

HVA PÅVIRKER DIREKTE OG MYNDIGGJØRENDE LEDELSE? F



ALEXANDER MADSEN SANDVIK er postdoktor ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Madsen Sandvik forsker på ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere. Han har en master i Økonomi og Administrasjon (Siviløkonom) ved NHH, og er utdannet dataingeniør ved Høyskolen i Bergen.

INNLEDNING

Se for deg at du er dirigent for et symfoniorkester. Vi forutsetter at du kan dirigere og har kunnskap og evner til å lede et orkester. Hvilken lederstil vil du velge? Lederstil er vår preferanse for vår måte å lede på, og i denne sammenhengen er det to tilnærminger i ledelse som jeg har tenkt å gi spesiell oppmerksomhet – direkte og myndiggjørende ledelse. Direkte ledelse er knyttet til din stillingsmakt og er en toppstyrt (*top-down*) tilnærming der du som dirigent effektivt instruerer og koordinerer musikerne ved å angi takt, tempo og dynamikk med høyre hånd og beskrive den kunstneriske utførelsen med den venstre. Myndiggjørende ledelse er basert på å dele makt og gi frihet og ansvar. Som dirigent vil det si å la musikerne koordinere seg selv og gi rom for at musikerne selv kan få være med å prege og utfolde seg musikalsk (*bottom-up*). Du vil i større grad uttrykke forventninger, men minimere klare instruksjoner. Denne siste formen for ledelse krever helt andre former for tegn og anvisninger.

Hvilken lederstil er best? – Det kommer an på situasjonen. Vi har vel alle hørt dette spørsmålet og svaret mange ganger før. En situasjonsbestemt ledelsesteori tar utgangspunkt i at ledelse henger sammen med situasjonen det ledes i. Det kan for eksempel tenkes at en myndiggjørende lederstil er effektiv i én situasjon, mens direkte ledelse er effektiv i en annen. De situasjonsbestemte ledelsesteoriene har vært veldig populære, spesielt i lederutvikling, men de har vært utfordrende å bevise empirisk (1, 2). En utfordring har vært at teoriene er for abstrakte til å kunne tilpasses til spesifikke situasjoner, og mange ledere har følt at de trenger veiledning når de skal bruke teoriene i praksis.

For å avdekke praksis om ledelse har ledere svart på AFF sin lederundersøkelse 2011. Formålet med dette studiet er å øke vår forståelse og kunnskap om direkte og myndiggjørende ledelse ved å undersøke om ledes situasjon og motivasjon har betydning for valg av lederstil. Deretter skiller studiet seg fra tradisjonelle lederundersøkelser ved at det er leders oppfatning av situasjonskarakteristika som autonomi, kreativitet og prestasjonsmål, og indre og ytre motivasjon påvirkning på direkte og myndiggjørende ledelse som teller, og ikke medarbeiderens.

DIREKTE OG MYNDIGGJØRENDE LEDELSE

Direkte ledelse, basert på sti-mål-teori (3), kalles det når en leder uttrykker spesifikke forventninger om måloppnåelse og instruksjoner. En direkte leder overvåker også medarbeideres prestasjoner og gir tilhørende tilbakemeldinger i form av både ris og ros. I praksis vil en direkte leder bruke posisjonsmakt i utførelse av ledelse til å strukturere arbeidsoppgaver og være tydelig på forventninger og retning i utførelsen av arbeidet. Hensikten er å redusere både oppgave- og rolleusikkerhet samt effektivisere arbeidsprosessene ved at beslutninger blir tatt raskere. Direkte ledelse er lik oppgaveorientering i Ohio State-studiene (for eksempel 4), men det er forskjell ved at oppgaveorientering i Ohio State-studiene er mer korrigerende enn i House (3) sin sti-mål-teori og derfor vil oppleves som mer kontrollerende.

Historisk sett har ledelsesforskning i perioden fra tidlig på 1950-tallet til midten av 1970-tallet vært dominert av studier av direkte ledelse. I disse studiene var direkte ledelse sett på som standardmåten å lede på for

å skape gode prestasjoner ved utførelse av kjerneoppgaver. En kjerneoppgave er relativt stabil og predikerbar, der ledere effektivt kan spesifisere mål og retning for medarbeiderne. Etter hvert møtte forskning om direkte ledelse en del motstand, og fra midten av 1960-tallet og fremover fikk man studier som fokuserte mer på ledelse som en del av situasjonen – situasjonsbestemte eller mer kontingensteorier. En del tiår senere undersøkte Judge mfl. (5) direkte ledelse og kalte det den «glemte lederstilen» fordi den hadde manglet i studier siden 1987. De fant i sin metaanalyse at direkte ledelse påvirket både individ- og gruppeprestasjoner, og argumenterte for at direkte ledelse er en viktig lederstil ved fremtidige studier av ledelse. Derue mfl. (6) undersøkte også direkte ledelse i en metaanalyse og fant støtte for at direkte ledelse er relatert til jobbtilfredshet, tilfredshet med leder, motivasjon og enhetens prestasjoner samt leders prestasjoner og effektivitetskriterier.

Myndiggjørende ledelse beskriver hvordan ledere kan legge til rette for selvledelse hos medarbeiderne, der medarbeidere selv kan ha innflytelse og lede seg selv mot bedriftens mål (7, 8). Måten det foregår på er at leder deler makt med medarbeiderne, samtidig som man gir dem frihet og ansvar. Sentrale lederatferder er å oppmuntre medarbeidere til å bli stå frem med meninger og ideer, promotere kollektiv beslutningstaking og legge til rette for kunnskapsdeling og teamarbeid (9–11). Myndiggjørende ledelse er å skape et handlingsrom der medarbeidere kan arbeide og lede seg selv innenfor visse rammer definert av den myndiggjørende leder. Denne formen for ledelse har sine røtter i sosial kognitiv teori (12) og deltakende målsettingsteori (13). Myndiggjørende ledelse skiller seg fra andre ledelsesteorier som direkte ledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse (10). Metaanalytiske studier rapporterer at støttende lederatferd er positivt korrelert med oppgaveorienterte prestasjoner både på individ- og organisasjonsnivå (14). Chen mfl. (15) rapporterer også at myndiggjørende ledelsesklima er positivt assosiert med teamprestasjoner. Myndiggjørende ledelse har vist seg svært effektivt innenfor kreativitet (16) og ved fravær av leder (7, 17).

Praktikere og forskere har generelt argumentert for at myndiggjørende ledelse er mer effektivt enn direkte ledelse (18), men studier har også funnet at direkte ledelse kan føre til høye teamprestasjoner spesielt i situasjoner som er preget av et operativt miljø, prosjek-

SAMMENDRAG

Studien undersøker om autonomi, kreativitet og prestasjonsmål og ledes indre og ytre motivasjon påvirker valg av direkte og myndiggjørende ledelse. Data er basert på et representativt utvalg av norske ledere der 2 910 svarte på spørreskjemaet til AFF sin lederundersøkelse 2011. Jeg finner at autonomi, kreativitet og prestasjonsmål samt indre motivasjon gjør at ledere foretrekker myndiggjørende ledelse, mens kontroll (negativ autonomi), prestasjonsmål og ytre motivasjon fører til direkte ledelse. Implikasjoner for direkte og myndiggjørende ledelse blir presentert og diskutert.

ter og kriser (11, 19). For eksempel Yun mfl. (11) fulgte pasientbehandling og ledelse av operasjoner ved et akutt mottak og fant at direkte ledelse var foretrukket når man hadde å gjøre med medarbeidere med relativt lite erfaring, og når oppgaven eller prosjektet var kritisk for organisasjonen, mens myndiggjørende ledelse var foretrukket når lederne ville utvikle medarbeideres ferdigheter og erfaringer. Et fersk studie av Lorinkova mfl. (20) undersøkte innflytelsen av direkte og myndiggjørende ledelse på prestasjoner i nyetablerte team over tid. Deres resultater viser at direkte ledelse er effektiv i den innledende fasen ved teamarbeid og at direkte ledelse øker deltakernes kollektive rolleforståelse og ansvar, men at prestasjonene flater ut over tid. Det viste seg at myndiggjørende ledelse har et høyere nivå av teamlæring, koordinering og myndiggjøring av medarbeiderne som førte til en bedre prosess der de delte innsats og kunnskap og dermed presterte bedre over tid. Lorinkova mfl. (20) finner derfor at myndiggjørende ledelse har en oppstartskostnad på teamprestasjoner, og at dette kan være med å forklare og utdype noen av begrensningene ved myndiggjørende ledelse.

SITUASJONS- OG MOTIVASJONSFAKTORER SOM PÅVIRKER DIREKTE OG MYNDIGGJØRENDE LEDELSE

AUTONOMI

Fokuset på autonomi kom som en konsekvens av industrialiseringens ensidige fokus på spesialisering

og forenkling av rutiner for å optimere medarbeidernes prestasjoner (21, 22). Et av problemene med å maksimere medarbeidernes prestasjoner var at det førte til redusert tilfredshet, økt turnover og fravær samt utfordringer ved ledelse av enkle oppgaver (23). Som et resultat av dette utviklet forskere teorier som heller fokuserte på hvordan man kunne motivere og berike medarbeidere i jobbsituasjonen (24, 25), og autonomi var en av disse faktorene. Autonomi er følelsen av frihet og uavhengighet i arbeidet, noe som gjør at en tar ansvar for sine prestasjoner. Morgeson og Humphrey (26) definerer autonomi som frihet til å planlegge arbeidet, frihet til valg av arbeidsmetode og frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. Autonomi er også en sentral del av indre motivasjon (27), og i nyere forskning er begrepet indre motivasjon ofte endret til autonom motivasjon (28). Humphrey mfl. (29) fant i en metastudie at autonomi er positivt relatert til jobbtildfredshet, utviklingstildfredshet, indre motivasjon og har en positiv relasjon til objektive prestasjonsvariabler. Når det gjelder koblingen til ledelse, er det naturlig å forvente at ledere som arbeider i autonome miljø, i mindre grad bruker direkte ledelse, men heller fokuserer på å fordele ansvar og myndighet – myndiggjørende ledelse. Jeg foreslår derfor følgende hypotese.

H1: Autonomi er negativt relatert til direkte ledelse og positivt relatert til myndiggjørende ledelse.

KREATIVITET

Kreativitet er generering av ideer som er originale eller nyttige, og som «gir mening» (30). Mange er også ganske enig i at det er rom for kreativitet i omtrent alle yrker, men at det kan variere i grad. Det er individenes kreativitet som danner utgangspunktet for organisasjoners kreativitet, innovasjons- og overlevelsessevne (30). Ledelse er sett på som en viktig faktor for at kreativitet skal oppstå, både i form av støtte og promotering (31, 32). Det er for eksempel rapportert i forskning på kreativitet at deltakende beslutningstaking og medarbeideres opplevelse av autonomi er vitalt for kreativitet (33). Det vil si at en leder oppmuntrer og gir frihet til å utforske mulige kreative løsninger før endelige beslutninger fattes. Zhang and Bartol (16) har også funnet støtte for at myndiggjørende ledelse har innflytelse på kreative utfall. Forskning har også pekt på at en kontrollerende atferd vil føre til lavere kreativitet (30). En

kan her tenke seg at tett oppfølging og instruksjoner av leder gjør at en holder seg til etablerte rutiner og praksiser og unngår å søke nye måter å utføre arbeidet på. Det er derfor interessant å undersøke om opplevelsen av kreativitet har innflytelse på valg av lederstil. Jeg foreslår derfor følgende hypotese.

H2: Kreativitet er negativt relatert til direkte ledelse og positivt relatert til myndiggjørende ledelse.

PRESTASJONSMÅL

Tidligere forskning på motivasjon har vist at medarbeidere motiveres til økt innsats når de arbeider mot klare og spesifikke mål (34, 35). Locke og Latham (34, 35) har funnet at når en setter seg spesifikke og tydelige mål fremfor mer vage mål som for eksempel «å gjøre sitt beste», gir det høyere prestasjoner blant medarbeiderne. For at prestasjonsmålene skal være tydelige, må ledere klare å artikulere og operasjonalisere disse målene til sine medarbeidere slik at de både kan identifisere seg og internalisere disse målene for å kunne prestere. Prestasjonsmål bidrar også til at lederen holder fokus på de mer langsiktige konsekvensene ved sine handlinger ved å koble sine aktiviteter til selskapets strategi og organisasjonens kapabiliteter (36, 37). Prestasjonsmålene er da med på å klargjøre forventninger til både ledere og medarbeidere i selskapet og gi dem tilbakemelding på deres prestasjoner. Prestasjonsmål er relatert til både direkte og myndiggjørende ledelse. Det er naturlig å anta at tydelige og spesifikke prestasjonsmål vil legge til rette for direkte ledelse ved at leder kan tilegne roller, retning og hjelpe dem med å fokusere på innsats og prestasjoner (38). Når det gjelder myndiggjørende ledelse, kan en leder etablere deltakende og samarbeidende normer mellom medlemmer og oppmuntre dem til å dele ideer, koordinere retning og ta ansvar for teamets prestasjoner (10). Det er naturlig å anta at prestasjonsmål er sterkere relatert til direkte ledelse enn til myndiggjørende ledelse.

H3: Prestasjonsmål er sterkere relatert til direkte ledelse enn til myndiggjørende ledelse.

INDRE OG YTRE MOTIVASJON

Vi ser en økende trend i bruk av ytre insentiver og karakterer på norske ledere. Derfor er det naturlig å

se på effekten av ledes opplevelse av indre og ytre motivasjon og valg av lederstil. Deci (39) definerer indre motivasjon som resultatet av en aktivitet uten annen belønning enn aktiviteten i seg selv. Indre motivasjon beskriver en persons ønske eller lyst til å gjøre en aktivitet, mens ytre motivasjon er å prestere for andre årsaker enn aktiviteten i seg selv (40). Tidlige studier av ledelse ved University of Michigan førte til konklusjon om at «bruken av ytre sanksjoner for å presse opp produksjonen fungerte til en viss grad, men ikke på samme måte som mer internaliserte motiver gjorde» (41). Deci (42) på sin side argumenterte for at ytre belønnet arbeid ville redusere medarbeideres opplevelse av indre motivasjon. På den måten vil bruk av ytre belønningsmekanismer redusere medarbeideres indre motivasjonsopplevelser. Cerasoli mfl. (43) har i en metaanalyse av data over 40 år undersøkt relasjonen mellom indre og ytre motivasjon på prestasjoner. De finner at indre motivasjon forklarer mer av variansen i kvaliteten i prestasjoner, mens ytre motivasjon er relatert til kvantiteten i prestasjoner. Et viktig funn i debatten om indre og ytre motivasjon er at begge bidrar til å forklare prestasjoner. Siden ytre motivasjoner er knyttet til insentiver om å vinne eller tape, er det naturlig å anta at ytre motivasjon er relatert til direkte ledelse. Vi antar at indre motivasjon som er at man er motivert av seg selv til å gjøre en oppgave, er relatert til myndiggjørende ledelse.

- H4: Indre motivasjon er negativt relatert til direkte ledelse og positivt relatert til myndiggjørende ledelse.
- H5: Ytre motivasjon er positivt relatert til direkte ledelse og negativt relatert til myndiggjørende ledelse

METODE

For å finne svar på hypotesene som er fremsatt, tok jeg utgangspunkt i et representativt utvalg av norske ledere som har svart på AFF sin lederundersøkelse 2011. Utvalget bestod av 4 000 ledere i selskaper med mer enn ti ansatte. Det var 2 910 ledere som svarte på undersøkelsen (72,75 prosent). Gjennomsnittlig alder er 48,82 år, SD = 8,82. Det var 68,5 prosent menn og 31,5 prosent kvinner. Gjennomsnittlig erfaring som leder er 7,71 år, SD = 6,49.

Jeg baserer de videre analysene på etablerte skalaer av direkte ledelse (seks spørsmål; 44) og myndiggjørende ledelse (fire spørsmål; 45), autonomi (tre spørsmål; 46), kreativitet (fem spørsmål; 47), prestasjonsmål (seks spørsmål; 48), indre motivasjon (fire spørsmål; 49) og ytre motivasjon (fire spørsmål; 40). Nærmere redegjørelse for undersøkelsen og beskrivelse av skalaene finner man i Rønning mfl. (50). Respondentene ble bedt om å svare på en skala fra 1–5, der 1 var helt uenig og 5 var helt enig. SPSS 20.0 ble brukt til å kjøre deskriptiv statistikk, korrelasjons- og regresjonsanalyser.

RESULTAT

Deskriptiv statistikk, korrelasjonsmatrisen og reliabilitet er rapportert for variablene i tabell 1. Alle skalaene rapporterer Cronbachs alfa > 0,70, som er anbefalt av Nunnally (51) utenom myndiggjørende ledelse, som rapporterte en $\alpha = 0,68$. En eksplorerende faktoranalyse med alle spørsmålene i samme modell sorterer på sju ulike dimensjoner med ladninger > 0,50.

Deskriptiv statistikk i tabell 1 viser at gjennomsnittsverdien for direkte ledelse er 3,51 (SD = 0,61) og myndiggjørende ledelse 4,17 (SD = 0,52). Parvis t-test avdekker at direkte og myndiggjørende ledelse er signifikant forskjellig ($t = -48,03, p < 0,01$). Resultatet indikerer at norske ledere foretrekker en myndiggjørende lederstil. Norske ledere rapporterer at indre motivasjon ($M = 4,48$) er viktig for dem, kontra ytre motivasjon, som er skåret relativt lavt ($M = 2,19$). Vi observerer også at norske ledere rapporterer at kreativitet ($M = 3,81$), prestasjonsmål ($M = 3,64$) og autonomi ($M = 3,40$) er viktige situasjonsvariabler.

Tabell 2 gir en oversikt over resultatene av regresjonsanalysen for å teste hypotese 1–5. Vi ser at variablene i modellen er med på å forklare ni prosent av variansen i direkte ledelse og 20 prosent i myndiggjørende ledelse. Vi kan merke oss at kontrollvariablene forklarer null prosent av variansen i direkte ledelse og fire prosent av variansen i myndiggjørende ledelse der kjønn ($\beta = 0,10, p < 0,01$) og alder ($\beta = 0,10, p < 0,01$) har en påvirkning på myndiggjørende ledelse.

Hypotese 1–3 handler om situasjonsvariablenes påvirkning på ledelse. I hypotese 1 finner jeg at autonomi har en negativ påvirkning på direkte ledelse ($\beta = -0,05, p < 0,01$) og en positiv påvirkning på myndiggjørende ledelse ($\beta = 0,05, p < 0,01$), og støtter dermed

TABELL 1 Deskriptiv statistikk, korrelasjonsmatrise og reliabilitet.

	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Kjønn	2 910	1,31	,47	1									
2. Alder	2 910	48,83	8,82	-0,15**	1								
3. Erfaring	2 910	7,71	6,49	-0,14**	0,49**	1							
4. Autonomi	2 895	3,40	0,90	-0,13**	0,00	0,01	(0,73)						
5. Kreativitet	2 883	3,81	0,71	0,08**	0,11**	0,04*	0,08**	(0,85)					
6. Prestasjonsmål	2 689	3,64	0,84	0,04**	0,00	-0,01	0,07**	0,12**	(0,94)				
7. Indre motivasjon	2 898	4,48	0,56	0,12**	0,08**	-0,01	0,16**	0,30**	0,17**	(0,89)			
8. Ytre motivasjon	2 882	2,19	0,84	-0,08**	-0,17**	-0,07**	-0,02	-0,08**	0,07**	-0,18**	(0,77)		
9. Direkte ledelse	2 845	3,51	0,61	0,00	-0,03	0,02	-0,03	0,01	0,27**	0,06**	0,10**	(0,74)	
10. Myndiggjørende ledelse	2 891	4,17	0,52	0,14**	0,13**	0,05**	0,09**	0,35**	0,18**	0,32**	-0,11**	0,16**	(0,68)

Note. Variablen kjønn er kodet med 1 = mann og 2 = kvinne.

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

TABELL 2 Regresjonsanalyse av kontroll-, situasjons- og motivasjonsvariablers påvirkning på direkte og myndiggjørende ledelse.

Variabler	LEDERSTILER					
	DIREKTE LEDELSE			MYNDIGGJØRENDE LEDELSE		
	β	ΔR^2	95 % CI	β	ΔR^2	95 % CI
Kontrollvariabler		.00*			.04**	
Kjønn	-0,01		[-0,07, 0,05]	0,10**		[0,07, 0,15]
Alder	-0,06*		[-0,01, -0,00]	0,10**		[0,00, 0,01]
Erfaring	0,06**		[0,00, 0,01]	0,01		[-0,00, 0,00]
Situasjonsvariabler		0,08**			0,12**	
Autonomi	-0,05**		[-0,06, -0,01]	0,05**		[0,01, 0,05]
Kreativitet	-0,01		[-0,04, 0,03]	0,25**		[0,15, 0,21]
Prestasjonsmål	0,26**		[0,15, 0,21]	0,11**		[0,04, 0,09]
Motivasjonsvariabler		0,01**			0,03**	
Indre motivasjon	0,04*		[0,00, 0,09]	0,19**		[0,14, 0,21]
Ytre motivasjon	0,09**		[0,04, 0,09]	-0,04*		[-0,05, 0,00]
F	31,15**			82,98		
R ²	0,09**			0,20**		
N	2 590			2 625		

Note. CI = konfidensintervall. *Bootstrap*-resultatene er basert på et utvalg på 1 000. Standardverdier er rapportert for regresjonskoeffisientene. ΔR^2 er hentet med hierarkisk regresjonsanalyse i en egen analyse. Den hierarkiske regresjonsanalysen rapporterte ingen endring av signifikans i variablene og kun mindre endringer i regresjonskoeffisientene.

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

hypotese 1. I hypotese 2 finner jeg at kreativitet har en negativ og ikke signifikant påvirkning på direkte ledelse ($\beta = -0,01$, *i.s.*), men en positiv påvirkning på myndiggjørende ledelse ($\beta = 0,25$, $p < 0,01$). Hypotese 2 støttes derfor bare delvis siden kreativitet ikke påvirker direkte ledelse. I hypotese 3 har prestasjonsmål en positiv påvirkning både på direkte ledelse ($\beta = 0,26$, $p < .01$) og myndiggjørende ledelse ($\beta = 0,11$, $p < 0,01$), og hypotese 3 støttes.

Når det gjelder motivasjonsvariablene i hypotese 4–5, finner jeg at indre motivasjon har en positiv påvirkning på direkte ledelse ($\beta = 0,04$, $p < 0,05$) og myndiggjørende ledelse ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$). Hypotese 4 er derfor bare delvis støttet siden begge er positive. Når det gjelder ytre motivasjon, finner jeg en positiv påvirkning på direkte ledelse ($\beta = 0,09$, $p < 0,01$), men en negativ påvirkning på myndiggjørende ledelse ($\beta = -0,04$, $p < 0,05$), noe som støtter hypotese 5.

KONKLUSJON

I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i lederes situasjon og motivasjon, og undersøkt deres påvirkning på valg av direkte og myndiggjørende lederstil. Det er spesielt to funn som kommer tydelig frem i undersøkelsen. Det første funnet er at leders opplevelse av kontroll (negativ autonomi), tydelige prestasjonsmål og ytre insentiver påvirker bruk av direkte ledelse. Direkte ledelse er i litteraturen funnet å være en viktig driver for medarbeiders prestasjoner gjennom å tilegne roller, retning og hjelpe medarbeidere med å fokusere på innsats og prestasjoner (38). Tidligere studier har funnet at direkte ledelse er effektivt ved kriser, lav kompetanse og i etableringsfaser ved teamprestasjoner, men at direkte ledelse kan ha avtakende effekt på prestasjoner over tid (11, 20). Det er derfor viktig å være oppmerksom på at kontroll, tydelige prestasjonsmål og ytre belønningmekanismer fører til direkte ledelse.

Det andre funnet er hvis ledere opplever at de arbeider i et autonomt, kreativt miljø, med tydelige prestasjonsmål og de er indre motivert, velger de en myndiggjørende lederstil. Forskning rapporterer at myndiggjørende ledelse påvirker individuelle prestasjoner (16, 45), men at myndiggjørende ledelse innebærer en etableringskostnad (20). Dette er med på å forklare noen av begrensningene og utfordringene

med myndiggjørende ledelse. Det betyr at ledere som står ovenfor potensielle kriser eller behov for operativ ledelse, bør være oppmerksomme på at myndiggjørende ledelse krever tid til å koordinere og utvikle roller, rutiner og kollektiv læring. Dersom man får anledning til å utvikle dette over tid, vil myndiggjørende ledelse mest sannsynlig føre til bedre prestasjoner enn ved direkte ledelse.

Dette studiet er ikke uten svakheter. Dataene er samlet inn ved spørreskjema, og lederne har selvrapportert sin lederstil. I studier av ledelse er det ønskelig at medarbeiderne rapporterer lederens stil. Amundsen og Martinsen (52) har undersøkt selvrapportert og medarbeiderrapportert myndiggjørende ledelse og finner at begge rapporteringene er nyttige til å forklare ledereffektivitet, jobbtilfredshet og intensjonen om å slutte i jobben. Det at det er brukt spørreskjema, betyr at andre forklaringsmekanismer er mulig utover de resultatene som er presentert. Utvalget i denne studien har også svakheter. Vi vet for eksempel ikke om de lederne som svarte, er mer eller mindre motivert enn andre ledere for å delta i en slik undersøkelse. Videre var det begrensninger i valgt strategi for datainnsamlingen som gjorde det umulig å samle inn data på flere nivåer, for eksempel å samle inn både leder- og medarbeiderdata. Data på flere nivåer er en ønsket tilnærming i forskning på ledelse (53), men dessverre ikke mulig i dette datasettet.

Studiet viser at lederes arbeidssituasjon og motivasjon har betydning for valg av lederstil. Det betyr at organisasjoner som er kontrollerende (reduisert autonomi), har tydelige prestasjonsmål og ytre belønningmekanismer, i større grad vil legge til rette for en mer direkte lederstil blant sine ledere. Konsekvensene kan være at det er effektivt på kort sikt, men at det fører til lavere prestasjoner over tid. Det er viktig for organisasjoner som driver med operativ ledelse og krisesituasjoner, at direkte ledelse ikke blir glemt, men anerkjent som viktig for rask iverksetting av ledelse. En annen praktisk implikasjon er at organisasjoner som skårer høyt på autonomi, kreativitet, prestasjonsmål og indre motivasjon, i større grad vil ha ledere som legger til rette for myndiggjørende ledelse. Myndiggjørende ledelse overgår direkte ledelse (20), men krever tid til å realisere prestasjoner. M

REFERANSELISTE:

1. Northouse, P.G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
2. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
3. House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3):321–339.
4. Stogdill, R.M. og A.E. Coons (1957). *Leader behavior: Its description and measurement* (Research Monograph Number 88). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
5. Judge, T.A., R.F. Piccolo og R. Ilies (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1):36–51.
6. Derue, D.S., J.D. Nahrgang, N. Wellman og S.E. Humphrey (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1):7–52.
7. Srivastava, A., K.M. Bartol og E.A. Locke (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6):1239–1251.
8. Vecchio, R.P., J.E. Justin og C.L. Pearce (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3):530–542.
9. Arnold, J.A., S. Arad, J.A. Rhoades og F. Drasgow (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3):249–269.
10. Pearce, C.L., H.P. Sims, J.F. Cox, G. Ball, E. Schnell, K.A. Smith, mfl. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *The Journal of Management Development*, 22(4):273.
11. Yun, S., S. Faraj og H.P. Sims (2005). Contingent Leadership and Effectiveness of Trauma Resuscitation Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(6):1288–1296.
12. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
13. Erez, M. og R. Arad (1986). Participative Goal-Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4):591–597.
14. Seibert, S.E., G. Wang og S.H. Courtright (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5):981–1003.
15. Chen, G., B.L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen og B. Rosen (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2):331–346.
16. Zhang, X. og K.M. Bartol (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1):107–128.
17. Manz, C.C. og H.P. Sims (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1):106–129.
18. Hersey, P., K.H. Blanchard og D.E. Johnson (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
19. Ensley, M.D., K.M. Hmieleski og C.L. Pearce (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3):217–231.
20. Lorinkova, N.M., M.J. Pearsall og H.P. Sims Jr. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2):573–596.
21. Gilbreth, F.B. (1911). *Motion study*. London: Constable.
22. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
23. Hackman, J.R. og E.E. Lawler (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3):259–286.
24. Hackman, J.R. og G.R. Oldham (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2):159–170.
25. Herzberg, F. B. Mausner og B.B. Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
26. Morgeson, F.P. og S.E. Humphrey (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6):1321–1339.
27. Deci, E.L. og R.M. Ryan (2000). The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4):227.
28. Gagné, M. og E.L. Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4):331–362.
29. Humphrey, S.E., J.D. Nahrgang og F.P. Morgeson (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5):1332–1356.
30. Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, Colo.: Westview Press.
31. Mumford, M.D., G.M. Scott, B. Gaddis, J.M. Strange (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6):705–750.
32. Shalley, C.E. og L.L. Gilson (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1):33–53.
33. Amabile, T.M., E.A. Schatzel, G.B. Moneta og S.J. Kramer (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1):5–32.
34. Locke, E.A. og G.P. Latham (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4):240–246.
35. Locke, E.A. og G.P. Latham (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9):705–717.
36. Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5):395–422.

37. Grafton, J., A.M. Lillis og S.K. Widener (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7):689–706.
38. Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
39. Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1):105–115.
40. Deci, E.L. og R.M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
41. Survey Research Center UoM (1948). Selected findings from a study of clerical workers in the Prudential Insurance Company of America: University of Michigan.
42. Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
43. Cerasoli, C.P., J.M. Nicklin og M.T. Ford (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4):980–1008.
44. Keller, R.T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1):202–210.
45. Ahearne, M., J. Mathieu og A. Rapp (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5):945–955.
46. Notelaers, G., H. De Witte, M. van Veldhoven og J.K. Vermunt (2007). Construction and validation of the Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards. *Médecine du Travail & Ergonomie / Arbeidsgezondheidszorg en Ergonomie*, 44(1):11–18.
47. George, J.M. og J. Zhou (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3):513–524.
48. Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3):378.
49. Ryan, R.M. og J.P. Connell (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5):749–761.
50. Rønning, R., W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S.B. Matthiesen (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
51. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
52. Amundsen, S. og Ø.L. Martinsen (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4):784–800.
53. Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung og Y. Berson (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2):207–218.

Trond Døskeland

PERSONLIG FINANS

Denne boken tar sikte på å hjelpe privatpersoner med å ta de riktige økonomiske beslutningene for å kunne realisere sine mål og drømmer. Døskeland gir et helhetlig rammeverk for hvordan privatpersoner kan ta bedre finansielle beslutninger, lagt opp rundt følgende to hovedspørsmål:

Hvorfor trenger vi finansmarkedene?

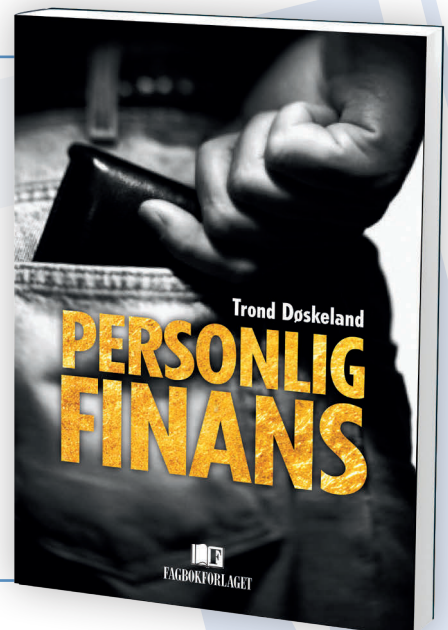
Hvordan oppfører vi oss i finansmarkedene?

Personlig finans passer svært godt for finansielle rådgivere og folk flest som ønsker bedre oversikt over egen økonomi.

Trond Døskeland er førsteamanuensis ved Norges Handelshøyskole, og er mye brukt som ekspert i media.

Pris kr 599,–

NY BOK



FAGBOKFORLAGET
www.fagbokforlaget.no