det være et vanskelig område å teste antakelsene på. Intellektuell stimulering kan resultere i økt kreativitet siden ansatte blir oppfordret til å se kritisk på bedriftens rutiner og prosedyrer, og se på gamle problemer på en ny måte (Jung, 2001; Sosik, Kahai og Avolio, 1998)

2.1.3.5 Pseudotransformasjonsledere

I organisasjoner hvor en eller flere av de fire dimensjonene kan observeres er det utøvende transformasjonsledelse. Enkelte ganger kan personer oppfattes som transformasjonsledere, mens de i virkeligheten handler etter egeninteresser og ikke etter organisasjonens beste. Bass og Riggio (2006) har gitt denne typen ledere betegnelsen pseudotransformasjonsledere. De bruker sin karisma til å forlede underordnede til å handle etter lederens egoisme og interesser. De er motsetningene til de autentiske transformasjonslederne som handler etter aksjonærenes interesser (Glasø og Thompson, 2013).

2.1.3.6 Avsluttende kommentarer om transformasjonsledelse

Konseptuelt virker de fire dimensjonene å være selvstendige, men empirisk viser det seg at de henger tett sammen. Et bevis på dette kan være at det er svært lite forskning på enkeltdimensjoner mot ulike utfall. De fleste forskere velger å slå sammen dimensjonene og uttale seg om utfall basert på transformasjonsledelse som en helhet (Saboe et al., 2015). Noen forskere slår sammen de to første dimensjonene da de henger tett sammen med karisma. Når ledere skal implementere nye visjoner og mål, ser det ut til at han benytter seg av både idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon. Ved situasjoner hvor målet er å øke kreativitet blant ansatte vil utøvelse av en dimensjon kunne påvirkes av at andre dimensjoner forsterker effekten. Det kan være grunnen til at man finner lite forskning på enkeltdimensjoner opp mot utfall. Befinner selskapet seg i en meget dyp krise hvor de ansatte frykter for jobbsikkerheten sin, kan de to første dimensjonene være mest nyttig, siden karismatiske ledere har en evne til å gi håp. De to siste dimensjonene, og da spesielt intellektuell stimulering, virker å være viktigst når innovasjon er hovedmålet. Redusering av turnover kan knyttes til individuell omtanke hvor lederen og den ansatte bryr seg om

hverandre og derfor føler seg mer forpliktet til hverandre. Hvilken dimensjon som er viktigst er vanskelig å kommentere, men organisasjonskonteksten er avgjørende for hvilken dimensjon en leder bør allokere ressursene sine til.

2.1.4 Transformasjonsledelse og motivasjon

Transformasjonsledelse er definert som en prosess hvor leder og ansatt løfter hverandre til høyere nivå av moral og motivasjon (Burns, 1978). Yukl (1999) sier at en transformasjonsleder motiverer følgerne sine til å prestere høyere enn forventet ved å transformere følgernes verdier, holdninger og antakelser. Motivasjon er av Kaufmann og Kaufmann (2009) definert som *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”*. Ved bruk av transformasjonsledelse skal en leder derfor kunne ha en positiv påvirkning på en ansatt sin motivasjon. Li, Tan og Teo (2012) fant en sammenheng mellom transformasjonsledelse og indre motivasjon hos programvareutviklere. Bass (1996, 1997, 1999) mener at transformasjonsledelse er relevant for alle typer organisasjoner og på alle nivåer. Med andre ord er transformasjonsledelse ifølge Bass (1996, 1997, 1999) universelt. Det synes derfor å være enighet om at transformasjonsledelse har en positiv effekt på ansattes motivasjon. Hetland og Sandal (2003) fant at motivasjon hos ansatte og villighet til å yte ekstra innsats var de variablene som hadde sterkest effekt ved transformasjonsledelse. Dette synet støttes også av tidligere forskning (Judge og Bono, 2000).

2.1.5 Transformasjonsledelse og jobbtilfredshet

Når det eksisterer enighet om at det er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon, er det nærliggende å tro at det også er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og jobbtilfredshet. Spector (1997) definerer jobbtilfredshet som *”graden av hvor mye mennesker liker eller misliker jobben sin”* (s. 2). Sammenhengens eksistens bekreftes av Braun, Peus, Weisweiler og Frey (2012) og Nguni, Slegers og Denessen (2006). To metaanalyser har funnet at transformasjonsledere har mer tilfredse følgere enn ikke-transformasjonsledere (Dumdum, Lowe og Avolio, 2002; Lowe et al., 1996). En årsak til hvorfor transformasjonsledere har mer tilfredse følgere kan være at lederen gir følgerne makt slik at de kan jobbe mer autonomt. I en studie ble det funnet at delegering av

makt medierte forholdet mellom transformasjonsledelse og jobbtilfredshet blant sykepleiere (Fuller et al., 1999).

2.1.6 Transformasjonsledelse og tillit

”Transformational leaders gain follower trust by maintaining their integrity and dedication, by being fair in their treatment of followers, and by demonstrating their faith in followers by empowering them” (Bass og Riggio, 2006, s.43). Som et resultat av denne formen for ledelsesatferd, individuell omtanke og intellektuell stimulering, foregår det en sosial utveksling som uttrykker respekt og omtanke (Basu og Green, 1997). Når ansatte opplever at lederen bryr seg og samtidig føler seg verdsatt i leder-følger forholdet, vil de gjengjelde det i form av følelsesmessig tilknytning som utvikler seg til tillit til lederen (Zhu og Akhtar, 2014; Colquitt et al., 2012; Lapidot et al., 2007). Et annet aspekt ved transformasjonsledelse er at lederen kommuniserer en utfordrende og appellerende visjon, legger til rette for ukonvensjonell adferd, og inviterer ansatte til å komme med innspill ved beslutningstaking og oppfordrer dem til å tenke kreativt (Zhu og Akhtar, 2014; Bass, 1999). Denne typen atferd sender ut signal til følgerne om lederens egenskaper. Følgerne trekker derfor slutninger om lederens karakteristikk som integritet, evner og troverdighet, som er hovedattributtene innenfor kognitiv tillit (Zhu og Akhtar, 2014). Det synes derfor å eksistere enighet blant forskere om at en transformasjonsledelse vil øke tilliten til lederen blant dens ansatte. Gilstrap & Collins (2012) fant blant annet at tillit medierte effekten av transformasjonsledelse på jobbtilfredshet. Fullskalamodellen hevder at det er en forutsetning at de ansatte har tillit til lederen for at de også skal kunne få tillit til den visjonen lederen skaper innenfor inspirerende motivasjon (Glasø og Thompson, 2013).

2.2 Ledelse i nedgang

Carmeli og Sheaffers (2009) definerer organisatorisk nedgang som en organisatorisk tilstand preget av dårlig tilpassningsdyktighet, jevn tapping av ressurser, redusert legitimitet og høy sårbarhet.

Økonomisk nedgang kan påvirke arbeidsplassen i stor grad. De ansatte utsettes for en overflom av nyheter om redusert lønnsomhet, konkurser og permitteringer fra alle hold, noe

som gjerne reduserer moralen deres. Arbeidsledigheten i bransjen, og kanskje til og med i hele landet, øker. Dette kan påføre de ansatte bekymringer om lønnskutt, tap av fordeler og å miste jobben. Samtidig opplever de ansatte som fortsatt har en jobb å gå til at arbeidsoppgavene hopper seg opp, kundene krever service og tidsfrister nærmer seg med stormskritt. De som er igjen er gjerne distraherete og opplever økt arbeidspres som krever oppmerksomhet (Naiman, 2009). I følge Sutton (2009) er ledere utstyrt med ferdigheter og tilnærminger som er finpusset gjennom årevis med vekst. Når den økonomiske nedgangen inntreffer står de igjen med et uventet spørsmål: Hvordan skal man lede mennesker når det er frykt i luften, selvtilliten glipper og det ser ut som veien videre vil være lang og tøff?

Pearce II og Michael (2006) har påpekt at å identifisere hvordan bedrifter effektivt kan styres gjennom nedgangstider er et av de viktigste områdene innenfor strategisk ledelse. Likevel er dette et område som ofte har blitt oversett. Rhoads og Gupta (2010) spekulerer i om årsaken til dette kan være fordi disse problemene er kompliserte og krever flere kunnskapsnoder. Latham og Braun (2009) har bemerket at til tross for de store utfordringene resesjoner påfører bedrifter, har lite forskning fram til 2009 undersøkt hvilke faktorer som gjør det mulig for bedrifter å overleve økonomisk resesjon.

Forskning tilsier at ledelse er avgjørende for å etablere høyt-presterende organisasjoner (Peters og Austin, 1985; Tichy og Devanna, 1986). På den andre siden debatteres det innad i forskningsmiljøet om virkningen av lederskap. Noen har hevdet at ledelse er viktig for organisatorisk prestasjon (Gupta, 1986), mens andre har tatt til ordet for det motsatte (Hall, 1977; Cyert og March, 1963; Meindl og Ehrlich, 1987; Meindl, Ehrlich, og Dukerich, 1985). Flere forskere, deriblant Weiner og Mahoney (1981) og Day og Lord (1988), har undersøkt de metodene som ble brukt i forskningen på dette området for å kunne avgjøre debatten om relevansen av lederskap. Konklusjonen var at med mer fokuserte analyser kan lederskap forklare så mye som 45% av en organisasjons prestasjon. Man kan derfor med rimelighet anta at måten ledelsen opptrer på i nedgangstider vil kunne påvirke hvorvidt en bedrift klarer å prestere og overleve de dårlige tidene. Dette bekreftes av Kooskora (2013) som understreker ledelsens betydning i turbulente situasjoner for å kunne føre organisasjonen mot suksessfull og vedvarende langsiktig prestasjon.

I nedgangstider er det viktig å ha i bakhodet at jo mer usikkert ting er, desto mer foretrekker mennesker å klamre seg til komfortable og forutsigbare rutiner. For å komme på rett kurs

framover er det viktig at ledere gjør "business as usual" umulig ved å insistere på betydelige og koordinerte endringer som avviker fra foreldet praksis (McGrath og MacMillan, 2009). En potensiell fare med situasjoner preget av økonomisk nedgang er at mennesker med myndighet ofte går i forsvarsposisjon. De prøver gjerne å løse problemene som nedgang bringer med seg ved hjelp av kjent ekspertise og/eller kortsiktige løsninger. Dette er en lite hensiktsmessig tilnærming, da det er denne ekspertisen de har benyttet i fortiden og som har ført dem dit de er nå, nemlig i en økonomisk nedgang (Heifetz, Grashow og Linsky, 2009). For å håndtere økonomisk nedgang er det vanlig å bruke strategier som budsjettkutt, stramme kontroller, reduksjon i antall ansatte og igangsetting av tiltak for bevare likvid kapital. Slike endringer iverksettes av de fleste organisasjoner i et forsøk på å overleve nedgangstiden (Charon, 2009). En annen viktig strategi, om ikke den viktigste, er å øke produktiviteten (David, 2001). I slike tider er det viktig å sikre at alle jobber mot de samme målene, at man har klar rolle- og ansvarsfordeling og definerte autoriteter for å kunne oppnå raske resultater (Mohrman og Worley, 2009). I stedet for å gå i forsvarsposisjon, burde ledere benytte den turbulente tiden til å nullstille virksomheten og endre spillereglene, omforme virksomheten og redefinere arbeidet folk gjør (Heifetz, Grashow og Linsky, 2009).

Når man benytter en nedbemanningsprosess for å holde organisasjonen flytende, må menneskene som er igjen; 1) utrette mer med mindre, da man har færre mennesker og ressurser, og 2) øke produktiviteten, stramme inn frister og noen ganger akseptere mindre betalt. Det er viktig at lederen går foran som en rollemodell for å håndtere disse utfordringene og ledsager stress på en proaktiv heller enn en reaktiv måte (David, 2001). Selv i de verste tider kan ledere skape en atmosfære av positiv og kreativ energi. Nøkkelen er å lede ansattes fokus fra deres sorg og bekymringer over på noe som gjør at de føler seg nyttige og produktive. Når de ansatte får delta og være stolt av prestasjonene sine føler de seg tilfreds, får mer energi og er lettet over å få et pusterom fra bekymringene sine. Å få til dette krever konstant oppmerksomhet og bevisste handlinger fra ledelsens side. Første skritt på veien er å forsikre de ansatte om at ledelsen er kompetent til å håndtere turbulent farvann. Deretter må ledelsen hjelpe de ansatte med å fokusere på positive, kreative og meningsfulle aktiviteter (Naiman, 2009).

I følge Mohrman og Worley (2009) er målsetting, kommunikasjon og beslutningstaking fundamentale navigasjonsinstrumenter i tøffe økonomiske tider. Videre vil vi derfor gå

nærmere inn på visjon og målsetning, kommunikasjon og beslutningstaking, herunder anbefalte lederbeslutninger i spørsmål knyttet til innovasjon og deltakelse.

2.2.1 Visjoner og mål

Når man står overfor en nedgangstid er det ikke unaturlig at ledere fokuserer på raske seiere for å kutte kostnader og øke den kortsiktige inntekten, noe som utvilsomt vil påvirke selskapets sjanser til å overleve. Det krever mot å fokusere på strategiske investeringer og langsiktig planlegging i slike tider, men det er det som er nøkkelen til vekst. De mest vellykkede bedriftene fokuserer på overlevelse på kort sikt med en klar, mer langsiktig plan for framtiden som inkluderer en strategi for bedre tider. Denne strategien innebærer blant annet å forsikre seg om at man har de riktige menneskene i organisasjonen og at man er i en posisjon til å kunne beholde dem når markedet justeres. I organisasjoner der de ansatte har vært utsatt for jevnlig kostnadskutt og kortsiktig ledelse under dårlige tider vil ofte oppleve at de ansatte belønner denne oppførselen med å forlate bedriften når tidene blir bedre (Denton, 2013).

En organisasjons overlevelse og suksess er avhengig av lederens evne til å skape en korrekt visjon, eller en forretningsstrategi, for å kunne navigere mot den riktige destinasjonen. Det er viktig at visjonen er definert og presentert slik at alle kan forstå den. Nøkkelen for å oppnå forståelse for visjonen er å kommunisere den regelmessig til de ansatte. Dette er svært motiverende og er avgjørende for å bygge en høyt-presterende organisasjon. Ledere bør holde de ansatte oppdatert på deres progresjon mot å oppnå visjonen, og dele suksesshistorier og anerkjenne fremragende bidrag. Ved å skape en visjon retter du de ansattes fokus mot målet i stede for mot hvor utfordrende det vil være å nå målet i det nåværende markedet. Man kan motivere de ansatte i tøffe økonomiske tider ved å vise retning (David, 2001).

Fastsatte mål hjelper de ansatte å holde fokus på jobben (Mohrman og Worley, 2009), men usikkerhet og tvil om nær framtid kan føre til at ledere lar være å jobbe mot langsiktige mål (McGrath og MacMillan, 2009). For de ansatte, som gjerne er engstelige for jobben sin, kan et treårs mål gjerne virke irrelevant (Mohrman og Worley, 2009). Ledere burde derfor fokusere på å identifisere en serie av kortsiktige mål som kan fungere som milepæler på veien mot det langsiktige målet. Disse milepælene kan indikere progresjon og lyse opp den beste

veien framover (McGrath og MacMillan, 2009; Naiman, 2009). Dette er også hensiktsmessig for de ansatte, da spesifikke, kortsiktige mål gir en følelse av eierskap og bidrag (Mohrman og Worley, 2009). Denne tilnærmingen er kostnadseffektiv og reduserer risikoen da man underveis kan stoppe opp, endre retning eller fortsette i samme spor, avhengig av hva man lærer på veien mot hver milepæl (McGrath og MacMillan, 2009). Ledere og ansatte bør gå sammen for å fastsette, teste og eventuelt endre målene jevnlig ettersom mulighetene og begrensningene endres (Mohrman og Worley, 2009). Når folk føler seg knyttet til andre rundt et felles mål er de i bedre stand til å fokusere og produsere (Naiman, 2009). Ved å gi de ansatte et klart mål som de kan forplikte seg til sammen, gir du dem muligheten til å samarbeide, snakke åpent om situasjonen og føle en viss kontroll over hva som skjer (LaBrosse, 2009).

2.2.1.1 Feire prestasjoner

I utfordrende tider bør en god leder finne måter å feire prestasjoner på, selv om de er små. Organisasjonsteoretikeren Karl Weick (1984) viser i artikkelen ”Small Wins” at når hindringer blir ansett som for store, for komplekse eller for vanskelige, blir folk overveldet og handlingslammet. Men når de samme utfordringene brytes ned til mindre skremmende komponenter, fortsetter de ansatte med tiltro til at de skal klare det (Sutton, 2009).

I tøffe tider føler ofte ansatte at de jobber veldig hardt uten å oppnå noe. Ledere må derfor etablere klare prioriteter og fokusere på kortsiktige mål som kan oppnås, publiseres og belønnes. Ingenting er som å vinne for å skape en positiv atmosfære (Naiman, 2009), og selv de minste seierne vil gi de ansatte en følelse av håp og oppnåelse (LaBrosse, 2009). En seier kan være det man måtte ønske; man kan selv sette målene man vil oppnå (Naiman, 2009). Ledere bør vise en positiv holdning, uttrykke at alles bidrag er av betydning og kommunisere enhver suksess uansett størrelse. Dette vil medføre at de ansatte føler seg stimulerte og optimistiske, og får en fellesskapsfølelse som gjør at de ønsker å fortsette oppover og framover. (LaBrosse, 2009)

Noen ganger kan en psykologisk belønning i form av et klapp på skulderen og en kunngjøring være nok, andre ganger er mer håndfaste feiringer nødvendig. De ansatte må føle at deres bidrag er verdifulle og oppleve framgang, og de trenger konkrete kunngjøringer for å markere

sine resultat. Disse feiringene trenger ikke å være kostbare eller ekstravagante, særlig når økonomien er stram. Ballonger og kake eller alkoholfri champagne kan være nok for å markere anledningen og skape en feiringsatmosfære (Naiman, 2009).

Kotter (1996) påpeker at en god visjon i en endring har tre ulike formål: 1) den gjør endringen enklere fordi den forenkler detaljerte beslutninger, 2) den motiverer til handling selv om handlingen kan være smertefull, og 3) den hjelper med å koordinere ulike menneskers handlinger på en rask og effektiv måte. En god visjon kan være tidsbesparende, og kan hjelpe med å rydde unna tidskrevende støy og rot slik at alle ressurser kan fokuseres mot arbeidet som må gjøres. Flere ledelsesteorier bygger på at ansatte motiveres av målhierarkier der de jobber mot både kortsiktige og langsiktige mål (Cropanzano, James og Citera, 1993; Kirkpatrick og Locke, 1996; Nemanich og Keller, 2007; Whittington et al., 2004). Press på kortsiktige mål er ofte en nyttig måte å opprettholde følelsen av at endringen er nødvendig. Press oppmuntrer ikke alltid det følte behovet, da det også kan forårsake stress og utmattelse. I vellykkede endringer presser lederne ved å bruke visjon og strategi, og forklarer nødvendigheten ut fra dette, noe som gir de ansattes innsats mening og motiverer dem videre. Ved å skape kortsiktige gevinster kan man roe ned skeptikere, samtidig som man får tilbakemelding på hvor god visjonen er. I tillegg gir kortsiktige gevinster alle som jobber med endringen noe å se fram til, samtidig som de får ”et klapp på skulderen” underveis (Kotter, 1996).

2.2.2 Kommunikasjon

I tider med usikkerhet har mennesker et stort behov for informasjon, og dersom dette behovet ikke blir møtt, vil de begynne å dikte opp informasjon. Den beste måten å dempe spekulasjoner og rykter på, er å holde folk informert gjennom kontinuerlige og nøyaktige oppdateringer (Naiman, 2009). Ofte har ledelsen en tendens til å utsette kommunikasjonen til de har fullstendig oversikt over hva planen videre er. Disse vanene må vike for løpende oppdateringer der lederen vedkjenner usikkerheten i situasjonen, men samtidig informere om de tiltakene som blir gjort. Holdningen om at ”du vet like mye som oss” gir de ansatte følelsen av at det ikke er noen overraskelser som lurder rundt hjørnet. Å kommunisere til de ansatte hvordan ledelsen aktivt tilpasser seg den nye virkeligheten danner grunnlag for tillit (Mohrman og Worley, 2009). Ved å gi mennesker så mye informasjon som mulig om hva

som vil skje og når, vil kunne forberede seg i stor grad og dermed lide mindre. Hvis et sjokk innledes med rettferdige advarsler, vil de ansatte ha mulighet til å puste ut og, kanskje vel så viktig, lære seg å slappe av i fraværet av en slik advarsel (Sutton, 2009). Det er viktig at ledere er ærlige. Mennesker håndterer ubehagelige sannheter bedre enn dersom de skulle tvile på troverdigheten av det som blir sagt (Naiman, 2009). Alle store endringer som implementeres bør etterfølges av mest mulig detaljerte forklaringer om hvorfor de er nødvendige og hvilken effekt de vil ha. Gode ledere vet at ting må kommuniseres flere ganger for at folk virkelig skal forstå det. En leder må ha evne til å utforme beskjeder som når inn til mennesker som er distraheret, opprørt og som har en tendens til å tenke negativt (Sutton, 2009). I stressende tider trenger de ansatte å få den samme informasjonen på mange ulike måter. Ledelsen kan med fordel stokke om på ordene og bruke ulike ord for å kommunisere den samme beskjeden. Det kan også være hensiktsmessig å bruke ulike medium til å kommunisere med de ansatte for å sikre en mest mulig effektiv kommunikasjon (Naiman, 2009). Mantraet for intern kommunikasjon burde være ”enkelt, korrekt og gjentakende” (Sutton, 2009).

Når mennesker er engstelige klarer de ikke å bearbeide informasjon like godt (Naiman, 2009). Staw et al. (1981) hevder at stress og engstelse begrenser både hvor mye informasjon vi kan behandle og hvordan den behandles. Mennesker lytter gjennom egne filtre, ut i fra egne fordommer og forutinntatte oppfatninger, og ofte hindrer engsteligheten dem fra å lytte i det hele tatt (Naiman, 2009). Toveiskommunikasjon er kritisk (Mohrman og Worley, 2009). Ledere må derfor være åpne for å svare på spørsmål, og de må forvente å få de samme spørsmålene gjentatte ganger. I slike tilfeller gjør ledere lurt i å unngå fristelsen med å påpeke det. For å kunne skape et godt arbeidsmiljø i kaoset som nedgangstider kan medføre, er et viktig steg å etablere et forum for ærlig toveiskommunikasjon. Når de ansatte vet at deres stemme blir hørt og er sikre på at de har den riktige informasjonen, kan de rette oppmerksomheten og energien sin mot mer produktive og tilfredsstillende aktiviteter (Naiman, 2009).

Det er også viktig å skape et trygt miljø der de ansatte kan kommunisere og dele sin frykt, reaksjoner, bekymringer og behov (LaBrosse, 2009; Naiman, 2009). Ledelsen bør skape arenaer der folk har mulighet til å snakke fritt og validere sine tanker og følelser (Naiman, 2009). Dette vil ikke bare hjelpe de ansatte med å gjenvinne fokus, men også være en gylden mulighet for lederne å forstå hva de ansatte tenker og trenger. I den forbindelse må ledelsen

gjøre en felles og bevisst innsats for å være synlige, tilgjengelige og imøtekommende (Naiman, 2009; LaBrosse, 2009). Ingenting er verre enn en fraværende leder når man fomler for å jobbe sammen og finne suksess (LaBrosse, 2009). Ledere bør ha regelmessig kontakt med sine underordnede og ha en ”åpen dør”-policy slik at de ansatte kan komme til dem og snakke ved behov. Uansett hvor mye tidspress ledelsen er under og hva arbeidet krever, er det en kritisk prioritet å forsikre at deres underordnede vet at de har tilgang til ledelsen. Jo mer ledelsen anser sin egen rolle som støttespillere for at de ansatte lettere skal kunne gjøre jobben sin, desto mer støttende, motivert og energifylte vil de ansatte være. Ledelsen burde gjøre et poeng ut av å demonstrere deres interesse i, og reagere på, hva de hører fra sine ansatte. Hvis ledelsen viser at de virkelig lytter, vil de ansatte kunne tilgi dem for de gangene de ikke har mulighet til å oppfylle en forespørsel eller møte et spesifikt behov (Naiman, 2009).

Flere studier har vist at kommunikasjon er sentralt for å utvikle og opprettholde tillit, og det har vist seg at kommunikasjon kan forsterke deltakelse og jobbprestasjon (Dirks, 1999; Dirks og Ferrin, 2001; Ellis og Shockley-Zalabak, 2001; Kramer, 1996; Pincus, 1986; Ruppel og Harrington, 2000). Forskning tilsier at kvaliteten på informasjonen som gis kan assosieres med høyere tillit (Benton, et al., 1969; Folger og Konovsky, 1989; Konovsky og Cropanzano, 1991; Sapienza og Korsgaard, 1996; Simons, 2002; Whitener, et al., 1998; Roberts & O'Reilly, 1974). Man kan derfor anta at de ansattes tillit øker dersom de tror at informasjonen de får er korrekt. Om den ansatte føler han/hun får tilstrekkelig informasjon vil også påvirke graden av tillit, da forskning tilsier at det eksisterer en sterk sammenheng mellom informasjonsflyt og tillit (Becerra og Gupta, 2003; Muchinsky, 1977; O'Reilly, 1977; O'Reilly og Roberts, 1974, 1977). Flere studier har vist at åpen kommunikasjon er en nøkkelfaktor til å oppnå tillit (Butler, 1991; Ferris, Senner og Butterfield, 1973; Gabarro, 1978; Hart, Capps, Cangemi og Caillouet, 1986). Åpen kommunikasjon indikerer at de ansatte er villig til å dele tanker og ideer, selv om disse står i kontrast til det flertallet mener. Tillit har i sin tur positiv effekt på ledelsesmessig- og organisatorisk effektivitet (Argyris, 1962; Deutsch, 1958; Likert, 1967; McGregor, 1967; Mellinger, 1956), individuell prestasjon (Earley, 1986; Rich, 1997; Robinson, 1996), jobbtilfredshet (Driscoll, 1978; Muchinsky, 1977; Rich, 1997), organizational citizenship (Konovsky og Pugh, 1994; McAllister, 1995), problemløsning (Zand, 1972), og samarbeid (Axelrod, 1984). Flere studier viser også en positiv sammenheng mellom kommunikasjon og organisatorisk engasjement (DeCotiis og Summers, 1987; Mathieu og Zadjac, 1990; Postmes, Tanis og de Wit, 2001; Trombetta og Rogers, 1988). Det at de ansatte har mulighet til å kommunisere effektivt med sin

overordnede og kan gi uttrykk for misnøye, kan føre til høyere jobbtilfredshet (Hargreaves og Hopkins, 1991; Laschinger et al., 2004; Spreitzer et al., 1999; Johlke og Duhan, 2000; Oldham og Cummings, 1996; Kim, 2002; Johlke et al., 2002; Laschinger et al., 2013), motivasjon og selvtillit i jobben (Hargreaves og Hopkins, 1991; Laschinger et al., 2004; Spreitzer et al., 1999; Johlke og Duhan, 2000).

2.2.2.1 Forventningsavklaringer

Økonomisk nedgang kan forårsake frykt hos de ansatte. Det er derfor viktig at lederen gir dem klarhet og retning, slik at de ansatte får den stabiliteten og sikkerheten de trenger og ser etter. Klarhet og retning kan gis gjennom forventningsavklaringer mellom leder og ansatte. Lederen må uttrykke hva han/hun spesifikt forventer av de ansatte gjennom å kommunisere hva som må gjøres, når det skal være ferdig, hvordan sluttproduktet skal se ut og hvordan det vil påvirke organisasjonen både vertikalt og horisontalt. Jo klarere forventningene blir uttrykt, desto større mulighet har man for å frigjøre menneskelig potensial. Hvis de ansatte vet hva lederen forventer, vil de fokusere all deres energi, følelser og intelligens mot å prestere i henhold til forventningene. Denne konsentrerte innsatsen vil gjøre det mulig for dem å oppnå mer på mindre tid. I tillegg vil forventningsavklaringen bidra til at alle i organisasjonen er på samme side og at de ansatte vet hva deres rolle i organisasjonens suksess er. Samtidig er det også viktig at lederen tilbyr de ansatte det handlingsrommet de trenger for å kunne leve opp til forventningene og nå målene sine (David, 2001).

2.2.3 Styrking av innovasjon

Nedgangstider skriker etter innovasjon for å finne nye måter å levere økt verdi med færre ressurser på (Mohrman og Worley, 2009). Samtidig bærer en uforutsigbar økonomi ofte preg av stor risikoaversjon (Denton, 2013). Carmeli og Sheaffers (2009) har i sin studie funnet en sammenheng mellom nedgang og risikoaversjon blant ledere. De mest suksessfulle lederne streber etter å balansere behovet for kostnadsutt med investeringer som er nødvendige for å vokse (Denton, 2013). Organisasjoner må tidlig rette de knappe ressursene sine mot å utvikle og implementere innovasjoner som har størst potensial for å oppnå øyeblikkelige konkurransefortrinn og samtidig legge grunnlaget for når økonomien snur. Det kan virke i strid mot sunn fornuft å ta ressurser fra den nåværende virksomheten for å finne nye ting å

gjøre i en tid der man kutter ressurser. Men på den andre siden er det de nye tilnærmingene som vil gi organisasjonen det løftet den trenger for å overleve nedgangen og sette organisasjonen i en god posisjon i etterdønningene (Mohrman og Worley, 2009). De som unngår å ta risiko, spekulere og se etter langsiktige muligheter vil trolig lede organisasjonen og dens ansatte mot fiasko (Denton 2013).

2.2.3.1 Reduser frykten for å feile

Mennesker er generelt redd for å feile, og denne frykten forsterkes ofte i nedgang når man tror at enhver feil kan koste en jobben (McGrath og MacMillan, 2009). Mange anser også det å gjøre en feil som et tegn på svakhet, og frykter ledelsens konsekvenser hvis man feiler (David, 2001). Som et resultat av dette har man en tendens til å stoppe opp, da det kan virke som at den enkleste veien for å unngå å feile er å ikke gjøre noe. Dette er uheldig, da organisasjoner er avhengig av å finne nye måter for å levere økt verdi med mindre ressurser i nedgangsperioder. For å kunne oppnå dette, må man være åpen for å ta noen sjanser. For å oppfordre de ansatte til handling bør ledere derfor fokusere på å minimere kostnaden av å feile. Metoden med å dele langsiktige mål inn i milepæler er en god måte å tillate feil på samtidig som man holder kostnadene i sjakk. På den måten prøver og feiler man innenfor hvert av milepælintervallene, og så lenge disse er relativt små er det begrenset hvor dyre feilene kan bli. Hvis hver skuffelse er billig og man lærer av den, har man råd til å gjøre flere feil. At ledere tillater ansatte å gjøre feil, men ikke kostbare feil, kan redusere de ansattes engstelse (McGrath og MacMillan, 2009).

For å promotere produktivitet og forbli konkurransedyktig må ledere skape en ”fryktløs kultur”. Dette vil skape et proaktivt miljø som tillater folk å utforske ulike muligheter for å forbedre produktivitet og effektivitet. Den ”fryktløse kulturen” gir folk frihet til å komme med idéer og være ærlig i en verden av struktur og disiplin. Dette vil åpne for kreativitet og innovasjon, og gjør det mulig for en leder å bygge organisasjoner som presterer høyt (David, 2001). På tross av fordeler forbundet med kreativitet og innovasjon i nedgang, viser en studie av Amabile og Conti (1999) at nedgang kan føre til redusert kreativitet. Fordelene med den ”fryktløse kulturen” er blant annet økt produktivitet, raske justeringer i beslutningsprosesser, bedre moral og aksellerert faglig og personlig vekst (David, 2001). I tillegg vil de ansatte ta mer kalkulert risiko i denne type miljø (David, 2001; McGrath og MacMillan, 2009), noe som

vil gjøre det mulig for bedriften å komme seg framover (David, 2001). De organisasjonene som blomstrer i en økonomisk nedgang, er de som utvikler sine ansattes ferdigheter, tankeprosesser, oppførsel, ansvarlighet og selvtillit. Ansatte blir motivert av en fryktløs atmosfære, og korrekt kommunikasjon og trening kan fungere som en langsiktig motivasjonsfaktor for organisatorisk suksess. Ved å hjelpe de ansatte til å bli bedre, vil organisasjonen ha større mulighet for å håndtere de opp- og nedturene som en uforutsigbar økonomi kan bringe med seg (David, 2001).

2.2.4 Deltakelse

Toppledelsen kan ikke forsikre seg om at selskapet kan stå imot stormen alene, uansett hvor karismatisk, visjonær og dyktig den er. De er avhengig av bidragene og initiativene til menneskene i hele organisasjonen. Nedgangstider er ukjent farvann for de fleste, og de ansatte kan derfor ikke nødvendigvis følge sine innebygde rutiner. De må heller være en del av problemløsningsprosessen der de tar stilling til hvordan de skal kunne operere suksessfullt framover (Mohrman og Worley, 2009). Å inkludere de ansatte i problemløsningsfasen er formålstjenlig for begge parter. Når ansatte føler at deres innspill blir verdsatt og at de er en del av løsningen, er det mer sannsynlig at de bidrar sitt ytterste. Når ansatte deltar i problemløsningsprosesser, får de en eierskapsfølelse som vil være fraværende dersom de får løsningen levert fra toppen. I tillegg er det ofte den personen som har ansvaret for jobben som har det beste perspektivet på hvordan man kan effektivisere den. Videre vil de ansatte som har deltatt i planleggingen føle seg mer forpliktet til å oppnå best mulig resultat og ergrer seg mindre over tiden som går med til å oppnå det (Naiman, 2009).

I følge Lines og Selart (2013) er det ingen studier som påviser negative effekter av deltakelse. Studier viser at deltakelse har en positiv innvirkning på jobbtilfredshet (Coch og French, 1949; Spreitzer et al., 1997; Rooney, 1988; Hoerr, 1989; Bernstein, 1993; Daniels og Bailey, 1999; Kim, 2002; Cotton et al., 1988; Macy et al., 1989; Fisher, 1989), produktivitet (Coch og French, 1949; Levitan og Werneke, 1984; Verma 1995, Cotton et al., 1988; Macy et al., 1989; Fisher, 1989; Daniels og Bailey, 1999), fravær (Eaton og Voos, 1989) og effektiv kommunikasjon med overordnede (Cooke, 1990). Forskning viser også at deltakelse innenfor strategisk planlegging kan øke ansattes motivasjon (Kim, 2002; Bryson 2011; Brewer og Selden, 2000; Grawitch et al., 2006; Macky et al., 2008; Gordon, 2013). Videre kan deltakelse

i strategiske beslutningsprosesser ha en positiv påvirkning på den ansattes trivsel og mentale helse, indre motivasjon og selvtillit (Spreitzer et al., 1997; Miller og Monge, 1986). Deltakelse kan også redusere usikkerhet og behov for kommunikasjon (Lines, 2013).

2.2.6 Nedbemanning og virkning på motivasjon

I avsnittene om nedbemanning sin påvirkning på motivasjon og jobbtilfredshet konsentrerer vi oss om reaksjonene til de ansatte som overlever nedbemanningen, heretter referert til som overlevende. I en situasjon hvor ledelsen finner det nødvendig å nedbemanne vil nedbemanningen påvirke ansattes involvering i jobben, (Spreitzer og Mishra 2002 ;Allen, et al., 2001; Brockner, Grover og Blonder. 1988), arbeidsinnsats (Spreitzer og Mishra 2002; Brockner et al., 1992), good citizenship behavior (Spreitzer og Mishra 2002; Bies, Martin og Brockner, 1993) og produktivitet (Spreitzer og Mishra 2002; Brockner, Davy og Carter, 1985). Det er en generell enighet blant forskere at nedbemanning resulterer i svekket organisatorisk engasjement (Dierendonck og Jacobs 2012; Datta et al., 2010). Brockner et al. (1993) fant likevel at under situasjoner med nedbemanning kunne overlevende med dårlig selvtillit få økt motivasjon dersom framtidig nedbemanning var realistisk. Disse funnene var gjeldende både i et eksperiment han gjennomførte, og i en feltstudie av overlevende fra en gjennomført nedbemanning i et amerikansk selskap. Reaksjonene i disse tilfellene var påvirket av de overlevendes oppfattede rettferdighet som ble utøvd av ledelsen mot de ansatte som mistet jobben. Jalajas & Bommer (1999) sine funn tyder på at riktig jobbdesign øker den indre motivasjonen til overlevende og har høyere effekt på motivasjon enn påvirkningen av tidligere nedbemanning og frykt for framtidige nedbemanninger.

2.2.7 Nedbemanning og virkning på jobbtilfredshet

Brockner et al. (2004) hevder at tidligere forskning på overlevendes reaksjoner har vært forskjellige på nedbemanning. Selv om flesteparten av reaksjonene har vært negative blant overlevende, har noen reagert positivt mens andre er upåvirket. (Brockner et al., 2004; Mishra, Spreitzer og Mishra, 1998). Noen faktorer har likevel blitt identifisert for å fremme negative reaksjoner som at nedbemanningen har blitt gjennomført på en urettferdig måte (Brockner et al. 2004, Brockner et al., 1994), tillit til ledelsen har vært lav (Brockner et al., 2004, Spreitzer og Mishra, 2002), de overlevende var mer psykologisk knyttet til de ansatte

som ble sparket (Brockner et al. 2004, Brockner et al., 1987) og at trusselen for framtidige nedbemanninger er relativt høy (Brockener et al., 2004, Brockner et al., 1993).

Nedbemanning kan også føre til redusert jobbtillfredshet og redusert jobbengasement (Detta et al., 2010). Spreitzer og Mishra (2002) så blant annet på hvordan tillit til ledelsen og opplevd bruk av rettferdighet fra ledelsen i nedbemanningen påvirket hvor knyttet de overlevende følte seg til bedriften. Funnene deres var at overlevende som hadde tillit til ledelsen følte seg sterkere knyttet til bedriften etter nedbemanningen enn de som ikke hadde høy tillit til ledelsen. Funnene støttes av Brockner et al. (1997) som fant at tillit var signifikant knyttet opp til organisatorisk forpliktelse. De fant også at de overlevende som oppfattet nedbemanningsprosessen som rettferdig følte seg mer knyttet til selskapet etter nedbemanningen enn de som ikke opplevde prosessen som rettferdig. Et tredje funn var at delegering av makt gav mer følelse av tilknytning til selskapet enn hos de som ikke følte seg bemyndiggjort (Spreitzer og Mishra, 2002).

2.3 Transformasjonsledelse i nedgang

Formålet med dette delkapittelet er å forene teorien om transformasjonsledelse med teori om ledelse i nedgang. Dette vil danne grunnlaget for analysen av datamaterialet og diskusjonen som følger senere i oppgaven. Vi vil i dette delkapittelet gå inn på følgende utvalgte teorielementer fra ledelse i nedgang: visjoner og mål, kommunikasjon, deltakelse og styrking av innovasjon, og knytte disse elementene opp mot transformasjonsledelsens fire dimensjoner. Videre vil vi også begrunne hvorfor det er hensiktsmessig av lederne å benytte elementene i transformasjonsledelse i nedgangstider.

2.3.1 Visjon og mål

I nedgangstider er det avgjørende å fokusere på strategiske investeringer og langsiktig planlegging. De mest vellykkede bedriftene fokuserer på overlevelse på kort sikt med en klar, mer langsiktig plan for framtiden (Denton, 2013). Organisasjonen er derfor avhengig av at lederen har evne til å skape en korrekt visjon som er tilpasset situasjonen de er i og hvor de ønsker å være i framtiden. Visjonen må være tydelig og kommuniseres regelmessig til de ansatte for å sikre en felles forståelse. En klar, godt kommunisert visjon skaper motivasjon, hjelper de ansatte til å fokusere og er avgjørende for at organisasjonen skal prestere. En leder

kan motivere de ansatte i tøffe økonomiske tider ved å vise dem retning (David, 2001). Visjon og mål går gjerne sammen som hånd i hanske. Fastsatte mål hjelper de ansatte å holde fokus på jobben (Mohrman og Worley, 2009). I nedgangstider burde man fokusere på å identifisere en serie av kortsiktige mål som kan fungere som milepæler på veien mot det langsiktige målet og dermed også visjonen. Disse milepælene kan indikere progresjon og lyse opp den beste veien framover (McGrath og MacMillan, 2009; Naiman, 2009). Spesifikke kortsiktige mål er kostnadseffektivt og reduserer risikoen for bedriften, samtidig som de gir de ansatte en følelse av eierskap og bidrag. Når folk føler seg knyttet til andre rundt et felles mål er de i bedre stand til å fokusere og produsere (Naiman, 2009) Ledere bør derfor etablere klare prioriteringer og fokusere på kortsiktige mål som kan oppnås, publiseres og belønnes. Ingenting er som å vinne for å skape en positiv atmosfære (Naiman, 2009), og selv de minste seierne vil gi folk en følelse av håp og oppnåelse (LaBrosse, 2009).

Flere av disse elementene finner vi også igjen i transformasjonsledelsens karismatiske dimensjoner. Idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon beskriver hvordan lederen kan gå foran som et godt eksempel for øke tilliten sin blant de ansatte. Ved å utvikle en klar visjon og sette opp mål kan de ansatte få økt tillit til lederen. Lederen bygger tillit ved hjelp av å påta seg risiko som kan gå ut over egen jobbsikkerhet og opptre på en etisk måte i henhold til løfter gitt til de ansatte. Høyere tillit kan føre til at ansatte høyst sannsynlig vil godta lederens krav til dem (Bass og Riggio, 2006). I nedgangstider vil mange organisasjoner ha behov for å endre strategi for å sikre framtiden. Karismatiske ledere kan ha stor påvirkning på hvordan enkeltindivider opplever sin egen viktighet i organisasjonen (Glasø & Thompson, 2013). Disse lederne gjør derfor lurt i å kommunisere selskapets visjon til de ansatte sammen med forskjellige mål. Nøkkelen innenfor inspirerende motivasjon er at lederen opptrer entusiastisk og optimistisk (Bass & Riggio, 2006). Dette kan lede til at de ansatte blir stolt av lederen sin, og derfor adapterer hans interesser og yter mer i jobben.

2.3.2 Kommunikasjon

I tider preget av usikkerhet har mennesker et stort behov for informasjon. For å unngå spekulasjoner og rykter bør lederne gi de ansatte kontinuerlige, nøyaktige og ærlige oppdateringer (Naiman, 2009), og ikke utsette kommunikasjonen til de har alle kortene på bordet. Å informere de ansatte om hvordan ledelsen aktivt tilpasser seg den nye virkeligheten

danner grunnlag for tillit (Mohrman og Worley, 2009). En leder må gjerne kommunisere ting flere ganger (Sutton, 2009), på ulike måter og gjennom ulike medium (Naiman, 2009) for å sikre forståelse og en mest mulig effektiv kommunikasjon. Mantraet for intern kommunikasjon bør være ”enkelt, korrekt og gjentakende” (Sutton, 2009). Når mennesker er engstelige klarer de ikke å bearbeide informasjon like godt (Naiman 2009), noe som underbygger viktigheten av toveiskommunikasjon (Mohrman og Worley, 2009) Ledere må være åpne for å svare på spørsmål og skape arenaer der ansatte har mulighet til å snakke fritt og validere sine tanker og følelser (Naiman, 2009).

Flere studier har vist at kommunikasjon er sentralt for å utvikle og opprettholde tillit (Dirks, 1999; Dirks og Ferrin, 2001; Ellis og Shockley-Zalabak, 2001; Kramer, 1996; Pincus, 1986; Ruppel og Harrington, 2000). Om ansatte tror at de får korrekt informasjon (Benton et al., 1969; Folger og Konovsky, 1989; Konovsky og Cropanzano, 1991; Sapienza og Korsgaard, 1996; Simons, 2002; Whitener et al., 1998; Roberts og O'Reilly, 1974) og de føler at de får tilstrekkelig informasjon (Becerra og Gupta, 2003; Muchinsky, 1977; O'Reilly, 1977; O'Reilly og Roberts, 1974, 1977) vil det påvirke graden av tillit til ledelsen. Åpen kommunikasjon er også en nøkkelfaktor for å oppnå tillit (Butler, 1991; Ferris, Senner og Butterfield, 1973; Gabarro, 1978; Hart et al., 1986). Tillit har i sin tur positiv effekt på blant annet jobbtilfredshet (Driscoll, 1978; Muchinsky, 1977; Rich, 1997). Det at de ansatte har mulighet til å kommunisere effektivt med sin overordnede og kan gi uttrykk for misnøye, kan føre til høyere jobbtilfredshet (Hargreaves og Hopkins, 1991; Laschinger et al., 2004; Spreitzer et al., 1999; Johlke og Duhan, 2000; Oldham og Cummings, 1996; Kim, 2002; Johlke et al., 2002; Laschinger et al., 2013), motivasjon og selvtillit i jobben (Hargreaves og Hopkins, 1991; Laschinger et al., 2004; Spreitzer et al., 1999; Johlke og Duhan, 2000).

Kommunikasjon er et viktig element i transformasjonsledelse, og i følge Fullskalamodellen er dette den lederstilen som innebærer mest interaksjon mellom leder og ansatt. Dimensjonen individuell omtanke indikerer at lederen bryr seg om sine ansattes vel og ve. Økt tillit til leder skapes ved hjelp av åpen kommunikasjon mellom partene og dette medfører at ansatte er villig til å yte mer for lederen (Bass og Riggio, 2006), noe som er spesielt viktig i nedgangstider hvor ansatte frykter for jobben sin. En leder som åpner for toveiskommunikasjon kan påvirke den ansatte til å se muligheter i stedet for å bekymre seg for jobbsikkerheten. Ved intellektuell stimulering åpner lederen for at ansatte skal være kritiske til rutiner og arbeidsmetoder som er satt av bedriften for å kunne effektivisere driften.

Lederen må derfor kunne ta imot kritikk fra den ansatte på gjeldende arbeidssmetoder uten at det skal få konsekvenser for den ansattes jobbsikkerhet. Den ansatte vil føle at han/hun blir mer hørt og synliggjort hvilket er tillitsbyggende i for eksempel en organisatorisk endringsprosess i nedgangstider. Alle dimensjonene i transformasjonsledelse oppfordrer til stor grad av kommunikasjon mellom leder og ansatt ut fra Fullskalamodellen, men vi har i størst grad knyttet det opp mot individuell omtanke og intellektuell stimulering.

2.3.3 Styrking av innovasjon

Innovasjon er viktig i nedgangstider for å finne nye måter å levere økt verdi med færre ressurser på (Mohrman og Worley, 2009), og de mest suksessfulle lederne streber etter å balansere behovet for kostnadskutt med investeringer som er nødvendige for å vokse (Denton, 2013). Selv om det kan virke i strid med sunn fornuft å bruke ressurser på dette i tider preget av kutt, men på den andre siden er det de nye tilnærmingene som vil gi organisasjonen det løftet den trenger for å overleve nedgangen og sette organisasjonen i en god posisjon i etterdønningene (Mohrman og Worley, 2009). For å kunne styrke innovasjonen i nedgangstider, må lederen være åpen for å ta noen sjanser og redusere de ansattes frykt for å feile (McGrath og MacMillan, 2009). For å promotere produktivitet og forbli konkurransedyktig må ledere skape en ”fryktløs kultur”. Dette vil skape et proaktivt miljø som tillater folk å utforske ulike muligheter for å forbedre produktivitet og effektivitet. Den ”fryktløse kulturen” gir folk frihet til å komme med idéer og være ærlig, noe som vil åpne for kreativitet og innovasjon, og gjør det mulig for en leder å bygge organisasjoner som presterer høyt. Fordelene med den ”fryktløse kulturen” er blant annet økt produktivitet, raske justeringer i beslutningsprosesser, bedre moral og akselerert faglig og personlig vekst (David, 2001). I tillegg vil de ansatte ta mer kalkulert risiko i denne type miljø (David, 2001; McGrath og MacMillan, 2009), noe som vil gjøre det mulig for bedriften å komme seg framover (David, 2001). Når mål deles inn i korte milepælintervaller, kan lederen tillate de ansatte å prøve og feile innenfor disse og likevel holde kostnadene i sjakk. At ledere tillater ansatte å gjøre feil, men ikke dyre feil, kan redusere de ansattes engstelse (McGrath og MacMillan, 2009).

For å bli mer innovativ bør lederen tilrettelegge for økt grad av kreativitet i organisasjonen. Dette kan i stor grad gjøres gjennom de to siste dimensjonene, intellektuell stimulering og individuell omtanke. Ved intellektuell stimulering vil, som vi nevnte under

kommunikasjonsavsnittet, ansatte være kritisk til selskapets nåværende rutiner og arbeidsoppgaver. For å øke kreativiteten tvinges de ansatte til å se etter alternative løsninger som er bedre egnet til å løse problemer. Ledelsen må være åpen for kritikk og skaper derfor en arena hvor ansatte vil komme med forslag til forbedringer. Dette virker å være tett knyttet opp mot det David (2001) betegner som fryktløs kultur. Når ledelsen kommuniserer med ansatte om hvilket jobbdesign de ønsker, vil de bli støttet og designet vil tilrettelegges. Dette kobles til individuell omtanke. Ansatte som ønsker mer autonomi vil kunne jobbe mer mot kreative løsninger siden de ikke blir låst i andre design (Bass og Riggio, 2006). Ved de karismatiske dimensjonene kan ledelsen oppfordre til kreativitet og innovasjon gjennom nye strategier og visjoner. Ved at ledelsen selv går foran som gode eksempler og påtar seg risiko, kan de ansatte påvirkes til å tenke mer kreativt. Ved å vise at det er lov til å feile, vil flere ansatte tørre å kommunisere ideene sine til organisasjonen.

2.3.4 Deltakelse

Til tross for en meget karismatisk, visjonær og dyktig toppledelse, er de avhengig av bidragene og initiativene til mennesker i hele organisasjonen for å forsikre seg om at selskapet kan stå imot stormen. De ansatte bør involveres i problemløsningsprosessen (Mohrman og Worley, 2009), da det ofte er de som har det beste perspektivet på hvordan man kan effektivisere jobben de gjør. Dette vil trolig medføre at de ansatte bidrar sitt ytterste, får en eierskapsfølelse til løsningene som velges og føler seg mer forpliktet til å oppnå best mulig resultat (Naiman, 2009).

Studier viser at deltakelse har en positiv innvirkning på jobbtilfredshet (Coch og French, 1949; Spreitzer et al., 1997; Rooney, 1988; Hoerr, 1989; Bernstein, 1993; Daniels og Bailey, 1999; Kim, 2002; Cotton et al., 1988; Macy et al., 1989; Fisher, 1989), produktivitet (Coch og French, 1949; Levitan og Werneke, 1984; Verma 1995, Cotton et al., 1988; Macy et al., 1989; Fisher, 1989; Daniels og Bailey, 1999), fravær (Eaton og Voos, 1989) og effektiv kommunikasjon med overordnede (Cooke, 1990). Forskning viser også at deltakelse kan øke ansattes motivasjon (Kim, 2002; Bryson, 2005; Brewer og Selden, 2000; Grawitch et al., 2006; Macky et al., 2008; Gordon, 2013), så vel som indre motivasjon (Spreitzer et al., 1997; Miller og Monge, 1986). Deltakelse kan også redusere usikkerhet og behov for kommunikasjon (Lines, 2013)

Som ved kommunikasjon vil deltakelse være et nyttig hjelpemiddel når en utøver transformasjonsledelse. De ansatte som jobber med de samme oppgavene hver dag, vil ha god innsikt i hvordan rutiner og arbeidsmetoder kan forbedres. Ved intellektuell stimulering vil de ansatte inkluderes ved utarbeidelse av nye rutiner og arbeidsmetoder. Dette synes å være sammenfallende med Naimans (2009) antakelser om at de ansatte vil yte mer på grunn av eierskap til løsninger og prosessene.

2.3.5 Teoretisk konklusjon

Etter en gjennomgang av teorien om ledelse i nedgang, kan de se ut som de fleste løsningene fra dette fagfeltet også er forankret i transformasjonsledelsens fire dimensjoner. Samtlige dimensjoner i transformasjonsledelse er representert i momentene som vektlegges ved ledelse i nedgang. Ved å se på ledelse i nedgang og sammenligne den med transformasjonsledelse, finner vi mange fellestrekk. Innenfor idealisert innflytelse kan vi nevne grep som risikovillighet, å framstå som en rollemodell, demonstrering av kompetanse og utvikling av nye strategier. Ved inspirerende motivasjon er viktige grep å skape nye strategier og mål, få alle med seg til å jobbe mot felles mål og gi de ansatte meningsfylte oppgaver. Disse to dimensjonene knyttes gjerne opp mot karismatisk ledelse, og vi vil senere i denne studien se på hvor godt disse henger sammen. Dersom det er høy korrelasjon mellom dimensjonene, vil noen av grepene innenfor en av dimensjonene kunne henge sammen med grep fra den andre. Åpen og vedvarende kommunikasjon er et essensilt virkemiddel innenfor individuell omtanke for å holde de ansatte informert, men også for å tilrettelegge arbeidet slik at det fremmer læring, kreativitet og innovasjon. Innenfor intellektuell stimulering anser vi å oppmuntre ansatte til å sette spørsmålstegn ved tidligere arbeidsmetoder for å effektivisere produktiviteten som viktig i nedgangstider. Dette kan øke motivasjonen og vekke kreativiteten til de ansatte, men det krever at ledere åpner for toveiskommunikasjon og er mottakelige for kritikk. Det hevdes at de bedriftene som gjør det best i nedgangstider er de som lykkes med å balansere budsjettkutt med økning i produktivitet. Dette kan tyde på at god ledelse i nedgangstider på mange måter går gjennom transformasjonsledelse. Vi ser at viktigheten av visjoner og mål er sentrale i både transformasjonsledelsesteori og i teori om ledelse i nedgang. Det samme gjelder bruken av kommunikasjon og deltakelse, som går igjen

i flere av dimensjonene. Behovet for innovasjon er også sentralt både innenfor ledelse i nedgang og transformasjonsledelse.

En annen fordel med å bruke transformasjonsledelse i nedgangstider er at man ved hjelp av denne lederstilen kan få de ansatte til å øke innsatsen uten at lønnen økes, noe som er gunstig i nedgangstider som ofte preges av store kostnadskutt. Dette ser vi gjennom at flere av dimensjonene kobles mot økt motivasjon. En del av den økte motivasjon innebærer indre motivasjon, som vi ikke skal gå nærmere inn på her, men som er en kilde til økt innsats uten økte kostnader.

Ut i fra Fullskalamodellen ser vi at transformasjonsledelse krever mye av lederen. Det er derfor lite sannsynlig at lederen kun kan drive med transformasjonsledelse, da det også eksisterer andre plikter som krever hans/hennes oppmerksomhet. Lederen må derfor selv velge hvilke momenter han/hun anser som mest hensiktsmessig å implementere i egen organisasjon for å komme seg helrustet ut av nedgangstiden.

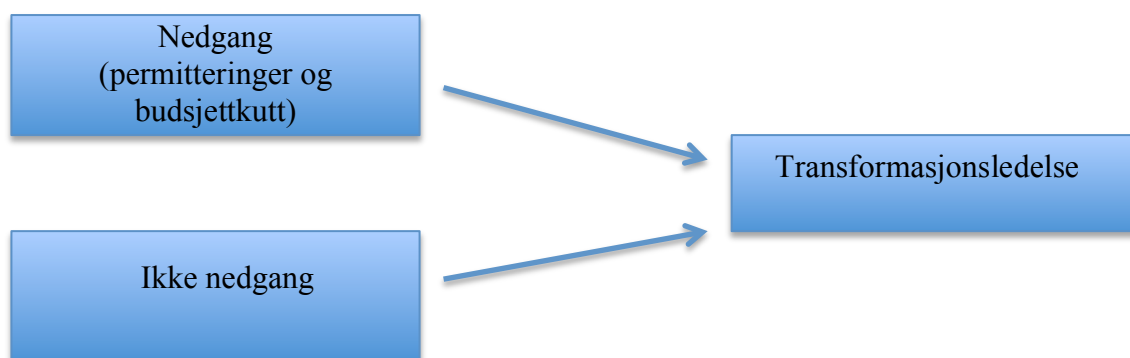
3 Problemstilling og hypoteser

Formålet med denne studien er å se om nedgang påvirker bruken av transformasjonsledelse i en norsk ledelseskontekst. For å måle nedgang har vi brukt spørsmålet ”I hvilken grad har følgende hendelser preget din virksomhet i løpet av de siste 12 månedene?” i forhold til permitteringer og budsjettkutt, da det kun var disse målene på nedgang som var tilgjengelig i datasettet. Vi har antatt at permitteringer representerer en større nedgang enn budsjettkutt, da de fleste bedrifter vil begynne med budsjettkutt og deretter gå videre til permitteringer dersom kutt ikke er tilstrekkelig.

Ved hjelp av flere hypoteser vil vi besvare følgende problemstilling:

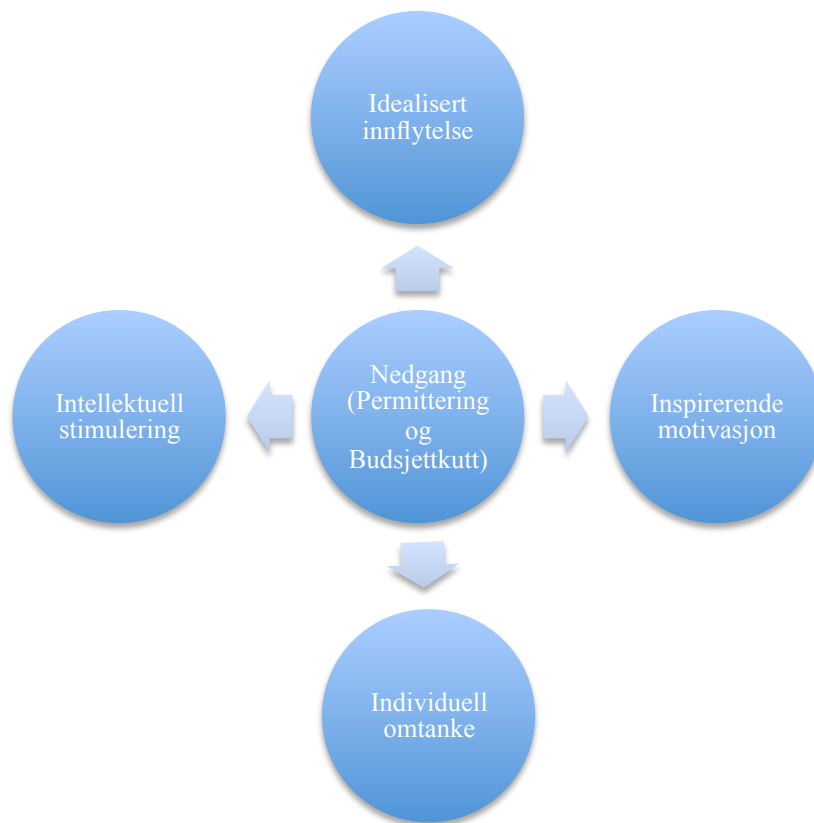
Hvilken betydning har nedgang for lederes bruk av transformasjonsledelse i en ledelseskontekst?

Problemstillingen kan også uttrykkes ved hjelp av følgende figur:



Figur 3.1: Faktorer som kan påvirke bruken av transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse er inndelt i fire dimensjoner. Når vi skal svare på problemstillingen ønsker vi ikke bare å se på transformasjonsledelse som helhet, men også å se på om bruken av hver enkelt dimensjon øker i nedgangstider. Dette kan illustreres i følgende figur:



Figur 3.2: Nedgangs påvirkning på de fire i'ene i transformasjonsledelse.

3.1 Hypoteser

For å kunne svare på problemstillingen må den brytes opp i hypoteser. En hypotese er en påstand som man er usikker på om er sann, og som man derfor må undersøke nærmere. Man kan avlede empiriske konsekvenser fra hypotesene, for deretter å sammenligne disse med funnene fra undersøkelsen (Grenness, 2012). Når hypotesene testes, finner vi sannsynligheten for at de er sanne, og kan dermed bruke konklusjonene fra disse for å besvare problemstillingen.

Litteraturgjennomgangen i det foregående kapittelet bekrefter at transformasjonsledelse er den mest effektive lederstilen, også i nedgang. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende hypoteser om transformasjonsledelse som helhet:

H1: Permitteringer medfører økt bruk av transformasjonsledelse.

H2: Budsjettkutt medfører økt bruk av transformasjonsledelse.

Andre som har forsket på transformasjonsledelse før oss har uttalt seg om transformasjonsledelse som en enhet, noe som indikerer at dimensjonene samvarierer. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende hypotese:

H3: Det eksisterer samvariasjon mellom samtlige dimensjonssammensetninger.

Flere forskere slår sammen idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon og kaller det karismatisk ledelse, noe som skulle tilsi at de har høy korrelasjon. Vi har derfor utarbeidet følgende hypotese:

H4: Idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon korrelerer mest av alle dimensjonssammensetningene.

Litteraturgjennomgangen viser også at transformasjonsledelse er en sammensatt lederstil som består av fire mer eller mindre ulike dimensjoner. For å besvare problemstillingen ønsker vi derfor også å undersøke hvorvidt nedgang fører til at bruken av alle dimensjonene øker eller om ledere bare fokuserer på noen av dem i nedgangstider. Vi har derfor utarbeidet følgende hypoteser tilknyttet hver av de ulike dimensjonene:

Idealisert innflytelse:

H5: Permitteringer medfører økt bruk av idealisert innflytelse.

H6: Budsjettkutt medfører økt bruk av idealisert innflytelse.

Inspirerende motivasjon:

H7: Permitteringer medfører økt bruk av inspirerende motivasjon.

H8: Budsjettkutt medfører økt bruk av inspirerende motivasjon.

Individuell omtanke:

H9: Permitteringer medfører økt bruk av individuell omtanke.

H10: Budsjettkutt medfører økt bruk av individuell omtanke.

Intellektuell stimulering:

H11: Permitteringer medfører økt bruk av intellektuell stimulering.

H12: Budsjettkutt medfører økt bruk av intellektuell stimulering.

4 Metode

Hensikten med dette kapittelet er å forklare og begrunne metoden vi har benyttet i denne studien. Valget av metode må være nøye gjennomtenkt for å sikre at studiens resultat i størst mulig grad gjenspeiler virkeligheten. Den valgte metoden må ha som formål å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål. I dette kapittelet vil vi rettferdiggjøre valg av forskningsdesign, empirisk tilnærming og teknikker for å analysere data.

4.1 Studieobjektet

Datamaterialet som danner grunnlaget for denne studien er hentet fra Lederundersøkelsen 3.0 som er utført av forskningsinstituttet AFF ved Norges Handelshøyskole i 2011. Dataene er samlet inn ved hjelp av selvutfyllingsintervjuer med et representativt utvalg norske ledere i både privat og offentlig virksomheter med ti eller flere ansatte. En leder forstås som alle som har underordnede som rapporterer til seg. Undersøkelsen har 2910 respondenter og er besvart av ledere på ulike ledernivåer; linjeledere, mellomledere og toppledere. Undersøkelsen ble gjennomført i tidsrommet 30. mars - 11. november 2011 og hadde en responsrate på 71%. Lederundersøkelsen består av fire deler og inneholder 75 hovedspørsmål, der mange av disse inneholder dilledd eller påstander som lederen må ta stilling til. Undersøkelsen omhandler hvordan ledere oppfatter seg selv og arbeidet sitt, og er basert på selvrapportering. Spørsmålene i undersøkelsen er i hovedsak hentet fra internasjonal forskning og faglitteratur (Rønning et al., 2013).

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan man skal samle inn og analysere data for å kunne svare på problemstillingen ved å gi en rasjonell begrunnelse for valg av datakilde, innsamlingsmetode og analyseteknikker (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Valg av forskningsdesign vil kunne påvirke undersøkelsens validitet og reliabilitet. Det er derfor viktig at forskningsdesignet som velges er egnet til å belyse den problemstillingen man ønsker å undersøke og at det ikke vil påvirke resultatene man kommer fram til (Jacobsen, 2010). Forskningsdesignet kan beskrives gjennom studiens formål, forskningstilnærming og datainnsamlingsmetode.

4.2.1 Målet med studien

Saunders, Lewis and Thornhill (2012) skiller mellom tre ulike mål for studier: eksplorerende, forklarende og beskrivende. Målet med en eksplorerende studie er å kartlegge et problems natur. I slike studier har forskere behov for å stille åpne spørsmål for å forstå hva som skjer og for å få en bredere forståelse av et fenomen. Dersom man har et klart bilde av fenomenet man ønsker å undersøke, kan man benytte en beskrivende studie. Målet med en slik studie er å danne en nøyaktig profil av hendelser, personer eller situasjoner. Studier der man ønsker å studere et problem eller en situasjon for å forklare forholdet mellom variablene har et forklarende mål. Slike studier har som mål å finne en kausal sammenheng mellom variabler (Saunders, Lewis and Thornhill, 2012). Målet med denne studien er å undersøke hvorvidt ledere øker bruken av transformasjonsledelse når virksomheten de leder opplever nedgang. Vi ønsker å forklare forholdet mellom nedgang og transformasjonsledelse, og finne en kausal sammenheng mellom disse variablene. Studien vår har således et forklarende mål. Studien har til dels også et utforskende mål, da vi søker etter ny innsikt i hvordan transformasjonsledelse fungerer i nedgangstider.

4.2.2 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming avhenger av hvor mye teori som er tilgjengelig om fenomenet man skal undersøke (Saunders, Lewis and Thornhill, 2012). En god teori skal sammenfatte kunnskap på en slik måte at den både beskriver og gir grunnlag for oversikt, prediksjon og forklaring (Befring, 2007). Avhengig av hvor eksplisitt teori er anvendt på forskningsstadiet, kan forskningstilnærmingen kategoriseres som induktiv, deduktiv eller abduktiv, som er en kombinasjon av de to foregående (Saunders, Lewis and Thornhill, 2012). Hvilken tilnærming som velges, avhenger av studiens formål og problemstilling, og hvilken som er best egnet til å få tak på virkeligheten (Jacobsen 2010).

Ved bruk av en induktiv tilnærming starter man med å samle inn data for å utforske et fenomen og utvikler en teori basert på dette. Logikken bak denne tilnærmingen er å bruke kjente fakta for å generere konklusjoner som ikke er testet. Forskere samler inn data for å utforske et fenomen, identifisere mønstre og utvikle et konseptuelt rammeverk. En induktiv tilnærming går med andre ord fra empiri til teori, og søker å generalisere fra det spesifikke til det generelle. For å få en dypere forståelse av forskningskonteksten bruker forskeren(e)

normalt kvantitative data og gjerne et relativt lite utvalg. Denne tilnærmingen har en fleksibel struktur, da den tillater forskeren(e) å tilpasse og endre fokuset underveis (Saunders, Lewis and Thornhill, 2012).

I motsetning til induktiv tilnærming, vil man ved bruk av en deduktiv tilnærming starte med en teori og utvikler deretter en strategi for å teste denne teorien. Logikken her er at når faktagrunnlaget stemmer, vil det samme også gjelde for konklusjonen. I denne tilnærmingen brukes datainnsamlingen til å evaluere hypoteser som er utarbeidet på bakgrunn av eksisterende teori. Ergo går en deduktiv tilnærming fra teori til empiri, og søker å generalisere fra det generelle til det spesifikke. For å kunne generalisere funnene, benytter forskeren(e) vanligvis kvantitative data og et relativt stort utvalg. Ved en deduktiv tilnærming benytter man en veldig streng metodologi for å muliggjøre replikasjon, noe som er viktig for å sikre reliabiliteten til studien. Denne tilnærmingen kritiseres for at den strenge metodologien gjør forskere selektive i datainnsamligen, og dermed ikke tillater alternative forklaringer (Saunders, Lewis and Thornhill, 2012). Forskeren vil nødvendigvis lete etter den informasjonen som han eller hun finner relevant, og som dermed har en tendens til å støtte opp om de forventningene man startet undersøkelsen med (Jacobsen, 2010).

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i etablert teori om transformasjonsledelse og ledelse i nedgang for kunne hevde noe om transformasjonsledelse i nedgang, da det så vidt oss bekjent ikke eksisterer teori om dette grenses skillet. Denne sammenstillingen av teori er utelukkende gjort for å rettferdiggjøre hvorfor transformasjonledelse er en hensiktsmessig lederstil i nedgangstider, og er dermed ikke direkte avgjørende for å utvikle hypotesene. Vi vil derfor kategorisere denne studien som deduktiv, da vi ved hjelp av teori ønsker å gjøre empiriske funn på om nedgangstider fører til økt bruk av transformasjonsledelse i en norsk kontekst. Med bakgrunn i eksisterende teori og empiri har vi dannet oss forventninger om utfallet, for deretter å vurdere om forventningene samsvarer med virkeligheten ved hjelp av empiriske undersøkelser.

4.2.3 Datainnsamling

Datainnsamling er en viktig del av forskningdesignet, og for å kunne svare på forskningsspørsmålet er man avhengig av en effektiv datainnsamling. For at en empirisk

forskning skal ha verdi må den ha et relevant og troverdig informasjonsgrunnlag (Befring 2007). For å samle inn relevant data må en derfor ta stilling til hvilken innsamlingsmetode og hvilken type data det er hensiktsmessig å benytte. Vi anser kvantitative sekundærdata som mest hensiktsmessig for å svare på problemstillingen vår.

4.2.3.1 Primær og sekundærdata

Det er vanlig å skille mellom primærdata og sekundærdata (Waters 1998). Primærdata er data som forskeren(e) selv samler inn med formål om å danne et analysegrunnlag i en spesifikk studie (Befring 2007). Sekundærdata er data som er samlet inn av noen andre enn forskeren til et annet formål enn den spesifikke studien (Waters 1998). Vi har brukt data fra AFFs Lederundersøkelse for å besvare problemstillingen, hvilket betyr at analysegrunnlaget vårt baserer seg på sekundærdata. Sekundærdata er ofte rådata, noe som tilsier at de ikke har gjennomgått seleksjon og oppsummering. Det er vanlig å klassifisere sekundærdata som dokumentdata, surveydata og multiple kilder. Dokumentdata er skrevne dokumenter som eksempelvis rapporter og møteprotokoller, men det kan også være uskrevne dokumenter som for eksempel tape- eller videoopptak. Surveydata er eksisterende data som er samlet inn for et annet formål, vanligvis ved hjelp av spørreskjema. Multiple kilder kan bestå av begge de foregående (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Vi baserer oss på Lederundersøkelsen og har dermed sekundære surveydata. I en slik sammenheng er det viktig å forsikre seg om at sekundærdataene er valide og representative for den studien man skal bruke dem i, noe vi mener er tilfellet i vår studie.

4.2.3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Problemstillingen og formålet med studien bør være styrende for hvilken datainnsamlingsmetode man velger; kvantitativ eller kvalitativ (Jacobsen 2010). Den grunnleggende forskjellen mellom disse metodene kommer til uttrykk gjennom hvordan informasjonen registreres og analyseres. Kvantitativ metode omformer data til tall og mengdedata, for deretter å kunne foreta statistiske analyser (Holme og Solvang, 1996). Til sammenligning fokuserer kvalitativ metode på meninger som i hovedsak formidles via språk eller handlinger (Jacobsen 2010). Ved bruk av denne metoden er det forskerens forståelse eller tolkning av informasjonen som vektlegges (Holme og Solvang, 1996). I følge Jacobsen (2010) egner kvalitativ metode seg best dersom man ønsker å oppnå en dypere forståelse av et

fenomen, situasjon eller begrep. Denne metoden blir vanligvis brukt sammen med en induktiv tilnærming, og vektlegger utforskende eller beskrivende forskning. Kvalitativ metode kjennetegnes blant annet av at forskeren går i dybden og undersøker mange variabler blant få respondenter. Kvantitativ metode egner seg best når man har relativt gode forkunnskaper om det man undersøker og når man ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen. Denne metoden benyttes vanligvis sammen med en deduktiv tilnærming og forklarende forskning. Ved bruk av kvantitativ metode er det større objektivitet mellom forsker(e) og respondenter. En fordel med bruk av kvantitativ metode er at man kan nå ut til mange respondenter, noe som gjør det mulig å generalisere funnene med stor grad av sikkerhet. Ved anvendelse av kvantitativ metode standardiseres informasjonen, noe som gjør at forskeren(e) kan behandle store mengder data. Ulempen med dette er at man på forhånd har definert hvilken informasjon som er relevant, noe som begrenser hvilken type informasjon som innhentes (Jacobsen 2010). Ved å benytte sekundærdata fra Lederundersøkelsen for å trekke generaliserbare konklusjoner, er metoden i denne studien kvantitativ. Vi hentet ut data fra de spørsmålene vi anså som relevante for studien vår, hvilket var oppfatning av egen lederstil og hvorvidt de hadde opplevd permitteringer og/eller budsjettkutt siste 12 måneder, samt variablene kjønn og alder. Vi har dermed benyttet tre typer kvantitative data fra spørreundersøkelsen; diktome data, ordinale data og numeriske data (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Diktome data er variabler som deles inn i to kategorier. Spørsmålet om lederen er mann (0) eller kvinne (1) fra lederundersøkelsen faller inn under denne kategorien. Ordinale data er kategorisk data som kan rangeres. Vi har benyttet to spørsmål som faller inn under denne kategorien. Det første omhandler i hvilken grad lederen har opplevd budsjettkutt og/eller permitteringer, der rangeringen går fra 1-5 hvor 1 er "Ikke i det hele tatt" og 5 er "I meget stor grad". Det andre omhandler hvor ofte lederen gjør ulike ting, der rangeringer går fra 1-5 hvor 1 er "ikke i det hele tatt" og 5 er "svært ofte, om ikke alltid". Numeriske data er data som har en verdi som kan måles nummerisk. Spørsmålet "Hva er din alder? Skriv antall år" faller inn under denne kategorien.

4.3 Evaluering av datamateriale

"Kvantitative data i dens rå form, før den har blitt bearbeidet og analysert, bringer med seg liten mening for folk flest. Derfor må forskere bearbeide og analysere disse dataene for å transformere dem til informasjon. Kvantitative analyser som grafer, tabeller og statistikk

hjelper oss til å undersøke, presentere, forklare og studere sammenhenger.” (Saunders et al. 2012 s.472).

Denne studien baserer seg på sekundærdata fra Lederundersøkelsen. Vi må likevel behandle dataene som om de var primærdata for å forsikre oss om at de bidrar til å svare på problemstillingen (Saunders et al. 2012). Et sentralt spørsmål når man skal analysere kvantitative underskelser er hvordan man kan vite at funnene er korrekte. Raimond (1993), gjengitt av Saunders et al., (2012, s. 192), svar på dette er ”...*the answer, of course, is that, in the literal sense of the question you cannot know. All you can do is reduce the possibility of getting the answer wrong*”. Dette er grunnen til at forskningsdesign er viktig. For å finne et svar som er minst mulig feil er det ulike begrep man må vurdere vedrørende designet sitt. Det er vanlig å vurdere undersøkelsens pålitelighet og gyldighet. Med andre ord er det reliabiliteten og validiteten i undersøkelsen som må vurderes i forhold til forskjellige kriterier. Siden vi har brukt sekundære data, vil vi også vurdere dataene våre ut fra Saunders et al., (2012, s 330) sjekkliste. Denne kan finnes i vedlegg 2.

4.3.1 Generell anvendelighet

Steg én når man skal vurdere sekundære data er å vurdere målingens validitet. Dette er en av de viktigste kriteriene for anvendeligheten til dataene. Dersom dataen ikke gir oss informasjonen vi trenger for å besvare forskningsspørsmålet vårt, vil vi få ugyldige svar (Saunders et al., 2012; Smith, 2006). Dersom vi møter på et scenario hvor dataene ikke helt passer sammen med den informasjonen vi er ute etter, kan en løsning være å se på andre forskere sine argumentasjoner for hvorfor informasjonen likevel kan brukes. Det viktige er likevel at vår forskning må være sammenlignbar med andres forskning for at argumentene kan brukes (Saunders et al., 2012) Utenom målingens validitet er det viktig å se på om utvalget er stort nok for å kunne generalisere til den populasjonen vi ønsker å si noe om. Med det mener man om det er mange nok respondenter til å kunne overføre funnene til den populasjonen vi studerer. Når man bruker sekundærdata vil det ofte være enkelte variabler man utelater fra analysen siden de ikke belyser problemstillingen. Da må det være nok variabler igjen til analysering for å kunne svare på forskningsspørsmålet. Det kan også være variabler man burde hatt med, men som ikke eksisterer i datasettet man ser på. Til slutt er det viktig å vurdere tidsrommet hvor de sekundære dataene ble innhentet. Vil det tidsrommet

være gjeldende i dag, eller vil man finne sammenhenger som ikke gjelder i dag på grunn av for gamle data? (Saunders et al. 2012).

4.3.2 Presis anvendelighet

"The reliability and validity you ascribe to secondary data are functions of the method by which the data were collected and the source" (Saunders et al., 2012, s. 323) For å vurdere påliteligheten og gyldigheten til dataen kan man se på ryktet til kilden. I vårt tilfelle er kilden til datainnsamlingen AFF. Når det er slike seriøse aktører med kompetente forskere som samler inn dataene, er det stor sannsynlighet for at reliabiliteten og validiteten er ivaretatt. Jo bedre rykte kilden har, jo mer kan man stole på at metoden de har brukt for å innhente data er presis og veldokumentert. Spørsmålene knyttet til transformasjonsledelse er hentet fra Bass og Avolios (1995) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Dette er et mye brukt og anerkjent spørreskjema i forskningsmiljøet og indikerer derfor presis anvendelighet.

4.3.3 Reliabilitet

Påliteligheten i en undersøkelse henviser til om datainnsamlingen og analysen av materialet fører til konsistente funn. Med det menes at andre forskere skal finne like resultat om de kopierte undersøkelsen, eller om man gjorde samme undersøkelsen på et annet tidspunkt. For å vise til at funnene i en studie er pålitelig er det viktig å rapportere framgangsmåten underveis gjennom hele studien, slik at andre kan vurdere selv om de mener at det har ført til korrekte funn (Saunders et al., 2012). Det finnes flere feller en forsker kan gå i som setter reliabiliteten i fare. Saunders et al., (2012) viser til fire kilder som setter påliteligheten i fare:

1) Deltaker error

Trusselen viser til hvor mye innsats respondentene legger i undersøkelsen. Om noen blir bedt om å gjennomføre undersøkelsen rett før lunsj, eller på siste dagen før ferie, vil det kunne påvirke hvor mye respondenten legger i innsatsen sin. Forskeren burde finne et tidspunkt som ikke blir påvirket av støy som eksempelvis sultfølelse eller feriemodus. Dette har vi ingen informasjon om, men siden det er et selvutfyllingsskjema så kunne lederne selv bestemme hvilken dag og når på dagen de ville svare på spørsmålene.

2) Deltaker bias

Dette viser til faktorer som påvirker respondenten til å svare annerledes enn han/hun egentlig mener. Deltaker bias kan inntreffe i situasjoner hvor anonymiteten til respondenten er truet. Et annet eksempel kan være at respondenten svarer i henhold til egne interesser dersom han tror undersøkelsen skal brukes til endringer på arbeidsplassen hans. Forskeren har derfor et ansvar for å sikre anonymitet. Dersom det er fare for at ledere svarer opportunistisk, må forskeren ta en nøye vurdering på hvorvidt han/hun skal avsløre studiens hensikt.

Da Lederundersøkelsen er generell og meget omfattende, antar vi at anonymiteten er ivaretatt og at ledere derfor ikke har svart ut i fra egeninteresser. Denne antakelsen forsterkes av at svarene de gir ikke vil ha noen påvirkning på det selskapet de er leder for.

3) Forsker error

Dette er faktorer som endrer forskerens tolkning av svarene han får. Eksempler kan være at forskeren misforstår hva respondentene mener i svarene sine, eller at han er trøtt og derfor ikke får med seg alt. I vår studie elimineres mye av disse truslene ved at spørsmålene er skriftlige.

4) Forsker bias

Denne trusselen viser til forskerens påvirkning på respondenten. Det kan være at forskeren lar sine subjektive meninger påvirke hva respondenten svarer, eller at forskeren tolker svarene til respondenten på en måte som støtter hans egne meninger. I kvantitative undersøkelser er faren at forsker stiller ledende spørsmål, men i vår undersøkelse vurderer vi at AFF ikke påvirker respondentene på denne måten. Svarene fra respondentene er også vanskelig å feiltolke siden de er numeriske.

Ved å minimere truslene og rapportere metoden grundig vil påliteligheten til studien være høy, men det er ikke tilstrekkelig å kun ha en pålitelig studie, den må også ha høy validitet.

4.3.4 Validitet

Validitet er det samme som gyldighet og beskriver hvor godt målingene faktisk måler det som er intensjonen (Saunders et al., 2012). Forskere innhenter data som representerer virkeligheten, men for å kunne si noe om den er det viktig at dataen som innhentes faktisk kan

brukes til å trekke slutninger om fenomenet. Med det mener man at spørsmålene skal måle det som faktisk er intensjonen å måle. Når forskere vurderer om dataene måler det de er ment å måle, refererer det til intern validitet. En annen type validitet som er vanlig å vurdere i en kvantitativ undersøkelse er ekstern validitet. Med det mener man hvor godt funnene i undersøkelsen kan overføres til en annen kontekst. Når en forsker bruker en studie for å kunne si noe om en annen kontekst bruker man i forskningslitteraturen begrepet generaliserbarhet. Validitet deles opp i tre grupper; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet.

4.3.4.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet refererer til om dataene som er innsamlet faktisk kan beskrive fenomenet. Siden vi bruker Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) utviklet av Bruce Avolio og Bernard Bass, antar vi at begrepsvaliditeten er ivarettatt. Vi har sett at mange andre forskere tar i bruk MLQ når de gjennomfører studier knyttet til transformasjonsledelse.

4.3.4.2 Intern validitet

Med intern validitet mener man om undersøkelsen er egnet til å trekke kausale sammenhenger mellom to variabler. Kausale sammenhenger er årsak-virkningssammenhenger hvor en variabel påvirker en annen. I kvantitative undersøkelser oppnår man intern validitet når et sett med spørsmål på en statistisk måte kan sees i sammenheng med analytiske faktorer eller resultat (Saunders et al. 2012). Forskningsdesign er viktig for å sikre intern validitet.

Problemer med designet kan føre til at vi finner noe vi tror er en kausal sammenheng, men som egentlig er et resultat av en ukjent variabel som vi ikke har tatt med i undersøkelsen eller analysen, en såkalt spuriøs sammenheng. En trussel ved årsakssammenhenger er at årsak må komme før eller samtidig som virkning. Dersom dette ikke er tilfelle vet man ikke hvilken variabel som er årsaksvariabel, og hvilken variabel som er virkningen. I MLQ er det 20 spørsmål som knytter seg til transformasjonsledelse. Åtte av spørsmålene knyttes mot idealisert innflytelse, mens det er fire spørsmål som knyttes opp mot henholdsvis inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. MLQ brukes av mange anerkjente forskere i sine undersøkelser på transformasjonsledelse, så vi må anta at spørsmålene i undersøkelsen faktisk måler utøvelsen av transformasjonsledelse og dens fire dimensjoner. Til analysen ønsket vi å finne en gjennomsnittlig score på bruken av

ledelsesformer og dimensjonene, så derfor ble total score knyttet til hver avhengig variabel dividert på antall spørsmål tilknyttet de ulike dimensjonene.

4.3.4.3 Ekstern validitet

Når man snakker om ekstern validitet henviser det til om resultatene fra en studie kan generaliseres til andre relevante settinger eller grupper (Saunders et al., 2012). For å sikre ekstern validitet er det viktig at utvalget man undersøker er et representativt utvalg av den populasjonen man ønsker å generalisere funnene til. Ofte er man nødt til å kopiere undersøkelsen til den konteksten man ønsker å generalisere til for å konstatere at funnene faktisk er generaliserbare. Når en forsker skal vurdere om studien har ekstern validitet vil han gjerne sammenligne sine egne funn med funn fra andre studier. Når flere forskere finner samme resultat tyder det på at funnene er overførbare til andre kontekster enn utvalget man har undersøkt. Det er også vanlig å kopiere undersøkelsen til andre kontekster for å sammenligne funn mellom kontekstene. Formålet i vår studie er å si noe om hvorvidt norske ledere utøver økt transformasjonsledelse i nedgangstider. Ved å bruke Lederundersøkelsen fikk vi et stort representativt utvalg av norske ledere. Dette er ledere fra ulike nivåer i hierarkiet, og lederne er valgt ut tilfeldig. Ved at lederne er valgt ut tilfeldig, og med et stort utvalg sikrer vi at utvalget er representativt for alle ledere i Norge. Siden undersøkelsen er besvart av ledere, kan vi kun uttale oss om ledere. Vi hadde hatt et problem med generaliserbarheten dersom vi hadde ønsket å si noe om hvordan lederne påvirker ansatte med sine ledelsesformer siden vi ikke har data som kan knytte sammen lederens atferd med ansattes reaksjon. Når vi skal vurdere om funnene er generaliserbare er det viktig at vi får data som reflekterer virkeligheten best. Vi må derfor vurdere hvor dataene er innhentet fra. Siden ledere vurderer sin egen ledelsesatferd på én måte, kan det oppstå problemer vedrørende om svarene deres objektivt er nært knyttet til virkeligheten. Observasjon hadde vært en mer optimal tilnærming, selv om lederen også her kan endre atferd på grunn av forskerens påvirkning. I en spørreundersøkelse slik som AFF har gjennomført, ville det vært fordelaktig og fått bekreftelser på ledernes svar i undersøkelsen av personer som ligger under lederens kontroll. Til sist vil forskere vurdere tiden dataene er innhentet på. AFF undersøkelsen er innhentet i 2011 og er således en fersk studie. I og med at vi ønsker å måle utøvd ledelse i nedgang kan dette året være en styrke for vår studie. Finanskrisen som oppstod i 2008 har hatt ettervirkninger på ulike selskaper og bransjer i årene etter krisen. Derfor kan vi muligens

hente ut data som er ferske med tanke på nedgang siden Finanskrisen oppstod og pågikk i årene før 2011. Den eksterne validiteten vedrørende innsamlingen av data anser vi derfor for å være gyldig i vår studie.

4.4 Dataanalyse

I denne studien vil vi foreta to ulike typer analyser om sammenhengen mellom variabler. Vi vil se om det er korrelasjon mellom de fire dimensjonene i transformasjonsledelse, og vi ønsker å undersøke om to ulike variabler som representerer nedgang påvirker bruken av transformasjonsledelse og dens dimensjoner.

4.4.1 Korrelasjon mellom variabler

Vi ser at mange forskere slår sammen effekten av alle dimensjonene i transformasjonsledelse for å forklare ledelsesformen sin effekt. Mange forskere slår sammen idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon og betegner de som karismatisk ledelse. Grunnen til det tror vi har med hvordan variablene varierer med hverandre å gjøre. Vi vil derfor måle hvor mye dimensjonene korrelerer med hverandre. Vi bruker Pearson product-moment correlation koeffisient som måler styrken av en lineær sammenheng mellom to variabler X og Y (Ghauri og Grønhaug 2010). Koeffisienten vil variere fra -1 til +1 hvor +1 er verdien som forteller oss at variablene har en perfekt positiv korrelasjon. Vi har en perfekt negativ korrelasjon på verdien -1, mens 0 forklarer at det ikke eksisterer noen sammenheng mellom variablene. Selv om man kan observere at det er en kovarians mellom variablene, vil ikke denne analysen forklare at det er kausale, årsak-virkning-sammenhenger mellom variablene. Det betyr at ulike dimensjoner i transformasjonsledelse kan ha en sammenheng hvor de varierer med eller mot hverandre, men at vi ikke kan si at bruk av en dimensjon påvirker bruk av en annen dimensjon. Når forskere slår sammen dimensjonene for å uttale seg om transformasjonsledelse som en enhet, eller når de slår sammen idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon og kaller dem karismatisk ledelse, vil vi tro at aspekter ved lederens atferd er lik på ulike dimensjoner, men at atferden i en dimensjon ikke nødvendigvis fører til bruk av en annen dimensjon.

4.4.2 Regresjonsanalyse

Grunnen til at vi innhenter data er for å se om variablene har en sammenheng. I økonomisk forskning er dette viktig da sammenhenger kan føre til at ledere foretar bedre beslutninger. Når vi analyserer data vil det være mulig for oss å beskrive, forklare og predikere sammenhenger mellom ulike variabler. En av de mest brukte og nyttige framgangsmåtene for å undersøke sammenhenger er en regresjonsanalyse. Den brukes for å statistisk analysere om det eksisterer sammenhenger mellom en eller flere uavhengige variabler og en avhengig variabel (Ghauri og Grønnhaug 2010). Uavhengige variabler er en variabel som påvirker en annen. I en årsak-virkning sammenheng vil en uavhengig variabel være årsaksvariabelen, mens en avhengig variabel er virkningsvariabelen. Det er en sammenheng hvor den avhengige variabelen blir påvirket av den uavhengige variabelen. Analysen brukes på kvantitative data, i vårt tilfelle på en tverrsnittstudie fra 2011. Regresjonsanalysen beskriver en statistisk lineær sammenheng mellom en avhengig variabel (Y) og en uavhengig variabel (X). Den beskriver hvor mye en variabel samvarierer med en annen variabel ved en rett linje, altså lineært. Den skiller seg fra en korrelasjonsanalyse ved at vi som forskere påstår hva som er årsaksretningen, og at det eksisterer en årsak-virkning sammenheng mellom variablene. En slik regresjonsanalyse kan beskrives ved hjelp av følgende ligning;

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + u_i$$

Der Y er den avhengige variabelen og X er den uavhengige variabelen. β_0 er konstanten, hvilket er verdien på den avhengige variabelen når $X=0$. Sagt på en annen måte er konstanten verdien på den avhengige variabelen når det ikke er en sammenheng mellom den avhengige og den uavhengige variabelen, og er det punktet hvor regresjonslinjen skjærer gjennom Y-aksen. β_1 er stigningskoeffesienten, hvilket forteller hvor mye den avhengige variabelen endres når man øker den uavhengige variabelen med en enhet. u_i er restleddet som inneholder faktorer som påvirker den avhengige variabelen utenfor modellen.

Analysen bygger på fire forutsetninger som alle må oppfylles.

1. Forholdet mellom den avhengige og de uavhengige variablene er lineære. Dette forklares med i hvilken grad endringer i den avhengige variabelen har sammenheng med endringer i den uavhengige variabelen (Saunders et al., 2012).
2. Homoskedastiske restledd må være konstant (Saunders et al., 2012).

3. Vi må sørge for at det ikke er for høy korrelasjon mellom de uavhengige variablene. Dersom det er for høy korrelasjon mellom de uavhengige variablene vil det være vanskelig fastsette de ulike uavhengige variablenes individuelle effekt. En tommelfingerregel er at korrelasjonen mellom de ulike uavhengige variablene ikke må være høyere enn 0,90, for da indikerer det at vi har multikollinearitet (Saunders et al., 2012).
4. Det kan ikke eksistere målefeil på dataene på de uavhengige og avhengige variablene (Saunders et al., 2012).

Når vi skal vurdere hvor godt modellen predikerer sammenhengen mellom en avhengig og en eller flere uavhengige variabler kan vi bruke "Coefficient of determination" eller R^2 . Denne koeffisienten forklarer hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som blir beskrevet i modellen, eller av de uavhengige variablene. R^2 vil ha en verdi på mellom 0 og 1, hvor 1 vil forklare alle variasjoner i den avhengige variabelen, mens 0 ikke forklarer noen variasjon.

4.4.3 Multippel regresjonsanalyse

I en multippel regresjonsanalyse sjekkes sammenhengen mellom en avhengig variabel og to eller flere uavhengige variabler. Hensikten med denne studien er å vurdere hvilken påvirkning nedgang har for utøvelse av transformasjonsledelse og dens fire dimensjoner. Dersom vi kun hadde brukt analysen med en avhengig og en uavhengig variabel, vet vi ikke om påvirkningen nedgang har for utøvelse av lederstilen er en årsakssammenheng eller en samvariasjon, som i en korrelasjonsanalyse. For å kunne hevde at vi har en årsakssammenheng kan vi inkludere uavhengige variabler i modellen som kan forklare endringer i den avhengige variabelen. På den måten kan vi se endringene den uavhengige variabelen vi er interessert i sin påvirkning på den avhengige variabelen. Det kan tenkes at lederes kjønn eller alder kan påvirke i hvilken grad de utøver transformasjonsledelse. Ved å inkludere disse variablene i modellen vil vi kunne observere endringene i utøvd transformasjonsledelse for nedgang ved å kontrollere endringene i den avhengige variabelen etter at vi først har sjekket forklaringsvariablenes påvirkning. Ved å forklare endringene ved hjelp av andre variabler vil forklaringskraften R^2 vise hvor robust modellen vår er, og kunne forklare hvor mye av endringene i variasjonen på den avhengige variabelen som skyldes den uavhengige variabelen vi er interessert i.

Når vi skal analysere modellen i en regresjonsanalyse ønsker vi å se på regresjonskoeffisienten til en uavhengig variabel sin påvirkning på den avhengige variabelen. Regresjonskoeffisienten forklarer hvor mange standardavvik den avhengige variabelen øker med når man øker standardavviket til den uavhengige variabelen med 1. Skalaen til regresjonskoeffisienten går fra -1 til +1. En verdi på 0 forteller at det ikke er noen sammenheng mellom variablene. For at vi skal kunne hevde at det er en kausal sammenheng mellom variablene må regresjonskoeffisienten være signifikant, hvilket betyr at at sjansen for at nullhypotesen (H_0) er feil. En nullhypotese antar at det ikke er en statistisk sammenheng mellom variablene, og er det vi prøver å motbevise med våre alternativhypoteser (H_1 - H_{12} ...). Da vi ønsker å være sikker på at vi har en sammenheng, benytter vi et signifikansnivå på 5%. Det vil si at sannsynligheten for å forkaste nullhypotesen når denne er sann. Dersom vi finner et signifikansnivå (p-verdi) som er lavere enn 5% vil vi forkaste nullhypotesen, og kunne argumentere teoretisk for at vi har funnet en kausal sammenheng.

5 Analyse av data

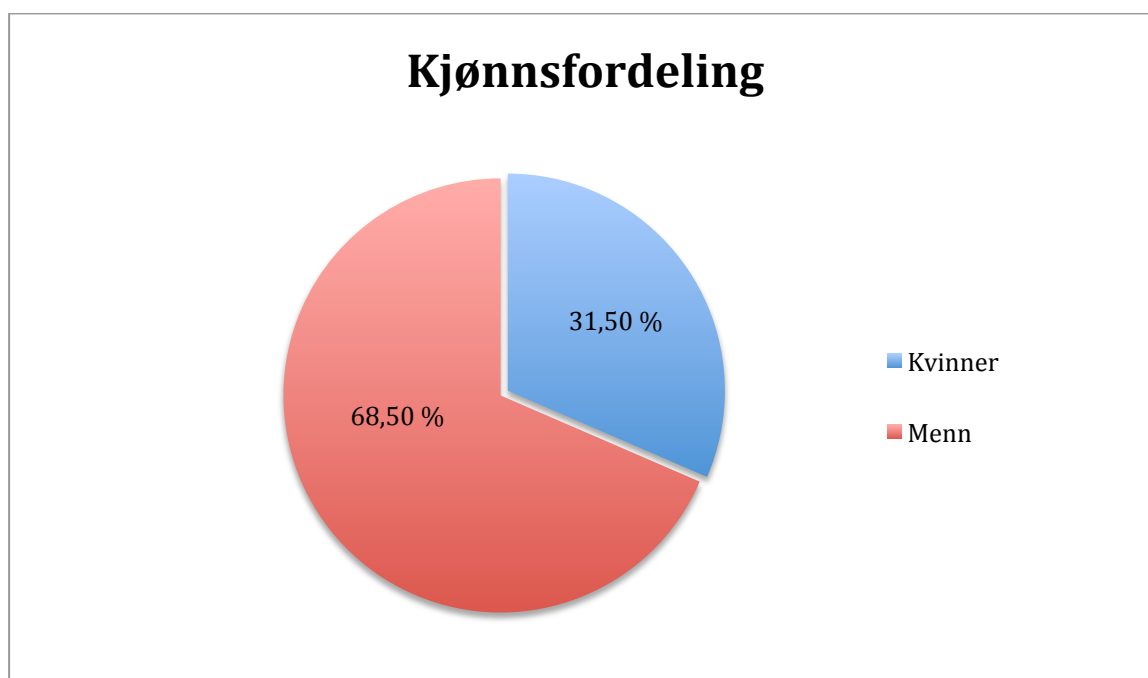
I dette kapittelet vil vi presentere funnene fra dataanalysen. Vi starter først med å presentere demografisk statistikk, der vi har valgt ut variablene kjønn og alder. Deretter presenteres regressjonsanalysene for transformasjonsledelse som helhet, samt korrelasjonsanalysen av dimensjonene. Videre vil regressjonsanalysene av hver enkelt dimensjon presenteres.

5.1 Demografisk statistikk

Vi vil først rette fokus mot del 1 av Lederundersøkelsen som omhandler demografi. Det er flere momenter her som kunne vært interessant å sett på i forbindelse med transformasjonsledelse, men vi har valgt å fokusere på spørsmål 1 som avdekker kjønn og spørsmål 2 som avdekker alder. Kjønn og alder vil fungere som kontrollvariabler i de følgende resultatene som presenteres.

5.1.1 Kjønn

Vi ser av figur 5.1 at det mannlige kjønn er bedre representert i lederstillinger enn kvinner, noe som har vært vanlig i mange år (Eagly, 2004, 2007; Eagly & Carli, 2003, 2007; Jacobs, 1999). Andelen kvinner i lederstillinger i Norge er likevel økende (Boki).

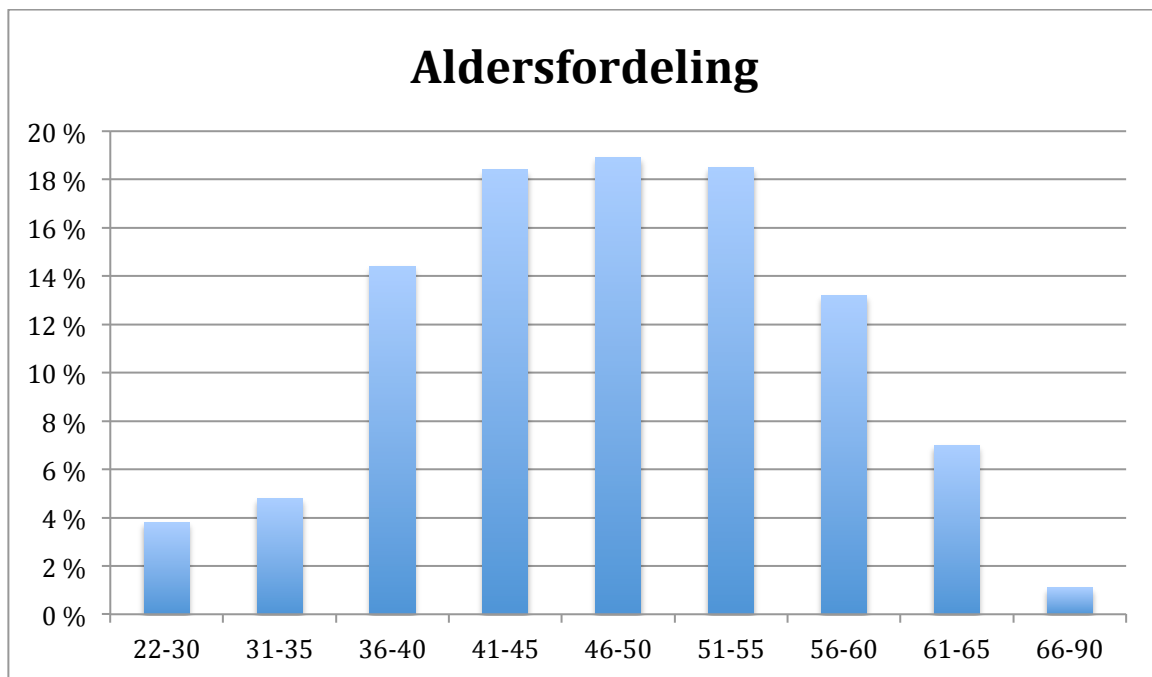


Figur 5.1: Prosentvis kjønnsfordeling i lederstillinger.

Årsaken til at vi har valgt å se nærmere på kjønn er dets antatte påvirkning på lederstil. Det er vanlig å observere menn og kvinner i ulike yrker og at de leder i ulike kontekster. Disse ulikhetene skyldes den tidlige kjønnsdelingen i arbeidskraften, som medførte ulike kjønnsroller for menn og kvinner (Eagly og Wood, 1999; Eagly, Wood, og Diekman, 2000; Wood og Eagly, 2002). Kjønnsroller er relatert til kjønnsstereotyper, som refererer til menneskers persepsjon om at menn og kvinner har ulike særtrekk basert på kjønn. Samfunnet vi lever i har bestemt at noen situasjoner og aktiviteter er mer maskuline eller feminine enn andre, på samme måte som samfunnet har konkludert med at en viss oppførsel er mer maskulin eller feminin enn en annen (Petrides og Furnman, 2000). Kvinner anses i stor grad å inneha feminine yrker, mens menn anses som å ha maskuline yrker (Bosak, Sczesny, og Eagly, 2008; Garcia-Retamero og Lopez-Zafra, 2006b, 2008; Garcia-Retamero, Müller og Lopez-Zafra, 2011). På bakgrunn av dette, er det naturlig å stille spørsmålsteget ved om kvinner og menn har samme lederstil til tross for at de er ulike. Petrides og Furham (2000) fant at det faktisk eksisterer kjønnsforskjeller i lederstiler. Forskning viser at kvinner er mer transformelle enn menn, da særtrekkene til en transformasjonsleder er forbundet med feminine kjønnskarakteristikk (Eagly, Johannesen-Schmidt, og van Engen, 2003; Lopez-Zafra og Del Olmo, 1999, Eagly og Carli, 2003; 2007; Eagly og Johannessen-Schmidt, 2001; Eagly og Karau, 2003; Garcia-Retamero og Lopez-Zafra, 2002, 2006a, 2006b). Støttende og omtenkssom adferd, som man kjenner igjen fra dimensjonene intellektuell stimulering og individuell omtanke, er typisk innenfor transformasjonsledelse og er forbundet med feminine kjønnsroller. I tillegg scorer kvinner høyere enn menn på emosjonell intelligens (Extremiera, Fernández-Berrocal og Salovey, 2006; Mayer, Caruso og Salovey, 1999; Van Rooy, Alonso og Viswesvaran, 2005), en egenskap som antas å være viktig og nødvendig i transformasjonsledelse.

5.1.2 Alder

Som vi ser av figur 5.2 er det flest i alderen 41-55 år som innehar lederstillinger, og gjennomsnittsalderen for ledere er 49 år. Dette antyder at gjennomsnittslederen har lang erfaring fra arbeidslivet. Andelen mennesker i lederposisjon avtar både ved ung og høy alder.



Figur 5.2: Prosentvis aldersfordeling i lederstillinger.

Årsaken til at vi har valgt å se nærmere på alder er den generelle antakelsen om at alder og erfaring utgjør visse ulikheter i individers arbeidsstil, og lederstiler vil dermed også påvirkes av alder og erfaring. Jobberfaring har stor innvirkning på lederstil (Giri og Santra, 2010). Athanasaw (2003) fant at ansiennitet er en faktor som signifikant påvirker lederes lederstil. Alder og erfarings påvirkning på lederstil er positiv og signifikant. Dette indikerer at tankegangen til eldre er ulik fra de yngre. Videre vil arbeidsmengden variere på ulike karrierestadier, noe som kan medføre ulikheter i lederstil. Forventningene til ansatte endres også ved erfaring, noe som kan være grunnen til at man oppfatter ledelse ulikt.

Hess og Auman (2001) rapporterte om en positiv relasjon mellom alder og utvikling av sosiale ferdigheter. Dette kan indikere at eldre ledere trolig vil benytte transformasjonsledelse, da dette er en lederstil der lederen går ned på individnivå for å se og motivere de ansatte. Andre studier kobler alder og livserfaring til kulturell intelligens (Ang et al. 2006; Shannon og Begley 2008). Dette kan også knyttes mot transformasjonsledelse, der lederen må se og kjenne de ansatte for å kunne motivere dem. Dersom eldre har høyere kulturell intelligens, vil det trolig falle dem naturlig å benytte transformasjonsledelse da de har evnen til å sette seg inn i alle de ansattes bakgrunn og livssituasjon. Dette vil gjøre det lettere for eldre ledere å inspirere og motivere de ansatte.

Ledere er også bevisst på hvordan folk vil se på dem etter at de har forlatt bedriften og de ser sin egenverdi gjennom hva de har bidratt med og oppnådd for bedriften (Sonnenfeld, 1986). I den forbindelse er mange seniorledere opptatt av å etterlate et positivt ettermæle når de forlater bedriften. Ettermæle reflekterer ofte lederens personlige søken for en høyere mening og ledsages av en mindre kontrollerende og mer støttende lederstil (Dobel, 2005). Sosioemosjonell selektiv teori tilsier at når en persons blir eldre, er de mer tilbøyelige til å forfølge emosjonelle, meningsfulle mål og utvikle en sterkere følelse av sosial bevissthet og følelsesmessig intimitet (Carstensen 2006; Carstensen et al. 1999). Transformasjonsledere er kjent for å være støttende og lite kontrollerende, noe som kan indikere at eldre mennesker vil benytte denne lederstilen.

5.2 Dataanalyse

Med bakgrunn i den teoretiske gjennomgangen vi har presentert synes det tydelig at ledere bør utøve mer transformasjonsledelse når bedriften opplever nedgang. Er det derfor slik at norske ledere utøver økt bruk av transformasjonsledelse når bedriften ser seg nødt til å permittere ansatte eller opplever å måtte kutte i budsjettene? Vi har antatt at permitteringer og budsjettkutt er hovedpunktene som går igjen når en organisasjon opplever nedgangstider. Gjennom regresjonsanalysen kan vi se om det er sammenhenger mellom budsjettkutt og økt utøvd transformasjonsledelse eller permitteringer og økt bruk av transformasjonsledelse. I analysen er transformasjonsledelse og dens fire dimensjoner avhengige variabler, og permitteringer og budsjettkutt er uavhengige variabler. Først ønsker vi å se på sammenhengen mellom transformasjonsledelse som helhet, altså at vi slår sammen alle de fire dimensjonene, og henholdsvis permitteringer og budsjettkutt. Deretter undersøkes samvariasjon mellom de fire dimensjonene, før vi til slutt ser på sammenhengen mellom utøvelsen av hver dimensjon opp mot de uavhengige variablene. For å kunne hevde at vi har statistiske bevis for våre funn har vi valgt et signifikansnivå på 5%.

Da det kan eksistere faktorer som påvirker hvilken lederstil som utøves, må vi kontrollere modellen for denne type faktorer for å unngå å trekke konklusjoner på falskt grunnlag. Ved å kontrollere modellen for variablene kjønn og alder, er vi bedre rustet til å trekke konklusjoner på riktig grunnlag. Med bakgrunn i forskning på lederstil og henholdsvis kjønn og alder, antas det at det kan eksistere variasjon i bruk av lederstil basert på disse variablene.

Samtlige tabeller fra regresjonsanalysene som presenteres under inneholder to modeller. Modell 1 består av karakteristikkene alder og kjønn, mens modell 2 inneholder de samme variablene som modell 1 i tillegg til den uavhengige variabelen som vi skal teste den avhengige variabelen med.

5.2.1 Permitteringers påvirkning på økt bruk av transformasjonsledelse

Den første sammenhengen vi prøver å avdekke er om permitteringer fører til økt bruk av transformasjonsledelse hos en leder. I en nedbemanningsprosess sier teorien at det er viktig å opprettholde en høy grad av opplevd tillit hos de ansatte. Transformasjonsledelse har vist seg å være en god lederstil for å bygge opp tilliten til leder. Det synes derfor at en leder bør utøve mer transformasjonsledelse under og etter en prosess som involverer permitteringer. I tabellen vises to modeller fra analysen. Modell 1 viser sammenheng med leders karakteristika, mens modell 2 tar vi inn den uavhengige variabelen permitteringer.

Tabell 5.1: Permitteringers påvirkning på økt utøvelse av transformasjonsledelse.

AVHENGIG VARIABEL ER TRANSFORMASJONSLEDELSE	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,182*	0,181*
ALDER PÅ LEDER	0,110*	0,110*
PERMITTERINGER		-0,011
ADJUSTET R2	0,039	0,039
OBSERVASJONER	2164	2164
KONSTANT	3531*	3540*

* p-verdi <0,05

Alder og kjønn forklares med 3.9% av økt bruk av transformasjonsledelse i modellen. Ved innføring av permitteringer endres ikke forklaringsvariablene som er konstant på 3.9%. Det vil si at kjønn og alder i denne modellen er det eneste som forklarer økt grad av transformasjonsledelse. Disse variablene forklarer likevel svært lite, bare 3,9%, av hvorfor ledere utøver mer transformasjonsledelse. Variabelen permitteringer forklarer altså ingen endringer i modellen siden R2 er lik fra modell 1 til modell 2. Vi finner ikke støtte for H1 om

at permitteringer medfører økt bruk av transformasjonsledelse. Dette underbygges ved at sammenhengen ikke er signifikant.

5.2.2 Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av transformasjonsledelse

Denne modellen undersøker om budsjettkutt fører til økt bruk av transformasjonsledelse blant norske ledere. Vi forventer støtte på denne hypotesen siden forskning har vist at transformasjonsledelse øker motivasjonen, jobbtilfredshet og tillit til leder blant ansatte. I nedgangstider er slike utfall av ledelsesstilen viktig for å holde på ansatte, øke innovasjonsevnen og kreativiteten hos medlemmene i organisasjonen, samt at økt motivasjon er viktig når det blir økt press på jobben. Vi antar derfor at norske ledere utøver mer transformasjonsledelse i tider hvor budsjettkutt er nødvendig.

Tabell 5.2: Budsjettkuttets påvirkning på økt utøvelse av transformasjonsledelse.

AVHENGIG VARIABEL ER TRANSFORMASJONSLEDELSE	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,185*	0,173*
ALDER PÅ LEDER	0,113*	0,113*
BUDSJETTKUTT		0,113*
ADJUSTET R2	0,04	0,053
OBSERVASJONER	2172	2172
KONSTANT	3521*	3461*

* p-verdi <0,05

Lederkarakteristikkene alder og kjønn forklarer 4% av endringen av økt transformasjonsledelse når bedrifter opplever budsjettkutt. Vi ser at kvinner har en positiv sammenheng med transformasjonsledelse, og det samme gjelder eldre ledere. Når vi innfører den uavhengige variabelen budsjettkutt i modell 2, øker forklaringsvariablene fra 4,0% til 5,3%. Vi ser at budsjettkutt har en positiv sammenheng med økt bruk av transformasjonsledelse ved at den er signifikant. Dette støtter H2 om at ledere som opplever budsjettkutt øker sin bruk av transformasjonsledelse.

5.2.3 Samvariasjon innenfor transformasjonsledelsens fire dimensjoner

Denne modellen undersøker i hvilken grad de fire dimensjonene; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering, samvarierer med hverandre. Vi har i den teoretiske delen sett at dimensjonene konseptuelt står godt alene, mens empirisk viser det seg at de er knyttet opp mot hverandre. Vi forventer å se en sterk korrelasjon mellom idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon. Mange forskere slår disse dimensjonene sammen og kaller dem ”de karismatiske dimensjonene”. Modellen består av de fire dimensjonene som er Idealisert Innflytelse (II), Inspirerende Motivasjon (IM), Individuell Omtanke (IO) og Intellektuell Stimulering (IS).

Tabell 5.3: Samvariasjon innenfor transformasjonsledelsens fire dimensjoner.

KORRELASJON MELLOM DIMENSJONENE		II	IM	IO	IS
II	Pearson korrelasjon	1	0,673*	0,554*	0,544*
	Observasjoner	2345	2314	2319	2239
IM	Pearson korrelasjon	0,673*	1	0,525*	0,482*
	Observasjoner	2314	2725	2668	2554
IO	Pearson korrelasjon	0,554*	0,525*	1	0,532*
	Observasjoner	2319	2668	2786	2597
IS	Pearson korrelasjon	0,544*	0,482*	0,532*	1
	Observasjoner	2239	2554	2597	2650

* p-verdi <0,01

I tabellen ser vi at det er positiv korrelasjon, eller samvariasjon, mellom alle de fire dimensjonene, hvilket støtter H3. De dimensjonene som samvarierer mest er idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon som har en Pearsons korrelasjonsverdi på 0,673. Dette støtter H4 om at de to første dimensjonene er mest hensiktsmessig å se i sammenheng.

Tabellen viser også at det er signifikante sammenhenger mellom alle dimensjonene, noe som kan forklare hvorfor mange forskere velger å slå sammen dimensjonene til en enhet, transformasjonsledelse, i stedet for å se på dimensjonene individuelt. Selv om dimensjonene har en høy og signifikant samvariasjon med hverandre, kan de likevel ha en høy individuell verdi.

5.2.4 Permitteringers påvirkning på økt bruk av idealisert innflytelse

Denne modellen undersøker om permitteringer fører til økt bruk av dimensjonen idealisert innflytelse hos ledere. Fra teorien om nedbemanning fant vi at det er viktig å skape en visjon i tider med nedbemanning, løfte betydningen av hver enkelt ansatt sitt arbeid og å være en rollemodell for de ansatte. Siden dette er en svært lik ordlyd som kjennetegner idealisert innflytelse antar vi at en leder bør utøve økt bruk av idealisert innflytelse i en situasjon med permitteringer.

Tabell 5.4: Permitteringers påvirkning på økt bruk av idealisert innflytelse.

AVHENGIG VARIABEL ER IDEALISERT INNFLYTELSE	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,135*	0,134*
ALDER PÅ LEDER	0,107*	0,106*
PERMITTERINGER		-0,012
ADJUSTET R2	0,024	0,024
OBSERVASJONER	2312	2312
KONSTANT	3423*	3434*

* p-verdi <0,05

Av lederens karakteristikk ser vi i modell 1 at kvinner utøver mer idealisert innflytelse enn menn. Det er også en positiv sammenheng vedrørende leders alder og idealisert innflytelse. Disse variablene forklarer likevel bare 2,4 % av sammenhengen mellom permitteringer og økt bruk av idealisert innflytelse. Vedrørende hypotesen om økt bruk av idealisert innflytelse i tider med permitteringer finner vi ingen støtte i modellen. Forklaringsvariablene har samme verdi i modell 2 som i modell 1, ergo forklarer ikke permitteringer noen årsak til økt bruk av idealisert innflytelse i modellen. H5 om at permitteringer fører til økt utøvelse av idealisert innflytelse støttes ikke i modellen, noe som vises ved at den ikke er signifikant (sig= 0,549).

5.2.5 Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av idealisert innflytelse

Vi ønsker å se om budsjettkutt har betydning for ledere sin bruk av idealisert innflytelse. I tunge tider med mindre økonomisk fleksibilitet og jobbsikkerhet, kan en leder med klare visjoner og oppriktighet ovenfor de ansatte kunne påvirke de ansatte til å rette seg etter

bedriftens interesser over sine egne, og derfor yte ekstra innsats. Vi har sett i teorien at ansatte som yter ekstra og som har tillit til en leder som framstår som en rollemodell, er viktig for en bedrift som sliter med budsjettkutt. Vi antar derfor at vi vil se en sammenheng mellom budsjettkutt og idealisert innflytelse.

Tabell 5.5: Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av idealisert innflytelse.

AVHENGIG VARIABEL ER IDEALISERT INNFLYTELSE	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0.137*	0,127*
ALDER PÅ LEDER	0,109*	0,108*
BUDSJETTKUTT		0,101*
ADJUSTET R2	0,025	0,035
OBSERVASJONER	2321	2321
KONSTANT	3414*	3354*

* p-verdi <0,05

Av tabellen ser vi at hypotesen får støtte i modellen for H6 ved at sammenhengen er signifikant mellom budsjettkutt og økt utøvelse av idealisert innflytelse (sig = 0,000). Forklaringsvariablene i modell 1 utgjør 2,5% av endringen av økt bruk av idealisert innflytelse. Endringen i forklaringsvariablene øker til 3,5% når vi innfører den uavhengige variabelen budsjettkutt. Både endringene i forklaringsvariablene og størrelsen på dem forklarer totalt sett lite av endringene i den avhengige variabelen idealisert innflytelse, som betyr at modellen forklarer en liten del av årsaken til at ledere utøver idealisert innflytelse.

5.2.6 Permitteringers påvirkning på økt bruk av inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon blir av mange forskere omtalt som en av de to såkalte karismatiske dimensjonene. Karismatiske ledere trer ofte fram som en veiviser ut av uføret når noen befinner seg i en krisesituasjon. Lederen prøver å synliggjøre viktigheten av de ansattes oppgaver og gi dem eierskap til oppgavene sine. I tider med permitteringer vil de gjenværende ansatte kunne føle frykt for ytterligere nedbemanning som bør tilsi at ledere gjør lurt i år yte mer av denne dimensjonen når organisasjonen står ovenfor kutt i budsjettet.

Tabell 5.6: Permitteringers påvirkning på økt bruk av inspirerende motivasjon.

AVHENGIG VARIABEL ER INSPIRERENDE MOTIVASJON	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,145*	0,145*
ALDER PÅ LEDER	0,059*	0,06*
PERMITTERINGER		0,006
ADJUSTET R2	0,021	0,021
OBSERVASJONER	2690	2690
KONSTANT	3701*	3695*

* p-verdi <0,05

Vi ser en tendens til at kvinnelige ledere utøver mer inspirerende motivasjon enn menn ($B=0,145$), og at inspirerende motivasjon utøves mer når lederens alder er høyere ($B=0,059$). Sammen utgjør disse variablene kun 2,1% av endringen i inspirerende motivasjon. Ved innføring av den uavhengige variabelen permitteringer, øker ikke størrelsen på forklaringsvariabelen. Permitteringer har ingen sammenheng med økt bruk av inspirerende motivasjon ($B=0,006$). Dette bekreftes av at $p > 0,05$ og H7 får dermed ikke støtte i modellen.

5.2.7 Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av inspirerende motivasjon

Som vi så i teorien og i avsnittet om nedbemanning vil utøvelse av inspirerende motivasjon kunne øke effektiviteten til en organisasjon i nedgangstider. På tross av at vi ikke fant sammenheng mellom permitteringer og inspirerende motivasjon, antar vi at det er en positiv sammenheng mellom budsjettkutt og økt bruk av denne dimensjonen.

Tabell 5.7: Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av inspirerende motivasjon.

AVHENGIG VARIABEL ER INSPIRERENDE MOTIVASJON	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,146*	0,140*
ALDER PÅ LEDER	0,064*	0,062*
BUDSJETTKUTT		0,064*
ADJUSTET R2	0,022	0,025
OBSERVASJONER	2696	2696
KONSTANT	3687*	3642*

* p-verdi <0,05

Signifikante funn i modellen viser at kvinner utøver mer inspirerende motivasjon enn menn ($B=0,146$) i modell 1, mens det er en svak positiv sammenheng mellom økt alder og økt bruk av denne dimensjonen ($B=0,064$). H8 støttes i modell 2 med en samvariasjon mellom de standardiserte koeffisientene på 0,064. Dette er tilnærmet lik null, men modellen viser at sammenhengen er signifikant. Forklaringsvariablene i modellen viser likevel bare en økning fra 2,2% i modell 1 til 2,5% i modell 2, så alder, kjønn og budsjettkutt viser i liten grad hvorfor ledere utøver økt bruk av inspirerende motivasjon.

5.2.8 Permitteringers påvirkning på økt bruk av individuell omtanke

Individuell omtanke er knyttet opp mot effekter som for eksempel økt kreativitet og innovasjon i organisasjoner. I tider med nedgang og permitteringer kan det tenkes at ledere vil spille på de ansattes sterke sider, legge til rette for kreativitet og individuell tilpasning for å gjøre organisasjonen mer konkurransedyktig eller for å sikre overlevelse og redusere turnover blant nøkkelansatte. Vi forventer derfor at ledere vil vie mer oppmerksomhet til denne dimensjonen når organisasjonen er preget av permitteringer.

Tabell 5.8: Permitteringers påvirkning på økt bruk av individuell omtanke.

AVHENGIG VARIABEL ER INDIVIDUELL OMTANKE	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,207*	0,206*
ALDER PÅ LEDER	0,084*	0,084*
PERMITTERINGER		-0,011
ADJUSTET R ²	0,044	0,043
OBSERVASJONER	2750	2750
KONSTANT	3641*	3651*

* p-verdi <0,05

Tabellen viser at kvinner har en positiv signifikant sammenheng med økt bruk av inspirerende motivasjon ($B= 0,207$). Økt alder viser også en signifikant sammenheng ($B= 0,084$). Av modell 2 ser vi at permitteringer ikke har noen sammenheng med økt individuell omtanke ($B=-0,011$) og H9 får derfor ikke støtte i modellen. At permitteringer ikke har noen sammenheng vises også i forklaringsvariablene mellom modell 1 og 2 ved at den i modell 1 har en forklaringseffekt på 4,4% av variasjonen i individuell omtanke, mens den reduseres til 4,3% når vi innfører permitteringers effekt på den avhengige variabelen.

5.2.9 Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av individuell omtanke

Teorien sier at ledere i nedgangstider bør ha en åpen toveiskommunikasjon med de ansatte for å forstå deres behov slik at de kan bli mer effektive og kreative. Empiri viser også til at økt kreativitet er et utfall av bruk av individuell omtanke. En viktig del av individuell omtanke er at ved å fokusere på de ansattes sterke sider kan man skape mestere i stedet for middelmådigheter. Dette kan bety at bedriften kan bli mer effektiv, noe som bør være en prioritet i nedgangstider. Vi tror derfor at ledere vil utøve mer individuell omtanke i nedgangstider som omfatter budsjettkutt.

Tabell 5.9: Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av individuell omtanke.

AVHENGIG VARIABEL ER INDIVIDUELL OMTANKE	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,209*	0,203*
ALDER PÅ LEDER	0,084*	0,083*
BUDSJETTKUTT		0,064*
ADJUSTET R2	0,044	0,048
OBSERVASJONER	2756	2756
KONSTANT	3639*	3599*

* p-verdi <0,05

Som i avsnittet om permitteringers påvirkning er det signifikante bevis for at kvinnelige ledere utøver mer individuell omtanke enn de mannlige ($B = 0,209$). I tider med budsjettkutt øker mannlige ledere bruken av denne ledestilen, men effekten er tilnærmet lik 0. Det er også en svak positiv sammenheng mellom økt alder og økt individuell omtanke ($B = 0,083$). H_{10} støttes i modellen da sammenhengen er signifikant med en svak positiv sammenheng ($B = 0,064$). Effekten er signifikant og kan sees i forklaringsvariablene hvor variasjonen i individuell omtanke forklares med 4,4% i modell 1, og som økes til 4,8% i modell 2 når variabelen budsjettkutt introduseres.

5.2.10 Permitteringers påvirkning på økt bruk av intellektuell stimulering

Teorien knytter denne dimensjonen sterkt opp mot læring og innovasjon. Ved å stille spørsmål vedrørende organisasjonens rutiner og antakelser kan selskapet internt finne mer

effektive måter å gjøre ting på. Det kan være å øke produktiviteten, finne nye løsninger som er mer kostnadseffektivt i forhold til tidligere og man kan fjerne elementer som ikke lenger er hensiktsmessig. I nedgangstider som er preget av permitteringer har bedrifter nytte av å stramme inn kostnader og øke effektiviteten i produksjonen. Når organisasjonen reduserer arbeidsstokken sin, vil det føre til større arbeidspress på de ansatte som er igjen i bedriften etter kuttene. Innovasjoner kan derfor forenkle prosesser og derfor lette på presset mot hvert individ. Hypotesen vår er derfor at norske ledere utøver intellektuell stimulering i større grad når organisasjonen gjennomgår permitteringer i nedgang.

Tabell 5.10: Permitteringers påvirkning på økt bruk av intellektuell stimulering.

AVHENGIG VARIABEL ER INTELLEKTUELL STIMULERING	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,114*	0,114*
ALDER PÅ LEDER	0,056*	0,057*
PERMITTERINGER		0,010
ADJUSTET R ²	0,013	0,013
OBSERVASJONER	2617	2617
KONSTANT	3587*	3579*

* p-verdi <0,05

Også i denne tabellen ser vi at kjønn har en signifikant sammenheng med dimensjonen. Kvinnelige ledere utøver mer intellektuell stimulering enn menn ($B = 0,114$). Eldre ledere har en tendens til å bruke denne dimensjonen oftere enn yngre ledere, men sammenhengen er svak selv om den er signifikant ($B = 0,056$). Til sammen forklarer likevel disse to variablene kun 1,3% av variasjonen i intellektuell stimulering. Det finnes derfor andre variabler som forklarer hvorfor ledere utøver mer ledelse som kan knyttes til denne dimensjonen utenfor modellen. Når vi videre ser at forklaringsvariablene holder seg på samme nivå når vi inkluderer permitteringer impliserer det at permitteringer ikke forklarer noe av utøvd intellektuell stimulering. H11 forkastes derfor siden den ikke er signifikant, og har en marginal effekt på den avhengige variabelen ($B = 0,010$).

5.2.11 Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av intellektuell stimulering

På samme måte som intellektuell stimulering kan føre til mer innovasjon og effektivisering når bedriften nedbemanner, vil effektene være like når organisasjonen opplever budsjettkutt.

Når budsjettene kuttes, kan ledere øke den økonomiske fleksibiliteten dersom man internt finner nye eller mer kostnadseffektive produksjonsmetoder. I tider med budsjettkutt antar vi derfor at ledere vil utøve mer intellektuell stimulering.

Tabell 5.11: Budsjettkuttets påvirkning på økt bruk av intellektuell stimulering.

AVHENGIG VARIABEL ER INTELLEKTUELL STIMULERING	MODELL 1	MODELL 2
KVINNE	0,115*	0,104*
ALDER PÅ LEDER	0,060*	0,058*
BUDSJETTKUTT		0,113*
ADJUSTET R2	0,014	0,026
OBSERVASJONER	2622	2622
KONSTANT	3575*	3507*

* p-verdi <0,05

Vi ser at det er signifikante bevis for at kvinner utøver intellektuell stimulering oftere enn menn ($B=0,115$), samt at eldre ledere bruker denne dimensjonen oftere enn yngre ledere ($B=0,060$). Disse variablene forklarer likevel bare 1,4 % av bruken av intellektuell stimulering. Vi finner støtte for H12 om at ledere vil utøve denne ledelsesdimensjonen oftere når de opplever kutt i budsjettene sine siden budsjettkutt har signifikant sammenheng med intellektuell stimulering ($B=0,113$). Forklaringene på dimensjonen øker fra 1,4% i modell 1 til 2,6% i modell 2 når vi innfører budsjettkutt. Modellen viser likevel bare en liten del av variasjonen i bruk av dimensjonen, men budsjettkutt virker sterkere enn de individuelle karakteristikkene ved lederne vi har sjekket. Det betyr at kutt i budsjett har større påvirkning på intellektuell stimulering enn om lederen er mann eller kvinne, og hvilken alder lederen har. Vi ser også i tabellen at sammenhengen mellom karakteristikkene og dimensjonen faller når budsjettkuttetsvariabelen blir introdusert i modell 2. Kjønnsmessig sammenheng faller fra ($B=0,115$) i modell 1 til ($B=0,104$) i modell 2.

6 Diskusjon

Formålet med denne studien var å utforske hvorvidt nedgangstider medfører økt bruk av transformasjonsledelse i en norsk kontekst. Nedgang har i denne studien blitt målt ved bruk av variablene ”permittering” og ”budsjettkutt”. Vi har valgt disse variablene fordi vi anser de som de sterkeste måleinstrumentene for nedgang. Forskningskonteksten består av et stort og representativt utvalg norske ledere i både offentlig og privat sektor. For å besvare hypotesene, og etter hvert problemstillingen, har vi inndelt diskusjonskapittelet etter hypotesene.

Studien har følgende to hovedfunn:

1. Permitteringer medfører ikke økt bruk av transformasjonsledelse.
2. Budsjettkutt medfører økt bruk av transformasjonsledelse.

I det følgende kapittelet vil vi diskutere hvordan variablene for nedgang, ”permittering” og ”budsjettkutt”, vil påvirke bruken av transformasjonsledelse som helhet. For å få en bedre oversikt over hvilke dimensjoner som ofte blir påvirket av nedgangstider har vi også sett på sammenhengen mellom dimensjonene og nedgang. Formålet med å se på dimensjonene isolert sett er å kartlegge hvilke dimensjoner norske ledere bruker når de opplever nedgang. Videre følger et delkapittel der vi argumenterer for når de ulike dimensjonene er hensiktsmessig å anvende. Deretter svarer vi på problemstillingen etterfulgt av et delkapittel om implikasjoner for ledere. Avslutningsvis presenterer vi begrensninger med denne studien og forslag til videre forskning.

6.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse anses som å være den mest effektive lederstilen, også i nedgang. Forskning har vist at nedbemanning vil påvirke ansattes involvering i jobben, arbeidsinnsats, good citizenship behavior, organisatorisk engasjement og produktivitet på en negativ måte (Spreitzer og Mishra, 2002). Det er også rimelig å anta at noen av disse negative reaksjonene, som for eksempel redusert organisatorisk engasjement og produktivitet, også kan være gjeldende når en bedrift vedtar budsjettkutt. I nedgangstider må ledere ta grep for å sikre overlevelse, noe som kan gjøres ved å for eksempel øke effektiviteten, endre strategisk kurs og styrke innovasjonen. For å veie opp de negative effektene av permittering og budsjettkutt,

kan ledere bruke transformasjonsledelse som motvekt. Det er bred enighet blant forskere om at transformasjonsledelse har en positiv påvirkning på ansattes motivasjon og villighet til å yte ekstra innsats (Bass og Avolio, 2006). Fra teori om ledelse i nedgang ser vi at tillit går igjen som en nøkkelfaktor, noe som blant annet har en positiv påvirkning på effektivitet (Argyris, 1962) og prestasjon (Earley, 1986). Dersom de ansatte mener nedbemanningen har blitt gjennomført på en urettferdig måte eller at de ansatte har lav tillit til ledelsen, kan nedbemanning fremme negative reaksjoner hos de ansatte (Brockner et al., 2004). Forskning viser bred enighet om at transformasjonsledelse vil medføre økt tillit til lederen (Zhu og Akhtar, 2014). Siden Bass (1996, 1997, 1999) hevder at transformasjonsledelse er universelt, ønsket vi å undersøke om dette stemte i en norsk kontekst.

6.1.1 Permitteringers innvirkning på bruk av transformasjonsledelse

Et av hovedfunnene i denne studien var at permitteringer ikke hadde noen sammenheng med økt bruk av transformasjonsledelse. Dette forteller oss derfor at norske ledere ikke leder mer i nedgangstider preget av permitteringer på tross av de effektene transformasjonsledelsesteorien har bevist. Mangelen på økt bruk av transformasjonsledelse forteller oss samtidig at lederne ikke følger de anbefalingene forskere innenfor ledelse i nedgang presenterer. Det kan være mange ulike årsaker til at ledere ikke utøver økt grad av transformasjonsledelse i situasjoner med permitteringer.

I nedgangstider hvor permitteringer er nødvendige, vil ledere måtte gjøre grep som ikke alltid er populære blant hans/hennes underordnede. Dersom de ansatte føler at permitteringene blir gjennomført på en urettferdig måte, vil det kunne skape negative reaksjoner (Konovsky, 2000). I et slikt miljø kan lederen bli mindre populær, og få problemer med å framstå som en rollemodell som skal hjelpe organisasjonen ut av uføret. Tilliten til leder kan synke som et resultat av at de ansatte føler at permitteringene ble gjennomført på en urettferdig måte (Colquitt et al., 2012). Dette kan hemme muligheten for konstruktiv toveiskommunikasjon, aksept av nye strategier og mål, og ansatte kan føle at lederen ikke bryr seg om dem. Mange av disse faktorene vil derfor ha en implikasjon på lederens mulighet for å utøve transformasjonsledelse, siden ledelsesformen krever høy interaksjon og kommunikasjon mellom leder og ansatt innenfor alle dimensjonene. Ved dype kriser mener mange forskere at

en karismatisk leder kan være en som snur ansattes fortvilelse til håp (Kempster og Perry, 2014). For å bli oppfattet som en karismatisk leder, må lederen ha høy grad av tillit i organisasjonen, bli oppfattet som kompetent og bli sett på som en rollemodell. Dersom norske ledere ikke har gjennomført permitteringsprosessene på en rettferdig måte i de gjenværende ansattes øyne, kan mulighetene for å utøve idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon være lav.

En annen årsak til dette funnet kan være knyttet til press på leder i nedgangstider. Permitteringer medfører trolig økt arbeidspress på de gjenværende menneskene i organisasjonen, noe som også kan være tilfelle for leder. Nedgangstider medfører at leder blir ansvarliggjort i stor grad, noe som kan oppleves som vanskelig (Eikeland, 2009b). Økt press og ansvar i vanskelige tider kan medføre at ledere frykter å gjøre feil. Dersom dette er tilfelle øker lederes risikoaversjon og de tar dermed mindre sjanser. Et av formålene med individuell omtanke og intellektuell stimulering er å fremme kreativitet og innovasjon. Dersom lederen unngår å påta seg risiko, er dette dimensjonene som fort kan ofres. Forskning på ledelse i nedgang påpeker viktigheten av at ledere tør å ta sjanser for at bedriften skal gjøre det godt i nedgangstider, der både kostnadskutt og økning i produktiviteten anses som viktig. For å kunne øke produktiviteten i slike tider er bedriften avhengig av å utrette mer med mindre ressurser, noe som kan gjøres gjennom å utfordre gjeldende rutiner og arbeidsmetoder, fremme læring og fokusere på innovasjon.

En av årsakene til at vi ikke finner noen sammenheng mellom permitteringer og transformasjonsledelse kan derfor baseres på at lederne, på grunn av økt press både ovenfra og nedenfra i organisasjonen, har blitt mer passive i frykt for å gjøre feil, noe som kan gjøre vondt verre for bedriften. Carmeli og Sheaffer (2009) har funnet en sammenheng mellom nedgang og risikoaversjon blant ledere. Dette kan støtte funnet om at ledere ikke øker bruken av transformasjonsledelse generelt, og bruken av individuell omtanke og intellektuell stimulering spesielt, i nedgangstider preget av permitteringer.

En alternativ forklaring til at vi ikke finner noen sammenheng kan være at lederens interesser ikke alltid er sammenfallende med det som er best for bedriften. I nedgangstider opplever ofte ledere økt press fra media og befolkningen ellers, noe som kan medføre at bedriftens omdømme og skjebne knyttes til lederens navn. Økt press kan, som tidligere nevnt, føre til større risikoaversjon, og risikoaversjon henger ofte sammen med lederens personlige

interesser. Dersom lederen streber etter et positivt ettermæle eller jakter nye muligheter hos andre arbeidsgivere, vil han muligens være forsiktig med å ta for mye risiko, da en potensiell fiasko i mange tilfeller vil assosieres med lederens navn. Denne forklaringen knyttes opp mot opportuniste, hvilket hentyder at lederen handler etter egeninteresse i stedet for etter eiernes interesse (Eisenhardt, 1989). Opportuniste, og dermed manglende vilje til å lede etter eiernes interesser, kan sees i sammenheng med prinsipal-agentteori der problemet oppstår når prinsipalen og agenten ikke har sammenfallende målsetninger og agenten sitter på asymmetrisk informasjon (Dixit, 2002). Hvis ledere unngår å ta risiko i frykt for å sverte sitt gode navn og rykte dersom forsøket skulle mislykkes, er dette trolig ikke sammenfallende med eiernes interesser, da teori om ledelse i nedgang anbefaler å ta risiko for å kunne øke produktiviteten. Denne alternative årsaken til at ledere ikke øker bruken av transformasjonsledelse, med særlig vekt på intellektuell stimulering, i nedgangstider preget av permittering kan også støttes av Carmeli og Sheaffers (2009) funn angående sammenhengen mellom nedgang og risikoaversjon.

Som et resultat av at nedgangstider kan medføre økt press på ledere fra deres overordnede, som eksempelvis styret, aksjonærene og ledere på høyere nivåer i hierarkiet, samt deres underordnede, kan mange ledere reagere på dette med å ønske mer kontroll i bedriften (Eikeland, 2009a). Lederens økte kontroll kan føre til negative reaksjoner fra ansatte som har hatt høy grad av autonomi tidligere, men som nå må forholde seg til ledelsens nye direktiv, og fra ansatte med beslutningsmyndighet som blir umyndiggjort. Dette kan redusere kreativ tenking som påvirker innovasjonsevnen til selskapet, hvilket har stor betydning for mulighetene til å øke produktiviteten. Når lederen ønsker kontroll i en slik grad, hemmer det han/henne i å utføre de fire dimensjonene i transformasjonsledelse på grunn av tidsmangel. Intellektuell stimulering legger vekt på å involvere de ansatte i nytenkning og forbedring av eksisterende praksis. Dette fordrer mye kommunikasjon hvor den ansatte kan stille spørsmål og komme med kritikk. Kommunikasjon er et svært viktig og gjennomgående element i alle dimensjonene i transformasjonsledelse. Når lederen tar på seg mange ekstraoppgaver på grunn av kontrollbehovet, vil han/hun derfor trolig ikke ha mulighet til å kommunisere i den grad transformasjonsledelse krever. Lederen vil i slike tilfeller bevege seg fra transformasjonsledelse i Fullskalamodellen og mot ledelse ved unntak som krever mindre aktiv ledelse, men hvor lederen har kontroll ved at han/hun overvåker de ansatte for feil. Sentralisering av beslutningsmyndighet vil kunne virke som en straff for de som har hatt høy grad av autonomi og de som blir umyndiggjort. I slike situasjoner kan ansatte føle at lederen

ikke har tro på dem (Eikeland, 2009a), noe som kan påvirke leder-følger-forholdet som er viktig i individuell omtanke. Vi har sett at alle dimensjonene samvarierer, hvilket kan implikere at tap av tillit i en dimensjon kan variere med hvordan tillit er innen andre dimensjoner. Siden tillit er en nøkkelfaktor i transformasjonsledelse, og sentralisering av makt og større kontroll på ansatte kan redusere tillit, kan det gjøre det vanskelig for lederen å utøve transformasjonsledelse.

Ledere har ofte høy selvtillit i forhold til egne ledelsesferdigheter. I situasjoner hvor lederen finner det nødvendig å permittere ansatte, kan han vurdere at kostnaden ved antall ansatte er hovedproblemet og at det dermed blir løst ved hjelp av nedbemanning (McKinley et al., 2000). I slike tilfeller kan en anta at lederen ikke utøver økt grad av transformasjonsledelse, da han anser problemet som ute av verden. Dette kan typisk være ledere som har jobbet i bransjer og bedrifter med kontinuerlig vekst gjennom flere år. Ved å levere gode resultat i slike tider kan lederen føle at han er uovervinnelig. Carmeli og Sheaffer (2009) knytter denne atferden mot at lederen er selvcentrert, og kan forklare hvorfor vi ikke finner noen sammenheng mellom permitteringer og økt bruk av transformasjonsledelse.

En siste årsak til at vi ikke finner sammenheng mellom permitteringer og økt grad av transformasjonsledelse kan ligge i permitteringsvariabelen. Dierendonck og Jacobs (2012) hevder at det kan være to bakenforliggende motiv for at organisasjoner benytter nedbemanning; tvungen og strategisk. Tvungen nedbemanning er et resultat av økonomisk nedgang, mens strategisk nedbemanning er en del av bedrifters forretningsstrategi for å holde de ansatte på tå hev i konkurranseutsatte markeder. I den sistnevnte situasjonen kan vi anta at lederen ikke vil utøve økt transformasjonsledelse da dette er en bevisst handling og ikke et resultat av nedgang. Da vi har hentet datamaterialet vårt fra Lederundesøkelsen har vi ikke kunnet skille mellom selskapenes motiver for permittering. Det er mulig at noen av permitteringene fra undersøkelsen er gjort av strategiske årsaker, noe som kan resultere i at vi ikke finner en signifikant sammenheng mellom økt transformasjonsledelse og permitteringer. Av den grunn kan vi derfor ikke med sikkerhet bekrefte eller avkrefte økt bruk av transformasjonsledelse ved permitteringer, men resultatet av vår analyse indikerer ingen sammenheng. Dersom det er slik at de fleste nedbemanningsprosessene er tvungne, kan vi konkludere med at lederne i vår undersøkelse ikke utøver mer transformasjonsledelse i nedgangsperioder med permitteringer. Årsaker til et slikt resultat kan være at ledere i slike prosesser ikke har tid til å utøve en så krevende lederstil som transformasjonsledelse er ifølge

Fullskalamodellen. Når selskaper reduserer arbeidsstokken sin blir oppgavene til de som har forlatt bedriften overført til de som er igjen. Dette skaper større arbeidspress for leder så vel som ansatt. Det økte kontrollbehovet som mange ledere kan føle ved økt arbeidspress, bidrar også til at ledere fokuserer på andre områder enn å drive aktivt med transformasjonsledelse. Teorien er klar på at transformasjonsledelse er en nøkkel til å komme ut av uføret, men tidsbegrensninger hos leder kan være en årsak til at vi ikke finner noen sammenheng mellom permitteringer og økt bruk av transformasjonsledelse.

6.1.2 Budsjettkutt innvirkning på bruk av transformasjonsledelse

Det andre hovedfunnet i denne studien er at budsjettkutt fører til økt bruk av transformasjonsledere blant norske ledere. Vi forventet å finne en sammenheng på bakgrunn av de positive effektene transformasjonsledelse har og på bakgrunn av anbefalinger fra forskere innenfor ledelse i nedgang. Vi har ikke funnet andre studier som ser på sammenhengen mellom budsjettkutt og økt utøvelse av transformasjonsledelse, men Cotton og Steveson (2008) fant at transformasjonsledelse hadde en positiv sammenheng med ansattes intensjoner om å bli værende i bedriften og organisatorisk forpliktelse i tider med nedgang og skandaler. Denne studien kan derfor gi noe støtte til våre funn om transformasjonsledelsens robusthet også i nedgangstider.

I litteraturgjennomgangen av ledelse i nedgang fant vi mange anbefalinger fra ulike forskere som hadde fellestrekk med transformasjonsledelsesteori. De viktigste anbefalingene som kan kobles opp mot transformasjonsledelse er bruk av visjon og mål, kommunikasjon, styrking av innovasjon og deltakelse. Siden disse anbefalingene går på tvers av alle dimensjonene i transformasjonsledelse vil vi i den videre diskusjonen se om sammenhengen vi har funnet gjelder for alle dimensjonene og hvilke dimensjoner som har vist seg å vært mest benyttet av norske ledere i periode med budsjettkutt. På den måten kan vi lettere se hvilke elementer norske ledere vektlegger når de leder i nedgang. Funnene indikerer at ledere ser fordelene av å øke graden av aktiv ledelse i nedgangstider preget av budsjettkutt.

6.1.3 Hvorfor får vi ulike utfall?

Vi har gjort to interessante funn koblet til bruken av transformasjonsledelse. Vi antok at både permitteringer og budsjettkutt hadde en positiv sammenheng med økt bruk av transformasjonsledelse, men fikk kun støtte for variabelen budsjettkutt. Et spørsmål som er verdt å diskutere er hvorfor vi kun fikk støtte i den ene analysen. Vi har tidligere i oppgaven antatt at begge variablene representerer nedgang, men at permitteringer representerer en dypere nedgang enn budsjettkutt. Denne antakelsen er begrunnet med at budsjettkutt kan være første skritt før en eventuelt vurderer permitteringer, men også at det kan være en begrensning lederne har fått på grunn av overforbruk i tidligere perioder. Siden permitteringer antas å representere en mer dramatisk situasjon, kan det være psykologiske forskjeller hos lederne ved de to situasjonene.

Vi adresserte tidligere muligheten for at økt press på leder kan føre til risikoaversjon. Dersom det er slik at permitteringer faktisk er en mer dramatisk nedgang enn budsjettkutt, vil presset på lederen både ovenfra og nedenfra være større i en permitteringsprosess enn ved budsjettkutt. Når presset øker, har lederne mer å tape på å gjøre feil. Frykten for å gjøre feil er muligens ikke tilstede i like stor grad når nedgangen møtes med budsjettkutt. Dersom en leder føler han har lite å tape på å ta risiko og implementere nye ideer i nedgangen, vil han kanskje føle at det er verdt å ta sjansen. Det er rimelig å anta at risikoviljen er større i nedganger preget av mindre press i forhold til dypere nedgang der presset øker. Opplevd press kan være en faktor som hindrer ledere i å utøve mer transformasjonsledelse i nedgang som møtes med permitteringer.

Ved dypere nedgangstider og en mer usikker framtid har alle i organisasjonen et stort behov for informasjon og sikkerhet. I slike situasjoner vil presset på lederen øke og han vil bli mer ansvarliggjort for resultatene i selskapet (Eikeland, 2009b), noe som kan føre til at ledere ønsker å ha mer kontroll over beslutninger og prosesser i organisasjonen. Dersom lederen velger å sentralisere beslutningsmyndighet, kan han få problemer med å utøve transformasjonsledelse i henhold til den innsatsen ledelsesformen krever. At ansatte kan oppfatte dette som urettferdig og et tillitsbrudd er ikke nødvendigvis tilsiktet fra lederens side (Eikeland, 2009b), men med økt press og arbeidsmengde vil ikke tiden strekke til. En leder som blir utsatt for budsjettkutt uten at bedriftens framtid er i umiddelbar fare, vil ha mindre risikoaversjon på grunn av mindre press. Ved budsjettkutt kan ledere derfor i større grad

fokusere på å øke produktiviteten ved å involvere de ansatte og jobbe sammen mot felles mål uten den store trusselen forbundet med fiasko. Derfor vil vi igjen peke på at press kan være en betydningsfull faktor for manglende sammenheng mellom permitteringer og transformasjonsledelse.

Når en leder opplever budsjettkutt blir han tvunget til å ta valg som kan skape reaksjoner blant medarbeiderne. Noen kutt i budsjettet kan virke mer urettferdig enn andre. Det er rimelig å anta at de første kuttene er i ansattes goder, da disse ikke påvirker selve driften i stor grad. Med gode begrunnelser vil lederen kunne gjennomføre kutt i organisasjonen uten for mye negative reaksjoner (Konovsky, 2000). Ved dypere nedgangstider, som permitteringer antas å være, vil de pålagte kuttene i antall ansatte kunne skape sterke negative reaksjoner. Dersom lederen ikke virker rettferdig og ikke begrunner avgjørelsene godt, kan motstanden føre til redusert tillit til lederen, redusert motivasjon og lavere jobbtilfredshet (Konovsky, 2000). Disse reaksjonene kan hemme lederen i å utføre økt grad av transformasjonsledelse siden tillit og kommunikasjon er nøkkelfaktorer i denne ledelsesformen. Dersom det er slik at norske ledere ikke virker rettferdige i permitteringsprosessene de gjennomfører, kan dette antas å være en av årsakene til at vi finner sammenheng mellom budsjettkutt og økt bruk av transformasjonsledelse, men ikke ved permitteringer.

Det er vanskelig å hevde at lederens selvsentrertethet og egoisme kan være en årsak til de ulike funnene. Carmeli og Sheaffer (2009) sine funn om at leders egoisme har en sammenheng med nedgang virker ikke å være en plausibel forklaring på forskjellene i vår studie da vi har funnet en sammenheng med budsjettkutt og økt transformasjonsledelse. Hadde lederens egoisme vært en adekvat forklaring ville vi sannsynligvis ikke fått støtte for hypotesen om budsjettkutt sin påvirkning på transformasjonsledelse heller.

Selv om vi har funnet ulikheter i modellene mellom de ulike variablene for nedgang og transformasjonsledelse, har vi gjort funn som viser like sammenhenger i begge analysene. Det ene funnet viser at kvinner utøver mer økt transformasjonsledelse enn menn, noe som støttes av en rekke forskere, deriblant Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen (2003). Et annet funn viser at eldre tenderer til å utøve transformasjonsledelse i større grad enn yngre. Det siste funnet har vi ikke funnet støtte i hos andre studier, men vi har heller ikke funnet det motsatte. At eldre ledere tenderer til å bruke mer transformasjonsledelse kan ha med erfaring å gjøre. Dersom en eldre leder har mange års ledererfaring, kan han ha plukket opp effektive tiltak

som knyttes mot transformasjonsledelse. En annen forklaring kan ha utgangspunkt i Dobels (2005) funn om at eldre ledere ønsker å etterlate seg et positivt ettermæle, og dermed benytter en mindre kontrollerende og mer støttende lederstil. Da man kan dra klare paralleller mellom transformasjonsledelse og en støttende lederstil, indikerer det at eldre vil benytte transformasjonsledelse i større grad enn yngre.

Videre i diskusjonen fokuserer vi på mulige årsaker til resultatene i analysen når permitteringer og budsjettkutt kobles til henholdsvis idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Her vil vi få et innblikk i hvilke dimensjoner som utøves i størst grad av norske ledere i nedgangstider.

6.2 Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse er den første dimensjonen som knyttes til karismatisk ledelse av mange forskere. Dersom nedgangen er så dramatisk at selskapet må permittere ansatte vil de ansatte som overlever kuttene blant annet kunne oppleve uro for framtidig jobbsikkerhet (Brockner et al., 1993). På samme måte som permitteringer kan medføre at de ansatte blir urolige for framtidig jobbsikkerhet, kan dette også være tilfelle ved budsjettkutt. Når et selskap må redusere kostnadene sine, prøver de ofte å spare inn på flere områder, som for eksempel ved kutt i goder. Dersom dette ikke er tilstrekkelig, vil neste steg trolig være permitteringer. Det er derfor rimelig å anta at budsjettkutt også kan medføre at de ansatte frykter for å miste jobben. Frykten for framtidig jobbsikkerhet kan også påvirke de ansattes motivasjon (Brockner, 1993). For å hindre at frykt og redusert motivasjon medfører at de ansatte skaper en ineffektiv organisasjon og høyere turnover, har idealisert innflytelse vektlagt at lederens væremåte gjør at de blir oppfattet som rollemodeller. Når en leder blir oppfattet som en rollemodell vil ansatte identifisere seg med lederens verdier og visjoner. Ved at en leder er optimistisk og entusiastisk for en framtidig visjon, vil de ansattes frykt for framtiden reduseres fordi de har tillit til visjonen som lederen kommuniserer.

6.2.1 Permitteringers innvirkning på idealisert innflytelse

Vi forventet en sammenheng mellom permitteringer og idealisert innflytelse, og ble overrasket over å avdekke et nullfunn mellom disse. Norske ledere utøver dermed ikke mer idealisert

innflytelse når selskapet gjennomgår permitteringer. Årsaken til at funnet overrasket oss er at permitteringer indikerer en dramatisk situasjon som kan fremkalle negative reaksjoner som for eksempel redusert jobbtilfredshet og –engasjement blant de ansatte som er igjen (Datta et al., 2010). I en slik situasjon skulle man tro at ledere ville prøve å redusere de ansattes negative reaksjoner ved å bruke idealisert innflytelse, da det å skape en visjon og å framstå som en rollemodell kan redusere disse virkningene.

Det kan være flere mulige årsaker til at ledere ikke øker bruken av individuell innflytelse i permitteringsprosesser. En mulighet kan være at ledere har noen mentale modeller som sier at permitteringer fører til økt effektivitet (McKinley et al., 2000), og av den grunn vil mange ledere foretrekke å permittere tidlig i nedgangsprosessen (Hoskisson et al., 1994). Vi vil ikke finne noen sammenheng mellom permitteringer og idealisert innflytelse dersom ledere benytter denne tankegangen. Årsaken til dette er at ledere som antar at permitteringer vil føre til økt effektivitet ikke vil øke bruken av idealisert innflytelse. I en slik situasjon vil lederen beholde de eksisterende målene, da han/hun tror permittering har løst problemet og behovet for nye mål er derfor ikke til stede.

En annen forklaring kan peke mot lederes selvopptatthet og egoisme. Dersom lederen har overdrevet tro på egne ferdigheter kan det være at han ikke innser alvoret i situasjonen og derfor fortsetter som før. Det kan muligens sees i sammenheng med McKinley et al. (2000) sine mentale modeller og Hoskisson et al. (1994) sine antakelser om at de mentale modellene gjør at lederen velger å handle etter disse. I denne situasjonen vil ikke lederen ta selvkritikk for egen lederstil, da han mener permitteringer er den riktige løsningen. Denne antakelsen kan støttes av Carmeli og Sheaffers (2009) funn av sammenhengen mellom selvopptatthet og nedgang.

Nullfunnet kan også være et resultat av at permitteringene baseres på strategiske motiv, der bedriften bruker permitteringer som en bevisst strategi for å holde de ansatte på tå hev slik at de presterer bedre.

6.2.2 Budsjettkutts innvirkning på idealisert innflytelse

Funnene våre viser en sammenheng mellom budsjettkutt og økt bruk av idealisert innflytelse.

Dette var et forventet funn, da det er viktig å øke effektiviteten i nedgang og bruk av idealisert innflytelse kan være et virkemiddel for å oppnå dette.

Det er flere mulige årsaker til at vi fant en sammenheng mellom budsjettkutt og økt bruk av idealisert innflytelse. En mulig årsak er at lederen kan ha skapt negative reaksjoner blant de ansatte som følge av budsjettkuttet, og at dette har påvirket deres tillit til lederen. For å redusere effektene av de negative reaksjonene kan lederen ved å benytte idealisert innflytelse framstå som en rollemodell. Ved å stå fram som et godt eksempel viser lederen at han bryr seg om bedriften, og kan dermed øke tilliten de ansatte har til han/henne. Lederen kan også påta seg risiko som går ut over egen jobbsikkerhet for å bevise at han er en autentisk transformasjonsleder og ikke en pseudotransformasjonsleder, hvilket som også vil øke de ansattes tillit til leder. Ved å være ærlig og holde løfter beviser lederen sin etiske adferd, noe som kan øke lederens muligheter til å bli beundret og ansett som en rollemodell av sine ansatte. I nedgangstider preget av budsjettkutt er det viktig for lederen å samle de ansatte rundt en felles visjon. Ved å framstå som en rollemodell kan lederen få de ansatte til å adaptere hans/hennes verdier, noe som letter arbeidet med å få de ansatte til å dra i samme retning for å oppnå visjonen. En slik adferd vil øke bedriftens sjanser til å snu trenden, og kan være en av årsakene til at vi finner en sammenheng mellom budsjettkutt og økt bruk av idealsert innflytelse.

I nedgangstider kan det være nødvendig å skifte strategi da den økonomiske fleksibiliteten er begrenset. Dersom de ansatte reagerer på budsjettkuttene med frykt for framtidig jobbsikkerhet, kan en omlegging av strategien og forandring av visjonen være en tilnærming for å snu de ansattes frykt til optimisme. Ved å løfte betydningen av de ansattes innsats samtidig som lederen tegner et framtidsbilde av hvordan selskapet vil se ut, kan lederen overbevise de ansatte om en lysere framtid. Dersom de ansatte opplever lederen som kompetent og ærlig vil det kunne lede de ansattes oppmerksomhet vekk fra sorg og bekymring, og over på arbeidsoppgavene som må gjøres (Naiman, 2009). Lederens evne og vilje til å formulere nye visjoner og mål, for på denne måten å skjerpe de ansattes fokus mot produktive arbeidsoppgaver, kan være en av årsakene til at vi finner sammenheng mellom budsjettkutt og økt bruk av idealisert innflytelse.

Da vi ikke kunne finne noen studier som ser på den utøvelsen av dimensjonene isolert sett i nedgangstider, kan ikke sammenhengen bekreftes av eksterne funn. Forklaringene på hvorfor

ledere øker bruken av idealisert innflytelse baseres derfor på funn fra transformasjonsledelse og ledelse i nedgang.

6.2.3 Hvorfor får vi ulike utfall?

De to variablene som representerer nedgang virker å ha forskjellig sammenheng med idealisert innflytelse. Ved permitteringer, som virker å være en mer dramatisk nedgangsvariabel enn budsjettkutt, finner vi ingen sammenheng med idealisert innflytelse. Instinktivt virker det noe overraskende siden idealisert innflytelse ofte sees i sammenheng med karismatisk ledelse, noe som skulle tilsi at en sammenheng eksisterer. Man skulle tro at behovet for en rollemodell og en visjonær er større i en dramatisk nedgang enn ved en svakere nedgang, som vi anser budsjettkutt for å være. Forklaringen kan ligge i at mange ledere tror at permitteringer automatisk fører til høyere effektivitet (McKinley et al., 2000). Om lederne er overbevist om at permitteringene i seg selv skal løse nedgangen, vil de ikke øke graden av idealisert innflytelse. Dersom de ikke permitterer vil lederne muligens endre strategi, og gjøre tiltak som idealisert innflytelse er kjennetegnet med og som ledelse i nedgang anbefaler.

6.3 Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon er den andre dimensjonen som av mange forskere knyttes mot karismatisk ledelse. I nedgangstider, både ved permitteringer og budsjettkutt, kan ansatte reagere med redusert motivasjon, frykt for å miste jobben, synkende jobbtilfredshet og dalende tillit til leder. I et forsøk på å forhindre disse reaksjonene på nedgang, kan en leder øke bruken av inspirerende motivasjon. Ved å tegne et bilde av hvordan organisasjonen skal se ut i framtiden og utforme mål knyttet til dette, vil lederen kunne inspirere de ansatte. Målene vil knyttes til de ansattes innsats, noe som trolig medfører at de ansatte får et eierskap til arbeidsoppgavene. Dersom de ansatte føler de bidrar til at bedriften skal komme seg på fote igjen, vil de trolig oppfatte arbeidsoppgavene sine som mer meningsfulle, og dermed kunne bli mer motiverte og få en høyere jobbtilfredshet. Vi antok derfor at vi ville se en sammenheng mellom nedgang, både ved bruk av permitteringer og budsjettkutt, og økt inspirerende motivasjon.

6.3.1 Permitteringers innvirkning på inspirerende motivasjon

Vi ble overrasket over å ikke finne en sammenheng mellom permitteringer og økt bruk av inspirerende motivasjon. Da vi har antatt at permitteringer representerer en dypere nedgang, skulle karismatisk ledelse tilsi at ledere øker bruk av inspirerende motivasjon. Kempster og Parry (2014) hevder at en karismatisk leder øker sannsynligheten for å påvirke ansattes syn når status quo er uholdbar og viser til en realistisk framtidstilstand. Når nedgangen er betydelig anså vi at behovet for nye mål og en engasjert og optimistisk leder var tilstede, men analysen beviste oss feil.

En mulig årsak til at vi ikke finner sammenheng kan komme av ansattes reaksjoner når ledere har gjennomført permitteringer. Om det er slik at prosessen ble oppfattet som negativt, kan tilliten de ansatte har til lederen falle. Motstanden kan derfor hindre leder i å opptre som den entusiastiske og optimistiske lederen som kjennetegner dimensjonen. Vi antar at en leder vil oppdage ansattes negative reaksjoner, og dersom disse er svært negative, kan lederen innse at det vil være bortkastet tid å inspirere noen som ikke har tillit til han.

Nedgangstider som møtes med permitteringer kan ha sammenheng med inspirerende motivasjon på grunn av lederes kontrollbehov. Eikeland (2009a) hevder at kontrollbehov oppstår når lederen påføres press. Ved økt press på ansatte og leder vil leder i større grad bli sett på som ansvarlig dersom det skulle gå videre nedover med selskapet. Ledere kan derfor ønske å påta seg mer ansvar i selskapet siden de ofte stoler mer på seg selv enn andre. I slike tilfeller kan vi anta at ledere får mindre tid til å drive aktiv ledelse, hvilket kan gå på bekostning av opprettelse av nye mål og å kommunisere til de ansatte om hvordan framtidsutsiktene for bedriften er.

En annen antakelse vi har som kan forklare mangel på sammenheng baserer seg på Carmeli og Sheaffers (2009) funn om at lederes selvopptatthet og egoisme har en sammenheng med nedgangstider. Ledere tror ofte at de vet best, og dersom lederstilen deres fører organisasjonen inn i nedgang vil ikke alle ledere innse at det må nye grep til for å endre den økonomiske utviklingen. Utvikling av nye mål og kommunikasjon ut i bedriften om hvordan situasjonen er, er viktige elementer innenfor denne dimensjonen. Slike ledere antas derfor

ikke å øke graden av inspirerende motivasjon, da de ikke ser nødvendigheten av å innføre slike tiltak.

Mange ledere har mentale modeller som sier at permitteringer vil gjøre organisasjonen mer effektiv (McKinley et al., 2000). Dette kan være en av årsakene til hovedfunnet vårt. Dersom ledere tror at permitteringer vil løse problemene bedriften befinner seg i, vil de ikke utøve økt bruk av inspirerende motivasjon. Det viser seg at nedbemanninger ofte er en foretrukket strategi ved nedgangstider (Hoskisson et al., 1994). Implikasjoner dette har for inspirerende motivasjon er derfor at ledere ikke ser behovet for nye mål og framtidsbilder dersom de tror at problemet løses ved å permittere.

Dersom permitteringsvariabelen inneholder stor grad av strategiske permitteringer vil vi ikke finne noen sammenheng, da ledere bevisst har valgt denne strategien for å holde bedriftens ansatte på tå hev. Grunnlaget for uttalelsen er at det ikke vil føre til økt grad av inspirerende motivasjon, siden det ikke representerer en nedgang.

6.3.2 Budsjettkutts innvirkning på inspirerende motivasjon

Vi fant en forventet sammenheng mellom budsjettkutt og inspirerende motivasjon. Dette virker fornuftig siden kutt i budsjett kan føre til at ledere må endre målene til bedriften for å tilpasse seg den nye situasjonen. Når nye strategier utvikles kan ansatte reagere negativt da dette kan medføre endringer i den enkelte ansattes arbeidshverdag. Ledere bør derfor være optimistisk og entusiastisk når de skal kommunisere ut i organisasjonen hvordan endringene skal løfte bedriften i tiden framover. For å sikre seg at alle ansatte forstår den nye strategien vil ledere kommunisere målene på mange forskjellige måter via mange forskjellige arenaer. Ved å kommunisere mål og gå foran som en rollemodell kan skepsisen som var i organisasjonen bli snudd til engasjement (David, 2001). Denne atferden stemmer godt med beskrivelsen av en leder som utøver inspirerende motivasjon og kan derfor være en forklaring på at vi har funnet sammenheng mellom budsjettkutt og inspirerende motivasjon.

Siden ansatte kan reagere negativt på budsjettkuttene som er gjort, kan en forklaring til sammenhengen være at ledere rettferdiggjør valgene sine for at de ansatte skal forstå at valgene var nødvendige. Ved å kommunisere til de ansatte viktigheten av de nye målene og

arbeidsoppgavene til hver enkelt, kan de ansatte som i utgangspunktet reagerte negativt på budsjettendringene få økt motivasjon. Ved å gi de ansatte mening i arbeidet sitt vil de føle at de bidrar til at virksomheten overlever og snur den dårlige trenden. Denne kommunikasjonen lederen gjør vil kunne øke tilliten de ansatte har til han ute i organisasjonen. Siden negative reaksjoner kan ha vært tillitsødeleggende ved budsjettkuttene, kan han motvirke den effekten ved å øke graden av inspirerende motivasjon.

6.3.3 Hvorfor får vi ulike utfall?

Sammenligningene og forklaringene ser ut til å bli ganske like i dette avsnittet og avsnittet med idealisert innflytelse. Grunnen er at dimensjonene virker å være like og komplementære på sett og vis. Et eksempel er visjonens viktighet i idealisert innflytelse, mens mål og mentorrollen er viktig i inspirerende motivasjon. Visjon og mål sees ofte i sammenheng, noe som kan forklare hvorfor disse dimensjonene ofte slås sammen.

Forskjellene mellom de ulike variablene for nedgang virker å kunne spores mot lederes mentale modeller (McKinley et al., 2000), og deres foretrukne strategi som er permitteringer når det er utfordrende økonomisk (Hoskisson et al., 1994). Dersom ledere tror at permitteringer løser nedgangstrenden uten å forandre mål, rettfærdiggjøre beslutningen overfor de ansatte og opptre som en ærlig og etisk leder, vil vi ikke kunne se noen sammenhenger mellom inspirerende motivasjon og permitteringer.

6.4 Individuell omtanke

Hovedpunktet innenfor individuell omtanke er at lederen går ned på individnivå for å imøtekomme ansattes individuelle behov ved å opptre som en mentor eller veileder. Lederen tilrettelegger og støtter den enkelte ansattes ønsker og mål. Et viktig element i denne dimensjonen er at det eksisterer toveiskommunikasjon mellom leder og underordnet, og at lederen tar seg tid til å snakke og bli kjent med hver enkelt ansatt. Et annet sentralt element er å skape og støtte læring blant de ansatte. Dimensjonen har vist seg å fungere godt når hensikten er å øke kreativiteten og innovasjonen i organisasjoner. I tider med nedgang tror vi ledere vil øke bruken av individuell omtanke da lederen ønsker å øke organisasjonens produktivitet.

6.4.1 Permitteringers innvirkning på individuell omtanke

Vi fant ingen sammenheng mellom permitteringer og økt bruk av individuell omtanke. Norske ledere øker dermed ikke innsatsen for å vise at de bryr seg om de ansatte i permitteringsprosesser. Lederne øker heller investeringen i de ansatte, hvilket kunne økt selskapets kreativitet og innovasjonsevne, og dermed dens effektivitet. At lederne ikke øker bruken av individuell omtanke kan muligens forklares med at det kan være svært ressurskrevende. I nedbemanningsprosesser vil trolig arbeidsmengden, og dermed også arbeidspresset, øke for de gjenværende medlemmene. Det samme er trolig gjeldende for lederen som må sette seg inn i og ta stilling til de nødvendige endringene for å møte de nye omstillingskravene som nedbemanningen krever. Ekeland (2009a) hevder at ledere i dype nedgangstider søker større kontroll over beslutningsprosesser og hvilke prosesser de ansatte er involvert i. Når sentralisering av makt og informasjon finner sted, vil lederen sannsynligvis oppleve at han ikke har tilstrekkelige ressurser i forhold til det som kreves for å utøve individuell omtanke. Denne forklaringen støttes av Amabile og Contis (1999) funn om at nedbemanning kan føre til mindre frihet i arbeidet, støtte fra lederen og tilgjengelige ressurser.

Leders kontrollbehov kan også føre til at ansatte som ønsker mer tilrettelegging for å øke læring eller autonomi, plasseres i en kontekst hvor lederen har større kontroll på jobbmønstret deres. Denne tilnærming står i kontrast til individuell omtanke hvor de ansattes behov og velvære er sentralt, og kan antas å være en årsak til manglende sammenheng. Luthans og Sommers (1999) funn om sammenheng mellom permittering og redusert støtte fra leder kan derfor delvis gi støtte til denne forklaringen.

En annen mulig årsak til at ledere ikke utøver økt individuell omtanke ved permitteringer kan være at de i stedet for å fokusere på økt effektivitet, går i sparemodus. Med dette mener vi at lederen fokuserer på å kutte kostnader i stedet for å fokusere på kreativitet og innovasjon som kan resultere i mer kostnadseffektive løsninger. Dette kan kobles mot lederes økende risikoaversjon i nedgangstider (Carmeli og Sheaffers, 2009). Ved å investere i ansatte kan ledere risikere at arbeidskraft, som kunne blitt utnyttet på kostnadsbesparende tiltak, heller blir brukt til læring som kan ha en kostnadsøkende effekt for selskapet på kort sikt. Siden nedgangen er av en dramatisk karakter kan ledere prioritere å spare på alle poster i stedet for å satse på områder som kan øke produktiviteten. Carmeli og Sheaffers (2009) funn om

nedgangs påvirkning på leders risikoaversjon og Amabile og Conti (1999) funn om tap av kreativitet under permitteringer bekrefter denne antakelsen.

Vi kan ikke utelukke at permitteringsvariabelen inneholder strategiske permitteringer, noe som kan påvirke variabelen og resultere i et nullfunn.

6.4.2 Budsjettkutts innvirkning på bruk av individuell omtanke

Analysen viser at det er en signifikant sammenheng mellom budsjettkutt og økt bruk av individuell omtanke blant norske ledere. Dette kan tyde på at ledere ser verdien av å vise sympati og bry seg om de ansatte som er igjen i nedgang preget av budsjettkutt.

Det er rimelig å anta at nedgang medfører lavere etterspørsel. Dersom ledere velger å imøtekomme nedgangen med budsjettkutt i stedet for permitteringer, vil det trolig resultere i ledig kapasitet. I slike situasjoner er det attraktivt å investere i menneskelig kapital da de ansatte har mindre å gjøre i arbeidstiden, og bedriften taper derfor ikke penger på å ta de ansatte ut av produksjonen (Lien og Knudsen, 2012). Ved bruk av individuell omtanke bruker lederen tid på å møte individers behov og ønsker samt tilrettelegge for læring. Siden nedgang som møtes med budsjettkutt medfører ledig kapasitet, kan dette være en av årsakene til at ledere øker bruken av individuell omtanke og dermed tilrettelegger for læring blant ansatte i slike situasjoner.

Dersom nedgangen fører til at leder også får ledig kapasitet, har han/hun mer tid til overs til å bli bedre kjent med de ansatte og deres individuelle behov og mål. Det kan også være tilfellet at leder gjør dette uavhengig av om han/hun har ledig kapasitet, da transformasjonsledere som benytter denne dimensjonen bryr seg om sine ansatte og er interessert i å imøtekomme hvert individs behov så langt det lar seg gjøre. Når lederen ved hjelp av kommunikasjon får kjennskap til de ansattes behov, har han/hun mulighet til å tilrettelegge og skape en læringsarena for de ansatte. Dette vil fremme kreativiteten til de ansatte og gir bedriften mulighet til å styrke innovasjonen, noe som kan fremme bedriftens effektivitet.

En annen forklaring på sammenhengen kan komme av lederens behov for å rettferdiggjøre beslutningene om budsjettkutt ovenfor sine ansatte. Når mindre populære valg blir tatt kan det medføre at tillit til lederen reduseres. Ved hjelp av åpen kommunikasjon med de ansatte der lederen rettferdiggjør hvorfor valgene er tatt, hvordan utsiktene for selskapet er og holder de ansatte løpende oppdatert i vanskelige situasjoner, kan lederen motvirke denne reaksjonen (Whitener et al., 1998). Når lederen lykkes med å opprettholde eller øke tilliten sin ute i organisasjonen kan konsekvensene av negative reaksjoner som for eksempel redusert jobbtilfredshet og – engasjement motvirkes (Datta et al., 2010).

6.4.3 Hvorfor får vi ulike utfall?

Ved større nedgangstider antar vi at presset på leder øker. Dette presset kan medføre at leder ønsker høyere grad av kontroll, hvilket kan føre til sentralisering av informasjon og makt. Dette fører i sin tur til at ansattes autonomi og frihet i jobben strammes inn og tilrettelegges mindre for læring. Det virker ikke som at lederen innfører like omfattende tiltak for å snu trenden ved budsjettkutt. Når presset er mindre tør lederen i større grad å oppmuntre til læring og kreativ tenkning for å øke produktiviteten. Lederens risikoaversjon er dermed ikke like høy når presset er mindre.

6.5 Intellektuell stimulering

Ved å bruke intellektuell stimulering ønsker ledere å oppfordre ansatte til å sette spørsmålstegn ved gjeldende arbeidsmetoder og rutiner. Når ansatte blir involvert på denne måten kan de få en følelse av å bli hørt og at de betyr noe for bedriften. Dette kan føre til økt kreativitet samt motivasjon til å yte mer. Ledere kan tjene på dette ved at kreativitet kan medføre styrking av innovasjon, noe som er viktig for å kunne drive mer kostnadseffektivt og for å finne alternative produksjonsmetoder.

6.5.1 Permitteringers innvirkning på økt bruk av intellektuell stimulering

På tross av fordelene som intellektuell stimulering er antatt å ha for å kunne øke organisasjoners produktivitet, fant vi ingen sammenheng mellom permitteringer og intellektuell stimulering. Dette kan tyde på at norske ledere er mer opptatt av å kutte kostnader i stedet for å øke produktiviteten og innovasjonsevnen til selskapet. Forskning fra ledelse i nedgang poengterer at økning av produktivitet og innovasjon er viktige områder i nedgangstider for å snu den negative trenden (Mohrman og Worley, 2009). Vi forventet derfor at intellektuell stimulering var den av dimensjonene som skulle vise størst sammenheng med permitteringer.

Hvorfor permitteringer ikke medfører økt bruk av intellektuell stimulering kan henge sammen med Carmeli og Sheaffers (2009) funn om risikoaversjons sammenheng med nedgang. Ledere som opplever stort press i nedgangstider, kan frykte å gjøre feil som kan forverre bedriftens situasjon. I mange tilfeller vil det bety at ressursbruk rettet mot intellektuell stimulering faller fra da innovasjonssatsing kan resultere i et mislykket prosjekt. Teori om at deltakelse kan redusere motstand (Kotter og Schlesinger, 1979) og øke tillit til lederen (Korsgaard et al., 1995) kan pekes mot intellektuell stimulering. Det skulle derfor vært nærliggende å tro at ledere ville benyttet seg av denne tilnærmingen når nedgangen er så stor at permitteringer er nødvendig. Årsaker til at vi ikke ser noen sammenhenger kan være at ledere får et økt kontrollbehov i bedriften. I slike tilfeller vil ledere sentralisere beslutningsmakten og kontrollere de ansattes arbeidsoppgaver i større grad, noe som vil gi ledere større kontroll på ulike hendelser og prosesser i selskapet. Deltakelsesdelen faller fra, da ledere ofte stoler mer på egne ferdigheter og kunnskap enn andres (Eikeland, 2009a). Risikoaversjon og kontrollbehov kan derfor være vesentlige faktorer som påvirker ledere og kan forklare nullfunnet.

Dersom ledere har kortsiktige mål, mens aksjonærene har langsiktige mål kan de ha ulik tilnærming til hvordan man bør lede. Ulike interesser er forklart ved prinsipal-agentteori, som indikerer at ledelsen vil maksimere profitten mens eierne vil maksimere nytten (Eisenhardt, 1989). En kortsiktig tankegang kan bety at lederen planlegger å skifte jobb, og at han/hun ønsker å oppnå best mulige resultat for å prioritere sin egen karriere. Slike motiver kan

redusere lederes risikovillighet til å investere for å øke produktiviteten og innovasjonen, hvilket er viktige elementer i intellektuell stimulering. Denne antakelsen kan støttes av Carmeli og Sheaffers (2009) funn angående sammenhengen mellom nedgang og selvsentrerte og egoistiske ledere.

En alternativ forklaring på nullfunnet kan være at det er mange bransjer som er modne og dermed har begrenset effektiviseringspotensiale. I en slik situasjon vil ikke lederen anse det som hensiktsmessig å oppfordre de ansatte til å finne alternative og mer effektive metoder å løse problem på. Dersom dette er tilfellet, vil det hemme lederes utøvelse av intellektuell stimulering. Denne antakelsen støttes av Jawahar og McLaughlins (2001) funn om modne bransjer.

Det er viktig å påpeke at muligheten for at permitteringsvariabelen inneholder strategiske permitteringer også er tilfellet i denne dimensjonen, noe som kan ha resultert i nullfunn.

6.5.2 Budsjettkutts innvirkning på økt bruk av intellektuell stimulering

Sammenhengen vi fant mellom budsjettkutt og økt bruk av intellektuell stimulering var forventet på bakgrunn av teori og anbefalinger fra ledelse i nedgang. I nedgangstider er mange ledere opptatt av å kutte kostnader samtidig som de ønsker å øke produktiviteten. Intellektuell stimulering fokuserer på å involvere ansatte for å øke selskapets kreativitet og innovasjonsevne. Ledere som har påført sine ansatte tap som følge av budsjettkuttene, kan ta i bruk denne dimensjonen og belønne de ansatte med involvering i problemløsningsprosesser. Vi har sett at denne tilnærmingen kan hjelpe lederen med å få aksept for de endringene og grepene han/hun har gjennomført, da deltakelse øker tillit til lederen (Korsgaard et al., 1995). Å oppmuntre ansatte til å stille spørsmål ved eksisterende arbeidsmetoder og se på gamle problem fra nye sider, fordrer toveiskommunikasjon mellom partene. Ledere må tåle å kritiseres når gamle rutiner og arbeidsmetoder evalueres. Siden de ansatte blir oppfordret til å forbedre arbeidsmetodene, vil de i større grad åpne seg og komme med innspill og nye ideer. En slik tett og åpen kommunikasjon kan passe den norske konteksten utmerket da den kjennetegnes av lav maktavstand (Hofstede, 1980). Dette indikerer et tett samarbeid mellom leder og ansatt, og at lederen har en åpen-dør-policy.

6.5.3 Hvorfor får vi ulike utfall?

Årsaker til at vi finner sammenheng ved budsjettkutt og ikke ved permitteringer kan muligens forklares med leders risikoaversjon og egoisme. I dype nedgangstider kan feil gjort av leder få større konsekvenser enn i mindre nedgangstider. Dette kan påvirke lederes risikovillighet da de holdes ansvarlig dersom bedriftens økonomi forverres som følge av lederes risikotaking. Ettersom mange ledere tenker på eget ettermåle, vil dype nedgangstider kunne medføre at risikoviljen for å prøve og øke produktiviteten synker. På samme måte som at nedgangen trolig er dypere ved permitteringer enn ved budsjettkutt, vil presset på leder trolig være utslagsgivende for bruken av intellektuell stimulering. Vi tror derfor at dette er en av hovedgrunnene til at permitteringer og budsjettkutt viser ulike utfall.

6.6 Dimensjonenes anvendelighet

I dette delkapittelet starter vi med å se hvordan dimensjonene korrelerer med hverandre. Deretter diskuterer vi dimensjonene opp mot hverandre samt når de ulike dimensjonene bør benyttes.

Noe av det første vi oppdaget da vi søkte etter studier innenfor transformasjonsledelse var at samtlige slo sammen dimensjonene for å forklare effektene av transformasjonsledelse. Det var overraskende for oss da vi har lest mye om de fire dimensjonene separat og deres ulike kjennetegn. Saboe et al. (2015) bekrefter at de fleste forskere slår dimensjonene sammen, noe som kan indikere at det er utfordrende å se effekter på dimensjonsnivå. Konseptuelt ser det ut til at hver dimensjon er unik med unike effekter, mens det empirisk viser seg at dimensjonene er nærmere hverandre enn vi først var klar over. Siden samtlige forskere velger å slå dimensjonene sammen i stedet for å forske på spesifikke dimensjoner og deres effekter, antok vi at det måtte være en samvariasjon mellom dimensjonene. I analysen fant vi at alle dimensjonene hadde signifikant samvariasjon med hverandre, noe som bekreftet mistanken om at effekten av en dimensjon kan samvariere med en annen dimensjon. Når ulike dimensjoner korrelerer kan det være vanskelig å finne effekter som kun er knyttet til en dimensjon. Forskere kan derfor få et kausalitetsproblem når de skal vurdere om effektene i forskningen deres stammer fra en enkelt variabel, eller om andre variabler forsterker effekten.

Av samtlige tabeller vi har kommentert i dette kapittelet er det tabell 5.2 om budsjettkutt påvirkning på økt bruk av transformasjonsledelse som har høyest forklaringskraft. Dette funnet er for mange forskere og bedriftsledere mer interessant enn forklaringskraften til utøvelsen av de ulike dimensjonene. Siden det er en signifikant samvariasjon mellom alle de ulike dimensjonene, er det rimelig å anta at ledere i deres atferd berører flere dimensjoner samtidig i møte med de ansatte. Dette betyr at sammenslåing av dimensjonene for å forklare effektene av transformasjonsledelse virker fornuftig både for å få med seg alle effektene av lederstilen, men også for å unngå problemer knyttet til intern validitet i form av årsaksammenhenger. På tross av høy samvariasjon mellom alle de ulike dimensjonene, har hver enkelt dimensjon også en unik egenverdi. Det vil si at selv om dimensjonene korrelerer godt med de andre, finnes det effekter som kun er knyttet opp mot hver enkelt dimensjon. Da vi ikke har lyktes med å finne studier som konkret viser unike effekter på dimensjonsnivå, kan det indikere at det er en utfordrende oppgave. Mangel på effekter på dimensjonsnivå kan være en svakhet i transformasjonsledelsesteorien på nåværende tidspunkt, og er et område det bør forskes mer på.

De fleste forskere har i sine forklaringer av dimensjonene diskutert idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon mot karismatisk ledelse. Vi antok derfor at disse dimensjonene korrelerte mer med hverandre enn andre sammensetninger av dimensjonene. Andre årsaker til at vi forventet stor korrelasjon mellom disse dimensjonene er at leder i begge tilfeller opptrer som en optimistisk skikkelse. Lederen tegner framtidsbilder av organisasjonen og kommuniserer hvordan han ser for seg organisasjonens utvikling framover ved hjelp av mål. Vi fant støtte for antakelsen om at idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon korrelerte mest av alle dimensjonsammensetningene. Implikasjoner dette kan ha for forskning på dimensjonsnivå, er at effektene av en dimensjon kan samvariere med en annen dimensjon. Det kan derfor være vanskelig å finne de faktiske effektene til dimensjoner isolert sett.

Vi har analysert hver dimensjon opp mot permitteringer og budsjettkutt. I dette avsnittet skal vi prøve å forklare om en dimensjon er mer utøvd enn en annen, og når de ulike dimensjonene bør utøves av lederen. I analysekapittelet så vi at alle dimensjonene har en positiv sammenheng med budsjettkutt, mens det ikke eksisterer noen sammenheng mellom økt bruk av dimensjonene og permitteringer. Når vi ser på de standardiserte koeffisientenes betaverdi til nedgangs betydning for de ulike dimensjonene, ser vi at det er høyest betaverdi mot intellektuell stimulering ($b=0,113$ ved budsjettkutt). Det forteller oss at denne dimensjonen er

den som påvirkes i størst grad ved nedgang preget av budsjettkutt. Det kan tyde på at norske ledere i slike situasjoner oppfordrer de ansatte til å øke produktiviteten gjennom å fremme kreativitet og innovasjon i større grad enn de viser omtanke for de ansatte, fremmer læring og lager nye mål. Budsjettkutt har lavest betaverdi på de standardiserte koeffisientene mot inspirerende motivasjon ($b=0,064$) og individuell omtanke ($b=0,064$). Dette betyr at budsjettkutt ikke er en like viktig variabel for disse dimensjonene som for intellektuell stimulering. Fra teorien om ledelse i nedgang har vi sett at økning i produktiviteten er viktig når selskaper rammes av budsjettkutt. Intellektuell stimulering er en dimensjon som leder benytter for å inkludere de ansatte i prosessen med å finne nye måter å produsere på eller for å forbedre eksisterende praksis. Det kan se ut til at norske ledere har tatt til seg fordelene denne dimensjonen kan medbringe, siden intellektuell stimulering er den dimensjonen som utøves mest i nedgang preget av budsjettkutt. Ved gjennomføring av permitteringer vises det ikke en statistisk sammenheng mellom den uavhengige variabelen og dimensjonene på noen av analysene våre.

I en norsk nedgangskontekst ser det ut til at ledere involverer og oppmuntrer de ansatte til å tenke kreativt for å løse gamle problem på nye måter i et forsøk på å øke innovasjonsevnen til selskapet. Dersom de lykkes i å øke innovasjonsevnen kan dette øke produktiviteten og dermed øke effektiviteten til bedriften.

Teorien og tidligere forskning vektlegger en leders evne til å være en visjonær og rollemodell for å vinne over den frykten de ansatte får i en nedgangsperiode. I amerikanske studier poengteres viktigheten av karismatisk ledelse (DeGrot, Kiker og Cross, 2000) i nedgangstider, men ut i fra analysen virker det som at de karismatiske dimensjonene ikke passer like godt inn i en norsk kontekst. Dersom mange av lederne i AFF undersøkelsen er ledere i høykompetansebedrifter, kan det hende at de ansatte ikke trenger en gudommelig inspirert begavet rollemodell for å vise dem veien ut av krisen. Dette kan delvis forklare hvorfor bruken de karismatiske modellene ikke øker i en norsk kontekst.

Den norske ledelseskonteksten kjennetegnes av lav maktavstand (Hofstede, 1980). Dette kan legge forholdene til rette for en effektiv toveiskommunikasjon mellom leder og ansatte, hvilket kan påvirke i hvilken grad ledere ser behovet for å utøve ekstra innsats innenfor de karismatiske dimensjonene. Funnene våre indikerer at bruken av individuell omtanke, der toveiskommunikasjon er sentralt, ikke øker i nedgang preget av permitteringer og har kun en

svak positiv sammenheng ved budsjettkutt. En forklaring på dette kan være at toveiskommunikasjon benyttes i større grad ved intellektuell stimulering enn i individuell omtanke. Dersom ledere ønsker å øke produktiviteten kan han gjennom utøvelse av intellektuell stimulering ha åpen kommunikasjon om løsninger og forbedringer av bedriftens måte å gjøre ting på. Om denne prosessen fungerer godt, kan kommunikasjonen som pågår i intellektuell stimulering være mer hensiktsmessig enn den som skjer i individuell omtanke. Det kan derfor tyde på at ledere prioriterer toveiskommunikasjonen i intellektuell stimulering framfor toveiskommunikasjonen i individuell omtanke.

For å oppsummere funnene våre vedrørende dimensjonene sett mot hverandre, kan det se ut som at intellektuell stimulering er mest utøvd i en norsk kontekst. I denne dimensjonen involverer lederen de ansatte ved å oppmuntre dem til å stille spørsmål ved bedriftens måte å løse problemer på. En årsak kan være at norske ledere er mest opptatt av å øke produktiviteten i nedgangstider. I intellektuell stimulering får lederen involvert de ansatte i form av deltakelse, hvilket er et grep lederen kan ta for å øke motivasjonen og tillit til leder hos de ansatte. Dette kan derfor være en fornuftig dimensjon å allokere ressursene til for leder i en norsk kontekst. Idealisert innflytelse viser også en signifikant sammenheng i nedgang preget av budsjettkutt. Dersom det viser seg at budsjettkutt er en mild grad av nedgang, kan det virke som at ledere i denne settingen er opptatt av å være en rollemodell og gå foran som et godt eksempel. Lederen tør å ta risiko for å lede selskapet ut av uføret, noe som er viktig. Bruken av idealisert innflytelse samsvarer med det teori og empiri anbefaler for å kunne lede et selskap ut av nedgang på best mulig måte. Dette indikerer at intellektuell stimulering og idealisert innflytelse er de mest brukte dimensjonene i den norske ledelseskonteksten i nedgang preget av budsjettkutt. Ved permitteringer utøves det ikke mer transformasjonsledelse. Funnene om at idealisert innflytelse og intellektuell stimulering blir mest utøvd når ledere opplever budsjettkutt virker å være en fornuftig miks av dimensjonene siden kostnadskutt (Charon, 2009) i tillegg til økt produktivitet er viktig i nedgangstider (David, 2001)

Hvilke dimensjoner som passer best i ulike situasjoner er vanskelig å uttale seg om. Siden alle dimensjonene har en positiv korrelasjon med hverandre, er det opp til lederen å allokere ressursene dit han føler de er mest etterspurt. I teori om ledelse i nedgang ser vi at økning av produktiviteten er blant de viktigste grepene en leder kan gjøre, hvilket tilsier at leder må tørre å satse på områder som øker kreativ tenkning og innovasjon. Dersom dette stemmer peker

pilene mot at intellektuell stimulering er den viktigste dimensjonen å rette ressursene mot for en leder i nedgang. Dimensjonen passer godt til å involvere de ansatte i problemløsningen, holde en åpen toveiskommunikasjon mellom leder og ansatt, og å øke produktiviteten. Forskning på kommunikasjon og deltakelse viser at leders bruk av disse kan ha flere positive effekter. Kommunikasjon kan øke de ansattes tillit (Butler, 1991), organisatorisk engasjement (DeCotiis og Summers, 1987), jobbtilfredshet og motivasjon (Hargreaves og Hopkins, 1991), mens bruk av deltakelse blant annet har positive effekter på de ansattes jobbtilfredshet (Spreitzer et al., 1997) og produktivitet (Coch og French, 1949). Dersom ledere ønsker å øke bedriftens humankapital er individuell omtanke veien å gå. Ved endring av strategi og mål kan bruk av de karismatiske dimensjonene være hensiktsmessig.

6.7 Besvarelse av problemstilling

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvorvidt nedgang har betydning for norske lederes bruk av transformasjonsledelse. For å kunne si noe om forholdet mellom nedgang og transformasjonsledelse har vi benyttet Lederundersøkelsen fra 2011, der vi har tatt utgangspunkt i variablene ”permittering” og ”budsjettkutt” for å måle nedgang. Vi vil nå samle trådene fra den foregående diskusjonen for å svare på problemstillingen:

Hvilken betydning har nedgang for lederes bruk av transformasjonsledelse i en norsk ledelseskontekst?

Denne studien har vist oss at bruken av transformasjonsledelse i nedgang er varierende. Vi har sett at permitteringer verken medfører økt bruk av transformasjonsledelse som helhet eller på dimensjonsnivå, noe som strider mot hva som er rasjonelt i forhold til transformasjonsledelsesteori. Vi har identifisert fire mulige årsaker til at vi ikke finner en sammenheng mellom permitteringer og økt bruk av transformasjonsledelse. Den ene årsaken kan være at dype nedgangstider kan medføre at ledere blir mer risikoaverse, leder mindre og dermed blir passive. Den andre mulige årsaken kan være at ledere benytter mentale modeller som tilsier at permittering øker effektiviteten til bedriften. En tredje mulig årsak kan være at økt press medfører økt kontrollbehov hos ledere, hvilket fører til mer sentralisering av beslutningsmyndighet og dermed begrenset tid til å utøve transformasjonsledelse. Den siste mulige årsaken er at permitteringsvariabelen kan inneholde både strategiske og tvungne

permitteringer. Dersom mye av permitteringene er strategiske, vil det ikke være hensiktsmessig å øke bruken av transformasjonsledelse.

Vi har derimot sett at budsjettkutt medfører økt bruk av transformasjonsledelse som helhet og på samtlige dimensjonsnivå, hvilket sammenfaller med hva som er rasjonelt i forhold til transformasjonsledelsesteori og teori om ledelse i nedgang. Vi har tidligere antatt at budsjettkutt ikke indikerer en like dyp nedgang som når det benyttes permitteringer. Dette kan medføre at presset på lederen ikke er like stort, og han/hun dermed tør å ta sjanser. En annen forklaring kan være at budsjettkutt tvinger ledere til å endre strategi og mål, og ta grep for å øke produktiviteten og dermed effektivisere virksomheten. Denne forklaringen bygger på at vi på dimensjonsnivå ser at ledere i større grad tar i bruk intellektuell stimulering og idealisert innflytelse enn de to andre dimensjonene i nedgangstider.

I denne studien har vi altså funnet at ledere øker bruken av transformasjonsledelse ved budsjettkutt, men ikke når nedgangen er så dyp at den krever permitteringer. Vi har observert at det er flere kvinner enn menn som utøver økt bruk av transformasjonsledelse i disse situasjonene, noe som kanskje kan forklares med emosjonell intelligens. Vi har også sett at eldre ledere har en tendens til å utøve mer transformasjonsledelse langs alle dimensjonene enn yngre ledere, noe som trolig kan forklares med deres erfaring og ønske om et positivt ettermæle.

6.8 Begrensinger, implikasjoner og forslag til videre forskning

Når vi skulle velge retning for denne studien, ønsket vi å se nærmere på hvordan transformasjonsledelse fungerte i en nedgangskontekst. Dette var et aktuelt spørsmål da oljeservicebransjen, og senere også oljebransjen, opplevde store permitteringsprosesser på tvers av bransjen. Underveis i studien oppdaget vi at det eksisterer områder innenfor transformasjonsledelsesteorien som ikke virker å være ferdigutviklet. At vi ikke kunne finne noen studier som hadde forsket på transformasjonsledelse i nedgangstider var overraskende, men det implikerte også at vi var inne på et nytt og spennende område. Studien bærer preg av begrensede ressurser i form av tid og omfang, og vi ser at funnene våre er utsatt med tanke på at det tilsynelatende er en studie som er gjort i en lite utforsket kontekst. Dette medfører at

funnene våre mangler støtte fra andre studier. I dette kapittelet vil vi derfor diskutere de begrensningene vi har oppdaget underveis og i tillegg komme med anbefaling om videre forskning.

I analysen fant vi ingen signifikante sammenhenger mellom permitteringer og økt bruk av transformasjonsledelsen hverken som helhet eller mot de ulike dimensjonene separat. Vi har tidligere argumentert for at variabelen ”permitteringer” kan være sammensatt av to typer permitteringer med ulike beslutningsmotiv. Dersom nedgangen preger en bedrift i så stor grad at den må nedbemanne, er vi inne på tvunget nedbemanning, som er det motivet vi ønsket å koble mot transformasjonsledelse og de fire dimensjonene. Variabelen kan også ifølge Dierendonck og Jacobs (2012) ha et strategisk motiv hvor permitteringer blir bruk aktivt for å holde de ansatte i bedriften på tå hev. I denne situasjonen ser vi ikke at en leder har behov for å øke bruken av transformasjonsledelse, da situasjonen ikke er ny og overraskende for lederen. I denne studien har vi ikke hatt mulighet til å studere motivene bak permitteringene, da vi har hentet data fra AFFs Lederundersøkelse i 2011. Begrensningen ligger derfor i om begrepet måler det vi ønsker å måle. Dersom det er et stort innslag av strategiske permitteringer i datasettet vårt, vil vi ikke kunne se effekter av de tvungne nedbemanningsprosessene som vi har vært ute etter. Siden undersøkelsen ble gjennomført i 2011 antar vi at flere av lederne som har vært gjennom en permitteringsprosess, opplevde denne under Finanskrisen og de påfølgende årene. Det er derfor rimelig å tro at disse permitteringene i større grad var tvungne enn strategiske. En årsak til at variabelen kan inneholde flere strategiske permitteringer kan skyldes outsourcing. Når en bedrift outsourcer er ikke det synonymt med nedgang, så det strategiske motivet blir sterkere dersom lederne i Lederundersøkelsen har erfart mye outsourcing. Da vi ikke kommer unna at variabelen er usikker med tanke på å måle det vi ønsker å måle, ser vi den som en klar begrensning i våre funn.

For å kunne generalisere funn, vil generaliserbarheten øke dersom en forsker kan henvise til lignende resultater hos andre forskere. I vår studie har vi ikke funnet andre studier som har sett på samme eller lignende sammenhenger som oss. Vi kan derfor ikke sammenligne oss eksternt med andre studier. Dette gjelder særlig på funnene på dimensjonsnivå hvor vi ikke har funnet en eneste studie som utelukkende undersøker transformasjonsledelse på dimensjonsnivå. Saboe et al. (2015) har adressert det samme problemet. Dette vil derfor være en begrensning for generaliserbarheten til funnene våre.

I samtlige studier hvor forskere prøver å forklare sammenhengen mellom to variabler, er det en mulighet for at man trekker konklusjoner på feil grunnlag. Er det en kausal sammenheng mellom variablene eller er det andre variabler som påvirker mer, men som vi ikke har tatt med i analysen? Siden dataene baserer seg på en tverrsnittstudie, hvilket indikerer at datainnhentingene skjedde på ett tidspunkt, vet vi ikke hvordan variablene utvikler seg over tid. Det kan derfor være vanskelig å si hvilken retning den statistiske sammenhengen går. Siden årsaken må komme før eller samtidig som virkningen burde vi samlet inn nye data i etterkant av denne studien for å bedre kunne si noe om en årsak-virkning sammenheng. Er det nedgang som fører til ulik bruk av transformasjonsledelse eller er det varierende bruk av transformasjonsledelse som viser oss sammenheng med nedgang? I vår studie ser vi at forklaringskraften til modellene er små. Det vil si at andre variabler påvirker transformasjonsledelse og de fire dimensjonene mer enn de vi har tatt med i modellen. Vi kan derfor ikke forsikre leserne av denne studien om at det faktisk er en kausal sammenheng mellom variablene våre. Grunnen til dette er at det er andre variabler som vi ikke har inkludert i analysen som kan påvirke den avhengige variabelen på en slik måte at vi mistolker svaret. Teorien støtter de konklusjoner vi har dratt, men siden dette er en studie i en kontekst som er lite forsket på, må vi holde mulighetene åpne for at vi kan ha feiltolket sammenhengene vi fant.

En annen begrensning i forbindelse med denne studien er koblet til respondentene i undersøkelsen som alle er ledere på ulike nivå. Svarene som respondentene gir bygger på deres egen virkelighet, og vi har ingen underordnede som bekrefter eller avkrefter om det lederen svarer faktisk er virkelig. Det betyr at vi er nødt til å godta svarene slik de er, og stole på at de faktisk stemmer med virkeligheten. I framtiden bør forskere i en slik undersøkelse hente inn data fra personer som kan bekrefte eller avkrefte om lederen oppgir korrekte data. For å kunne si noe om virkeligheten er det derfor viktig at dataene er representative til dette formålet.

Når vi bestemte oss for å sjekke ledelse i nedgang var permitteringer og budsjettkutt de variablene i datasettet som kunne måle dette. Begge symboliserer nedgang, men de gir ingen indikator på hvor sterk nedgangen er. I denne studien finner vi at budsjettkutt fører til økt transformasjonsledelse mens permitteringer ikke har noen sammenheng med økt bruk av

ledelsesformen. En mulig årsak til dette er at nedgang kan ha ulik art. Budsjettkutt kan innføres som et resultat av en tidligere leders romslige budsjett eller som et resultat av generelt overforbruk med lite fokus på kostnader. I slike tilfeller representerer ikke budsjettkutt nødvendigvis nedgang. I dype nedgangstider kan ledelsesformen være annerledes enn ledelsesformen er i mildere nedgangstider. I denne studien har vi antatt at permitteringer representerer en dypere nedgang enn budsjettkutt. Hvis det er slik at ledere blir passive når nedgangen er stor, finner vi altså at ledere i en norsk kontekst er irrasjonelle i sin lederstil under dyp krise. I vår studie er vi derfor ikke overbevist om at variablene faktisk symboliserer nedgang, slik vi trodde da vi startet studien. En begrensning ligger også i at AFF ikke har spurt respondentene om organisasjonene deres har vært gjennom masseoppsigelser. Det kan tenkes at ledere i utvalget som har opplevd kraftig nedgang kun har blitt observert i variabelen budsjettkutt, da de har gått rett til oppsigelse og ikke vært innom permitteringer. Dette kan bety at nedgangen i variabelen kan være dypere enn vi har antatt. Det interessante med masseoppsigelser er at nedgangen i slike tilfeller kan tenkes å være mer betydelige enn i permitteringstilfeller. Hadde vi hatt en variabel for oppsigelser kunne vi sett om det var andre sammenhenger i forhold til budsjettkutt og permitteringer. For senere forskning kan dette være en interessant variabel å se på i tillegg til de to vi har med, for å kunne se på ledelsesatferd i en mer krevende situasjon.

6.8.1 Implikasjoner og videre forskning

For dagens ledere vil funn i denne studien være nyttig dersom de er i et konkurranseutsatt marked hvor framtidige nedgangstider er sannsynlige. Mange ledere har ikke opplevd lengre nedgangstider der selskapets eksistens har vært truet. Ved å studere teoriens innhold og potensielle gevinster samt funn fra denne studien kan ledere få en bedre forståelse for hvilken atferd som skaper økt effektivitet i bedriften i nedgangstider. Dette gjelder dersom de sammenhengene vi har funnet faktisk er årsak-virkning sammenhenger. Siden vi ikke har funnet noen sammenheng mellom permitteringer og økt bruk av transformasjonsledelse implikerer det et potensielt effektivitetstap i samfunnet dersom det skulle komme krakk eller kriser. Uten forståelse for hva som fører til mer effektivitet og overlevelse i dype nedgangstider, stiller norske ledere dårlig dersom vi oppleverer signifikant nedgang i økonomien.

Til videre forskning vil det være lurt å luke ut strategiske motiv i permitteringsprosesser for å finne lederes atferd i en faktisk nedgang. Det kan også være viktig for senere forskning å finne klare variabler på når en bedrift er i nedgang, og bruke disse variablene for å se om det er forskjell på sterk og svak nedgang. Dette kan være interessant siden funn i disse kontekstene kan skille dimensjonene mer fra hverandre og vurdere i hvilken situasjon de ulike dimensjonene blir brukt. Dersom det er mulig å koble lederes bruk av de ulike dimensjonene i nedgang med ulike styrker, kan lederopplæring fokusere på disse områdene for at ledere skal kunne se de potensielle fordelene de kan dra nytte av ved å utøve mer transformasjonsledelse i nedgangstider. Vi mener at det er for lite forskning på området, så ytteligere forskning vil kunne gi støtte for funn i studier i denne konteksten. Dersom det er slik at ledere blir risikoaverse og passive i sterke nedgangstider, vil de selv forsterke nedgangen, og funn innenfor dette segmentet vil også kunne gi gode kilder til lederopplæring i framtiden.

7 Referanser

Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E. A., Reizenstein, R. C., & Reniz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74:145-164.

Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42: 630-640

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31: 100–123.

Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3): 261-295

Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey Press.

Athanasaw DL, 2003. Leadership Styles as Perceived by Career Senior Service Executives, *International Journal of Public Administration*, 26: 1205–1234.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.

Barbuto, J.E. „Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: a test of antecedents“ *Journal of Leadership and Organizational Studies* (2005) 11(4); 26-40.

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

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 6. utgave.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*. London: SAGE.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates,.

Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader–member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader–member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27: 477–499.

Becerra, M., & Gupta, A. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14; 32-44.

Befring, E. (2007). *Forskingsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Bennett, T. (2009). The relationship between the subordinate's perception of the leadership style of it managers and the subordinate's perceptions of manager's ability to inspire extra effort, to be effective, and to enhance satisfaction with management, *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 8(1).

Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for change*. New York: Harper and Row.

Benton, A., Gelber, E., Kelley, H., & Liebling, B. (1969). Reactions to various degrees of deceit in a mixed-motive relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*,

12: 170-180.

Bernstein, A. (1993). Making teamwork work and appeasing Uncle Sam. *Business Week*, 25; 101.

Bies, R., Martin, C., & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a good citizen? Only if the process is fair. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 6; 227-238

Bosak, J., Sczesny, S. & Eagly, A. (2008). Communion and agency judgments of women and men as a function of role information and response format. *Eur. J. Soc. Psychol.*, 38(7): 1148-1155.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2012). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance. A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly* 24 (1): 270-283

Brewer, G.A., & Selden, S.C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10 (4): 685-712.

Brockner, J., Davy, J., & Carter, C. (1985). Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 229-244.

Brockner, J., S. Grover, T. Reed, R. DeWitt, & M. O'Malley (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32: 526-542.

Brockner, J., S. Grover, M. N. O'Malley, T. Reed, & M. A. Glynn. (1993). Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reactions: Evidence from the laboratory and the field. *Strategic Management Journal*, 14: 153-166

Brockner, J., Grover, S. L., Reed, T. F., & DeWitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management*

Journal, 35: 413-425

Brockner, J., Grover, S. L., & Blonder, M. D. (1988). Predictors of survivors' job involvement following layoffs: a field study. *Journal of Applied Psychology*, 73: 436-442.

Brockner, J., M. Konovsky, R. Cooper-Schneider, R. Folger, C. Martin, and R. J. Bies (1994). The interactive effects of procedural justice and outcome negativity on the victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37: 397-409

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: the moderating effects of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42: 558-583.

Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, Mar 2004, 49 (1): 76-100.

Bryson, J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

Butler, J. & K., Jr. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17: 643-663.

Carmeli, A., & Sheaffer, Z., (2009). How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing. *Journal of Business Ethics*, 86: 363-378

Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312: 1913-1915.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54:165-181.

Charon, R. (2009). *Leadership in the era of economic uncertainty: The new rules for getting the right things done in difficult times*. New York: McGraw Hill.

Coch, L. & French, J. P. R. (1949). Overcoming resistance. *Human relations*, 1, 512-533.

Cohen, W.A. (1990). *The Art of a Leader*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1–15.

Cooke, W.N. (1990). Labor-Management Cooperation. New Partnerships or Going in Circles? WE Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo

Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., & Jennings, K.R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13 (1), 8-22

Cotton, R. D. og Stevenson, W. B. (2008). Perfect storm: A cross-level study of of transformational leadership during scandal-exacerbated decline. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2008: 1-6

Cropanzano, R., James, K., & Citera, M. A. (1993). A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership. *Research in Organizational Behavior*, 15: 267–322.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Daniels, K., & Bailey, A.J. (1999). Strategy development processes and participation in decision making: predictors of role stressors and job satisfaction. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1), 27-42.

Datta, D. K., J. P. Guthrie, D. Basuil & A. Pandey (2010). ‘Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis’, *Journal of Management*, 36: 281–348.

- David, M. (2001) Leadership during an economic slowdown. *Journal for Quality & Participation*, 24(3):40-43.
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14: 453–464.
- DeCotiis, T.A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40: 445-470.
- Denton, A. (2013) Leadership in a recession. *Chemistry & Industry*. Jul2013, 77 (7): 36-36.
- Deluga, R. (1990). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2): 191-203.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2: 265-279.
- Dierendonck, D. V. & Jacobs, G. (2012). Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. *British Journal of Management*, 23: 96–109
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84: 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12: 450-467.
- Dixit, A. (2002) Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *Journal of human resources*, 696–727
- Dobel, J. P. (2005). Managerial leadership and the ethical importance of legacy. *International Public Management Journal*, 8(2): 225–246.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21: 44-56.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension.

Eagly, A. H. (2004). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. Hentet fra: D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Identity, leadership, and power* (s. 79–93). London: Sage.

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31: 1-12.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14: 807–834

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard University Business School Press.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57: 781–797.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*, 129: 569–591.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109: 573–598

Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54: 408–423

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and

similarities: A current appraisal. Hentet fra: T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12: 457-473.

Eaton, A.E., & Voos, P.B.V. (1989). Unions and contemporary innovations in work organization, compensation, and employee participation. Kingston, Ont.: Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston.

Eikeland, M. (2009a). God ledelse i nedgangstider [Internett]. Nedlastet: 16.06.15. Tilgjengelig fra: < <http://www.aff.no/publikasjoner/god-ledelse-i-nedgangstider> >

Eikeland, M. (2009b). [Internett]. Nedlastet: 16.06.15. Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/intervju-med-morten-eikeland-rettferdig-ledelse>>

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74

Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49: 383-398.

Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., & Salovey, P. (2006). Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence test (MSCEIT). Version 2.0: Reliabilities, age and gender differences. *Psicothema*, 18: 42-48.

Ferris, G. F., Senner, E. E., & Butterfield, D. A. (1973). Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations*, 12: 144-157.

Fisher, S. (1989). Stress, control, worry prescriptions and the implications for health at work: a psychobiological model. *Job control and worker health*. Chichester, Wiley.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.

Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 139: 389-391.

Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. Hentet fra: A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships* (s. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Garcia-Retamero, R., & Lopez-Zafra, E. (2002). Percepción y evaluación de la mujer en liderazgo como explicación de la discriminación de la mujer en puestos de dirección. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12: 21–52.

Garcia-Retamero, R., & Lopez-Zafra, E. (2006a). Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38, 245-257.

Garcia-Retamero, R., & Lopez-Zafra, E. (2006b). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55: 51–61.

Garcia-Retamero, R., & Lopez-Zafra, E. (2008). Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo en la mujer. *Estudios de Psicología*, 15, 273-287.

Garcia-Retamero, R., Müller, S. M., & Lopez-Zafra, E. (2011). The malleability of gender stereotypes: Influence of population size on perceptions of men and women in the past, present, and future. *Journal of Social Psychology*, 151(5): 635–656.

Ghauri, P. & Grönhaug, K. (2002). *Research methods in business studies*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gilstrap, J.B., & Collins, B.J. (2012). The importance of being trustworthy. Trust as a mediator of the relationship between leader behaviours and employee job satisfaction, *Journal of Leadership & Organizational studies* 19 (2): 152-163

Giri, V. N. og Santra, T. 2010. Effects of Job Experience, Career Stage, and Hierarchy on Leadership Style. *Singapore Management Review*, 32(1): 85-93.

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

Gordon, G.L. (2013). Strategic planning for local government. ICMA Publishing.

Gong, Y.P., Huang, J.C., & Farh, J.L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4): 765–778.

Grawitch, M.J., Gottschalk, M., & Munz, D.C. (2006). The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3): 129-147.

Grover, S. L., Coppins, A. (2012). The intersection of justice and leadership: Testing a moderation model of contingent reward and interpersonal fairness. *European Management Journal* 30(6): 490–498

Gupta, A.K. (1986). Matching managers to strategies: Point and counterpoint. *Human Resource Management*, 25: 215–234.

Hall, R.H. (1977). Organizations, structure and process. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hargreaves, A., & Hopkins, D. (1991). The empowered school: The management and practice of developmental planning. London: Cassell.

Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4(2): 31-39.

Heifetz, Grashow og Linsky (2009). Leadership in a (Permanent) Crisis. *Harvard Business Review*, Juli-August 2009.

Hess, T. M., & Auman, C. (2001). Aging and social expertise: The impact of trait-diagnostic information on impressions of others. *Psychology and Aging*, 16(3): 497–510.

Hetland, H., Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European journal of work and organizational psychology*, 2003, 12 (2): 147–170

Hoerr, J. (1989). The payoff from teamwork. *Business Week*, 10: 56-62.

Hofstede, G. (1980). Cultures and organizations. London, UK: McGraw-Hill International (UK) Limited.

Holme, I. & Solvang, B. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: Tano.

Iscan, Ö. F., Ersari, G., & Naktiyok, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150: 881 – 889

Jacobs, J. A. (1999). The sex segregation of occupations: Prospects for the 21st century. Hentet fra: G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (s. 125-144). London: Sage.

Jalajas, David S. & Bommer, Michael (1999). The Influence of Job Motivation Versus Downsizing on individual Behavior. *Human Resource Development Quarterly*. 10(4): 329-341

Jansen, J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20: 5-18.

Johlke, M.C., & Duhan, D.F. (2000). Supervisor communication practices and service

employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3 (2): 154-165.

Johlke, M.C., Stamper, C.L., & Shoemaker, M.E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (2): 116-128.

Judge, T. A., & Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 751 – 765.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89: 755–768.

Jung, D.I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2): 185–195.

Kempster, S., & Parry, K. (2014) Charismatic leadership through the eyes of followers. *Strategic HR review*, 13(1): 20-23

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbogforlaget

Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: HarperBusiness.

Kempster, S. & Parry, K. (2014). Charismatic leadership through the eyes of followers. *Strategic HR review*, 13(1): 20-23

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *PublicAdministration Review*, 62 (2): 231-241

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81: 36–51

Knudsen, E. S. and Lien, L. B. (2012) “Knowledge investments in recessions: The effect of Demand and Credit”, **Paper presented to the 73rd Annual Meeting of the Academy of Management, Orlando August 9-13**. SNF arbeidsdokument nr. 03/13

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitude and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656-670.

Konovsky M.A. (2000). Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations. *Journal of Management (JofM)*, 26(3): 489-512.

Kooskora, M., (2013) The Role of (the Right) Values in an Economic Crisis. *Journal of Management and Change*. 30/31

Korsgaard, M.A., Schweiger, D. & Sapienza, H. (1995): Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. *Academy of management journal*, 38(1): 60-84

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. & Schlesinger, A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 2: 106-114

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

LaBrosse, M. (2009). Managing in the fast lane by avoiding project jams. *Employment Relations Today*. 36(1): 89-94

Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, 18: 16-34.

Latham, S. F. & M. R. Braun. (2009). Assessing the relationship between financial slack and company performance during an economic recession: An empirical study. *International Journal of Management* 26 (1): 33-39.

Levitan, S., & Werneke, A. (1984). Productivity, problems, prospects and policies. *John Hopkins University Press*, Baltimore, 3-4.

Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4): 527-545.

Laschinger, H.K.S., Wong, C.A., & Grau, A.L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of nursing management*, 21 (3): 541-552.

Li, Y., Tan, C. H & Teo. H. H. (2012) Leadership Characteristics and developers motivation in open source software development, *Information & Management* 49 (5): 257-267

Li, C., Zhao, H., Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research* 68 (2015): 1149–1156

Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

Lines, R. (2013): Forelesningsnotat STR422: Deltakelse i endring, Norges Handelshøyskole

Lines, R. og Selart, M. 2013. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, *Change and Organizational Development*

Lopez-Zafra, E. & Del Olmo, S. M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9: 53–71.

- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group Organization Management*, 24: 46-70.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), 38-55.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 857-861.
- Macy, B.A., Peterson, M.F., & Norton, L.W. (1989). A test of participation theory in a work re-design field setting: Degree of participation and comparison site contrasts. *Human Relations*, 42 (12): 1095-1165.
- Mathieu, J. E., & Zadjac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. *Intelligence*, 27: 267-298.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- McCleskey, J. A., (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4)
- McGrath & MacMillan (2009). How to Get Unstuck. *Harvard Business Review*. 87(5): 20-21.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- Meindl, J., & Ehrlich, S. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30(1): 91-109.

- Meindl, J., Ehrlich, S., & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1): 78–102.
- Mellinger, G. (1956). Interpersonal trust as a factor in communication. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 52: 304-309.
- Miller, K.I., & Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29 (4): 727-753.
- Mishra, K., G. M. Spreitzer, and A. Mishra (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan Management Review*, 39 (2): 83-95.
- Mohrman og Worley (2009) Dealing with rough times: a capabilities development approach to surviving and thriving. *Human Resource Management*. 48(3): 433-445
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.
- Naiman, S. (2009) Generating Positive Energy in the Workplace During Hard Times. *Employment Relations Today (Wiley)*. 36 (1) 49-55
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18: 49–68.
- Oldham, G. R., og Cummings, A. (1996) Employee Creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 39 (3): 607-634
- O'Reilly, & C.A., III. (1977). Supervisors and peers as information sources, group supportiveness, and individual decision-making performance. *Group & Organization Studies*, 15: 337-352.
- O'Reilly, C. A., III, & Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations: Three experiments. *Organizational Behavior & Human Performance*, 11: 253-265.

O'Reilly, C. A., III, & Roberts, K. H. (1977). Task group structure communication and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62: 674-681.

Pearce II, J. A. & Michael, S.C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49 (3): 201-209.

Peters, T., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.

Petrides, K.V. & Furnham, A. (2000). Gender Differences in Measured and Self- Estimated Trait Emotional Intelligence. *Sex Roles*, 42: 449-460

Pincus J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12: 395-419.

Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4: 227-246.

Prentice, W.C.H. 'Understanding Leadership' Harvard Business Review 39(5): 143

Rhoads, C.J. & Gupta, K. (2010). An Empirical Look at Past Recessions: Strategy Lessons Learned for the Business Community Proceedings Summary. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*. 559-564.

Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople. *Academy of Marketing Science*, 25: 319-328.

Roberts, K., & O'Reilly, C. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17: 205-215.

Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.

Rooney, P.M. (1988). Worker participation in employee-owned firms. *Journal of Economic Issues*, 22 (2): 451-458.

Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25: 313-328.

Saboe, K. N., Taing, M.U. Way, J. D. & Johnson, R. E. (2015). Examining the Unique Mediators That Underlie the Effects of Different Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 22(2): 175-186

Sapienza, H. J., & Korsgaard, M. A. (1996). Managing investor relations: The impact of procedural justice in establishing and sustaining investor support. *Academy of Management Journal*, 39: 544-574.

Shannon, L. M. & Begley, T.M. (2008). Antecedents of the four-factor model of cultural intelligence. Hentet fra: Ang S, Van Dyne L (eds) *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. Armonk, NY: M. E. Sharp, 41–55.

Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6): 703–714.

Simons, T. (2002). The high cost of lost trust. *Harvard Business Review*, 80(9): 18-19.

Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. New York, NY: Psychology Press.

Sonnenfeld, J. (1986). Heroes in collision: Chief executive retirement and the parade of future leaders. *Human Resource Management*, 25(2): 305–333.

Sosik, J.J., Kahai, S.S., & Avolio, B.J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2): 111–121.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spreitzer, G. M. & A. K. Mishra (2002). To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 707–729.

Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C., & Quinn, R.E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4): 511-526.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23 (5): 679-704.

Sutton, R. (2009). How to Be a Good Boss in a Bad Economy. *Harvard Business Review* 87(6): 42-50.

Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Trombetta, J. J., & Rogers, D. P. (1988). Communication, climate, job satisfaction, and organizational commitment. *Management Communication Quarterly*, 1: 494-514.

Van Buskrik, M. (2009) Strong leadership makes a difference during difficult times. *North Western Financial Review*, 194(15): 5-20.

Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2005). Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 689–700.

Verma, A. (1995). *Employee Involvement in the Workplace*. Research in Personnel and Human Resource Management, New Haven, CT: JAI Press.

Wang, P., & Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The

moderating effects of identification with leader and organizational climate.

Human Relations, 63(8): 1105–1128.

Waters, C. (1998). *Essential quantitative methods*. Harlow, England: Addison-Wesley.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free press.

Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1): 40-49

Weiner, N., & Mahoney, T.A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, 24: 453–470.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23: 513-530.

Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. 2004. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *Leadership Quarterly*, 15: 593–606.

Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128: 699–727.

Yukl, G. (1999). “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership”, *The Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.

Yue Zhui & Syed Akhtar, (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 35: 373–392

Zalenik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*. March/April: 126.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administration Science Quarterly*, 17: 229-239.

Zenger, J. and Folkman, J. (2009). Ten Fatal Flaws That Derail Leaders. *Harvard Business Review*, 87(6): 18

Zhou, J., & Shalley, C.E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26: 286–299

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Spørsmål fra Lederundersøkelsen

1	Er du mann eller kvinne?	
	Mann.....	☐
	Kvinne.....	☐

2	Hva er din alder?	
	SKRIV ANTALL ÅR	

20	En virksomhet kan i større eller mindre grad bli utsatt for ulike hendelser som berører de ansattes hverdag og arbeidssituasjon. I hvilken grad har følgende hendelser preget din virksomhet i løpet av de siste 12 månedene?						
		1= Ikke i det hele tatt	2	3	4	5=I meget stor grad	Kan ikke svare
	• Permitteringer.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Budsjettnedskjæringer.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐

65	Hvordan oppfatter du din egen lederstil? Nedenfor har vi listet opp en del utsagn, og vi ber deg ta stilling til hvor ofte du gjør hver enkelt av disse.						
		Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Svært ofte, om ikke alltid	Kan ikke svare
	• Jeg reviderer kritiske forutsetninger for å se om de er hensiktsmessige.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg snakker om mine viktigste verdier og overbevisninger.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg snakker optimistisk om fremtiden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg gjør andre stolte over å være forbundet med meg.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg snakker entusiastisk om hva som må oppnås.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg bruker tid på opplæring og veiledning.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg lar gruppens beste gå foran egne interesser.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg behandler andre som mennesker og ikke bare som medlemmer av en gruppe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg handler på en måte som gjør at andre respekterer meg.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	• Jeg vurderer moralske	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	av beslutninger.						
•	Jeg utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
•	Jeg uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
•	Jeg anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem andre.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
•	Jeg får andre til å se problemer fra forskjellige synsvinkler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
•	Jeg hjelper andre til å utvikle sine sterke sider	☐	☐	☐	☐	☐	☐
•	Jeg foreslår nye måter å løse oppdrag på.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
•	Jeg legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
•	Jeg uttrykker tillit til at målsetninger blir nådd.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
•	Jeg understreker betydningen av å være målbevisst.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8.2 Vedlegg 2: Sjekkliste for evaluering av sekundærdata



Box 8.9 Checklist

Evaluating your secondary data sources

Overall suitability

- ✓ Does the data set contain the information you require to answer your research question(s) and meet your objectives?
- ✓ Do the measures used match those you require?
- ✓ Is the data set a proxy for the data you really need?
- ✓ Does the data set cover the population that is the subject of your research?
- ✓ Does the data set cover the geographical area that is the subject of your research?
- ✓ Can data about the population that is the subject of your research be separated from unwanted data?
- ✓ Are the data for the right time period or sufficiently up to date?
- ✓ Are data available for all the variables you require to answer your research question(s) and meet your objectives?

Precise suitability

- ✓ How reliable is the data set you are thinking of using?

- ✓ How credible is the data source?
- ✓ Is it clear what the source of the data is?
- ✓ Do the credentials of the source of the data (author, institution or organisation sponsoring the data) suggest it is likely to be reliable?
- ✓ Do the data have an associated copyright statement?
- ✓ Do associated published documents exist?
- ✓ Does the source contain contact details for obtaining further information about the data?
- ✓ Is the method clearly described?
- ✓ If sampling was used, what was the procedure and what were the associated sampling errors and response rates?
- ✓ Who was responsible for collecting or recording the data?
- ✓ (For surveys) Is a copy of the questionnaire or interview checklist included?
- ✓ (For compiled data) Are you clear how the data were analysed and compiled?
- ✓ Are the data likely to contain measurement bias?
- ✓ What was the original purpose for which the data were collected?
- ✓ Who was the target audience and what was its relationship to the data collector or compiler (were there any vested interests)?

