



Ole-Einar Vean

Ledelse som tiltak i økonomistyring

**En analyse av hvorvidt transformasjonsledelse kan bidra til å
beholde organisasjonens kompetanse og arbeidskraft**

Masteroppgave i Offentlig Administrasjon og Styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

OSLOMET

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET

Innholdsfortegnelse

Forside	
1 Introduksjon	5
1.1 Innledning	5
1.2 Motivasjon for valgt tema.....	6
1.3 Problemformulering.....	6
1.3.1 Forskningsspørsmål.....	7
1.4 Avgrensing	7
1.5 Relevans og formål.....	8
1.6 Hvorfor transformasjonsledelse.....	8
1.7 Tidligere forskning.....	9
1.8 Oppgavens struktur	9
2 Metodisk tilnærming.....	10
2.1 Innledning.....	10
2.2 Vitenskapelig ståsted og redegjørelse	11
2.3 Forskningsdesign	12
2.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	20
2.4.1 Validitet/gyldighet.....	20
2.4.2 Reliabilitet	22
2.5 Forskning og etiske vurderinger.....	23
3 Teoretiske perspektiver	25
3.1 Innledning	25
3.2 Definisjonsforklaringer	25
3.2.1 Turnover	25
3.2.2 Ledelse	26
3.3 Transformasjonsledelse.....	26
3.4 Transaksjonsledelse	28
3.5 Organisasjonsforpliktelse og lojalitet.....	28
4 Analyse og resultat	29

4.1 Innledning.....	29
4.2 Turnover	29
4.2.1 Innledning	29
4.2.2 Hva påvirker turnover.....	30
4.3 Hva øker turnover, og hvordan man reduserer den.....	36
4.3.1 Organisasjonsforpliktelse	36
4.3.2 Hva skaper organisasjonsforpliktelse	36
4.3.3 Jobbtilfredshet	37
4.3.4 Status, Omdømme, Entusiasme og dedikasjon knyttet til arbeidet	38
4.3.5 Indre motivasjon	39
4.3.6 Møte forventninger.....	39
4.3.7 Omgivelser	40
4.3.8 Rettferdighet	41
4.3.9 Fleksibilitet og autonomi	41
4.3.10 Relasjon til leder	42
4.3.11 Tilrettelegging	43
4.4 Kan ledelse påvirke turnover	44
4.5 Tidligere funn fra forskning på transformasjonsledelse	45
4.6 Argumenter for at transformasjonsledelse kan redusere turnover	46
4.7 Konklusjon.....	54
5 Diskusjon.....	56
5.1 Innledning.....	56
5.2 Avhandlingens bidrag - Praktiske implikasjoner	57
5.3 Implikasjoner	57
5.4 Kritik mot transformasjonsledelse.....	61
6 Avslutning og konklusjon	63
Litteraturliste.....	65

1 Introduksjon

1.1 Innledning

Noe av det dyreste for en organisasjon er tap av tilfredsstillende god arbeidskraft. Det å miste ansatte er et stort tap av kompetanse, og resulterer ofte også i et behov for et omfattende søk etter en erstatning gjennom en dyr rekrutteringsprosess. Når en organisasjon ansetter feil, kan det koste organisasjonen dyrt. Hvis feil person blir tilsatt i en kritisk posisjon som beslutningstaker i investeringsprosjekter av stor verdi, og ikke er kompetent til å vurdere de riktige beslutninger kan det resultere i store tap. Samtidig kan de dyktigste ansatte føle at de fortjener mer belønning av sitt arbeid enn det de får. Når de mener at deres arbeid er av større verdi enn andres, men ikke får tilstrekkelig betalt for sin innsats. Dette kan resultere i at ansatte kan ønske seg vekk fra organisasjonen, til virksomheter som kan tilby vilkår som møter deres behov. Det er en dyr prosess å allokere ressurser til å rekruttere nye ansatte. Ressurser brukes i både økonomisk forstand men også i arbeidstid som kunne ha blitt brukt til andre oppgaver innen progresjon og utvikling i organisasjonen. Det er heller ikke enkelt å finne ansatte som passer godt til organisasjonen (Lai, 2013; Nordhaug 2002).

Det er etter den vurdering ønskelig å beholde sine beste ansatte, slik at organisasjonen for det første ikke taper ressurser i forbindelse med rekruttering, og for det andre ikke taper sin kompetanse, og til slutt forhindre å miste denne kompetansen til sine konkurrenter. Denne studien ønsker å undersøke momentene som er avgjørende for hvorvidt en ansatt ønsker å forbli i sin organisasjon, videre hvorvidt lederskap kan påvirke dette ønsket. Med å se på om transformasjonsledelse kan påvirke turnoveren i organisasjoner. Oppgaven ønsker å gjennomføre en analyse som besvarer hvorvidt transformasjonsledelskap kan bidra til å beholde ansatte i organisasjoner og redusere valgfri oppsigelser. Oppgaven ønsker å besvare problemstillingen gjennom en oversiktsstudie der det undersøkes hvorvidt lederskap kan føre til å beholde de ansatte i organisasjonen. Gjennom å vurdere men en kvalitativ analyse hvorvidt lederskap i form av ledere som utfører transformasjonsledelse kan hindre at organisasjonens ansatte ønsker å forlate. Studien kommer med det til å undersøke momentene som påvirker en ansatts motivasjon for å bli, eller forlate sin nåværende stilling.

Økonomistyring defineres som bevisste tiltak for å forvalte de begrensede ressurser som finnes til rådighet slik at en når sine mål (Berg, 2021). Denne oppgaven skal med det undersøke ledelse som tiltak i økonomistyring for å forvalte ressursene kompetanse og arbeidskraft for å videre redusere tap av kapital som følge av tap av ansatte. Målet for masteroppgaven er at ledere og ansatte kan benytte studien til å forstå hvilke aspekter som kan påvirke om en ansatt vil kunne komme til å forlate organisasjonen, og dermed kunne handle basert på resultatene i konklusjonen. Med det vite og vurdere hvilke tegn som kan være indikatorer på ansattes motivasjon, prestasjon, trivsel og lojalitet. Videre ønsker oppgaven at studien kan hjelpe forskere å orientere i en studie av deskriptiv verdi, som oversikt over tidligere forskning på området. Dette er en deduktiv studie som bygger på tidligere teorier og funn i en deskriptiv studie, med forsøk på å fremme en konklusjon som kan virke normativt.

1.2 Motivasjon for valgt tema

Bakgrunnen for oppgaven er emnet masteroppgave ved handelshøyskolen OsloMet. Der jeg som avsluttende student har fått i oppgave å gjennomføre et selvstendig vitenskapelig arbeid. Med fagbakgrunn og interesse innen organisasjon og ledelsesvitenskap, har ledelse vært en sterk interesse hos meg i lang tid. På bakgrunn av min interesse for lederskap, har jeg valgt å fordype meg innen ledelse gjennom min master, og tatt emner innen ledelse som mine valgfag. Det ble derfor naturlig for meg å fokusere masteroppgaven min i styring til å omhandle lederskap. Denne oppgaven er sterkt inspirert av en undersøkelse jeg tidligere gjennomførte i forbindelse med fordypningsfaget mitt *lederskap*. Hvor jeg undersøkte en lignende problemformulering som min avsluttende eksamen. En studie som jeg trivdes svært med å gjennomføre, og oppdaget en interesse for organisasjonsforpliktelse. I oppgavens konklusjon ble det nevnt at jeg ønsket å undersøke forskningsspørsmålet videre i et større forskningsprosjekt. Min avsluttende masteroppgave i offentlig administrasjon og styring ble derfor en perfekt mulighet til å gjøre akkurat dette.

1.3 Problemformulering

Hovedmålet til oppgaven er å forsøke å besvare problemstillingen. Det er dette oppgaven ønsker å finne svar på:

Kan transformasjonslederskap brukes som et verktøy for å påvirke turnover. Videre til: kan implementering av transformasjonslederskap bidra til å beholde ansatte i organisasjoner og redusere turnover?

1.3.1 Forskningsspørsmål

For å styre oppgaven til å besvare problemstillingen har oppgaven stilt opp forskningsspørsmål. Oppgaven ønsker å gi leseren svar på følgende spørsmål:

- (1) Hvilke elementer påvirker om en ansatt ønsker å bli i en stilling?
- (2) Hva er predikatorene for turnover?
- (3) Hva avgjør om en ansatt ønsker å forlate en organisasjon?
- (4) Kan lederskap påvirke turnover?
- (5) Kan implementering av transformasjonsledelse redusere turnover?

Oppgaven ønsker med det å gjennomføre en analyse som besvarer hvorvidt transformasjonslederskap kan bidra til å beholde ansatte i organisasjoner. Studien følger oppsettet til et teoretisk studium og vil være basert på gjennomgang og analyse av tilgjengelig norsk og internasjonal faglitteratur.

1.4 Avgrensing

Tidlig i arbeidet med oppgaven ble det avdekket at studien hadde potensiale til å bli enorm. Da oppgaven har grenser å forholde seg til og temaene potensiale til å omhandle mye, må oppgaven avgrenses. For å undersøke problemstillingen avgrenses derfor oppgaven. Her avgrenses oppgaven til å undersøke turnover, da turnover med valgfri oppsigelser. Med det konkretisert til lojalitet hos ansatte med det som omtales som organisasjonsforpliktelse. For å undersøke dette fordyper oppgaven seg i lederskap og det teoretiske konseptet om transformasjonsledelse. Med å se ansattes motivasjon til å avslutte sin stilling i sammenheng med den spesifiserte ledelsesformen. Videre til om transformasjonsledelse kan føre til å påvirke forholdet om en ansatte forlater organisasjonen, og med det påvirke turnover. Til slutt undersøke om transformasjonsledelse kan føre til å redusere turnover, og resultere i å styrke potensialet til å beholde ansatte i organisasjonen. Med det undersøke motivasjonsfaktorer, individuelle forutsetninger og elementer som påvirker turnover og valgfri oppsigelse i sammenheng med transformasjonslederskap.

1.5 Relevans og formål

Oppgavens tematikk er relevant av flere grunner. Noe av det dyreste for en organisasjon er tap av arbeidskraft. Det er dyrt å sette ressurser til å rekruttere erstatninger til tidligere ansatte. Samtidig som at det å ansatte feil kan koste organisasjonen dyrt. I organisasjoner med dårlig lønn vil de dyktigste kunne føle at de fortjener mer belønninger av sitt arbeid og videre ønske seg vekk (Griffeth, & Hom, 2001). Oppgaven anses da som relevant for å undersøke hvorvidt ledelsesteorier kan påvirke turnover i organisasjoner. Da spesielt for om organisasjoner som ikke har mulighet til å tilby økonomiske betingelser som lønn konkurransedyktig, har andre muligheter å forholde seg til. Ved å se på om transformasjonsledelse kan påvirke ønsket en ansatt har til å forlate organisasjonen basert på organisasjonsforpliktelse, motivasjon og relasjoner foran materielle verdier

Det er også etter min vurdering behov for et oppslagsverk for lesere som ønsker en god start for videre forskning om lederskap, organisasjonsforpliktelse, og transformasjonsledelse, og studier innen valgfri turnover og oppsigelse. Ikke minst over hva som kan påvirke ansatte, med faktorer og holdninger som kan føre til at en ansatt ønsker seg til oppsigelse fra organisasjonen. Denne studien kan da være til hjelp for ledere og profesjonsutøvere som ønsker å vite hvilke tiltak de kan forsøke å endre for å gjøre sitt beste for å beholde sine beste ansatte som ikke går på materielle verdier, men spisset mot lederstil. Denne studien ønsker dermed å produsere et oppslagsverk for ledere, samt fremtidig forskning med å fremstille et deskriptivt oppslagsverk. Samtidig som det videreutvikler faget med å se om transformasjonsledelse korrelerer med lave nivåer av turnover. Formålet til forskningsprosjektet er å opparbeide kunnskap om ledelse og organisasjonsteori som senere kan anvendes, samt besvare spørsmål basert på tilgjengelig teori.

1.6 Hvorfor transformasjonsledelse

Studier tyder på at ledere kan øke de ansattes motivasjon (Northouse, 2021). Mens andre studier støtter påstanden om at motivasjonen har mye å si hvorvidt den ansatte trives. Trivsel sier noe på om den ansatte ønsker å forbli i stillingen. En virksomhet som ikke har lik mulighet til å tilby transaksjonelle belønninger som lønn og bonuser ved lojalitet og prestasjon vil ønske andre alternativer for å forhindre turnover. Det er derfor av interesse å undersøke hvorvidt mykere verdier som trivsel

og merverdi som transformasjonsledelse kan påvirke kan vekke høyere enn transaksjonelle verdier for en ansatt, og med det forsøke å finne ut av om transformasjonsledelse som av teoretisk utgangspunkt spiller på de mindre materielle sidene, enn det transaksjonsledelse tradisjonelt gjør, kan øke sannsynligheten til at ansatte velger å bli, fremfor å forlate for antatt høyere transaksjonelle belønninger av sitt arbeid andre steder.

1.7 Tidligere forskning

Det eksisterer en del tidligere forskning på temaene som problemstillingen handler om. Men det er fortsatt ikke gjennomført studier som trekker konklusjonene sammen på en slik måte som denne studien ser til å gjøre. Ledelse og motivasjon er temaer som er grundig gjennomført studier på. Det finnes også tilgang til tidligere studier om oppsigelsesgrunnlag og organisasjonstilknytning av svært høy kvalitet. Slik at denne oppgaven vil plassere seg i en ny gren som trekker konklusjonene til de tidligere studiene sammen i en metaanalyse for å forsøke å besvare problemstillingen til dette forskningsprosjektet. Med det videre utvikle faget og trekke tråder mellom hvordan transformasjonsledelse plasserer seg i forhold til motivasjonen og grunnlaget for å bytte arbeidsplass. Det eksisterer tidligere forskning som peker mot at transformasjonsledelse har en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse. Men det savnes en studie som trekker slutning mellom transformasjonsledelse organisasjonsforpliktelse, og turnover.

1.8 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert til at leseren blir introdusert for temaet og problemformuleringen til oppgaven, slik at leseren kan vurdere om den er interessant å lese, eller hvorvidt den er relevant for kunnskapsutvikling for profesjonsutøveren eller forskeren. I oppgavens andre kapittel blir det metodiske redegjort. For å gi leseren en mulighet til å forstå de ulike metodiske valgene som er blitt gjort, og vurdere oppgavens kvalitet. Samt at oppgaven redegjør og drøfter forskningsdesign som anvendes. I metodekapittelet blir oppgaven plassert i forhold til emnets mål for studenten. Så redegjøres det vitenskapelige ståstedet til forskeren, med hvilke fordommer og antakelser som var tilstede før prosjektet ble startet. I kapittel tre redegjør oppgaven for den teoretiske innfallsvinkelen som er valgt. Med det som blir

et analytisk rammeverk med teorier og avklaringer for hvordan oppgavens analyse utføres og baserer seg på. Her presenteres ulik forskning og teorier om ledelse med teorier om lederstil, ledelse, motivasjon, oppsigelsesteori, effektivitet og definisjoner som blir brukt til avgrensning av oppgaven. Oppgavens fjerde del er analysen. Hvor resultatene fra oversiktstudien presenteres på en måte som er i tråd med problemformuleringen for å best mulig vise grunnlaget til hvordan konklusjonen er kommet til. Kapittel fem er diskusjonsdelen der analysens funn blir diskutert i lys av andre perspektiver og alternative syn til forskningen, med eventuell kritikk. Til slutt finner leseren avslutningsdelen der det oppsummeres hvilke funn oppgaven kom fram til, samt verdien av studien, og hvilke videre undersøkelser studien legger opp til. Oppgaven vil til slutt forsøke å gi et klart svar til problemstillingen og forskningsprosjektet ved en drøftende konklusjon og en konsis oppsummering av oppgaven..

2 Metodisk tilnærming

2.1 Innledning

Dette kapitlet redegjør for metoden som er benyttet med vurderinger for inklusjons og eksklusjonskriterier for kildene valgt for å besvare problemstillingen. Samt en innføring av noen av vurderingene med metodiske avveininger som er blitt gjennomført i oppgaven. Samt hvorfor det er anvendt i bakgrunn av metodisk teori, og tidligere forskningspraksis. Det vil i denne delen av oppgaven forsøkes å visualisere resultatet av det ønskede læringsutbyttet fra instituttet, der det vises at jeg som student kan gjennomføre et avgrenset forskningsprosjekt under veiledning og i samsvar med metodiske krav og gjeldende forskningsetiske normer, samt vurdere etiske problemer som kan oppstå i forskning og ved bruk av forskningsresultater, med å reflektert lese forskningslitteratur kritisk. Til slutt ønsker kapitlet å vurdere metodebruk i, og resultater fra undersøkelser og evalueringer knyttet til forskningen. Ved å vise til refleksjon over vitenskapelige aspekter og valg som er tatt for å sørge for vitenskapelig etterprøvbarehet, validitet og akademisk stringens. Oppgaven faller med det inn under kategorien et teoretisk studium basert på gjennomgang og analyse av tilgjengelig norsk og internasjonal faglitteratur.

2.2 Vitenskapelig ståsted og redegjørelse

Wormnæss & Vistne (1994) nevner at det er viktig å redegjøre for tidligere fordommer og vitenskapelig ståsted for å sørge for et godt grunnlag for andre til å vurdere kvaliteten til studien, og gi leseren et grunnlag til å forstå valgene som er gjort i forbindelse med undersøkelsen. Mitt vitenskapelige ståsted for datainnsamlingen er min fagretning i offentlig administrasjon og styring, samt bachelor og masterstudier i by- og regional planlegging, samfunnsplanlegging og ledelse. Organisasjonsfag med ledelse har gjennom min utdanning vært en sentral motivasjonsfaktor for meg. Der jeg startet å ta ledelsesfag fordi jeg var interessert i ledelse og likte situasjoner hvor jeg fikk utøvet lederskap på mine kollegaer. Så ble jeg etter å ha tatt emner på universitetet, mer og mer interessert i faglige problemstillinger og tok fort opp en stor interesse for faget, som endte med at jeg søkte masterprogram innen ledelse og styring. Mine antakelser på hvilke funn jeg ville finne gjennom forskningsprosjektet før jeg startet oppgaven basert på mine tidligere vitenskapelige erfaringer var at lønn og materielle goder kom til å spille en rolle for hvorvidt de ansatte hadde et ønske om å forlate organisasjonen sin. Jeg tenkte også at lønn kom til å spille en større rolle for ansatte i privat sektor, enn for de som var lojale til den offentlige tjenesteytingen. Det var min antagelse at individets følelse om rettferdig tildeling av prestasjonsbaserte transaksjoner i forbindelse med utførelse av arbeidsoppgavene var av sterk betydning, hvorvidt de ansatte ønsket å se etter andre, mer gunstige organisasjoner å arbeide i. Men også at jobbtrivsel spilte en kritisk rolle hvorvidt en ansatte kunne vurdere å forlate organisasjonen. Spesielt med tilhørighet til jobbkulturen, lederne og de andre ansatte.

Det er som avsluttende student på masterstudiet i offentlig administrasjon og styring, informasjonen i forskningsprosjektet har blitt samlet. Informasjonen samles for å øke forståelsen av hvordan lederskap påvirker organisasjonen, og om lederskap kan påvirke lojaliteten til ansatte, og på den måte overkjøre ønsket om materielle verdier som lønn og status, og holde de verdifulle ansatte i organisasjonen gjennom å spille på andre verdier. Videre ønskes det å finne ut hvordan lederskap presenteres i tidligere forskning. Det er samlet informasjon om kulturen, strukturen og motivasjonen blant de ansatte og ledere. I dette tilfelle er det transformasjonsledelse som blir undersøkt på bakgrunn av at teoremene om lederskapsstilen kan skape inspirasjon og dypere motivasjon, som oppgaven tenker kan ha potensial til å

utfordre de ansatte som kan ha muligheter med mer materielle overfladiske verdier i andre organisasjonen, hvorvidt de ønsker å forbli i organisasjonen, eller forfølge lystene til høyere lønn utenfor sine nåværende organisasjonelle grenser. Det er forskeren selv som tolker og analyserer funnene gjennom førende og opparbeidete metodiske prinsipper fra oppdatert teori. Samt gjennom veiledning fra svært dyktige forskningspersonell ved Oslomet. Funnene presenteres gjennom en resultatdel, og blir senere diskutert i en diskusjonsdel, og konkludert i en oppsummerende del, før kildene blir presentert i en organisert litteraturliste.

2.3 Forskningsdesign

Dette er en observasjonell studie hvor analyse av sekundær data skal forsøke å svare på problemstillingen. Oppgaven faller innenfor det som Tjora (2021) omtaler som deduktive studier. Der denne oppgaven vil undersøke dokumentet i bakgrunn av allerede eksisterende teori. Dette er valgt for å kunne bekrefte eller avkrefte antagelser på områder hvor det finnes mye forhåndskunnskap. I dette tilfelle undersøke hvordan lederskap forholder seg til organisasjonsforpliktelse med motivasjon og lojalitet på eksisterende teoretisk grunnlag. Om transformasjonslederskap kan påvirke at ansatte ønsker å forbli i organisasjonen, sterkere enn materielle verdier som lønn. Oppgaven benytter seg av det Jacobsen (2015) refererer til et intensivt opplegg. Dette da oppgaven vil gå i dybden på få enheter og få detaljert informasjon om hver enhet.

Oppgaven har valgt å gjennomføre studien med et kvalitativt forskningsdesign med en kvalitativ tilnærming. Kvalitative analyser innebærer at forskeren fortolker meningsinnholdet og går i dybden i det som blir sagt eller skrevet for å øke forståelsen av fenomenet (Thaagard, 2018). Denne tilnærmingen er valgt da oppgaven ønsker å øke forståelsen av hvordan lederskap kan knyttes til organisasjonsforpliktelse og lojalitet til organisasjonen, med ønsket om å forbli i organisasjonen. Denne tilnærmingen er gunstig da det ved å gjennomføre en kvalitativ analyse vil være mulig å tolke i dybden hvorvidt det er sammenheng mellom lederskap og de ansattes ønske om å endre karrierevei på en helt annen måte enn kvantitative analyser.

Asdal & Reinertsen (2020) påstår at den menneskelige hjernen er overlegen i fortolkning av å se nyanser i språk, mening, kontekst, og betydning. Der automatiserte kvantitative analyser kommer til kort der vi personlig kan raskt og intuitivt forstå og fortolke materialet. Det er etter den vurdering bedre for dybdeforståelsen å prioritere en kvalitativ tilnærming. Da en kvantitativ tilnærming ikke nødvendigvis vil kunne analysere datamaterialet på en like dyp måte som en kvalitativ tilnærming vil. En kvantitativ tilnærming ville endt med en mye mer overfladisk kunnskap enn det jeg ønsker fra studien. Der jeg ønsker å fordype meg og erverve så mye kunnskap jeg kan fra temaet som overhodet mulig, for å forberede meg til en lederposisjon eller forskningsarbeid i fremtiden. Med denne tilnærmingen vil jeg få dybdekunnskap om problemstillingen, med motivasjonsfaktorer, lederskapsteori og organisasjonskultur, gjennom å undersøke forskning og tidligere gjennomførte studier av høyeste kvalitet. Samtidig som at denne tilnærmingen vil kunne oppdage dype sammenhenger mellom de to teoriene, og trekke koplinger som ellers ville ikke vært like synlige i en kvantitativ studie.

Oppgavens valgte metode for datagenerering er dokumentstudier. En dokumentanalyse er en analyse av dokumenter hvor man prøver å besvare forskningsspørsmål og problemstillingen gjennom å samle inn og analysere andres ord, setninger og fortellinger om et tema (Grønmo, 2004; Asdal & Reinertsen, 2020). I denne oppgaven andres akademiske arbeid og forskning. Det som kjennetegner en slik analyse uavhengig av design er at innholdet i ulike dokumenter blir gjennomgått systematisk med sikte på å finne relevant informasjon om de forholdene som skal studeres. Denne metoden er valgt da eksisterende empiri og forskning kan være en god presentasjon og et godt utgangspunkt for en analyse om å se hvordan lederskap kan påvirke om ansatte ønsker å forbli i organisasjonen. Det som gjør denne metoden spesielt attraktiv er at oppgaven får benyttet data av svært høy kvalitet, fra erfarne forskere og eksperter på fagfeltet. Som det ligger grunn til å tro, har produsert svært gode data som et grunnlag for denne studien. Det regnes å være mye tilgjengelige data om temaet fra før av. Som lar meg som student kunne bruke tiden min på å lese forskning.

Som kilde for å besvare problemstillingene, vil det benyttes tidligere forskning og empiri. I det Tjora (2021) omtaler som oversiktstudier. Som er studier av alle

relevante forskningspublikasjoner innenfor et avgrenset forskningstema. Oversiktsstudier omtales også ofte som metaanalyse eller litteraturgjennomgang. Denne metodeformen egner seg svært godt til oppgavens problemstillinger, da den passer bra til å danne faglig konsensus på behandlinger som virker, eller ikke virker (Tjora, 2021, s. 199). I dette tilfelle hvorvidt ulike former av lederskap virker på å beholde sine ansatte i organisasjonen. Digitale plattformer gjør det lett å finne relevante publikasjoner og komme i kontakt med andre forskere og forskning (Asdal og Reinertsen (2020), noe som forenkler datainnsamlingen til studien.

I nyere metode teori for samfunnsvitenskap og kvalitative forskningsmetoder, nevnes det også at dokumenter og oversiktstudier med metaanalyse er ønskelig. Fordi det etterspørres flere slike studier, da det er med å utvikle nye ikke-påtrengende studier, samt styrke en økt historisk sensitivitet (Tora, 2021). Tidligere har dokumenter og oversiktstudier vært mest benyttet som tillegg i dybdeintervjuer og observasjonsstudier. Men Tjora (2021, s.200) etterspør at flere dokumentstudier inntar en mer sentral plass i samfunnsvitenskapen. Denne etterspørselen styrker også motivet for ønsket om å benytte dokumentstudier for å besvare problemstillingen til oppgaven. Det er av oppgavens vurdering at denne etterspørselen styrker studiens legitimitet i forskningsmiljøet, og at oppgaven er med på å styrke dokumentstudiers plass i samfunnsvitenskapen.

Det mest sentrale i en slik studie er å fastsette inklusjon og eksklusjonskriterier for datamaterialet. Dataene til denne oppgaven kommer utelukkende til å bli samlet inn gjennom de akademiske databasene «google scholar», og universitetets egne «ORIA» akademisk søkemotor. Da det er høyere akademisk kvalitet på dataene som kommer frem, enn ved en vilkårlig søkemotor. Universitetet jeg gjennomfører masteroppgaven for, har også store mengder lisensiert fag og forskningsartikler tilgjengelig fra de høyest akkrediterte tidsskriftene for meg som forsker. Slik at metoden fremstår spesielt gunstig til forskningsprosjektet. Tjora (2021) mener det er viktig med klare utvelgingskriterier slik at man kan søke etter dokumenter en rekke steder, uten å drukne i empiri (Tjora, 2021).

For denne oppgaven vil det være mest relevant å inkludere hovedtemaene transformasjonsledelse og organisasjonsforpliktelse. Inklusjonskriteriene er i starten

av studien at dokumentene inneholder «transformasjonsledelse» og «organisasjonsforpliktelse», for så å få et dypt innblikk fra studier som ser på alle sidene til hovedtemaet. Dette er begrunnet i at noen studier på organisasjonsforpliktelse ser på begrensede deler av organisasjonsforpliktelse, mens nye studier ofte undersøker og etablerer nye synspunkt og lager ny teori som de foregående studiene ikke undersøkte. Videre er det mest sentrale eksklusjonskriteriet å ekskludere temaer som ikke faller inn under studien. Dette vil være å unngå studier som ikke omhandler transformasjonsledelse, med studier som undersøker andre ledelsesteorier.

Jacobsen (2015) mener at vi bør foreta en vurdering av hvilken kvalitet kilden har. Først og fremst med tanke på hvilke kunnskap og kompetanse de har. Oppgaven kommer til å basere seg på å finne grunnkilder fra tidligere pensum som jeg vet er kvalitetssikret. Både av internasjonal kvalitet som for eksempel Leadership in Organizations av Yuki (2020), men også data fra norske bidra som Jacobsen & Thorsvik for å nevne noen svært meritterte bidragsytere på fagfeltet om lederskap. For så å kryssreferere kildene for å danne utgangspunktet til teorifastsettelsen. Videre vil et inklusjonskriterie være å kun undersøke artikler og avhandlinger publisert i anerkjente tidsskrifter og utelukke de som ikke er det. Samt prioritere fagfelleverderte artikler og avhandlinger. Men ikke utelukke artikler som ikke er det. Det mest sentrale inklusjonskriteriet for å avgrense oppgaven vil være å fokusere på vitenskapelige artikler og avhandlinger, slik at dokumenter som ikke er vitenskapelige faller inn under dette kriteriet og blir ekskludert. Det er også valgt å ekskludere bøker fra datainnsamlingen. Selv om bøker er en veldig god base for å etablere grunnkunnskap om teoriene og det store bildet, så vil det være for omfattende å undersøke hele bøker i denne studien.

Store digitale samlinger gjør det mulig å få et overblikk over store mengder dokumenter på en måte som analoge metoder ikke kan (Asdal & Reinertsen, s. 199). Det må derfor selektivt vurderes hvilke dokumenter som skal utvelges til å analyseres. Kvalitative analyser handler om at forskeren tolker meningsinnholdet i det som blir sagt eller skrevet. Grønmo (2004) skriver at kvalitativ innholdsanalyse bygger på systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevante for problemstillingen for det

aktuelle studiet. Denne systematiske gjennomgangen og registreringen gjør det mulig for forskere senere å benytte studien til deskriptivt oppslagsverk for videre forskning. Fremtidig forskning kan da bruke denne studien for fremtidige prosjekter, samt individuelt kvalitetssjekke denne studien.

I en rent teoretisk studie gjør man rede for hva som fins av stoff i bøker, rapporter og andre skriftlige kilder om et bestemt emne (Rognsaa, 2016). Det er hovedsakelig vitenskapelige bidrag som er benyttet som data for denne oppgaven. Denne metoden passer godt til å besvare oppgavens problemstilling da det allerede finnes mye litteratur på området. Tabell 2 gir et innblikk i hvor mange kilder som dukket opp ved litteratursøket og viser dermed hvorfor ytterligere vurdering av eksklusjon og inklusjonskriterier var spesielt viktig i denne studien. Det ble dermed ytterligere viktig å kvalitetssjekke litteraturen og være kildekritisk. Ettersom det i mange tilfeller er svært store mengder empiri tilgjengelig når man foretar en dokumentanalyse som vist i tabellene. Derfor er prosessen med datareduksjon svært sentral (Ringdal, 2013, s. 249). Kvaliteten på studiet avhenger da på tidligere forskeres arbeid.

Datamaterialet er videre utvalgt systematisk ved at søkene er avgrenset med spesielle ord som er av relevans til oppgavens tematikk som sammen ble kombinert for å skape mening. Fagdisiplinen har flere ord som brukes om hverandre. Oppgaven baserte utvelgelsesordene basert på Jacobsen & Thorsvik (2019) sitt faglige arbeid, som illustrerer godt hvilke aspekter som burde fokuseres på i en studie som dette. Oppgaven har da måtte benytte flere norske og engelske ord for å spisse søkene. Kildene er prioritert i tidsperioden fra 2012, basert på Tjora (2021) råd om at forskningsdata for oppdaterte studier burde være avgrenset til 5-10 års alder. Dette ble avgrenset med å individuelt gå inn å avgrense hvert datasøk til å være fra 2012-2024. Det var en omfattende prosess da de 12 valgte variablene ble til 24 individuelle søk når man inkluderte den engelske oversettelsen. Tabell 2 viser også mengden datamateriale som øker når man søker på engelsk fremfor bare på norsk. Tabell 2 er inkludert for å gi leseren et innblikk i hvor mye datamateriale som er tilgjengelig for studien.

Å benytte flere synonyme terminologier vil styrke forskningsprosjektets kvalitet. Søkeresultatene illustrerer godt forskjellen på søkeresultatene fra norske og

engelske tekster. Søkeordene ble krysset for å øke nøyaktigheten på søkeresultatene. Et eksempel på en slik krysning var Transformational AND leadership + Turnover Intention. Tabell 2 for søkeresultatene var og en god illustrasjon for arbeidet med datareduksjon. Totalt treff ble 12 183 369, som viser til stor tilgang til data i forbindelse med forskningsprosjektet. Videre reduserte oppgaven utvalget til kun å gjelde vitenskapelige avhandlinger og artikler. Det ble da betydelig mindre datamateriale arbeide med. Eksempelvis ble «Leadership» som totalt var 420 330 treff, redusert med 18 prosent ved å avgrense til å kun inkludere artikler, bøker og avhandlinger på høyere nivå (Master og PHD). Tabell 2 illustrerer det ekstensive arbeidet som trengtes ved å kvalitetssjekke og utvelge kilder til denne omfattende oversiktsstudien. Videre ble enda flere artikler og avhandlinger ekskludert ved å søke etter fagfelleverderte studier. Tabell 2 viser også forskjellene mellom det tilgjengelige datamaterialet når man kun inkluderer norske studier, og hvis man inkluderer engelske. Det kan eksempelvis nevnes søket på «oppsigelsesgrunn», der det eksisterte 12 søkeresultatet på norsk, men hele 70 083 flere resultater på engelsk.

Søkeordene som ble benyttet for å avgrense oppgaven systematisk er som følger:

Tabell 1 – Metodiske søkeord
Transformational AND Leadership – Transformasjonslederskap - Leadership – Lederskap – Management – Styring – Resignation – Oppsigelse - Turnover AND Intention – Oppsigelsesgrunn -Turnover AND Behavior – Gjennomtrekk – Turnover - Organizational AND Behavior – Organisasjonsatferd – Organizational AND Culture – Organisasjonskultur – Organizational AND Structure – Organisasjonsstruktur – Motivational AND Performance – Motivasjon og Ytelse – Organizational AND Environment – Organisasjonsomgivelser – Leadership Style - Lederstil – Organisasjonsforpliktelse – Organizational AND Commitment – Lojalitet - Loyalty

Tabell 1 Metodiske søkeord

Tabell 2 - Søkeresultater fra databasen Oria:				
Søkeord	Artikler	Bøker	Avhandlinger	Totalt søkeresultat
Leadership	264 384	26 378	56 230	420 330
Lederskap	410	463	274	1 172
Transformational Leadership	42 942	1 144	22 197	77 760
Transformasjons lederskap	27	9	4	41
Management	6 860 619	114 859	153 960	7 662 272
Styring	6 024	435	1 427	8 305
Leadership style	172 525	3 084	70 657	314 650
Lederstil	39	32	150	228
Resignation	78 202	1 427	7 081	120 942
Oppsigelse	193	25	101	327
Turnover Intention	48 528	133	13 326	70 095
Turnover Behavior	197 602	493	38 631	258 977
Gjennomtrekk	32	4	12	48
Turnover	488 487	1912	62 021	617 344
Organizational Behavior	458 248	9 435	109 371	690 268
Organisasjonsatferd	5	34	4	42
Organizational Culture	369 507	8 367	94 266	582 370

Organisasjonskultur	124	113	370	631
Organizational Structure	477 615	8 196	108 373	737 788
Organisasjonsstruktur	118	113	399	651
Organizational Environment	493 635	7 782	114 928	749 873
Organisasjons omgivelser	473	3	189	683
Motivation and performance	612 292	7 485	226 773	985 655
Motivasjon og ytelse	111	1	20	137
Organisasjons forpliktelse	3	1	17	20
Organizational Commitment	255 795	2 661	70 734	399 099
Lojalitet	515	54	259	905
Loyalty	219 419	3 830	40 513	361 965
Totalt søkeresultat:	11 047 874	198 473	1 192 287	14 062 578

Tabell 2 Søkeresultater fra databasen Oria:

Materialtype ^
Bøker (467)
Trykte bøker (449)
Artikler (410)
Avhandlinger (274)
Bokkapitler (14)
E-bøker (11)
Masteroppgaver (10)
Doktorgradavhandlinger (8)

Tabell 3 Eksempel på søkeresultater på lederskap med tidsperiodeavgrensning 2012-2024

Materialtype ^
Artikler (264 384)
Avhandlinger (56 230)
Bokkapitler (33 296)
Bøker (26 281)
Avisartikler (21 093)
E-Books (7 071)
Bokomtaler/-anmeldelser (6 935)
Rapporter (3 392)
Artikler fra oppslagsverk (2 903)
Konferanseforedrag (2 726)
Nettressurser (1 196)
Tekstressurser (1 029)
Trykte bøker (532)

Tabell 4 Eksempel på søkeresultater på Leadership med tidsperiodeavgrensning 2012-2024

2.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Det er en rekke kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning blir det gjerne reflektert over validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Validitet og reliabilitet blir også omtalt som gyldighet og pålitelighet (Tjora, 2021, s. 259). I kvalitativ metode blir det også snakket om troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som indikatorer på kvalitet i forskningen (Thaagaard, 2018). Disse indikatorene brukes av leserne for å vurdere forskningens kvalitet. Det er dog en rekke problemer med validitet og reliabilitet i forskning. Blant annet påstås det at absolutt reliabilitet og validitet er umulig i praksis (Lecompte, & Goetz, 1982).

2.4.1 Validitet/gyldighet

Gyldighet knyttes til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmålene vi forsøker å undersøke med problemstillingen. Samt forholdet mellom forskningen og dens kontekst (Tjora, 2021, s. 260).

Forskningens gyldighet knyttes også til spørsmålet om hvorvidt forskningen fører til endring eller forbedring. Oppgaven styrker gyldigheten ved et ønske om å forbedre kunnskapen på området, samt være til hjelp for de som skulle ønske å fordype seg og med det forbedre sine kunnskaper på emnet. Gyldigheten til denne oppgaven vil

dermed kunne basere seg på leserens fremtidige tolkning av validiteten. Tjora hevder studiets gyldighet blir først konkludert av andre forskere over tid ved at gyldigheten testes i dialog med forskningssamfunnet. For eksempel når andre forskere leser publikasjonen. For å ivareta dette, så har forskningen blitt lest og vurdert av merittert forskningspersonell, samt fagfellevurdert av medstudenter før publisering. Denne oppgavens vurderinger om gyldighet blir da basert på egne erfaringer fra forskningsprosjekter, dialoger og universitetsemner.

Mathison (1988) skriver at ved å bruke flere metoder, datakilder og ulike forskeres bidrag så forbedres validiteten av funnene. Oppgaven har derfor kombinert flere metoder med å benytte dokumentanalyse og oversiktstudie. På bakgrunn av denne påstanden har oppgaven også benyttet empiri fra ulike forskere for å øke oppgavens validitet. Gyldigheten til denne studien styrkes ved å tydeliggjøre at alle valg som gjøres knyttes til: teori, metodikk, forskningsspørsmål, og relasjonen til tidligere forskning. For eksempel så vises dette når oppgaven besvarer hvorfor problemstillingen må ses på som relevant.

Videre blir gyldigheten styrket ved at oppgaven er tydelig på hvordan spørsmålene som stilles, faktisk har bakgrunn fra tidligere forskning og problemstillinger. Dette er begrunnet i vitenskapens ønske om å videreutvikle faget. Gyldigheten styrkes også basert på min egen fagbakgrunn og forskningshistorikk, som skaper presedens i fagets utvikling og på den måten øker gyldigheten. Det påstås at min bakgrunn med å studere faget, og produsere forskning på temaet styrker min legitimitet og evne for videre utvikling av faget. For å underbygge gyldigheten blir valget av metode og datagenerering begrunnet og diskutert i sammenheng med forskningsspørsmålet, og alle valgene som er tatt i denne studien er et resultat av kvalifiserte begrunnelser. Valgene som er tatt er basert på erfaringer, og ønsket om å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål best mulig. Oppgaven erkjenner bevisst de pragmatiske valg som er gjort i forskningen og hvilke konsekvenser som valgt metode kan gjøre på resultatet. Samt hva som må vises ekstra varsomhet til ved bruk av gitt metode. Refleksjon over valg, vil ifølge Tjora gi høyere gyldighet. Derfor blir det benyttet kritisk vurderte referanser som forankrer arbeidet i annen relevant forskning (Tjora, 2021, s. 260-262).

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet eller pålitelighet handler om sammenhenger internt i forskningsprosjektet og hvordan dette synliggjøres i rapporteringen. Om de dataene som trengs, faktisk er samlet inn for å svare på spørsmålet. Spørsmålet er om man kan stole på kvaliteten på dataene (Tjora, 2021, s. 263). Oppgaven har i bakgrunn med dette forsøkt å redegjøre for relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori for å styrke påliteligheten til dataene. Alle konklusjoner og slutninger er basert på tidligere teori, og konklusjonene er basert på analysen og empiri. Dette for å legge til rette for transparens og redegjørelse slik at leserne kan vurdere oppgavens valg og kontekst for å øke reliabiliteten. Slik at dataene som er blitt samlet inn, kan en annen forsker også finne. Dette er tatt hensyn til ved utvelgelsen av datamaterialet, ved en drøftelse av kriteriene som avgjør hvorfor kildene og dokumentene som er valgt er begrunnet i forskningsspørsmålene. Oppgaven har videre forsøkt å redegjøre for hvorfor undersøkelsen er gjennomført, hvordan den er gjort, den spesifikke konteksten undersøkelsen er gjennomført. Hvilke valg som er tatt på hvilke tidspunkter, hvordan dataene er utvalgt. Med hvordan det empiriske materialet er analysert, relevante feilkilder og konsekvensene av dette.

Oppgaven har på bakgrunn av råd fra gjeldende litteratur også begrunnet teoriene som har blitt benyttet, og hvordan disse har virket for å utvikle funnene, for å skape transparens som videre øker påliteligheten. Da reliabilitet handler om å gi leserne et godt innblikk i forskningen gjennom begrunnelse av valgene som er gjort. Slik at leseren kan ta stilling til forskningens kvalitet. Tjora nevner at ved å gjøre forskningsarbeidet transparent og øke gyldigheten til prosjektet så kan oppgaven systematisk registrere valg, endringer og lignende underveis i prosjektet slik at presentasjonen gir leseren innblikk i empiriske data, funn, refleksjoner, konklusjoner, og hvordan analysen av disse er gjort (Tjora, 2021, s. 264-265).

For å øke oppgavens pålitelighet er kun anerkjente vitenskapelige søkemotorer og databaser benyttet. Datainnsamlingen har hovedsakelig blitt gjennomført gjennom søkemotorene Oria, og google scholar. Oria er en felles portal til det samlede materialet som finnes ved de fleste norske fag- og forskningsbibliotek Oria er den søkemotoren som ble prioritert til å gjennomføre datainnsamlingen. Styrken til denne metoden er at jeg gjennom Oslomet har tilgang til store mengder lisensierte

vitenskapelige bøker, artikler og master- og doktoravhandlinger. Ved å bruke en vitenskapelig søkemotor sikrer dette høyere kvalitet på kildene med at det kun søkes etter vitenskapelige dokumenter gjennom en vitenskapelig database. Ved å benytte en bestemt søkemotor bidrar dette også at forskningen kan etterprøves, da leseren kan benytte de samme søkemotorene og dermed undersøke datamateriale som er tilgjengelig på netter. Men på en annen side vil det kunne være en svakhet med denne metoden, da det kan være synspunkter fra andre debattinnlegg som ikke blir inkludert i datamaterialet, som kronikkinnlegg og offentlige debatter. Da disse ikke er å finne i den vitenskapelige databasen til universitetet.

2.5 Forskning og etiske vurderinger

Kvalitative analyser handler om at forskeren tolker meningsinnholdet i det som blir sagt eller skrevet. Jacobsen (2015) mener at det er kritisk for undersøkelsen å foreta en vurdering av hvilken kvalitet kilden har. Først og fremst med tanke på hvilke kunnskap og kompetanse de har (Jacobsen 2015). I denne oppgaven er det utdannede og kvalitetssjekkete forskere som har skapt dokumentene som studeres, og det forventes derfor å være høy kvalitet på kildene.

Kombinasjonen av digitalisering av dokumenter med søkemotorer på internett gjør innsamlingen av kilder og data langt mer tidseffektiv enn tidligere. Men på en annen side så er svært mye av materialet ikke relevant til forskning, da mye ikke er basert på vitenskapsfaglige metoder og argumentasjon. Man kan dermed ikke stole blindt på kildene man finner, slik at kildekritikk må innføres. Kildekritikk innebærer å innta en aktiv og kritisk innstilling til all informasjon vi møter. Konkretisert til dokumentstudier innebærer dette å kritisk vurdere et dokumentets opphav, autentisitet og gyldighet. Oppgaven har derfor nøye vurdert kildene underveis. Blant annet ved å stille seg kritisk til om dokumentene egentlig kan si noe om problemstillingen. Samt til hvilken grad man kan stole på dokumentene og forfatterne. (Asdal & Reinertsen, 2021, s. 210).

Et standard nettsøk er ikke nøytralt. Det er ofte basert på algoritmer Resultatet av søket vil komme ut ulikt basert på hva vi tidligere har søkt på, hvor vi befinner oss når vi gjør søket, hvor mange som har besøkt siden før oss og om aktører har betalt for

synlighet for sine nettsider. Et nettsøk har derfor en tidsdimensjon, basert på brukernes egen søkehistorikk, som påvirker resultatene av kommende søk (Asdal & Reinertsen, 2020, s.207). Det er viktig å tenke kritisk og analytisk til alle dokumentene. For å sikre et godt faglig bidrag til å sikre en god offentlig debatt med forskningsprosjektet sitt (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 212). Oppgaven bekrefter å være bevist på dette og har med det benyttet universitetets egne søkemotorer og ressurser i forsøk på å begrense dette og øke oppgavens etterprøvbarehet. Med det styrke dens kvalitet. Med videre å ekskludere studier som ikke er vitenskapelige. Noen av spørsmålene som forskningen stiller seg underveis for å sikre kvalitet på kildene var:

- Kan jeg stole på litteratursøket mitt
- Kan jeg stole på avsender/forfatter
- Kan jeg stole på dokumentet?
- Er det autentisk og gyldig, eller forfalsket?
- Opphaver det fra den det påstår?

Da det er relativt nøytrale dokumenter som analyseres kreves ikke anonymisering og etikk knyttet til oppbevaring og lagring av data på lik linje som personlig informasjon og annen type forskning.

Det er viktig for oppgavens etterprøvbarehet at oppgavens datainnsamling er svært oppmerksom under datainnsamlingen å ivareta forskningsproduksjons etiske retningslinjer og gjennomføre kvalitetssjekk. Kildene som er utvalgt har derfor gått gjennom en nøye kvalitetssjekk og oppgaven påser å være etterprøvbar. Dette kan ifølge Asdal og Reinertsen ivaretas gjennom god referanseskikk, som i denne oppgaven er viktig for å sikre oppgavens etterprøvbarehet. Det er ifølge Asdal & Reinertsen (2020) viktig å være bevist på andre forskeres motiver for kunnskapsskaping. Oppgaven har derfor prioritert kildesøket fra allerede erfart pensum, som allerede er av kvalitetssjekk grad (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 205).

3 Teoretiske perspektiver

3.1 Innledning

Dette kapitlet redegjør for relevant teori og avklaringer på pensum som kommer til å utgjøre det analytiske rammeverket videre i oppgaven. Bidragsyttere er blant annet sentrale bidragsyttere for teorien om transformasjonsledelse med den første som innførte begrepet: Burns. Men også de som har vært sentrale i å videreutvikle teorien. Da spesielt Bass og Avolio. Teori om organisasjonsvitenskap kommer også til å ha en sentral rolle i oppgaven. Oppgaven har funnet sentrale bidrag som omhandler organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, organisasjonsatferd, miljø og omgivelser. Videre omfattes teori om ledelse og lederskap fra blant annet Yukl, men også Northouse med andre forskningsbidrag. Til slutt vil sentrale bidrag om organisasjonsforpliktelse og turnover være av sentral nytte. Alt dette blir grunnlaget for analysen og blir med det et analytisk rammeverk for hvordan analysen gjennomføres og basisen for hvordan forskningen trekker kvalitative saklige slutninger i analysen. Slutningene defineres som saklige da den baseres på referanser og tidligere forskning av høyeste kvalitet.

3.2 Definisjonsforklaringer

3.2.1 Turnover

Turnover er tilsvarende for den norske setningen: *gjennomtrekk* i organisasjoner. Oppgaven har valgt å benytte KS sin definisjon på turnover. Definisjonen av turnover er ansatte som slutter fra ett år til et annet. I KS sin definisjon ses alle personer som har en stilling i en kommune eller fylkeskommune ett år, men som ikke har noen stilling året etter som med i statistikken på turnover. Da har de sluttet i offentlig sektor og inngår derfor i turnoveren. Ansatte som slutter i sin stilling eller sektor beskriver begrepet turnover. Vikarer og tilfeldig timelønnte er holdt utenfor statistikken (KS, 2021). I turnovervitenskap snakker man om prediktorer for turnover. Dette er ønskelig da det er vanskelig å avgjøre hva som får en ansatt individuelt til å slutte. Da det ofte er komplekse årsaker til at en ansatt slutter. Prediktorer er indikatorer som er bevist knyttet eller korrelert til høye nivåer av turnover, eller direkte knyttet til turnoverårsaker. Denne oppgaven kommer derfor til å undersøke prediktorer for turnover og turnoverårsaker, og hvordan man kan vinkle disse til å se om transformasjonsledelse kan påvirke dem.

3.2.2 Ledelse

Det er mange ulike definisjoner på ledelse. Det er derfor i oppgavens interesse å avklare definisjon som brukes. Det har etter hvert oppstått stor enighet at ledelse «*er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*». Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon er hensikten vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

De teoretiske perspektivene skiller gjerne mellom direkte og indirekte ledelse. Direkte ledelse omfatter former for direkte samhandling og kommunikasjon mellom ledere og medarbeiderne. Indirekte ledelse omfatter alle måter som ledere kan påvirke medarbeidernes atferd uten å samhandle direkte med dem (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Man skiller gjerne mellom lederskap som direkte ledelse, og styring (management) som indirekte ledelse.

Ledelse virker innenfor bestemte sammenhenger. Ledelse har også ulik grad av effektivitet og suksess ved enkelte kriterier rammer og forhold. Suksessen av lederstil vil derfor avhenge av kontekstuelle forhold som sektor, organisasjonens størrelse, struktur, kultur og funksjon. Kjennskap til at slike forhold gir ulike rammer, muligheter og utfordringer kan også gi en bedre forståelse av hva som er god ledelse (Strand, 2007). Oppgaven vil derfor undersøke hvilke rammer transformasjonsledelse virker best i.

3.3 Transformasjonsledelse

Ledelsesteori er blitt forsket på i lang tid, mens transformasjonsperspektivet har oppstått i nyere tid. Downton (1973) var den første til å beskrive transformasjonslederskap. Men det er Burns (1978) som er kjent for å ha dannet den første teorien om transformasjonsledelse. Der han nevnte et skille mellom en transaksjonell lederstil og en transformasjonell lederstil. Utgangspunktet for denne teorien er dette skillet. I senere tid har det blitt gjort en god del forskning, hvor

teorien har fått mer oppmerksomhet, der Bass har blitt anerkjent for å videreutvikle teorien. Flere studier viser til at de viktigste lederegenskapene for å skape en effektiv organisasjon også er knyttet til de egenskapene man finner i transformasjonsledelse. Særlig evnen til å utvikle en visjon og å inspirere (Bass & Avolio, 1990; Lord & Hall, 2005; Hunt, 2014; Hunt, Stelleto & Hooijberg, 2004; Jacobsen & Torsvik, 2019).

Transformasjonsledelse innebærer at lederen spiller på følelsene de underordnede har. Ved å se på de irrasjonelle aspektene ved menneskene. Med følelser i stedet for intellekt, hjerte fremfor hjerne, følelser fremfor rasjonalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Teorien om transformasjonsledelse består av 4 elementer:

- Inspirerende motivasjon
- Idealisert innflytelse
- Intellektuell utfordring
- Individuell omtanke

Inspirerende motivasjon ved å inspirere ansatte til å yte noe ekstra, gjerne gjennom at lederne fremstår som synlige rollemodeller, og ved aktiv bruk av symboler.

Idealisert innflytelse ved å utvikle en visjon som går ut over rene organisatoriske mål som lønnsomhet og vekst, mot noe som man tar sikte på å forbedre. Sentralt i visjoner står ofte verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frihet. Intellektuell utfordring gjennom intellektuell stimulering der lederne stadig gir ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve. Individuell omtanke ved å påse å vise hensyn til den enkelte. Den enkelte følges opp på en personlig måte slik at hver enkelt får følelsen av å bety noe og være respektert (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Ledere som utøver transformasjonsledelse øker bevissthet rundt visjonen og målene til organisasjonen, utvikler følgere og kollegaer, og motiverer følgerne utover sine egeninteresser (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Bass & Riggio, 2006).

Hovedoppgaven til denne studien blir å undersøke hvorvidt elementene i transformasjonsledelse kan øke organisasjonsforpliktelsen til ansatte, og videre vurdere hvorvidt transformasjonsledelse kan brukes til å redusere turnover.

3.4 Transaksjonsledelse

Dessverre mangler transformasjonsledelse elementer som nevnes av studier å behøves for å skape en effektiv organisasjon. Dette er bruk av belønninger for å oppnå en effektiv organisasjon og finnes i transaksjonslederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Lord & Hall, 2005; Bass & Avolio, 1990; Hunt, 2014; Hunt, Steluto & Hooijberg, 2004). Teorien om transaksjonsledelse, ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en sosial transaksjon hvor medarbeiderne gir sin arbeidskraft i bytte for belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne belønningen kan være lønn. Lederstilen appellerer underordnedes fornuft og materielle interesser, hvor ansatte tar belønninger mot å yte noe for organisasjonen.

I motsetning til transformasjonsledelse som styrer ansatte mot visjoner så styres ansatte i transaksjonsledelse mot organisatoriske mål som lønnsomhet eller vekst, ved aktiv bruk av belønninger for å oppnå atferd som er målrettet.

Transaksjonslederstil er også ulik transformasjonsledelse ved at det implementeres avviksledelse som innebærer at lederen kun griper aktivt inn i aktiviteten hvis ikke alt går som planlagt.

Det er oppslutning rundt at en leder med en transaksjonell lederstil vil kunne få utfordringer med å skape oppslutning om organisasjonens mål ved å benytte belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Da relasjonen i en slik organisasjon mellom leder og underordnet preges av instrumentalitet. Der relasjonen bare opprettholdes så lenge begge parter tjener noe på det. Det tenkes at en slik relasjon er skjør, da den lett kan brytes hvis interessene endres eller hvis det kommer bedre tilbud til en av partene fra et annet hold.

3.5 Organisasjonsforpliktelse og lojalitet

Begrepet organisasjonsforpliktelse er en oversettelse av organizational commitment og vil i denne oppgaven brukes for å beskrive den forpliktelsen og lojaliteten en ansatt føler for organisasjonen vedkommende er tilsatt i. Det er her verdt å nevne at organisasjonsforpliktelse og lojalitet i all hovedsak brukes som synonymmer i litteraturen (Meyer og Allen 1997). Mer praktisk forklart: en forpliktet ansatt ønsker sterkt å bli værende i organisasjonen (Allen og Meyer 1990).

Interessen for organisasjonsforpliktelse har vokst frem da man antok at det var relatert til turnover av ansatte. På grunn av kostnadene organisasjoner forbandt med høy turnover, var det teorier på at det var mye å tjene på å finne måter man kunne øke ansattes forpliktelse til organisasjonen på. Forholdet mellom jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse var også av interesse. Ifølge Meyer og Allen (1997) har interessen for jobbtilfredshet vedvart, men man har i nyere studier skapt et skille mellom jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse. Forpliktelse anses som et mer omfattende begrep enn jobbtilfredshet, der forpliktelse omfatter tilsattes emosjonelle involvering i og tilknytning til organisasjonen, ikke bare deres tilfredshet med egen jobbsituasjon. I dag forskes det mest på årsakene til og konsekvensene av lojale ansatte i organisasjonen innenfor dette feltet (Meyer og Allen 1997; Vikan, 2016). Som er interessant for denne studiens undersøkelse. Denne studien legger med det til rette for å videreutvikle temaet.

4 Analyse og resultat

4.1 Innledning

Dette kapitlet viser gjennomføringen, samt redegjør for funnene til studien. Kapitlet her er visualiseringen av resultatet av analysen fra litteraturgjennomgangen. Resultatdelen skal på en strukturert måte fremstille funnene til studien. Først redegjøres det for turnover, samt nevnes kort hva tidligere studier har konkludert påvirker turnover. Deretter går oppgaven mer i dybden av hva som øker turnover, samt hvilke tiltak som kan redusere den med bakgrunn i organisasjonsforpliktelse. Videre ser oppgaven på hvordan transformasjonsledelse har mulighet til å påvirke organisasjonsforpliktelsen, før studien til slutt ser på hvordan transformasjonsledelse med det har potensial til å endre turnoveren i organisasjoner.

4.2 Turnover

4.2.1 Innledning

Dette kapitlet kommer til å redegjøre for studiens funn angående turnover. Det er hensiktsmessig å undersøke turnover da hvis oppgaven klarer å oppklare momentene som påvirker og avgjør turnover, så kan oppgaven videre argumentere

på bakgrunn av dette for tiltak som en organisasjon kan implementere for å redusere turnoveren etter logisk slutning. Studien fungerer derfor også som en oversikt for hvilke handlinger man bør unngå for å ikke øke turnoveren. Dette er ønskelig å ha kunnskaper om for å gjøre det en organisasjon kan for å beholde sine ansatte i et presset marked hvor det er konkurranse om den beste arbeidskraften (Price, 2001). En slik fremstilling legger også til rette til å videre vurdere hvorvidt transformasjonsledelse vil ha en effekt på turnover.

Det er også av interesse å studere turnover for å minimere at ansatte vurderer å flytte, da det finnes studier som viser til at det kan oppstå en *snøballeffekt*, hvor organisasjoner som opplever litt turnover, vil ha mye høyere sannsynlighet for å oppleve mer turnover. Ettersom det at ansatte forlater organisasjonen, påvirker andre ansatte til å vurdere plasseringen sin. Som igjen fører til ytterligere intensjoner for å forlate organisasjonen (Krackhardt & Porter, 1986).

Til slutt er det interessant å studere turnover da det kan argumenteres for at det er de dyktigste ansatte som man sterkest ønsker å beholde. Men at det ofte også er de dyktigste ansatte som har flest muligheter i arbeidsmarkedet, slik at det er de organisasjonen frykter kan ønske å forlate organisasjonen for bedre betingelser. Mens de som ikke har like gode muligheter til å finne alternative jobber ikke frykter skal forlate organisasjonen. Organisasjonen vil med det gjøre det som er mulig for å hindre at den beste arbeidskraften å flytte seg til konkurrentene (Nyberg, 2010; Tanova & Holtom, 2008). Det er også av interesse å studere turnover for en organisasjon da turnover kan påføre store tap (Price, 1977). Turnover har på bakgrunn av blant annet dette vært et prioritert problem å løse for firmaer i lang tid (Chen, Lin & Lien 2010).

4.2.2 Hva påvirker turnover

Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse påvirker turnover. Organisasjonsforpliktelse er positivt direkte relatert til jobbtilfredshet som igjen er negativt relatert til turnover (Saks, 2006). Tilfredsheten til den ansatte, et personlig individuelt ønske om å forbli, kostnaden det koster den ansatte å forlate organisasjonen, og følelsen av å være

obligert til å bli på bakgrunn av skyldfølelse eller behov for gjengjeldelse basert på tidligere goder og hendelser er alle faktorer som skaper organisasjonsforpliktelse. Meyer and Allen (1991) argumenterer for at det er de ansatte som har et personlig ønske om å bli av egen vilje med det som omtales som *affektiv organisasjonsforpliktelse* resulterer i de beste effektene. De med høy affektiv forpliktelse har høyere sannsynlighet til å møte på jobb regelmessig, utføre oppgavene sine til sine beste forutsetninger og egenskaper, og gjøre det lille ekstra for å hjelpe til. Mens de andre transaksjonelle forpliktelsesgrunnlagene ikke presterer like godt på dette. Det er derfor denne valgfrie forpliktelsen oppgaven kommer til å fokusere på, da transformasjonsledelse ser ut til å korrelere best med affektiv forpliktelse. Mens det er transaksjonsledelse som ser ut til å korrelere bedre til de andre teoretiserte organisasjonsforpliktelsene (Herscovitch, Meyer, 2002; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004)

Becker's (1960) side-bet theory handler om at en ansatts forpliktelse overfor organisasjonen øker i takt med kostnadene vedkommende har ved å forlate den. Det handler altså om at ansatte blir bundet til organisasjonen fordi det å bli i organisasjonen gir fordeler som bedre pensjon eller fordeler på grunn av høy ansiennitet. Så lenge en ansatt tjener mer på å bli i organisasjonen enn å forlate, vil forpliktelsen til organisasjonen vedvare (Mathieu og Zajac 1990, McGee og Ford 1987).

Meyer og Allen (1991) viser også til en annen komponent - den normative forpliktelsen. Denne forpliktelsen reflekterer til en følelse hos den enkelte ansatte om at vedkommende er bundet til å bli i organisasjonen. En slik følelse kan oppstå som følge av at organisasjonen har betalt skolepenger for den ansatte eller at den ansatte har mottatt en kostbar organisasjonsspesifikk utdanning. Den kan også skapes gjennom den sosialiseringen den enkelte blir utsatt for i organisasjonen, som ved gode relasjoner og bånd til kollegaer (Vikan, 2016; Meyer og Allen 1991, Wiener 1982)

Jobbtilfredshet

Videre er det studier som trekker slutninger til at jobbtilfredshet hos ansatte påvirker turnover. (Smith, Kendall & Hulin, 1969; Lee, Herhart, Weller & Trevor, 2008; Tett &

Meyer, 1993). Jobbtilfredshet er hvordan personer føler om jobben deres og ulike aspekter av jobben. Videre er det knyttet til hvordan personer liker (jobbtilfredshet) eller misliker (jobbmistrivsel) jobben sin. Enkelte studier mener jobbtilfredshet skapes ved oppfyllelse av ansattes behov. Hvorvidt ansattes fysiske og psykologiske behov er tilfredsstilt i jobben de har. For eksempel om de får godt nok betalt (Spector, 1997). Utviklingsmuligheter og tilgang til videre utdanning og karriere påvirker også jobbtilfredsheten (Hvid & Falkum, 2018).

Utviklingsmuligheter

Organisasjoner som legger til rette for utvikling og karrieremuligheter internt hos ansatte i organisasjonen har lavere turnover enn de som ikke tilbyr disse mulighetene (Nyberg, 2010; Gardner, Wright & Moynihan, 2011). Organisasjoner som tilrettelegger for utdanningsprogrammer har også vist seg til å påvirke turnover. Omgivelser som tilrettelegger for karriere internt i organisasjonen og gir mulighet til å utdanne og utvikle seg forhindrer turnover. Studier viser også til at arbeidsgivere som tilbyr et godt program knyttet til i mottakelse av nye ansatte, ved å tilby mentorordning og få den ansatte til å føle seg ivaretatt og inkludert fra start har lavere nivåer av turnover enn ansatte uten slike tiltak (Gardner, Wright & Moynihan, 2011). I en studie gjennomført av Wells and Muchinsky (1985) ble det avdekket at ansatte som ikke ble forfremmet var mye mindre pålitelig og lojal enn arbeidere som ble forfremmet.

Relasjon til leder og kolleger

Studier viser til at forholdet ansatte har til lederen og ledelsen har effekt på turnover. Der de med bedre forhold til lederen har lavere sannsynlighet for å dra (Mayer, Nishii, 2009). Forholdet ansatte har til kollegaer har også en effekt på turnoveren. Organisasjoner som opplever et uformelt samhold blant kollegaer opplever mindre turnover enn de som ikke har andre enn formelle forhold knyttet til arbeidsoppgavene (Hausknecht, & Trevor, 2011; Liu, Mitchell, Lee, Holtom & Hinkin, 2012). Flere studier presenterer at det er normativt press for å forbli i en jobb som fremstår som en familie. Også hvor godt den ansatte passer inn i de sosiale prosessene på en arbeidsplass påvirker turnover. En ansatt som passer godt inn blant de andre

kollegaene vil ha lavere sannsynlighet til å forlate organisasjoner, enn noen som ikke passer inn (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001).

Entusiasme og engasjement knyttet til arbeidets form og organisasjon

Ansattengasjement som er nivået av entusiasme og dedikasjon en arbeider føler til jobben sin har også påvirkning på turnover (Tett & Meyer 1993; Jones, Ni, Wilson, 2009). Hvordan den tilsatte identifiserer seg med jobben, påvirker turnover. Svært engasjerte ansatte identifiserer seg med arbeidet og organisasjonens verdier, som gjør det svært vanskelig for dem å løsrive seg fra rollen sin og forlate organisasjonen. Organisasjonens omdømme, samt statusen som kommer med den ansattes stillingsbeskrivelse påvirker også turnover. Hvordan den ansatte opplever viktigheten av jobben sin generelt, og internt i organisasjonen påvirker sannsynligheten for turnover (Jorgenesen, 2005; Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, 2006)

Motivasjon

Motivasjonen til den enkelte ansatte påvirker turnoveren. Ansatte med høy indre motivasjonen for arbeidet har høyere sannsynlighet for å bli i organisasjonen, mens ansatte som typisk motiveres av ytre motivasjon som lønn har et mer skjørt forhold til organisasjonen (Jahr & Moldrem 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2019). En ansatt som identifiserer seg med at de arbeider for noe større, og eller har stor påvirkningskraft på en sak de identifiserer seg med har større sannsynlighet for å ikke forlate organisasjonen, enn ansatte som ikke er like engasjert i sin stillingsbeskrivelse. Ansatte som ikke ser verdi i arbeidet dem gjør, annet enn å få transaksjonelle belønninger som lønn, føler seg mindre tilknyttet til arbeidsplassen sin (Gardner, Wright, & Moynihan, 2011).

Til hvilken grad den nyansattes forventninger møtes

Hvorvidt forventningene til jobben møtes etter kontraktinngåelsen påvirker også turnover. En ansatt som møter sine forventninger har større sannsynlighet til å bli i organisasjonen, enn en ansatt som ikke opplever å møte sine forventninger knyttet til stillingen og organisasjonen sin (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992). Videre ved at ansattes forventning til involvering i beslutningsprosesser, og til hvilken grad

den ansatte føler seg involvert i arbeidsoppgavene som betyr noe har lenge vært knyttet til turnover (Lee, 1988)

Omgivelsene: Kultur, Struktur og Utvikling

Mange studier har presentert at turnover-avgjørelser hos ansatte ikke utelukkende er basert på lave nivåer av jobbtilfredshet eller organisasjonsforpliktelse, men også er sterkt påvirket av enkeltproblemer og innblandinger i omgivelsene blant medarbeiderne og ledere. Hvordan miljøet til arbeidet og omgivelsene i organisasjonen har vist seg å kritisk påvirke turnover. Flere studier viser til at det ser ut til at dårlig organisasjonskultur og omgivelsene internt og eksternt påvirker turnoveren negativt. Smith (2002) presenterte at opplevelsen av omsorg og sosial støtte fra omgivelsene vil føre til at man opplever å bli verdsatt, respektert og lyttet til som videre kan redusere turnover. Hvordan organisasjonen er strukturert ser og ut til å påvirke turnoveren (Sturman, Shao & Katz, 2012). Opplevelsen av rettferdighet eller skjevfordelinger påvirker også turnoveren. Ansatte som opplever urettferdighet og skjevfordeling er mer sannsynlig å øke turnoveren i virksomheten (Ley, 1966)

Fleksibilitet og involvering

Organisasjoner som legger til rette til selvbestemmelse og autonomi knyttet til arbeidsoppgavene har redusert turnover. Frihet og fleksibilitet til arbeidet ser ut til å påvirke turnover (Oh & Lewis, 2009; Deci & Richard, 1985). Det er også verdt å nevne at organisasjoner som har høy fleksibilitet, og er åpen for tilpasninger etter individuelle hensyn har lavere turnover enn organisasjoner som er lite fleksibel. Organisasjoner med en lite kompleks beslutningsstruktur og har gode mulighet til innspill og demokrati ser ut til å redusere turnover (Gardner, Wright & Moynihan, 2011).

Job investment

Hvor mye den ansatte er investert i jobben sin og i organisasjonen spiller også inn på om ansatte er potensielle til å forlate jobben sin og dermed øke turnover. «Job investment» kan referere til en ansatts input relatert til jobben. Det kan være hvor mye innsats som legger inn i jobben. Som kan spille begge veier. Hvor en som liker lite jobb vil kunne ønske å fortsette å være i en stilling som tillater det. Mens en

ansatt som legger mye innsats i jobben og liker å jobbe mye vil være mer forpliktet til organisasjoner som tillater det. En ansatt som legger mye innsats i jobben sin vil også føle seg frastøtt hvis den ikke føler seg anerkjent for å legge mye i jobben han gjør. En annen indikator på job investment er ansatte som har investert mye i jobben sin over tid og har nådd langt i organisasjonen. Det kan være tilfelle at for en ansatt som har dedikert mye tid for å komme seg til det nivået den ansatte er på nå, ikke lønner seg å forlate organisasjonen (Rusbultand, Farrel, 1983; Chen, Hui, Sego, 1998).

Dette er et argument for at de ansatte også kan føle seg forpliktet overfor sine ledere. Det er gjerne den ansattes nærmeste overordnede som opptre på vegne av organisasjonen i det daglige. Dermed er det overordnede som i praksis må gjennomføre de tiltakene som kan bidra til å styrke ansattes organisasjonsforpliktelse. Det vil være de overordnede som blant annet må gi tilbakemeldinger til ansatte, sørge for at alle oppfatter at de får påvirke beslutninger og møte andre forventninger de ansatte måtte ha. Dette støttes av Reichers (1985) som fant en signifikant korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og en forpliktelse til ledelsens mål og verdier (Chen, Tsui, & Farh, 2002).

I en undersøkelse gjennomført av Avolio m.fl. (2004) ble det avdekket at ansatte som opplevde tillit og at ledelse stolte på dem hadde en særlig positiv effekt på ansattes grad av forpliktelse. Denne effekten skapes ved at ledelsen støtter opp om sine ansatte ved å understreke den viktige rollen de alle spiller i den store helheten. Ledelsen må i tillegg viser at de stoler på sine ansattes evner og at de forstår deres behov (Avolio m.fl. 2004; Chen, Tsui, & Farh, 2002).

Turnover intention

Det som omtales som «turnover intention» på engelsk, at ansatte allerede sitter med tanker og intensjoner rundt om å forlate organisasjonen, eller orienterer seg rundt muligheter de kan ha andre steder gjennom for eksempel jobbsøk, har vist seg til å øke sannsynligheten for faktisk turnover (Lee et al., 1999). Det er derfor ønskelig å hindre ansatte å overhode vurdere intensjoner til å slutte.

4.3 Hva øker turnover, og hvordan man reduserer den

4.3.1 Organisasjonsforpliktelse

Oppgaven ser det hensiktsmessig å undersøke hva som skaper forpliktelse til en organisasjon. Samt fordype seg i hva som kan bidra til å øke eller redusere lojaliteten til ansatte. Da en forpliktet ansatt ønsker sterkt å bli værende i organisasjonen (Allen og Meyer 1990). Det er å beholde sine ansatte som er optimalt for å redusere turnover. Ansattes ønske om å forlate organisasjonen blir i tillegg sterkt redusert ved høy grad av organisasjonsforpliktelse. Hvis studien klarer å trekke linjer mellom vilkårene, rammene og faktorene som stimulerer organisasjonsforpliktelse, så kan oppgaven videre undersøke hvorvidt transformasjonsledelse kan påvirke ansattes lojalitet til organisasjonen, og videre besvare problemstillingen til oppgaven om transformasjonsledelse kan øke organisasjonsforpliktelse og redusere turnover. (O'Reilly og Chatman, 1986; Scandura og Lankau, 1997; Steers, 1977).

4.3.2 Hva skaper organisasjonsforpliktelse

I en studie av Johansen (2016) ble det presentert at graden av involvering påvirker lojaliteten. Økt involvering i arbeidets planlegging, beslutningstaking og gjennomføring fremmer og styrker lojaliteten til de ansatte. Videre blir det nevnt at graden til tillit til den ansatte fremstår som en lojalitetsforsterker. I organisasjoner de ansatte opplevde tillit fra ledelsen, så opplevde de å ha mer lojalitet til organisasjonen. Videre kom det frem at det for de ansatte hadde stor betydning at dem ble hørt, involvert og følte en viss grad av medbestemmelse i arbeidet for organisasjonsforpliktelsen sin (Johansen, 2016).

Kompatibiliteten mellom ansatt og medbestemmelse på organisasjonens mål påvirker organisasjonsforpliktelsen. Organisasjonens mål og visjoner som er i en direkte motsetning til sine egne visjoner, og mål og visjoner som den ansatte ikke har eierskap til er en konflikt som reduserer forpliktelsen til organisasjonen. Mens hvis målene og verdiene til ansatt og organisasjon er kompatibel øker organisasjonsforpliktelsen til den ansatte. Man kan derfor argumentere for at det er ønskelig å la ansatte få mer medbestemmelse for å redusere turnover. Samt ikke rekruttere ansatte som ikke er kompatible med organisasjonen, sine mål, metoder og visjoner (Herscovitch, Meyer, 2002).

4.3.3 Jobbtilfredshet

Mobley (1977) er den mest anerkjente bidragsyteren til å teoretisere at jobbtilfredshet leder til en rekke psykologiske og praktiske konsekvenser til turnover. Modellen til Mobley forklarte at mistriivsel knyttet til jobben resulterte til at en ansatt (1) startet å tenke på oppsigelse, som (2) mulig resulterte i at den ansatte evaluerte de forventede opp og ned sidene av å søke for en ny jobb, med kostnadene assosiert ved å slutte i sin nåværende jobb mot å flytte til en ny. Fra den evalueringen (3) kan det dannes en intensjon for å faktisk søke etter alternative jobber, som (4) fører til at en ansatt mest sannsynlig søker for alternative jobber, og (5) evaluerer om de andre alternativene er akseptable, ved (6) sammenligne alternativene til sin egen jobb, som (7) leder til en intensjon til å forlate organisasjonen, og kan bidra til turnover, Som vil tale for at man bør øke jobbtilfredsheten for å redusere turnoveren (Mobley, 1977; Lee, 1988).

En grundig oversikt presenterer at faktorene som påvirket jobbtilfredsheten var: anerkjennelse, kommunikasjon, kollegaforhold, fordeler knyttet til jobben, arbeidsforhold, arbeidsmiljø, naturen og omdømmet til arbeidsoppgavene og organisasjonen, organisasjonens politikk, lønn, utviklingsmuligheter, personlig vekst, takknemmelighet, sikkerhet, og ledelse, oppfølging (Spector, 1997). Det er da disse faktorene en leder som ønsker å redusere turnover må påvirke.

Jobbtrivselen er kritisk å holde høy, da ansatte som allerede ser etter andre jobber, eller orienterer seg rundt mulighetene andre steder ser ut til å øke sannsynligheten for faktisk turnover. Studier ser ut til å vise at ansatte som allerede ser utgangen, er sannsynlig å forlate organisasjonen. Studier viser til at ansatte som allerede søker aktivt etter alternative karrierer eller arbeidsgivere har høyere sannsynlighet å si opp hos sin nåværende arbeidsgiver (Gächter, Savage, & Torgler, 2013). Man kan derfor argumentere for at det er ønskelig for en organisasjon å forhindre at ansatte man vil beholde noensinne havner i en slik atferd (Tett & Meyer, 1993; Dougherty, Bluedorn & Keon, 1985; Price 1977). Man må derfor redusere antall ansatte kan se etter andre alternativer for å påvirke turnoveren.

4.3.4 Status, Omdømme, Entusiasme og dedikasjon knyttet til arbeidet

Sterkere forhold mellom ledelse, kollega og ansatte blir og nevnt til å øke organisasjonsforpliktelsen. *Employee engagement* er også en viktig link til organisasjonsforpliktelse. Der mer engasjerte arbeidstakere er mer forpliktet (Jones, Ni & Wilson, 2009). *Employee engagement* er kritisk for turnover. Hvis man får økt engasjementet så ville man i teorien redusere turnover. Flere studier, blant annet *Tower Perrin Global workforce study* konkluderte at mer engasjerte ansatte er mye mer sannsynlig til å bli hos en organisasjon enn de som ikke er det (Jones, Ni & Wilson, 2009). Det er derfor av interesse for organisasjoner som ønsker å redusere turnover å påvirke hvordan den ansatte ser på omdømmet til organisasjonen, samt statusen knyttet til stillingen sin.

Det er også viktig å bevisstgjøre den ansatte til å se hvordan hen bidrar med arbeidet sitt. Det kritiske for *employee engagement* er hvordan den tilsatte identifiserer seg med jobben, organisasjonen, målene til organisasjonen, rollen sin i organisasjonen, og hvorvidt jobben oppleves som givende i samfunnet og på individuelt basis (Jorgenesen, 2005; Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, 2006). Det er ønskelig med ansatte som er kompatible til målene og visjonene som organisasjonen forsøker å oppnå. Da ansatte som identifiserer seg med organisasjonen ønsker ikke å forlate. Da høyt engasjerte ansatte identifiserer seg med jobben, som gjør det vanskelig for dem å frakoble seg rollen sin og forlate organisasjonen. Slikt omdømme kan bygges gjennom strategisk målstyring ved mål og visjoner, og målrettet markedsføring (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det at den ansatte identifiserer seg med organisasjonen og kulturen er viktig. Mitchell et al (2001) presenterte at organisasjoner med ansatte som beskrev seg som kompatibel eller komfortabel med organisasjonen hadde redusert turnover. At den ansatte føler at den passer i organisasjonen og han eller huns omgivelser fører til lavere turnover. Jo høyere grad av at den ansatte er kompatibel med organisasjonen og omgivelsene, jo mer sannsynlig er det at en ansatt vil føle seg personlig og profesjonelt tilknyttet organisasjonen. Chatman (1991) presenterte senere at ansatte som hadde lav grad av personlig kompatibilitet til organisasjonen og som ikke identifiserte seg med organisasjonen, eller dens mål og fremgangsmetode, var mer

sannsynlig til å forlate organisasjonen (Chatman, 1991; Mitchell et al, 2001). Villanova, Bernardin, Johnson and Dahmus (1994) avdekket også at mangel på kompatibilitet med organisasjonen kan brukes til å forutse fremtidig turnover. Videre foreslo Chan (1996) at organisasjonen burde fokusere på å kun ha ansatte med personlige egenskaper som passer og er kompatible til jobben, organisasjonen og arbeidsoppgavene for å redusere turnover (Chan, 1996). Videre kan man stille seg spørsmål om det å transformere ansattes personlige kompatibilitet med jobben sin og organisasjonen, er mulig og at man slik kan redusere turnover.

4.3.5 Indre motivasjon

Som nevnt så har ansatte med høy indre motivasjonen for arbeidet høyere sannsynlighet for å bli i organisasjonen, mens ansatte som motiveres av ytre motivasjon har et mer skjørt forhold til organisasjonen, En ansatt som identifiserer seg med at de arbeider for noe større, og eller har stor påvirkningskraft for en sak de identifiserer seg med har med det større sannsynlighet for å ikke forlate organisasjonen, enn ansatte som ikke er like engasjert i sin jobbeskrivelse. Det er derfor av interesse å stimulere til at den ansatte føler de arbeider for noe større enn lønn. Dette kan for eksempel være at organisasjonen jobber mot viktige samfunnskritisk mål som bærekraft, et organisatorisk mål som lønnsomhet. Det er viktig å arbeide for at ansatte identifiserer seg med målene, og etter hvert støtter dem. Samt at leder sørger for å ha motiverte ansatte i organisasjonen for å redusere turnover (Jahr & Moldrem 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Gardner, Wright, & Moynihan, 2011).

4.3.6 Møte forventninger

En ansatt som møter sine forventninger i organisasjonen har større sannsynlighet til å bli i organisasjonen. Det er derfor kritisk at den ansatte ikke får urealistiske forventninger. Det kan med det være fornuftig å orientere de nåværende ansatte om deres forventninger og hva de kan forvente realistisk fra organisasjonen. Dette er spesielt viktig under en rekrutteringsprosess. Der man undersøker forventningene til den ansatte, og kompatibilitet med organisasjonens muligheter. Det kan eksempelvis gjelde å ha kompatibilitet til forventninger til rolle, utvikling, lønn, og ansvar (Price, 1977). Hom et al (2017) mener det er viktig å ansette riktig, og rekruttere de med

realistiske forventinger som er kompatible til stillingen og organisasjonen. Slik at potensielle «forlatere» aldri blir ansatt (Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017). ”

Her er det også interessant å nevne at det å tilby dårlige betingelser som lave lønninger er langsiktig en dårlig ide, da det resulterer til høyere turnover. Det blir da påstått at langsiktig så vil en organisasjon spare på å gi ansatte gode betingelser, da det fører til at ansatte ikke ønsker å forlate for bedre betingelser i andre organisasjoner (Miller, Hom, Homez-Mejia, 2001). Betingelsene og fordelene en ansatt har blir også vurdert hos en ansatt hvorvidt det vil lønne seg å forlate organisasjonen. Hvor den ansatte finner bedre betingelser i andre organisasjoner vil kunne foretrekke dem. Vurderinger som nødvendig arbeidsinnsats til oppgavene sine, vennskapet til kollegaene, avtaler og politiske og materielle betingelser opparbeidet gjennom arbeidsplassen skaper sterk organisasjonsforpliktelse. Da en ansatt ofte vurderer sin nåværende posisjon mot andre (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993).

4.3.7 Omgivelser

Mobley (1977) presenterte at ansatte forlater organisasjonen for mange ulike grunner basert på omgivelsene. Som at enkelte vil ønske å flytte vekk fra en giftig arbeidskultur. Det er derfor ønskelig for en organisasjon som ønsker å redusere turnover, å ivareta en sunn arbeidskultur. Det å ha en kultur på arbeidsplassen med gode sunne kollegiale relasjoner er viktig for å holde turnoveren lav. Det er ifølge Mobley (1977) ønskelig å ha ikke-formelle relasjoner, det vil si relasjoner og samtaler som ikke bare omhandler arbeidsoppgavene og relasjonene for å skape god kultur og med det redusere turnover. Vennskap innad i organisasjonen blir også vektet tungt når ansatte vurderer posisjonen sin i organisasjonen (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993). Man kan med det argumentere for at å ha vennskapelige bånd på og utenfor arbeidsplassen er ønskelig for organisasjoner som ønsker å redusere turnover.

Studiene til Krackhardt & Porter (1985) viser også til at når venner i organisasjonen forlater, så øker det sannsynligheten for at andre ansatte drar. Det er derfor ønskelig å beholde de gode relasjonene, og ønskelig å hindre at enhver ansatt som bidrar og har gode relasjoner med kollegaer forlater. Da det fører til en snøballeffekt som øker

sannsynligheten til at flere ønsker seg vekk. Studien viser også til tilfeller hvor venner som har blitt forlatt, senere har startet å arbeide sammen med vennene sine igjen i en annen organisasjon (Krackhardt & Porter, 1986). Man kan da konkludere med at det er ønskelig med ansatte med godt samhold og ikke formelle kollegiale bånd på arbeidsplassen for å redusere turnover. Men at det på en annen side gjør det desto viktigere og mer kritisk å sørge for at de med gode relasjoner ikke forlater organisasjonen.

4.3.8 Rettferdighet

Opplevelsen av urettferdighet oppleves som kritisk for turnover blant ansatte. Organisasjoner som ikke ønsker turnover bør fokusere på å behandle ansatte relativt likt, og ingen urettferdig. (Ley, 1966). Det er spesielt kritisk da det er studier som viser til at arbeidsplasser med gode kollegiale bånd står i fare for kollektiv turnover. Det er da ikke ønskelig med urettferdig behandling hos ansatte, da en ansatt kan ta med seg flere ut fra organisasjonen hvis den ansatte får oppslutning blant arbeidsgruppen at den faktisk har blitt urettferdig behandlet (Ley, 1966; Call, Nyberg, Ployhart, Weekley, 2015; Heavey, Holwerda, Hausknecht, 2013).

4.3.9 Fleksibilitet og autonomi

Høy grad av opplevd fleksibilitet reduserer turnover for ansatte. Organisasjoner som tilbyr ansatte større muligheter til å kontrollere og tilpasse sin egen arbeidstid og arbeidsoppgaver med å tilby stor grad av autonomi og selvstendighet har kritisk lavere turnover enn organisasjoner som ikke tilbyr like stor grad av fleksibilitet. Dette er uavhengig av ansattes kjønn, alder og familiesituasjon. Ved å tilby dette modererer også helsen til ansatte da det ser ut til at ansatte med større kontroll over arbeidet sitt og selvstendighet har mindre fravær og fysiske symptomer av stress enn ansatte med en lite fleksibel arbeidsplass og struktur (Hill, Moen, Kelly, 2011; Moen et al. 2017).

Mer selvstendighet hos de ansatte og mindre direkte tilsyn fører til lavere turnover. At ansatte får gjøre jobben sin uten konstant tilsyn har vist til å redusere turnover (Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017; Hill, Moen, Kelly, 2011; Moen et al. 2017). Det er

derfor ønskelig å bygge opp strukturer som tillater ansatte å gjøre ting på sin egen måte slik at de føler mer mestring og frihet.

Organisasjonsstrukturer som tillater anerkjennelse og muligheten til å skaffe seg forfremmelse og bedre betingelser basert på egenskaper og bragder resulterer også i lavere turnover. Det er derfor ønskelig å ha strukturer og ledelse som tillater ansatte å jobbe i fred, selvstendig uten tilsyn, men også fange opp når ansatte gjør gode ting og gi tilbakemeldinger og gi anerkjennelse. Her er anerkjennelse i tilfredsstillende materielle belønninger, eller belønninger som forfremmelse i rolle og mer ansvar, men også ros og skryt av viktig karakter (Drenkard, Svartwout, 2005). Kulturer som tillater ansatte å teste og feile, samt anerkjenner prestasjoner og gir ros og rom til utvikling har lavere turnover (Moblely, 1977).

4.3.10 Relasjon til leder

Forholdet den ansatte har til lederen er også veldig kritisk for valgfri turnover, da relasjonen mellom ansatt og leder påvirker turnoveren (Mitchell et al. 2001). Ansatte som opplever et dårlig forhold til lederen har høyere sannsynlighet til å gjennomføre valgfri turnover. Mens ansatte som har et godt forhold til lederen opplever å ha et ønske om å bli i organisasjonen (Mayer, Nishii, 2009). Det er derfor ønskelig at en leder forsøker å skape et så godt forhold til sine ansatte som mulig.

Arbeidsplasser hvor det er mindre selvstendighet og hvor ansatte opplever Misbrukende lederskap (abusive supervision) har høy grad av turnover (Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017). Det er derfor kritisk å eliminere misbrukende lederskap. misbrukende lederskap kan være å utføre lederskap unødvendig der lederskap ikke nødvendigvis trengs, eller unødvendig føre strengt tilsyn av ansatte. Misbrukende lederskap er også knyttet til ledernes bruk av truende verbal og ikke-verbal oppførsel til ansatte (Fischer, Wei Tian, Lee, Hughes, 2021).

Ledere som heller ikke inkluderer ansatte til å være med på beslutningsprosesser og avgjørelser har også høyere grad av turnover. Studier viser også til at organisasjoner som oppleves å ha inkluderende ledere, samt hvor ledere oppleves å være støttende (supportive) har lavere verdier av turnover og ser ut til å beholde verdifulle ansatte i organisasjonen (Griffeth, Hom, 2001; Moen et al. 2017). Studier viser til at

virksomheter hvor den ansatte har et godt forhold til lederen har mye lavere nivåer av turnover (Mayer og Nishii, 2009).

Tillit har også stor effekt på turnover. Ansatte som stoler på organisasjonen og føler stabilitet og kontinuitet leder til lavere turnover. At organisasjonen stoler og gir tillit til de ansatte tilbake reduserer også turnover. Det kan være den ansattes følelse av sikkerhet på at organisasjonen gjør handlinger til gode for han eller hun påvirker også turnover positivt. Graden av tillit organisasjonen viser til den ansatte er særdeles viktig. Dette kan blant annet vises gjennom å tilby selvstendighet til egne arbeidsoppgaver, og eller gjennom støttende (supportive) lederskap (Tan & Tan, 2000).

4.3.11 Tilrettelegging

Ansatte som opplever å ikke få god nok opplæring eller tilfredsstillende imøtekommelse ser ut til å øke turnover i organisasjoner. Mesteparten av turnover oppstår blant nyansettelser som sliter med vanskeligheter med å tilpasse seg til arbeidsoppgavene og arbeidsplassen sin (Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017). Mentoring og aktiv oppfølging ved imøtekommelse av nyansatte har vist seg til å redusere turnover. Det er derfor ønskelig å implementere en aktiv oppfølging av nyansatte, gjerne gjennom gode imøtekommelser og *imøtekommere*. Dette kan være ledere, eller godt rutiner ansatte som oppleves som inkluderende og behjelpelig og kan legge til rette for at den nyansatte finner seg til rette i organisasjonen. Personligheter som kan hjelpe ansatte til å skape gode relasjoner med de nåværende ansatte og de nye ansatte, er svært verdifulle for organisasjonen. Det oppleves også godt for en ansatt å ha en mentor med erfaring som den ansatte kan lene seg mot og få råd i forbindelse med arbeidsoppgavene sine, som videre øker prestasjonene og utvikler ferdighetene til den ansatte (Rockoff, 2008; Brook, Aitken, Webb, Maclaren & Salmon, 2019).

Enkelte er veldig bevisst på sine karrieremål, og andre på finansielle betingelser og fordeler tilbydd i en ny jobb. Det argumenteres derfor for at det er i beste interesse for en organisasjon som ønsker å redusere turnover: å forsøke å tilrettelegge for utviklingsmuligheter internt. Men også tilby en konkurransedyktig lønn (Mobley, 1977)

Høy turnover kan skyldes andre faktorer enn mistriivsel, for eksempel kan overgangen til en ny stilling være et bevisst ledd i personens karriereplanlegging. Personer med svært høy ytelse vil være attraktiv arbeidskraft for andre virksomheter som kan tilby bedre betingelser og utviklingsmuligheter. Det er derfor ønskelig å ha strukturen som fanger opp personene som yter ekstraordinært og gir dem tilfredsstillende betingelser og muligheter for utvikling internt i organisasjonen. Slik at man unngår at den ansatte føler den må ut fra organisasjonen for å utvikle seg (Nyberg, 2010; Brochs-Haukedal, 2010; Gardner, Wright, & Moynihan, 2011)

4.4 Kan ledelse påvirke turnover

Tidligere forskning har påstått at lederskap kan påvirke turnover. Nishii & Meyer avklarte videre og presenterte at nåværende forskning peker mot at spesifikt inkluderende former for lederskap hvor aktivt lederskap blir benyttet hyppig kan kritisk påvirke suksessen for å redusere turnover (Nishii & Meyer, 2009).

Selve lederen kan også ha mye å gjøre på om ansatte blir. Shapiro, Hom, Shen & Agarwal (2016) avdekket at ansatte har en tendens å følge etter lederen til andre firmaer hvis lederen forlot organisasjonen. Videre så er det studier som presenterer at relasjonen mellom ansatt og leder er sterkt knyttet til turnover. Hvorvidt de har et godt eller dårlig forhold. Som er et annet argument for at ledere og ledelse kan påvirke turnoveren (Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017; Mitchell et al. 2001). Relasjonen og stemningen med holdningene lederen har til den ansatte har også vist seg til å virke kritisk på turnoveren. Det er derfor tilfredsstillende bevis på at stemningen, oppførselen og holdningen lederen utfører til sine underordnede har stor effekt på valgfri turnover (Fischer, Wei Tian, Lee, Hughes, 2021). Stress ble også koblet til lederskap (Harms, Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Som er interessant da det kan argumenteres for at lederskap påvirker stress til den ansatte. Stress fører til lavere jobbtfredshet og høyere fravær som tidligere er presentert er gode prediktorer for fremtidig turnover.

Hvis ledelse kan påvirke de momentene oppgaven allerede har nevnt, så vil studien kunne argumentere for at ledelse kan påvirke turnover, samt at ulike lederstiler vil ha ulik effekt på turnoveren. Avhengig av hvor stor effekt lederstilen har på turnoverårsakene. Denne oppgaven skal spesifikt se på transformasjonsledelse, og

hvordan transformasjonsledelse påvirker turnover gjennom å se på momentene nevnt tidligere i oppgaven.

4.5 Tidligere funn fra forskning på transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse har vist seg til å føre med seg svært gode resultater innen effektivitet. Oppgaven kan vise til flere studier som redegjør for at de viktigste lederegenskapene for å skape en effektiv organisasjon er knyttet til egenskapene i transformasjonsledelse. Særlig evnen til å utvikle en visjon og å inspirere.

Transformasjonsledelse har også vist å rette fokuset fra at den ansatte har snevre personlige mål, til å handle om organisasjonens overordnede mål. Suksessfull implementering av transformasjonsledelse skaper på den måte identifisering til målene i organisasjonen (Bass & Avolio, 1990; Lord & Hall, 2005; Hunt, 2014; Hunt, Stelleto & Hooijberg, 2004; Jacobsen & Torsvik, 2019).

Transformasjonsledelse tillater den ansatte til å være mer autonom. Der den ansatte får være med på å velge målene til prosjektene og organisasjonene internt, samt avgjøre om målene som foreslås av andre aksepteres. Dette kan skape eierskap til målene. Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) presenterer at når en ansatt har interesse for å nå målene og identifiserer seg med målene så ser gjør den ansatte det som en autonom og selvkontrollert handling å arbeide mot målene. Når individet føler at det selv har muligheten til å velge, og med det selv velge om hen ønsker å akseptere målene eller ikke, skaper det oppslutning til organisasjonen.

Dette selv om det i all hovedsak er et direkte resultat fra bevist styring av en leder som har presentert målet til den ansatte. Det vil si at en leder som utøver transformasjonsledelse vil kunne «lure» en ansatt til å tro at personen handler autonomt, selv om interessen for målene er matet inn fra ledelsen.

Transformasjonsledelse stimulerer da til at den ansatte føler seg mer autonomt da den ansatte føler den har interesse for målene den arbeider for, og identifiserer seg med dem.

Identifisering til målene i organisasjonen skaper videre identifisering og oppslutning til lagspill. Det kan være at en ansatt får økt affektiv forpliktelse til arbeidsteamet og kollegaene sine da de deler felles mål (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004).

Transformasjonsledelse utøvet på en gruppe vil virke spesielt effektivt på samholdet, da en gruppe mennesker som har like interesser og fokus på det samme vil ha noe tilfelles som de jobber mot, som videre styrker relasjonen deres. Da transformasjonsledelse skaper sterk interesse til målene vil effekten være spesielt sterk for samholdet og engasjementet i en arbeidsgruppe av kollegaer. Transformasjonsledelse tillater da at de ansatte sammen kan avgjøre målene, som videre oppleves som inkluderende for den ansatte og styrker kulturen (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004).

..

Ansatte føler seg verdsatt av å motta givende jobber fra ledelsen.

Transformasjonsledelse gir den enkelte ansatte mer rom til å kunne styre sine egne oppgaver slik at jobbene den ansatte gjennomfører vil da føles da mer givende for individet. Ansatte som føler seg verdsatt og har givende arbeidsoppgaver skaper deretter høy sannsynlighet for at de skaper en sterk normativ forpliktelse til organisasjonen. Meyer, Becker, Vandenberghe (2004) mente også at strategier knyttet til transformasjonsledelse kunne promotere affektiv forpliktelse (Meyer Becker Vandenberghe, 2004).

Ledere som kommuniserer inspirerende visjoner til sine ansatte stimulerer til affektiv forpliktelse (Locke & Latham, 2002). Ansatte som deltar i dannelsen av målene til organisasjonen skaper affektiv forpliktelse (Locke & Latham, 2002). En annen fordelaktig effekt av transformasjonsledelse er at salget av verdiene til det tildelte målet, og ved å tillate de ansatte å delta i målsettingsprosessen fører til høyere nivåer av oppgaveytelse i tillegg til en høyere grad av forpliktelse (Latham, Erez, & Locke, 1988).

4.6 Argumenter for at transformasjonsledelse kan redusere turnover

Transformasjonsledelse bruker betinget belønning (for eksempel belønning med anerkjennelse for godt arbeid). Oppgaven har sett på at ansatte som føler seg rettfærdig behandlet og belønnet etter sine prestasjoner har lavere sannsynlighet for å begå valgfri turnover. Steers (1977) presenterte at ansattes forpliktelse øker når forventingen om at økt innsats resulterer i å bli gitt økt belønning, da de ansatte opplever med dette at deres interesser og behov blir ivaretatt og deres prestasjoner

sett. Det kan derfor argumenteres for at de ansatte vil kunne føle seg rettførdig behandlet og belønnet etter sine prestasjoner etter en implementering av transformasjonsledelse der det brukes betinget belønning. Som Steers (1977) presenterer kan øke ansattes forpliktelse. Dette er et argumentet som støttet denne studiens problemstilling da ansattes forpliktelse øker når de føler at deres innsats blir lagt merke til og belønnet.

Med å gi betinget belønning oppleves det at organisasjonen ivaretar ansattes interesser og bryr seg om deres velvære (Chen, Tsui, & Farh, 2002). Eisenberger m.fl. (1986) viser til at ansattes støtte til organisasjonen øker også når de mottar ros og anerkjennelse fra overordnede, såfremt at denne rosen oppfattes som genuin og ekte. Betinget belønning vil oppleves som ekte da den er betinget på gode resultater og at den ansatte føler selv at den har prestert. Hyppige tilbakemeldinger fra overordnede bidrar også til en følelse av å være kompetent (Avolio m.fl. 2004, Hrebiniak og Alutto 1972, Steers 1977). Som oppgaven har presentert øker følelsen av tilhørighet og være på riktig plass – og videre reduserer turnover.

Transformasjonsledelse består av å gi tilbakemeldinger på innsats, slik at oppgaven kan argumentere for at transformasjonsledelse dermed kan redusere turnover.

Transformasjonsledelse oppmuntrer også ansatte til å overskride smale, kortsiktige egeninteresser til å jobbe mot mål som er i organisasjonens beste interesse. Som korrelerer med det oppgaven tidligere har presentert kan redusere turnover.

Transformasjonsledelse leder også den ansatte til å autonomt danne en interesse for visjonene og målene til organisasjonen. Da de ansatte har fått muligheten til å forme målene og visjonene selv så oppleves ikke arbeidet mot målene som tvunget, men heller frivillig, som resulterer i at de ansatte identifiserer seg med målene. Ansatte som identifiserer og støtter målene det arbeides mot, vil ha et ønske å gjennomføre organisasjonens mål og med det ha en høyere organisasjonsforpliktelse. En høyere organisasjonsforpliktelse er som tidligere nevnt relatert til lavere turnover.

Transformasjonsledelse utvikler også affektivt engasjement hos den ansatte som oppgaven har sett på stimulerer

- Tilfredsstillelse av ansattes personlige behov øker jobbtilfredsheten, som videre øker organisasjonsforpliktelsen
- forpliktelse til sosiale prosesser og organisasjonen øker samholdet til kollegaer og involvering i arbeidsoppgavene som også skaper forpliktelse

(Meyer, Becker og Vandenberghe, 2004)

Transformasjonsledelse utvikler engasjement hos den ansatte. Først og fremst affektivt engasjement. Som er det oppgaven har sett på er å foretrekke for organisasjoner som ønsker å skape organisasjonsforpliktelse for sine ansatte da affektivt engasjement og høy organisasjonsforpliktelse er relatert til lavere nivåer av turnover. Transformasjonsledelse får de ansatte til å rette fokus på aktiviteter og hendelser knyttet til arbeidsoppgavene sine som skaper engasjement til arbeidet for den ansatte. Transformasjonsledelse retter også den ansatte til å fokusere på målene og visjonene til organisasjonen som vi tidligere har presentert er knyttet til lave nivåer av turnover. Engasjementet den ansatte har for oppgaven og sluttresultatet har stor påvirkning på turnover, der engasjerte ansatte har lavere sannsynlighet til å begå valgfri turnover.

Transformasjonsledelse stimulerer de ansatte til å samhandle med sine kollegaer. Samhandling kan føre til sterkere relasjoner mellom ansatte. Transformasjonsledelse legger også til rette for at leder og ansatt kommuniserer mer, slik at relasjonen mellom ansatt og leder blir sterkere. Sterkere relasjoner mellom medarbeidere har oppgaven tidligere redegjort for kan redusere turnover.

Gode muligheter for sosial interaksjon med kollegaer og hyppige tilbakemeldinger fra overordnede bidrar også til en følelse av å være kompetent (Avolio m.fl. 2004, Hrebiniak og Alutto 1972, Steers 1977). Dette kan argumentere for at transformasjonsledelse kan styrke relasjoner blant medarbeidere og dermed redusere turnover.

Etter omfattende forskning på transformasjonsledelse står en konklusjon sterkt. At transformasjonsledelse har en klar positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet (Argyris, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Tilfredshet har oppgaven tidligere sett

på kan øke organisasjonsforpliktelsen en ansatt har. En forpliktet ansatt ønsker sterkt å bli værende i organisasjonen (Allen og Meyer 1990). Slik at det kan være rimelig å konkludere med tilfredse ansatte reduserer turnover i organisasjoner.

Transformasjonsledelse har flere positive effekter som er relatert til utvikling av jobbtildfredshet. Transformasjonsledelse legger til rette for større autonomi. Som sender signaler om tillit fra ledelsen til at arbeideren klarer arbeidet. Ansatte som opplever tillit er med tilfredse. Slik at man kan argumentere for at transformasjonsledelse dermed kan redusere turnover.

Videre gir opplevelsen av intellektuelt stimulerende og utfordrende meningsfullt arbeid en høyere jobbtildfredshet. Transformasjonsledelse legger til rette for dette, og kan dermed argumenteres for dermed ha potensial til å øke organisasjonsforpliktelse. Jacobs et al (2013) presenterer at en transformell lederstil, som stimulerer tillit og meningsfullhet samtidig som den utfordrer individuelt og utvikler ansatte har en sterk positiv effekt på ansattes velvære (Jacobs, Pfaff, Lehner, Driller, Nietzsche, Stieler-Lorenz, Jung, 2013). Med det øke jobbtrivselen en ansatt føler. Som videre kan argumentere for at transformasjonsledelse kan skape ytterligere organisasjonsforpliktelse.

Et annet relevant argument er at mennesker har sannsynlighet til å bli i en organisasjon, spesifikt hvis dem har funnet (eller skapt) sin egen nisje i organisasjonen som matcher deres talenter og tilfredsfiller deres behov (Mitchell et al, 2001). Mange vil argumentere for at det er potensiale for å få utviklet sin egen nisje, hvis man blir involvert og får styrt sine egne arbeidsoppgaver og mål som en har interesse for som transformasjonsledelse legger til rette for. Hvis individet er eller blir spesielt interessert i utførelsen av arbeidet, eller spesielt motivert av målene og visjonene til organisasjonen gjennom transformasjonsledelse vil man kunne påstå at transformasjonsledelse kan gi motivasjon til å fortsette å utvikle seg for å nå målene. Som over tid vil kunne skape en nisje, eller spesialfelt som ikke nødvendigvis eksisterer eller behøves i andre organisasjonslandskap. Eksempelvis kan det tenkes at en mekaniker som kun arbeider på eksklusive sportsbiler og trives spesielt godt med det av interesse og erfaring, ikke vil ha like stor interesse for å arbeide med mindre eksklusive personbiler da det ikke matcher arbeiderens ervervede nisje. Med

det ikke ønske å forlate organisasjonen som tillater han å arbeide med det han har interesse for.

Transformasjonsledelse kan også øke organisasjonsforpliktelse ved at ansatte får være mer med på å styre sine mål og oppgaver. Når en ansatt får være med å danne oppgaver og mål er den ansatte automatisk med å danne realistiske forventninger til jobben, der en ansatt ikke vil legge opp til forventninger som ikke er mulige. Som kan bidra til at forventningene den ansatte har til jobben er mer realistiske å oppnå, enn hvis en leder hadde styrt målene og forventningene til jobben selv.

Når de ansatte vet hva som forventes, og har realistiske målsetninger kan det også skape mindre friksjon og stress for de ansatte. Stress fører til lavere jobbtfredshet og høyere fravær som tidligere er presentert er gode prediktorer for turnover. Når forventningene til den ansatte møtes, og det er høy tilfredshet kan man argumentere for at transformasjonsledelse dermed kan føre til mindre frivillig fravær, men også spekulere på mindre sykemeldinger. Mindre fravær har vist seg å korrelere med lavere turnover. Mindre fravær har også en kollektiv effekt, der arbeidsplasser som ikke opplever mye fravær, ser ut til å ha lavere turnover enn arbeidsplasser som opplever mye fravær. Som er et annet argument for at transformasjonsledelse reduserer turnover (Porter, Steers, 1973; Price, & Mueller, 1986).

Jobbinvolveringen som transformasjonsledelse legger til rette til er et annet argument for at transformasjonsledelse påvirker turnover. Huselid & Day (1991) presenterte at høy grad av involvering i beslutningsprosesser og i arbeidet fører til organisasjonsforpliktelse. Samt resulterer i høyere grad av at ansatte identifiserte seg med arbeidsoppgavene (Huselid, & Day, 1991).. Som oppgaven tidligere har presentert reduserer turnover. Man kan dermed argumentere for at transformasjonsledelse kan redusere turnover.

Transformasjonsledelse viser de ansatte at de får tillit til å gjennomføre oppgavene sine som oppgaven tidligere har presentert er relatert til lav turnover. At de ansatte føler tillit fra ledelsen, skaper også tillit til ledelsen, hvor de ansatte etablerer økt tillit til sine ledere. Organisasjoner med økt tillit til sine ledere ser også ut til å være en prediktor for å inneha lavere nivåer av turnover. Der organisasjoner med høyere tillit

til sine ledere har lavere turnover enn organisasjoner som ikke har tillit til sine ledere. Oppgaven argumenterer med det at transformasjonsledelse kan redusere turnover ved at ansatte blir involvert i arbeidet, samt blir vist tillit ved at de ansatte føler de blir stolt på til oppgavene de skal utføre. Tillit skaper jobbtilfredshet som videre reduserer turnover (Podsakoff, MacKenzie, Morman, & Fetter, 1990).

Avolio et al. (2004) finner at transformasjonsledere har en særlig positiv effekt på ansattes grad av forpliktelse. Forpliktelsen skapes ved at ledelsen støtter opp om sine ansatte ved å understreke den viktige rollen de alle spiller i den store helheten og viser at de stoler på sine ansattes evner og at de forstår deres behov, som transformasjonsledelse aktivt oppfordrer til (Avolio et al. 2004). Forpliktelse til organisasjonelle aktiviteter har oppgaven redegjort for flere ganger viser til lavere turnover.

Irving & Meyer presenterer at hvis en ansatt forventet et nært forhold med lederen og kollegaene, og den ansatte ikke møter sine forventninger så er det en sterk prediktor for fremtidig turnover (Irving & Meyer, 1994). Transformasjonsledelse innebærer et nært forhold mellom ansatte, kollegaer og ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Som er et argument for at transformasjonsledelse kan aktivt jobbe mot å møte forventningen til individer som har en forventning om et nært kollegialt samarbeid. Dette er videre et argument som støtter påstanden om at transformasjonsledelse kan redusere turnover.

Gjennom den nære kommunikasjonen og relasjonen som transformasjonsledelse legger til rette til så kan transformasjonsledelse føre til tettere bånd, og gode forhold blant kollegaer (Feeley et al., 2008). Tettere bånd og gode forhold blant kollegaer er en prediktor for lave nivåer av turnover. Studier viser til at organisasjoner med nettverk av vennskap fører til lave nivåer av turnover (Feeley, Hwang, Barnett, 2008). Det kan med det argumenteres for at transformasjonsledelse reduserer turnover.

Hom et al (2009) presenterer at sosiale relasjoner og utvekslinger gjennom sosialiseringprosesser skaper ansattengasjement (Hom, Tsui, Wu, Lee, Zhang, Fu, Li, 2009). Som vi vet skaper organisasjonsforpliktelse som videre er relatert til lav turnover. Oppgaven kan argumentere for at transformasjonsledelse legger til rette til

sosialiseringprosesser og med det skaper engasjement som skaper forpliktelse, og videre kan redusere turnover. Videre blir ansattes organisasjonsforpliktelse påvirket av kollegaers grad av forpliktelse til organisasjonen som vil si at transformasjonsledelses evne til å skape engasjement blant flere ansatte forsterker denne effekten (Dunham m.fl. 1994, Steers 1977).

Transformasjonsledelse har tidligere i oppgaven blitt knyttet til lavere stressnivå på jobben (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996). Lavere stressnivå er knyttet til høyere tilfredshet til stillingen. Som videre er koblet til lavere sannsynlighet til å søke andre jobber. (Gächter, Savage, & Torgler, 2013). Lavere sannsynlighet til å søke andre jobber har vi avdekket reduserer turnover. Som er et argument for at transformasjonsledelse reduserer turnover.

Ansattes identifisering med organisasjonen, arbeidsoppgavene og målene skaper tilhørighet. Tilhørighet til organisasjonen, arbeidsplassen, arbeidsoppgavene og målene og visjonene som arbeides mot er relatert til lave nivåer av turnover. Chen, Hui & Segó (1998) avslørte i en studie at følelsen av organisasjonelt borgerskap med tilhørighet til organisasjonen og menneskene som jobbet i den, førte til svært sterk organisasjonsforpliktelse. Der organisasjoner med lavere nivåer av organisasjonelt borgerskap hadde større sannsynlighet for turnover (Chen, Hui, Segó, 1998).

Transformasjonsledelse evne til å skape identifisering og tilhørighet til organisasjonen, arbeidsplassen, arbeidsoppgavene og målene og visjonene som arbeides mot er dermed et argument for at transformasjonsledelse øker organisasjonsforpliktelse og dermed reduserer turnover. Dette er et sterkt argument for at transformasjonsledelse kan påvirke organisasjonsforpliktelse, og videre redusere turnover.

Chatman (1991) redegjør for at rekrutterte med verdier som sammenfaller med organisasjonen når de blir ansatt, finner sin plass raskere enn de som ikke har verdier som sammenfaller organisasjonens. Transformasjonsledelse kan legge til rette for å sammenfalle organisasjonens verdier med den nyansatte. Slik at det kan argumenteres for at transformasjonsledelse legger til rette for at ansatte finner sin plass raskere og med det føler tilhørighet. Også frafallet av utenforskap, som oppgaven har redegjort øker turnover drastisk. Chatman presenterer at de ansatte

som innehar verdier som er mest lik organisasjonens, føler seg mest tilfreds, og derav har intensjoner om å forbli med organisasjonen lengre enn de som ikke har like verdier (Chatman, 1991). Spørsmålet er da om transformasjonsledelse kan transformere i en så grad at det som Chatman presenterte kan endres til å redusere turnover. Rent teoretisk ser det ut til at dette støttes av funnene til denne studien. Der Lee et al. (2004) presenterer at tilstedeværelse av organisasjonsborgerskap, hvor ansatte identifiserer seg med organisasjonen, med verdiene og målene, styrker ansattengasjement, som videre reduserte fravær og valgfri turnover (Lee, Mitchell, Sablynsky, Burton & Holtom, 2004).

Chatman (1991) presenterer også at ansatte som opplever sterkt, sunt og energisk imøtekommelse og sosialisering identifiserer seg oftere med organisasjonen enn de som ikke blir like energisk tatt imot. Det kan argumenteres for at transformasjonsledelse legger til rette for en energisk rask og inkluderende imøtekommelse gjennom samarbeids og interaksjonene som transformasjonsledelse legger til rette til. Som kan argumentere for høyere tilfredshet som resulterer i en høyere organisasjonsforpliktelse og videre i lavere turnover. Slik at man kan argumentere for at transformasjonsledelse dermed kan påvirke turnover.

Det kan se ut til at transformasjonsledelse har stort potensiale for å påvirke flere av predikatorene til turnover. Blant annet den affektive forpliktelsen en ansatt har til organisasjonen, som tidligere har relatert til lave nivåer av turnover. Affektiv forpliktelse er den ansattes emosjonelle tilknytning til organisasjonen med identifikasjon og involvering i organisasjonen som transformasjonsledelse ser ut til å påvirke direkte. Affektivt forpliktete ansatte blir i organisasjonen fordi de selv ønsker det, som skaper påstanden at ansatte med høy affektiv forpliktelse reduserer turnover. Organisasjonens grad av ansatte med affektiv forpliktelse kan dermed brukes som en predikator for turnover. Affektiv forpliktelse er en emosjonell tilknytning til organisasjonen som viser seg ved at den ansatte i organisasjonen identifiserer seg med organisasjonens verdier og mål. Dette vises også ofte i praksis ved at den strekker seg lengre enn det som er forventet for å nå disse målene. I tillegg til dette har den ansatte et sterkt ønske om å forbli værende i organisasjonen og hen utviser lojalitet og tilhørighet til organisasjonen. For en ansatt med affektiv forpliktelse så ses organisasjonen som verdifull i seg selv, og ikke bare som et

middel for å nå økonomiske mål for den ansatte (Meyer og Allen 1991, Reichers 1985; Vikan, 2016). Transformasjonsledelse ser ut til å kunne direkte øke forholdene som styrer affektiv forpliktelse, og man kan dermed argumentere for at bruken av transformasjonsledelse vil kunne korrelere med lave nivåer av turnover.

4.7 Konklusjon

Med at oppgaven har lagt frem såpass ekstensivt med bevis som støtter argumentet at transformasjonsledelse påvirker affektiv forpliktelse kan vi konkludere med at det ser ut til at transformasjonsledelse kan påvirke turnover, med det besvare problemstillingen med å bekrefte at transformasjonslederskap kan brukes som middel for å påvirke turnover. Videre er det flere predikatorer for lav turnover som transformasjonsledelse har stort potensiale for å påvirke.

Høy jobbtilfredshet er som nevnt en predikator på lav turnover. Ansatte er tilfreds når de føler seg kompetent. Transformasjonsledelse kan stimulere dette ved intellektuell stimulering og utfordring. Denne følelsen styrkes når ansatte får delta i beslutningsprosesser og når de opplever at arbeidsoppgavene de blir satt til er viktige. Transformasjonsledelse legger til rette for disse forholdene, og argumenteres derfor for å øke jobbtilfredsheten. Når ansatte opplever at de selv er viktige for organisasjonen, føler seg kompetente og opplever stor autonomi og mulighet til selvstendighet i arbeidet, blir utfordret, og har mulighet til å uttrykke seg selv opplever de trivsel. (Hrebiniak, Alutto, 1972; Marsh og Mannari 1977; Meyer og Allen 1991). Transformasjonsledelse ser ut til å tilfredsstille disse forholdene ved å legge til rette for autonomi, gjøre den ansatte mer bevisst på målene de jobber mot, så vil de føle der av større verdi for organisasjonen og dermed føle seg mer viktig.

Med at transformasjonsledelse er av lederstilene som er mest assosiert med positive utfall, som: høyere prestasjon, høyere jobbtilfredsstillelse og høyere grad av forpliktelse og engasjement til arbeidsoppgavene og arbeidsplassen, kan det påstås at transformasjonsledelse kan bidra å holde ansatte i sin stilling.

Transformasjonsledelse spiller på «Individualized consideration» som er at lederen som praktiserer lederskapet behandler hver ansatte individuelt, ser dem for dem de er, og behandler dem hver for seg selv. Som bidrar til at de ansatte knyttes mer til

jobben og føler seg sett. Lederen utfordrer også de ansatte aktivt med det Bass og Avolio (1990) betegner som «intellektuell stimulering», Der lederskapsstilen får de ansatte til å tenke for seg selv, og utfordre den nåværende tilstanden med et ønske om å fremme innovasjon og nyvinninger samtidig som transformasjonsledelse fremmer autonomi.

Transformasjonsledelskap leder også de ansatte til å tro at de kan gjøre mer enn de selv tror er mulig med inspirerende motivasjon, samt påvirker de ansatte til å se forbi sine individuelle interesser, og heller se og jobbe for en større sak, og sammen jobbe mot et større felles mål gjennom idealisert påvirkning (Bass & Avolio, 1990; Yuki & Gardner, 2020). Organisasjoner som legger til rette til selvbestemmelse og autonomi knyttet til arbeidsoppgavene med transformasjonsledelse vil derfor kunne oppleve redusert turnover.

Frihet og fleksibilitet til arbeidet ser ut til å påvirke gjennomtrekk (Oh & Lewis, 2009; Deci & Richard, 1985). Transformasjonsledelse er tidligere blitt knyttet til lavere stressnivå på jobben (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996). Lavere stressnivå er knyttet til høyere tilfredshet til stillingen. Som videre er koblet til lavere sannsynlighet til å søke andre jobber. Studier fastslår videre en sammenheng med at mennesker som søker andre jobber har høyere sannsynlighet til å si opp og faktisk forflytte seg, enn ansatte som ikke aktivt ser på andre jobber (Gächter, Savage, & Torgler (2013). Transformasjonsledelse knyttes til å virke positivt på forholdene som forskning har vist seg til å føre til turnover. Dette taler for at transformasjonsledelse kan knyttes til å hindre ansatte i å forlate organisasjonen sin

Oppgaven kan konkludere med at transformasjonsledelse kan påvirke mange av predikatorene til lav turnover. Deriblant det å øke jobbtfredsheten og tilfredsstillende mange av behovene nevnt tidligere i oppgaven har vist seg å øke organisasjonsforpliktelsen en ansatt har. Studien kan derfor konkludere med at transformasjonsledelse kan påvirke og redusere turnover.

5 Diskusjon

5.1 Innledning

Studien fant at transformasjonsledelse kan påvirke turnover gjennom å påvirke det som er omtalt som turnover prediktorer. Logikken bak er at når transformasjonsledelse påvirker indikatorene som er relatert til turnover, så påvirker transformasjonsledelse også turnover. Studien har redegjort for at transformasjonsledelse kan redusere turnover hvis den påvirker turnover prediktorer positivt. For eksempel hvis resultatet med transformasjonsledelse er høyere organisasjonsforpliktelse som er relatert til lavere turnover vil transformasjonsledelse kunne redusere turnover. Om transformasjonsledelse virker positivt på resultatet av jobbtilfredshet eller skaper sterkere relasjoner i organisasjonen vil transformasjonsledelse kunne argumenteres til å redusere turnover.

Studien konkluderte med at transformasjonsledelse har flere argumenter som tyder på at lederstilen kan se ut til å føre organisasjonen til de organisatoriske kjennetegn som er relatert til lave nivåer av turnover. Slik at studien kan danne grunnlag for en teori at hvis transformasjonsledelse korrelerer med indikatorer for lave nivåer av turnover, så vil man kunne argumentere for at transformasjonsledelse kan redusere turnover og valgfri oppsigelse. Heretter ville det vært interessant å ha undersøkt hvordan transformasjonsledelse plasserer seg blant andre lederstiler på dette området, og om andre lederstiler er mer eller mindre effektive for å redusere turnover.

Studien baserte sine påstander fra at transformasjonsledelse baserer seg på fire grunnpilarer: Inspirerende motivasjon, Idealisert innflytelse, Intellektuell utfordring og Individuell omtanke. Som studien presenterte så ut til å kunne påvirke prediktorer til turnover. Som ser ut til å støtte oppgavens problemformulering. Studien fant at transformasjonsledelse har potensiale til å fremme organisasjonsforpliktelse gjennom sine grunnpilarer. Der transformasjonsledelse ser ut til å kunne fremme økt jobbtilfredshet gjennom sin stil. Videre fant studien at transformasjonsledelse fremmer ansattengasjement for arbeidet og omgivelsene ved at den legger rette til involvering, utfordring og autonomi i arbeidet som også er knyttet til lave nivåer av

turnover. Til slutt fant studien at dette var bevis som støttet at transformasjonsledelse kan fremme relasjoner med kollegaer og ledere som videre vil kunne skape en forpliktelse til organisasjonen som kan gjøre det vanskeligere å forlate.

5.2 Avhandlingens bidrag - Praktiske implikasjoner

Denne analysen bringer bidrag til litteratur på lederskap, organisasjonsforpliktelse og turnover. Resultatet foreslått at transformasjonsledelse kan bidra til å beholde ansatte i organisasjoner, som støtter påstanden om at lederskap kan påvirke turnover. Resultatet til studien kan legge til rette for fremtidige studier som undersøker ulike lederstilers ulik grad av effektivitet på turnover.

Resultatet til denne studien vil være interessant for videre forskning om organisasjonsforpliktelse og turnover, men vil kanskje ha høyest verdi for praktiske eksempler i arbeidslivet for organisasjoner og ledere som ønsker å redusere turnover eller studere effektene av og potensialet til transformasjonsledelse.

Selv om studien ser ut til å vise at transformasjonsledelse kan føre til økt jobbtilfredshet og høyere sannsynlighet til å bli i en organisasjon, kan andre omstendigheter ha ulike resultater. Dette er av individuell vurdering av situasjonen. Det er også andre implikasjoner som vil kunne ha betydning for nivåene av turnover og resultatet av valgfri oppsigelse enn bare lederskap. Som oppgaven kommer til å redegjøre for nå.

5.3 Implikasjoner

Opgaven har presentert mange argumenter som taler for at transformasjonsledelse kan knyttes til å hindre ansatte fra å forlate virksomheten sin. På en annen side er det verdt å nevne at det er flere faktorer som spiller inn på en ansatts motivasjon på å skifte jobb. Det skal nevnes at det eksisterer problemer som kan påvirke turnover med enkelte aspekter som transformasjonsledelse rett og slett ikke kan gjøre noe med.

Dette er blant annet geografiske forhold. Geografiske forhold virker på om en ansatt ønsker å forlate organisasjonen av eksterne årsaker. Det kan være at den ansatte foretrekker et kystgeografi, mens at organisasjonen utelukkende er lokalisert på innlandet. Geografiske forhold kan videre gi implikasjoner som er metrologiske og ting som organisasjonen kan gjøre lite med som været. Geografisk lokasjon vil også kunne fungere som en restriksjon på enkelte ansattes fritidsønsker. Det kan tenkes til at havfiskere vil finne vanskeligheter å bedrive sin fritidsinteresse hvis han bor på innlandet, og alpinski vil være umulig å gjennomføre i flatt terreng. For noen vil hobby og ønsker veie svært tungt, ofte mer enn forhold på arbeidsplassen. Det vil da være lite som taler for at en organisasjon kan gjøre noe med situasjonen, der det er vanskelig å forhindre den ansatte å forlate (Mitchel et al, 2001). Det kan også tenkes til at andre eksterne virkninger som familie og familiemedlemmers mulighet til arbeid eller skole kan ha en innvirkning på valgfri oppsigelse fra ansatte. Da kan det argumenteres for at transformasjonsledelse ikke vil kunne ha noen effekt på denne turnoveren.

Geografisk lokasjon har også kulturelle implikasjoner, der en ansatt kan trives i organisasjonen, men mistrives med kulturen i lokalsamfunnet. Der den ansattes oppvekst og vaner vil kunne skille seg sterkt fra det den foretrekker. Sett internasjonalt kan det nevnes å være stor forskjell på kultur i vestlige land som Norge fra kultur i østlige land som Japan. Der det er gjennomført studier på ulik grad av effektivitet på lederstiler i ulike deler av verden (Mitchel et al, 2001). Videre vil tilknytning til et sted, der vedkommende vokste opp, eller der personen studerte vil ha betydning for personen. Det vil kunne være attraktivt for vedkommende å flytte tilbake til dette området. Her vil også partneren, og partnerens ønsker være relevant og vil kunne påvirke om den ansatte forblir i sin stilling.

Andre fritidstilbud som sport, teater og musikk kan variere dramatisk på region og lokasjon, og dette vil være med å vekke den ansattes beslutning om å bli (Mitchell et al., 2001). Det er også andre aspekter som påvirker ansattes motivasjon til forpliktelse til en organisasjon. Forpliktelsen til organisasjonen øker også med materielle belønninger som lønn som transformasjonsledelse ikke påvirker. Forpliktelsen øker også som nevnt tidligere i oppgaven av muligheter til å utvikle seg, som forfremmelser og andre strukturelle goder. For eksempel opparbeidet makt og

innflytelse. Lønn og økt innflytelse på egen arbeidshverdag vil for mange veie tungt hvorvidt den ønsker å forbli i organisasjonen. Følelsen av å ikke bli belønnet det den ansatte fortjener vil kunne dra den ansatte fra organisasjonen og til organisasjoner som kan tilby bedre betingelser (Becker, 1960; Mathieu og Zajac 1990; McGee og Ford 1987; Kankaranta et al., 2007).

Organisasjonsforpliktelse er også sterkt påvirket av hvordan de ansatte selv oppfatter at organisasjonen er forpliktet overfor dem og at organisasjonen ivaretar deres interesser (Dunham m.fl. 1994, Eisenberger m.fl. 1986). Dette påvirker ikke imidlertid transformasjonsledelse. Det kan på en annen side argumenteres at transformasjonsledelse kan bidra å øke følelsen av at organisasjonen er forpliktet ovenfor den ansatte. Men i realitet er det ikke noe ledelsesstil kan gjøre noe med.

Hvor fleksibel arbeidshverdagen til de ansatte, har også en rolle på å påvirke turnoveren til organisasjoner. Scandura og Lankau (1997) undersøkte hvilken effekt fleksibel arbeidstid hadde på organisasjonsforpliktelse. De fant at ansatte som jobbet i organisasjoner med fleksible ordninger, følte signifikant høyere forpliktelse til sin organisasjon enn de som jobbet i organisasjoner uten slike ordninger. Som er et annet argument for at ledelse ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for å omvende en som vurderer oppsigelse av andre grunner. Det kan være andre forhold en ansatt tiltrekkes mer enn en annen. Dette er av individuell karakter.

Videre er det verdt å nevne begrepet turnoverintensjon. Som er et resultat av flere studiers forskning som tyder på at ansatte som allerede tenker på forflytning. Har mye høyere sannsynlighet til å forflytte seg enn de som ikke vurderer det. På en side er dette et argument for å gjøre det man kan som organisasjon for å forhindre at ansatte overhode kommer på tanken om å forlate organisasjonen for å forhindre at ansatte forlater. På en annen side kan det være vanskelig å avdekke når dette skjer og derfor vanskelig for en organisasjon å gjøre noe med før det er for sent. Det er også vanskeligheter å avgjøre om en slik turnoverintensjon i det hele tatt kan omvendes når den først har oppstått. Ekstra komplisert blir det om man regner et par eller en familie. Da det kan tenkes at det er lite man som organisasjon kan gjøre med den ansattes families tilfredshet.

Man kan argumentere for at det er i en arbeidsgivers interesse å sørge for tilfredse ansatte, og forhindre konflikter som kan resultere i at den ansatte ønsker å forlate. Her kan det trekkes frem at rekruttering spiller en viktig rolle for turnover også. Slik at man på en side kan argumentere for at flere andre eksterne årsaker spiller viktige roller inn mot turnover, enn bare lederstil. Man kan sørge for lavere turnover gjennom å rekruttere ansatte som fra før av identifiserer seg med organisasjonens mål og visjoner. Samt avgjøre om den ansatte har realistiske forventninger som gjenspeiler seg med organisasjonens tilbud.

På en annen side så er det her det dukker opp et paradoks i denne studiens problemformulering. Da en vil kunne si at rekruttering dermed også ha en annen effekt på hvor effektivt transformasjonsledelse vil være i en organisasjon. Rekruttering av riktig personlighetstyper til en stilling vil kunne unngå senere turnover, hvis man finner ansatte med riktig tilpasning (Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017; Bono & Judge, 2004). Det kan argumenteres for at det i en optimal situasjon blir mindre behov for transformasjon. Som senker effektiviteten for transformasjonsledelse, det blir da et spørsmål om man behøver transformasjonsledelse i en organisasjon som allerede har ansatte som identifiserer og støtter målene til lederen. I en organisasjon hvor transformasjonsledelse ikke har noen effekt så vil transformasjonsledelse ikke ha noen effekt på turnoveren heller.

Struktur vil også påvirke effektiviteten av transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse fungerer best i organisasjoner som virker innenfor dynamiske omgivelser og opplever press for endring (Puranova & Bono, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det vil på en side da argumenteres for at det kan finnes organisasjoner hvor transformasjonsledelse ikke fungerer særlig effektivt i. På en annen side så ser det ikke ut til at det er forskning som tilsier at det eksisterer omgivelser hvor transformasjonsledelse har ingen effekt, eller en direkte negativ effekt. Som vil si at transformasjonsledelse vil kunne argumenteres for å være effektiv i alle organisasjoner. I verste fall ikke potensial til å være skadelig å forsøke. Det er derfor interessant for videre forskning å undersøke transformasjonsledelse inn i ulike omgivelser og strukturer.

På en annen side påstår Yuki & Gardner (2020) at transformasjonsledelse er betraktet som effektiv i hvilken som helst situasjon eller kultur. Da teoriene ikke spesifiserer noen situasjoner hvor transformasjonsledelse er irrelevant eller ineffektiv kan man argumentere for at transformasjonsledelse kan benyttes i alle virksomheter (Yuki & Gardner, 2020). Transformasjonsledelse er mer relevant for situasjoner hvor ledere er motiverte til å være innovativ og fleksible. Det kan dermed argumenteres for at enkelte grener i bransjer som vil oppnå mer effektive resultater enn andre, slik som virksomheter med en desentralisert struktur og en entreprenøriell kultur, fremfor organisasjoner med en mer byråkratisk og statisk struktur (Yuki & Gardner, 2020). Men studien kan derimot ikke utelukkes at transformasjonsledelse kan virke negativt.

Det kan derfor ikke være noen reel fasit på om transformasjonsledelse vil være løsningen for enhver organisasjon. Det er ofte flere sider til en sak. Studien kan derfor ikke konkludere at transformasjonsledelse har potensial til å kurere turnover og dermed hindre at ansatte forlater organisasjonen alene. Men heller erkjenne at det store bildet om ansatte forlater en organisasjon er mer komplekst enn avhengig av lederstil.

5.4 Kritikk mot transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse har som mange andre teorier, også opplevd kritikk. Transformasjonsledelse har fått kritikk for å mangle en klar definisjon. Der det ligger stort rom til å selv avgjøre hva som går innenfor rammene til ledelsesteorien. Kritikerne ønsker da en klar definisjon som er allmenn. For å forsøke å være konkret har denne studien forsøkt å ramme inn vilkårene til transformasjonsledelse med hjelp av de grunnleggende tankene og med å se på de fire grunnpilarene som er sentrale.

Videre rapporterer Van Knippenbeg & Sitkin (2013) at transformasjonsledelse ser ut til å virke vilkårlig. Blant annet går mye kritikken ut på at de vilkårene på følgerne som må transformeres: stolthet, respekt, og det som går ut på å skape ekstra innsats er vanskelige begreper. Mange vitenskapsmenn vil argumentere for disse variablene kan være abstrakt og vanskelig å måle, og derfor ende i svak vitenskap. Videre kan det være vanskelig å generalisere teorien til å virke i enhver organisasjon, fordi det er uvisst hvorvidt den virker før den er prøvd (Van Knippenbeg & Sitkin, 2013).

Problemer som nevnt tidligere er at transformasjonsledelse ser ut til å behøve en eksisterende dysfunksjonell struktur å fikse for å være mest effektiv. Det ser ut til å være ineffektiv i midlertidige ad-hoc situasjoner, samt i starten av en organisasjonsdannelse, hvor det trengs raske endringer - mens transformasjonsledelse går over tid. Dette krever også en del ressurser fra ledelsen da dette er en aktiv lederskapsform som krever mye mer enn passivt lederskap. (Wright, & Pandey, 2010).

Som bringer oss på den neste kritikken mot transformasjonslederskap. Kritikken mot transformasjonsledelse har blant annet gått på at den ekstensive tiden som blir benyttet for å implementere transformasjonsledelse, heller ville vært bedre brukt til å løse større organisasjonelle problemstillinger. I en profittmaksimerende bedrift ville det kanskje vært ønskelig å fokusert ressursene sine mot å gjøre arbeidet på en måte som gir mest avkastning. Her kan det argumenteres for at hvis en ansatt ønsker å være i organisasjonen så gjør den det, hvis ikke så er det synd men ingen katastrofe. På den annen side kan det argumenteres for at det ville kunne vært å beholde ansatte og unngå oppsigelser som over tid ville gitt størst stabilitet og avkastning og derfor være rasjonelt av organisasjonen å prioritere den ekstra ressursbruken som transformasjonsledelse trenger hvis ledelsesstilen reduserte turnover. Her er det også verdt å nevne at transformasjonsledelse kan gi andre indirekte resultater, som at studier viser til at støttende lederskap kan føre til opptil 38% prestasjonsøkning for organisasjonen (Dysvik & Kuvaas, 2012; Hancock, Allen, Bosco, Mcdaniel, & Pierce, 2013)

Videre stiller kritikerne spørsmål om hvorvidt turnover alltid er negativt. Det blir blant annet nevnt at turnover på ansatte som presterer dårlig, og uønskede ansatte er positivt for organisasjonen og derav ikke burde forsøkes å hindres (Abelson & Baysinger, 1984). På en annen side vil det påstås at det er nok generelt dårlig med turnover. Studien på konsekvensene av turnover fra Mueller & Price presenterer at turnover ikke bare resulterte i økonomiske tap, men også hadde en rekke negative resultater for videre turnover. Blant annet ble det presentert at i organisasjoner med høye nivåer av turnover sammenlignet med organisasjoner med lave nivåer hadde mindre integrering, mye mindre kommunikasjon, lavere jobbtilfredshet, og betraktelig

lavere målt forpliktelse blant de ansatte som var igjen. Kommunikasjonen var lavere blant de gjenværende ansatte, og det førte med seg dårligere integrering for de nye som ble rekruttert. Generelt var det overvekt av negative konsekvenser av turnover - åpenbare, og mindre åpenbare (Mueller & Price, 1989). Til slutt kan oppgaven nevne et sitat fra Judge og Piccolo som sier at beste lederne i organisasjoner sies å være både transformasjonelle og transaksjonelle, en kombinasjon av disse ser ut til å være gjengående å ettertrakte. Som kan se ut til at det ikke bare finnes en utelukkende beste lederstil, men at det kan være best å bruke elementer og variere ut fra situasjon og vilkår (Judge & Piccolo, 2004)

6 Avslutning og konklusjon

I startfasen av arbeidet ønsket jeg å spisse tematikken mot forskjellene mellom privat og offentlig sektor. Med det undersøke om transformasjonsledelse kan hindre offentlige ansatte til å ønske å dra over til privat sektor som tradisjonelt har mer ressurser å tilby. Dessverre fant jeg fort ut at oppgaven ble for stor i omfang da. Det legges derfor til rette for å videre undersøke transformasjonsledelse og dikotomien mellom en offentlig og privat sektor. I en samlet konklusjon kan oppgaven konkludere med at transformasjonsledelse ser ut til å påvirke turnover, og redusere den. Under rette omstendigheter kan transformasjonsledelse se ut til å kunne ha potensiale til å ha stor effekt på turnover. I organisasjoner som er veldig motsiende av det oppgaven har sett på vil oppleve større effekt enn organisasjoner som har det bra fra før

Mine antakelser på hvilke funn jeg ville finne gjennom forskningsprosjektet før jeg startet oppgaven, basert på mine tidligere vitenskapelige erfaringer var at lønn og materielle goder kom til å spille en stor rolle for hvorvidt de ansatte hadde et ønske om å forlate organisasjonen sin. Jeg tenkte også at lønn kom til å spille en større rolle for ansatte i privat sektor, enn for de som var lojale til den offentlige tjenesteytingen. Det var min antagelse at individets følelse om rettferdig prestasjonsbasert transaksjoner i forbindelse med utførelse av arbeidsoppgavene var av sterk betydning hvorvidt de ansatte ville se etter andre, mer gunstige muligheter. Men også at jobbtrivsel spilte en kritisk rolle hvorvidt en ansatte kunne vurdere å forlate organisasjonen. Dette viste seg å ikke være like fremtredende i atferden som mykere verdier, da spesielt med tilhørighet til jobbkulturen, lederne og de andre

ansatte hadde på valgfri oppsigelse enn det jeg hadde trodd. Antakelsen min ble derfor motbevist gjennom studien som jeg synes er interessant

Denne analysen tilfører bidrag til litteraturen om organisasjonsforpliktelse og turnover. Studien fant at transformasjonsledelse har potensiale til å fremme organisasjonsforpliktelse gjennom sine grunnpilarer, samt fremme økt jobbtilfredshet. Videre fant studien at transformasjonsledelse fremmer ansattengasjement for arbeidet og omgivelsene ved at den legger til rette for involvering, utfordring og autonomi i arbeidet. Til slutt fant studien at det var bevis som støttet at transformasjonsledelse kan fremme relasjoner med kollegaer og ledere som videre vil kunne skape en forpliktelse til organisasjonen som kan gjøre det vanskeligere å forlate. Studien konkluderer med at forpliktelse og turnover er sterkt tilknyttet, og at ledelse har en innvirkning på de faktorene som påvirker hvorvidt en ansatt ikke ønsker å forlate organisasjonen sin. Som kan tolkes mot den retning at ledelse vil kunne påvirke turnoveren i en organisasjon. Som kan tenkes til at ledelsen bevist kan implementere transformasjonsledelse som tiltak mot høy turnover.

Denne analysen bringer bidrag til litteratur på lederskap, organisasjonsforpliktelse og turnover. Resultatet foreslår at transformasjonsledelse kan bidra til å beholde ansatte i organisasjoner, som støtter påstanden om at lederskap kan påvirke turnover, og videre støtter potensialet at ulike lederstiler har ulik grad av effektivitet på turnover. Dette ville vært interessant å undersøke i videre forskning. Selv om studien ser ut til å presentere transformasjonsledelse kan føre til økt jobbtilfredshet og høyere sannsynlig til å bli i en organisasjon generelt, så kan andre omstendigheter ha ulike resultater. Dette er av individuell vurdering av situasjonen. Det vil være enklere å konkludere å innføre transformasjonsledelse i organisasjoner som sliter, enn organisasjoner som gjør det godt. Det er også andre implikasjoner som vil kunne ha betydning for nivåene av turnover og resultatet av valgfri oppsigelse enn bare lederskap. Til slutt kan oppgaven nevne at selv om denne studien foreslår at transformasjonsledelse er effektiv for å redusere turnover, behøver det ikke å bety at det fungerer for enhver organisasjon.

Selv om studien ser ut til å vise at transformasjonsledelse kan føre til økt organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet som resulterer i høyere sannsynlig for å

bli, kan det variere ut fra omstendighetene i organisasjonen. Andre omstendigheter vil kunne ha bedre utgangspunkt til andre tilnærminger og lederstiler. Mens noen organisasjoner vil komme til å få best resultat av å implementere transformasjonsledelse. Enkelte bransjer vil kunne oppleve at materielle betinget belønninger og mer håndfast rigid lederskap vil kunne fungere bedre for dem. Dette vil være av individuell vurdering ut fra situasjonen til organisasjonen.

Til slutt vil jeg si at det ville ha vært interessant å spesialisere den pragmatiske verdien til studien med å ta utgangspunkt i den påståtte dikotomien mellom en privat og en offentlig sektor for å styrke den praktiske betydningen av forskningsprosjektet, for å se hvorvidt det er ville vært ulik effekt på implementering av transformasjonsledelse mot turnover i offentlig sektor enn privat, og hvorvidt transformasjonsledelse påvirker ulike bransjer ulikt. I videre forskning ville jeg ha sett på det som spesielt spennende å undersøke hvorvidt transformasjonsledelse er mer effektiv på lojalitet enn transaksjonsledelse. Samt se om resultatene kan generaliseres og sammenlignes i ulike bransjer. Blant annet med å undersøke om transformasjonsledelse har større effekt i offentlig sektor enn i privat sektor. Dette var spørsmål jeg ønsket å besvare underveis i oppgaven men ikke fikk tid eller mulighet på grunn av begrensninger på omfavn og ressurser denne gang.

Med utgangspunkt i påstanden om at en forpliktet ansatt ønsker sterkt å bli værende i organisasjonen, og funnene som presenterer at transformasjonsledelse kan øke organisasjonsforpliktelsen. Så kan vi konkludere med at implementering av transformasjonsledelse har et potensial til å redusere turnover i organisasjoner.

Litteraturliste

Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *The Academy of Management Review*, 9, 331–341

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.2307/256294>

Argyris, C. (2010). *Organizational Traps. Leadership, culture, organizational design.* New York: Oxford University Press.

Asdal, K., & Reinertsen, H. (2020). *Hvordan gjøre dokumentanalyse: en praksisorientert metode.* Oslo: Cappelen Damm

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>

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

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 8(1): 9–32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. 14(5), 21-27.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* New York: Sage publications

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* (2. utg.). Mahwah: Lawrence Erlbaum

Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1) 95-112.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1) 32-40.
- Berg, T. (2021). Grunnleggende økonomistyring. (3. utgave.) Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2004) Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910
- Brochs-Haukedal, W. (2010). Arbeids- og lederpsykologi. (8. utgave.) Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Brook, J., Aitken, L., Webb, R., MacLaren, J., Salmon, D. (2019). Characteristics of successful interventions to reduce turnover and increase retention of early career nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 91(1), 2019, 47-59, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.11.003>.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chan, W. (1996). External Recruitment versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics*, 14(4), 555–570. <http://www.jstor.org/stable/2535439>
- Call, M. L., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Weekley, J. (2015). The dynamic nature of collective turnover and unit performance: The impact of time, quality, and replacement. *Academy of Management Journal*, 58, 1208 –1232
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Chen, X.-P., Hui, Cl., & Sego, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922–931

Chen, Z. X., Tsui, A. S. & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75(3) 339-356.

Chen, M. F., Lin, C. P. & Lien, G. Y. (2010), Modelling job stress as a mediating role in producing turnover intentions, *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345

Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2011). Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public personnel administration*, (32), 4-23

<https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Deci, E. L. R., & Richard, M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. (2014) *Social enterprise and the third sector*. New York: Routledge

DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among Public- and private- sector employees. *The American review of public administration*. (26), 327-343. <https://doi.org/10.1177/027507409602600305>

Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., Keon, T. L. (1985), Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 259-271. <https://doi.org/10.1002/job.4030060404>

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Washington, D.C: Free Press.

Drenkard, K., & Swartwout, E. (2005). Effectiveness of a clinical ladder program. *The Journal of Nursing Administration*, 35(11), 502-506. doi: 10.1097/00005110-200511000-00007. PMID: 16282828.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002) Meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, New York: JAI Press, 35–65.

Dunham, R. B., Grube, & J. A. Castañeda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*. 79(3) 370-380.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance. *Human Resource Management*, 51(5): 651-664.

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

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3) 500-507.,

Feeley, T. H., Hwang, J., & Barnett, G. A. (2008). Predicting employee turnover from friendship networks. *Journal of Applied Communication Research*, 36, 56 –73

Fischer, T., Wei Tian, A., Lee, A., Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink, *The Leadership Quarterly*, 32(6).

Gang Wang, Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.

<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

- Gardner, T., Wright, P., & Moynihan, L. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64, 315–350
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly* 33(1) 61-81. <http://dx.doi.org/10.2307/2392855>
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). Retaining valued employees. New York: SAGE Publications.
- Gächter, M., Savage, D.A. & Torgler, B. (2013). Retaining the thin blue line: What shapes workers' intentions not to quit the current work environment. *International Journal of Social Economics*, 40(5), 479-503.
<https://doi.org/10.1108/03068291311315359>
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(1). 250–279.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39, 573– 603.
- Harms, Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37, 352–388.

Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98, 412– 453

Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates». Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147–170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>

Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487

Hill, R., Moen, P., Kelly, E. L. (2011). Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment. *Society for the Study of Social Problems*, Volume 58(1), 69–98. <https://doi.org/10.1525/sp.2011.58.1.69>

Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297. <https://doi.org/10.1037/a0013453>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530- 545.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related factors in the development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17(4). 555-573. <https://doi.org/10.2307/2393833>

Hunt, J. G. (J.). (2004). What is leadership? I J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Red.), *The nature of leadership* (s.19–47). New York: Sage Publications.

Hunt, J. G., (J.), Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between

orchestra.conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.009>

Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380–391

Hvid, H., & Falkum, E. (2018). *Work and wellbeing in the nordic countries : Critical perspectives on the world's best working lives*. Taylor & Francis Group.

Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 937–949

Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., & Jung, J. (2013). The influence of transformational leadership on employee well-being: results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(7), 772–778. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>

Jacobsen, D. I. (2015). Publicness as an antecedent of transformational leadership: the case of Norway. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 23-42. <https://doi.org/10.1177/0020852315575000>

Jahr, L., Moldrem, M. (2014). Prestasjonsmålinger i finansbransjen: Er det sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon? [Mastergradsavhandling]. Høgskolen i Oslo og Akershus

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995

Johansen, Ø. K. (2016) Lojalitet: Innhold, premisser & varianter. [Masteravhandling].
Høgskolen i Hedmark

Johnson, A. M., Vernon, P. A., McCarthy, J. M., Molso, M., Harris, J. A., & Jang, K. J. (1998). Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. *Twin research and human genetics*, 1(4), 216 – 223
<https://doi.org/10.1375/twin.1.4.216>

Jones, J. R., Ni, J., & Wilson D. C. (2009), Comparing effects of race/ethnicity and employee engagement on withdrawal behavior, *Journal of Management*, 21(2), 195-215

Jorgensen, B. (2005), Attract, Retain and Innovate: A work-force policy architecture adapted to modern conditions, *Fore sight*, 7(5), 21-31

Kankaanranta, T., Nummi, T., Vainiomäki, J., Halila, H., Hyppölä, H. Isokoski, M. Kujala, S., Kumpusalo, E., Mattila, K., Virjo, I., Vänskä, J., Rissanen, P. (2007). The role of job satisfaction, job dissatisfaction and demographic factors on physicians' intentions to switch work sector from public to private. *Health Policy*, 83(1). 50-64.
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.11.010>.

Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job values in today's workforce: a comparison of public and private sector employees. *Public Personnel Management*. 27(4). 515-527.
<https://doi.org/10.1177/009102609802700406>

Khojasteh, M. (1993). Motivating the private vs. public sector managers. *Public personnel management*. 22(3). 391-401.
<https://doi.org/10.1177/009102609302200304>

Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006), Work engagement among women managers and professionals in a Turkish Bank, *Equal Opportunities International*, 25, 299-310

Krackhardt, D., & Porter, L. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 30, 242–261

Krackhardt, D., & Porter, L. (1986). The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71, 50–55

KS. (2021, 25 mai). Turnover i kommuner og fylkeskommuner. Hentet 25.04.2022 fra <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/turnover-i-kommuner-og-fylkeskommuner/>

Lacerenza, Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Lee, T. W. (1988). How job dissatisfaction leads to employee turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2, 263–271

Lee, T. W., Mitchell, T.R., Holtom, B.C., McDaniel, L.S., & Hill, J.W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450-462.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C., Burton, J., & Holtom, B. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47, 711–722

Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51, 651–671

Ley, R. (1966). Labor turnover as a function of worker differences, work environment, and authoritarianism of foremen. *Journal of Applied Psychology*, 50, 497–500

Liu, D., Mitchell, T., Lee, T., Holtom, B., & Hinkin, T. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual-and unit-level voluntary turn-over. *Academy of Management Journal*, 55, 1360 –1380

Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16(4), 591-615.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>

Lowe, K. B., Kroeck, K., G., & Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7(3) 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly* 22(1) 57-75.

Mayer, D. M., & Nishii, L. H., (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.

<http://dx.doi.org/10.1037/a0017190>

McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology* 72(1). 638-642. doi:10.1037/0021-9010.72.4.638

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

Miller, J., Hom, P., & Gomez-Mejia, L. (2001). The high costs of lowwages: Does maquiladora compensation reduce turnover? *Journal of International Business Studies*, 32, 585–595

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121

Mobley, W. H. (1997), Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.

Moen, P., Kelly, E. L., Lee, S.-R., Oakes, J. M., Fan, W., Bray, J., Almeida, D., Hammer, L., Hurtado, D., & Buxton, O. (2017). Can a Flexibility/Support Initiative Reduce Turnover Intentions and Exits? Results from the Work, Family, and Health Network. *Social Problems*, 64(1), 53–85. <https://www.jstor.org/stable/26370890>

Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120–143. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>

Mueller, C. W., & Price, J. L. (1989). Some consequences of turnover: A work unit analysis. *Human Relations*, 42, 389 – 402

Ng Thomas W.H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3). 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>

Nordhaug, O. (2002). *LMR Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget,

Northouse, P. G. (2021). *Leadership : Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage

Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance-job satisfaction-voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95, 440 – 453

Oh, S. S., & Lewis, B. G. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 492-499.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management.*, 22(2), 259-298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151–176

Puranova, R. K., Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20(1), 343-357.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich: JAI Press

Price, J. L. (1977) *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 600 – 62

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review* 10(3): 465-476.
<https://doi.org/10.2307/258128>

Rockoff, J. E. (2008). *Does mentoring reduce turnover and improve skills of new employees?* New York: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438

Saks, A. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

Scandura, T. A. og Lankau, M. J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 18(4) 377-391.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1)

Shapiro, D., Hom, P., Shen, W., & Agarwal, R. (2016). How do leader-departures affect subordinates' organizational attachment? A 360-degree relational perspective. *Academy of Management Review*, 41, 479 –502

Smith, P. C., Kendall, L. J., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Smith, L. (2002). *Tilknytning og barns utvikling*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Spector, P. E. (1997) *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*. New York: SAGE Publications, 1997

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen, Fagbokforlaget.

Sturman, M. C., Shao, L., & Katz, J. H. (2012). The effect of culture on the curvilinear relationship between performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 97, 46 – 62

Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260

Tanova, C. & Holtom, B. (2008), Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.

Tett, R. & Meyer, J. (1993), Job satisfaction, organisational commitment, turnover intentions and turnover: A path analysis based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Thagaard, T. (2018). *Sytematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals* , 7, 1-60

Vikan, I. P. (2016) *Lojalitet i organisasjoner: hva, hvordan og hvorfor? En litteraturreview av organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging*. [Masteravhandling, Universitetet i Tromsø].
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/10816/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Villanova, P., Bernardin, H. J., Johnson, D. L., & Dahmus, S. A. (1994). The validity of a measure of job compatibility in the prediction of job performance and turnover of motion picture theater personnel. *Personnel Psychology*, 47(1), 73–90.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb02410.x>

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7(3): 418-428.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.

<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288–297

Wells, D. L., & Muchinsky, P. M. (1985). Performance antecedents of voluntary and involuntary managerial turnover. *Journal of Applied Psychology*, 70, 329-336.

Wright, & Pandey, S. K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>

Yuki, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations*. (9. utg.) Essex: Pearson Education Limited.

Ødegård, E. (2014), Lederes faglige legitimitet og medarbeideres lojalitet; to sider av samme sak? A.B. Reinertsen, B. Groven, A. Knutas, A. Holm (Red.), *FoU i praksis 2013 conference proceedings*, (245-254). Trondheim: Akademika forlag