

Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring

Hilde Hetland

Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring

I dag er kampen om de rette arbeidstakerne viktig. Her kommer lederens evne til å skape motivasjon og inspirasjon inn som en viktig faktor. Transformasjonsledelse innebærer å *gjøre de riktige tingene*, i motsetning til transaksjonsledelse, som består i å *gjøre ting riktig*.

Ledelse handler om makt og innflytelse, men også om omsorg og god kommunikasjon. Kanskje er det nettopp dette, at ledelse inneholder mange av kjernepunktene i menneskelig samhandling, som gjør at mange fascineres av ledelsesprosessen. Historisk har ulike aspekter ved ledelse blitt fremhevet. Lederteorier har i økende grad lagt vekt på lederens rolle som inspirator i organisasjonen, fordi relasjonen mellom leder og medarbeider er så viktig. I denne artikkelen presenteres lederteoriene om inspirasjon, med særlig vekt på teorien om transformasjonsledelse, som dreier seg om ledelse i form av inspirasjon til endring. Det blir redegjort for funn fra en doktorgradsavhandling omkring slik ledelse fra en undersøkelse gjennomført ved Universitetet i Bergen.

Bakgrunn og definisjoner

Dagens samfunn er preget av stadige endringer. Autonome arbeidstakere må være fleksible, tilpassningsdyktige og kunne ta egne avgjørelser. Kunnskap og læring er avgjørende i arbeidslivet, og ledelse innebærer dermed å veilede og utvikle andre fremfor å utøve detaljstyring. Strand (2001) påpeker at ledelse i dag ikke lenger bare handler om kontroll og styring, men om å kunne leve med usikkerhet, paradokser og tvetydigheter og mestre symbolske uttrykk for legitim makt.

Ledelsesfeltet er et bredt interesseområde med mange innfallsvinkler til kunnskap om ledere og ledelsesprosessen (Strand, 2001). Ordet *ledelse* ble tatt fra dagligtalen og videreført til teknisk språk, uten å bli presist omdefinert (Yukl, 2006). Det finnes mange definisjoner av begrepet, men fire temaer går ofte igjen: at ledelse *er en prosess*, består i å *påvirke andre*, finner sted *i en gruppekontekst* og innebærer *måloppnåelse* (Northouse, 2001).

To slike definisjoner er «Ledelse er en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål» (Northouse, 2001) og «Ledelse er å artikulere visjoner, inneha verdier og skape de omgivelser der ting kan oppnås» (Richards & Engle, 1986). Mens den første definisjonen fokuserer på styring og måloppnåelse, viser den andre til innholdet i ledelsesprosessen, der ledelse består i å legge forhold til rette for at andre skal utvikle seg. Burns (1978) skriver om transformasjonsledelse at det «appellerer til medarbeideres moralske verdier i et forsøk på å øke deres bevissthet om etiske forhold, og å mobilisere medarbeidernes energi og ressurser for å forandre på de organisasjonene de er medlem av». Bass sier at transformasjonsledelse innebærer at lederen endrer og motiverer

medarbeidere ved å 1) gjøre dem mer bevisste på konsekvensene av arbeidsoppgaver, 2) få dem til å gå utover egen interesse for fellesskapets skyld og 3) aktivere høyere ordens behov hos medarbeiderne (Yukl, 2006).

Transformasjonsledelse – inspirasjon til endring

Teorien om transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner og er karakterisert ved fire sentrale aspekter: Lederen har utstråling og virker som en god rollemodell, lederen motiverer via inspirasjon og er visjonær, lederen oppmuntrer til at organisasjonens medlemmer stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt, og lederen viser omtanke for hvert individs unike behov.

Ledelsesteorier som nettopp betoner inspirerende ledelse, er blitt stadig mer populære i organisasjonspsykologisk forskning de siste tiårene. Også praksisfeltet har i større grad benyttet funn omkring inspirerende ledelse i for eksempel lederutvikling. For å klargjøre hva ulike teorier har fokus på, deler Yukl (1998) ledelsesforskning inn i 1) trekktilnærming, 2) atferdstilnærming, 3) makttilnærming, 4) situasjonstilnærming og 5) integrerende tilnærminger. Teorien om transformasjonsledelse går i utgangspunktet inn under den siste gruppen, som trekker med seg aspekter fra de tidligere teoriene, for eksempel hva som er gode lederegenskaper (trekk) og hva lederen gjør (atferd). Tidligere ledelsesmodeller skilte mellom ivaretagelse av struktur (oppgaveorientering) eller mennesker (relasjonsorientering) som sentrale dimensjoner i lederatferd (Schein, 1985). En kan således se en utvikling fra ivaretagelse av mennesker/relasjonsorientering til transformasjonsledelse (Skogstad, 1997). Allikevel innebærer transformasjonsledelse mer enn støttende lederskap. Lederen er sentral og synlig og inspirerer til å strekke seg mot svært høye mål, samtidig som den ansattes behov settes i sentrum.

Evnen til forandring er essensielt i dagens kunnskapssamfunn, og ledere som skaper og applauderer endring, er viktige arbeidslivet i dag (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001). Lederteoriene som omhandler inspirasjon til forandring, kalles teorier om *karismatisk ledelse*, *inspirerende ledelse*, *visjonær ledelse* eller *transformasjonsledelse*, gjennom at en forandring eller transformasjon skjer med individ, team eller organisasjon. Forskere som Bernard Bass og Bruce Avolio er sentrale i denne tradisjonen, særlig innenfor forskning på transformasjonsledelse (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995).

Roberts (1985, s.1024, min oversettelse) beskriver transformasjonsledelse slik:

Den kollektive handling som transformasjonsledelse genererer, myndiggjør («empowers») de som deltar i prosessen. Det er håp, det er optimisme, det er energi.

I sin essens er transformasjonsledelse ledelse som fasiliterer redefinisjon av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål.

Komponentene i transformasjonsledelse blir også omtalt som de fire I-er:

- 1 *Idealisert innflytelse/karisma:* Denne dimensjonen innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt takle problemer og utrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand.
- 2 *Inspirerende motivasjon:* Lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden.
- 3 *Individuell omtanke:* Lederen viser personlig respekt for ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov.
- 4 *Intellektuell stimulering:* Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte.

Innenfor lederteoriene om inspirasjon er det vanlig å sammenligne *transformasjonsledelse* med andre former for ledelse. *Transaksjonsledelse* og *passiv-unngående ledelse*, også kalt *laissez-faire-ledelse* eller *la-det-skure-og-gå-ledelse*, er to lederstiler som ofte benyttes som sammenligningsgrunnlag. Her blir den sistnevnte lederstilen omtalt som passiv-unngående i tråd med funn fra forskning som viser at dette er en overordnet faktor som sammenfatter lederpassivitet (Hetland, 2005). Transaksjonsledelse innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske, og innebærer et nytteforhold mellom leder og medarbeider. Denne typen ledelse består i å motivere underordnede til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet. En kan trekke paralleller til indre og ytre motivasjon, der transformasjonsledelse spiller på individets indre motivasjon, mens transaksjonsledelse i stor grad handler om ytre motivasjon. En effektiv leder benytter ofte både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og disse stilene innebærer ikke gjensidig utelukkende prosesser. Den siste stilen som ofte analyseres sammen med transformasjons- og transaksjonsledelse, passiv-unngående ledelse, innebærer at lederen enten griper inn først når noe ikke går som planlagt, eller, i sin mest ekstreme grad, unngår å gjøre noe i det hele tatt.

Forskningen omkring transformasjonsledelse belyser hvordan ledere og medarbeidere inngår i ideologiske allianser og ikke bare nytteallianser. Arbeidsplassens totale liv, prestasjoner, overlevelse og forandringsmuligheter belyses i forskningen på transformasjonsledelse (Strand, 2001). Internasjonale studier har vist at dersom en leder tror på sine ansatte og viser at hvert enkeltindivid betyr noe for en organisasjons fungering, øker effektiviteten i organisasjonen og trivselen og jobbmotivasjonen hos den enkelte (Den Hartog, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla, 1999; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Hater & Bass, 1988). Det er også sammenheng mellom transformasjonsledelse og økt jobbtilhørighet (Barling, Weber & Kelloway, 1996). Effektivitet i team og organisasjon også vist seg å øke ved transformasjonsledelse (Bass, 1997; Tichy & Devanna, 1990).

Kritikk av teori og måling

Som teorier flest har også teorien om transformasjonsledelse blitt kritisert. Yukl (1999) har påpekt flere svakheter ved den. Disse svakhetene gjelder også andre lederteorier: tvetydige begreper, mangelfulle forklaringsprosesser, et smalt fokus på dyaden leder/medarbeider, utelatelse av relevant lederatferd, et heroisk bilde av lederen og for lite vekt på betydningen av situasjonen i studiet av ledelse. Også svakheter som omhandler validitet, fremkommer i det mest benyttede måleinstrumentet på området, Multifactor Leadership Questionnaire, ofte omtalt som MLQ på norsk (se Hetland & Sandal, 2006). Å forholde seg kritisk er sentralt i forskning. At det eksisterer kritikk mot teorien om transformasjonsledelse, gjør det ikke mindre interessant og viktig å kartlegge denne typen ledelse. Kunnskap om kritikken kan inngå som en del av bildet.

Forskning på inspirerende ledelse i Norge

Evalueringer av transformasjonsledelse i Norge har manglet, og data som blir presentert videre i denne artikkelen, er av de første i en norsk kontekst. Ledelse angår de fleste av oss, og omkring 30 % av arbeidsstyrken i Norge har oppgaver som innebærer å lede andres arbeid (Strand, 2001). For å skape utviklingsmuligheter for alle spiller ledelsen en nøkkelrolle, og nyere organisasjonsforskning peker på at det er viktig at ledere støtter kunnskapsutvikling fremfor å kontrollere den (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001).

Doktorgradsavhandlingen «Leading to the extraordinary – antecedents and outcomes of transformational leadership?» (Hetland, 2005) består av tre empiriske studier av sammenhengen mellom inspirasjon og ledelse i en norsk kontekst. To av arbeidene vil bli belyst her. Avhandlingen omhandler sammenhengen mellom ledelse og personlighet og sammenhengen mellom ledelse og arbeidsmotivasjon, tilfredshet og utbrenthet. Transformasjonsledelse er den sentrale lederstilen

i avhandlingen, men også transaksjonsledelse og passiv-unngående ledelse blir undersøkt som sammenligningsgrunnlag. I de neste avsnittene blir det redegjort for metodiske aspekter i arbeidet med å undersøke transformasjonsledelse i en norsk kontekst.

I de to norske undersøkelsene som er grunnlag for doktoravhandlingen, deltok til sammen 100 mellomledere, 100 overordnede og nesten 500 underordnede fra seks ulike organisasjoner. Anerkjente måleinstrumenter som Cattell 16pf, NEO ffi, Maslach Burnout inventory og en norsk versjon av spørreskjemaet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Bass & Avolio, 1995) ble brukt i undersøkelsene. MLQ inneholder mål på transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, passiv-unngående ledelse og utfallsmål på ledertilfredshet, effektivitet og arbeidsmotivasjon. MLQ er tidligere omtalt i testspalten i Tidsskriftet (Hetland & Sandal, 2006). Data ble samlet inn under ledelse av Gro Sandal ved Psykologisk fakultet i Bergen.

Datainnsamlingene ble foretatt henholdsvis via post og elektronisk. Respondentene ble sikret full anonymitet. I den første datainnsamlingen ble flerkildevurderinger benyttet. Ulike kilder kan gi sin vurdering av ledelse. Slike flerkildeevalueringer kalles også for 360 graders/180 graders evalueringer, alt etter hvor mange og hvilke kilder man bruker. Denne formen for evaluering blir mer og mer utbredt i norske bedrifter, og innebærer at flere kilder evaluerer samme leder. Evalueringer av denne typen kan måle transformasjonsledelse og annen lederatferd, samt for eksempel ledereffektivitet (Alimo-Metcalfe, 1998; Harris & Shaubroeck, 1988). Warr (2002) peker på at slike målinger har vært et stort fremskritt i ledelsesforskningen for å få et bedre innblikk i ulike sider av ledelsesprosessen. Både ledes egenvurdering og overordnedes, sideordnedes eller eksterne konsulents vurderinger kan benyttes (Skogstad & Hetland, 2003). Som alle metoder er spørreskjemaundersøkelser forbundet med en del begrensninger. Bruk av data fra én kilde (common source) eller én metode (common method) kan være problematisk. Særlig egenrapportering kan ha begrensninger og være preget av for eksempel sosial ønskeverdiget eller ulike responsstiler.

Tidligere antok man at lavt samsvar mellom for eksempel underordnet og overordnet betydde at målingene inneholdt feil, men i dag ansees flere synsvinkler på lederen som verdifulle biter av et helhetsbilde, fremfor riktig eller feil vurdering av hva en leder gjør og hvordan lederen gjør sitt arbeid. Lederens egen vurdering og underordnedes og overordnedes vurdering kan sammenlignes og gi viktig informasjon om hvordan ledere anses av dem de har rundt seg. Slik får en innsikt i hvordan transformasjonsledelse virker på de ulike nivåene i bedriften. For flerkildevurderingen anses ulike kilder som egnet til å se forskjellige aspekter ved lederen, slik at for eksempel trivsel oftere måles

ved underordnedes evaluering og effektivitet ved overordnedes vurdering. Det er interessant at underordnedes vurdering av hvor fornøyde de er med lederen og hvor effektive de synes lederen er, har vist seg å predikere hvor godt lederen presterer flere år senere målt ved andre kilder (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996).

Data for lederatferd som inngikk i denne undersøkelsen, forelå fra over-, under- og sideordnede i tillegg til egenevaluering. I analysene ble overordnedes evaluering og underordnedes evaluering benyttet for å undersøke lederatferd, mens selvevaluering kun ble benyttet for personlighet. Videre i denne artikkelen blir de viktigste resultatene fra de to undersøkelsene oppsummert og diskutert i lys av annen forskning.

Ledelse og personlighet

Et sentralt spørsmål er om transformasjonsledelse henger sammen med personlighet hos lederen. Artikkelen «Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates» (Hetland & Sandal, 2003) inngår som et av arbeidene i den tidligere omtalte avhandlingen. Den omhandler sammenhengen mellom lederens personlighet og i hvilken grad underordnede og overordnede opplever transformasjonsledelse, og hvorvidt slik ledelse evalueres positivt i en norsk kontekst. I litteraturen finnes det konkrete personbeskrivelser av transformasjonsledere, som innebærer at de for eksempel er varme og åpne for endring (Bass, 1997). Dette indikerer at også personlighet er relevant for slik ledelse.

Personlighetsteorier har vært sentrale i lederteorier frem til 1950-tallet. Trekkteoriene mistet tilhengere etter Stogdill og Manns metaanalyser rundt 1950-tallet, da det gjeldende synet ble at ledere ikke kunne selekteres på grunnlag av trekk. Mange tiår etter dette ble det nesten «tabu» å snakke om lederes personlighet. Personlighet har imidlertid igjen fått en oppblomstring som følge av nye funn og forbedrede mål innenfor trekktradisjonen fra 1980-tallet og utover. Den fornyede interessen for en personlighetspsykologisk tilnærming til forståelse av ledelse kan skyldes oppblomstringen av interesse rundt femfaktormodellen for personlighet (Costa & McCrae, 1985), samt nye krav som stilles til moderne ledere. En rekke amerikanske og krysskulturelle undersøkelser har belyst sammenhenger mellom lederens personlighet og hans eller hennes prestasjoner (Salgado, 1998). I dag brukes mange personlighetstester både i seleksjon av personell og i lederutvikling i Norge. Det finnes imidlertid lite forskning på sammenhengen mellom personlighet og transformasjonsledelse i norsk kultur. På bakgrunn av internasjonal forskning (Bennis & Nanus, 1997; Judge & Bono, 2000; Ross &

Offerman, 1997) valgte vi ut trekk som syntes knyttet til transformasjonsledelse: varme, åpenhet for forandring, resonneringsevne og lav grad av ansenthet (dvs. avslappet).

Resultatene viste at transformasjonsledelse vurdert av underordnede var forbundet med personlighetstrekkene vi hadde valgt ut: høyere grad av varme, åpenhet for forandring, resonneringsevne og lavere grad av ansenthet. Sammenhengen var sterkest for varme og lav grad av ansenthet når det var de underordnede som evaluerte ledelse. I en hierarkisk regresjonsanalyse med kontroll for kjønn og organisasjon forklarte disse trekkene 10 % av variansen i transformasjonsledelse vurdert av de underordnede. Dette innebærer at relativt lite varians forklares av personlighet.

Transformasjonsledelse slik de overordnede så det, var i mindre grad forbundet med disse trekkene, og sammenhengen var her sterkest med trekket åpenhet for forandring. Ulike personlighetstrekk kan altså ha betydning, avhengig av hvem som har mest i forhold til en leder som skal vurderes. De underordnede må ut fra sin posisjon i større grad tilpasse seg en leder og kan derfor være mer avhengig av at lederen er varm og avslappet. Lederens overordnede er derimot i en maktposisjon der åpenhet for endring fra lederens side trolig er viktigere.

Allikevel viser funnene at personlighetstrekk har begrenset betydning for opplevelsen av lederens inspirasjonsevne i det virkelige liv. Valideringer av personlighetsmål i forhold til eksterne kriterier (i dette tilfellet lederatferd) er mangelfull i lys av den hyppige bruken av personlighetsmål ved ansettelser. Og selv om de trekkene vi valgte ut virket relevante for transformasjonsledelse, kan vi heller ikke utelukke at andre personlighetstrekk kan være relevante.

Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon

Artikkelen «Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates» (Hetland & Sandal, 2003) belyser utover personlighet og ledelse også sammenhengen mellom ulike lederstiler og utfallsmål som jobbmotivasjon, tilfredshet med lederen og vurderinger av ledereffektivitet.

Ledelse er rangert som den hyppigst nevnte forklaringen på en organisasjons suksess i Norge, foran ansattes dyktighet, planer og strategier og økonomiske ressurser (Strand, 2001). Med en slik bakgrunn er det viktig å se kritisk på hvordan ulike typer ledelse er knyttet til for eksempel jobbmotivasjon hos de ansatte eller overordnedes vurdering av lederens effektivitet som teamleder og sjef.

Den norske kulturen kjennetegnes ifølge Hofstede (1980) av «feminine» verdier som omsorg og samarbeid, fremfor konkurranse og fokus på å løse oppgaver, som er mer «maskuline» verdier. Også liten avstand mellom personer med lite og mye makt (lav maktdistanse), for eksempel mellom

ansatte og ledere, er «typisk norsk». De egalitære verdier er sentrale i de skandinaviske landene (Kald & Nilsson, 2001). Sammen gir disse faktorene en pekepinn om at transformasjonsledelse kunne være spesielt viktig i en norsk kontekst, fordi en leder ikke automatisk får makt ved stilling eller posisjon alene, samt at en leders kompetanse når det gjelder samarbeid og omtanke, verdsettes høyt. Vi forventet å finne en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og utfallsmålene. Vi antok også at transaksjonsledelse ville være positivt forbundet med disse, men ikke i like stor grad som transformasjonsledelse. Passiv-unngående ledelse ble antatt å være negativt forbundet med utfallsmålene i studien.

Resultatene fra undersøkelsen viste at også i Norge er transformasjonsledelse knyttet til økt ledertilfredshet, høyere arbeidsmotivasjon og oppfatninger om at lederen er mer effektiv. Når lederne inspirerte i form av transformasjonsledelse, følte de underordnede at deres innsats betydde noe for felles mål, og de følte at de klarte å yte mer på jobben enn de selv hadde trodd de kunne gjøre. Transformasjonsledelse ble ansett som klart mer positivt enn transaksjonsledelse i alle de fem bedriftene som deltok i denne delen av undersøkelsen. Ledere som viste slik motiverende atferd, ble vurdert som gode av sine overordnede og underordnede, noe som tilsier at disse kommuniserer positivt både oppover og nedover i organisasjonene. Hierarkisk regresjonsanalyse viste at selv ved å kontrollere for kjønn, organisasjon og de andre ledelsesformene forklarte transformasjonsledelse i det siste trinnet i analysen mellom 27 og 30 % av variansen i arbeidsmotivasjon, ledertilfredshet og vurdering av ledereffektivitet. Mellom 7 og 20 % av variansen i overordnedes vurderinger i utfallsmålene ble forklart av transformasjonsledelse i siste trinn.

Funnene viste at transformasjonsledelse betyr mye i en norsk kontekst. Vår hypotese, basert på Hofstedes (1980) analyse av den norske kulturen, var at lederens evne til å inspirere og motivere kunne være ekstra viktig fordi avstand mellom ledere og ansatte er relativt liten, og fordi feminine og egalitære verdier er viktige. Sammenlignet med funn fra andre undersøkelser (se Hater & Bass, 1988) var sammenhengene mellom transformasjonsledelse og positive evalueringer sterke i en norsk kontekst. Passiv lederatferd ble svært negativt vurdert av både underordnede og overordnede, og av lederne selv. Denne typen ikke-ledelse ble vurdert som ødeleggende med henblikk på tilfredshet med lederen, vurdering av lederen som effektiv, samt vilje til større arbeidsinnsats og jobbmotivasjon.

Ledelse og utbrenthet

Et viktig aspekt i evaluering av ledelse er helse og velvære hos de ansatte. I artikkelen fra «Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?» (Hetland, Sandal & Johnsen, 2007) blir

sammenhengene mellom ledelse og utbrenthet undersøkt. Utbrenthet kan defineres som jobbrelatert stress. De tre komponentene i utbrenthet er emosjonell utmattelse (å være «følelsemessig overstrekt» og utslitt), kynisme (en fraværende og kynisk holdning til arbeidsoppgaver, klienter og kolleger) og lav opplevelse av mestring på jobben.

Mange har kritisert dette begrepet og spurt seg om det er varianter av for eksempel somatisering eller depresjon (Leiter & Durup, 1994). I analysene av sammenhengen mellom ledelse og komponentene i utbrenthet ble det i vår studie derfor kontrollert for trekket nevrotisisme, som fanger opp tendensen til å tolke omverdenen negativt, engstelse og depressivitet. Transformasjonsledelse er tidligere blitt knyttet til lavere stressnivå på jobben (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996). Generelt eksisterer det forbausende lite internasjonal forskning omkring ledelse og helse. Enkelte studier har også undersøkt forholdet mellom transformasjonsledelse og utbrenthet uten å nå entydige konklusjoner (Leithwood, Menzies, Jantzi & Leithwood, 1996; Mazur & Lynch, 1989; Stordeur, D'hoore & Vandenberghe, 2001). Våre antakelser gikk ut på at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ville være forbundet med lavere grad av jobbrelatert stress målt ved utbrenthet, i form av lavere grad av emosjonell utmattelse og kynisme og høyere grad av opplevd mestring. Bakgrunnen for antakelsen var at selv om transformasjonsledelse antas å være mer positivt enn andre lederstiler, har også transaksjonsledelse vist seg å være gunstig. For passiv-unngående ledelse forventet vi motsatte sammenhenger.

Resultatene fra en strukturell likningsmodell med akseptabel tilpasning ($\chi^2 = 449.49$; $df = 217$, CFI = 0.92, RMSEA = 0.6) viste at transformasjonsledelse var negativt relatert til kynisme (beta = -.16) og positivt relatert til opplevelse av profesjonell mestring (beta = .22). Passiv-unngående lederstil var positivt relatert til utmattelse (beta = .20) og kynisme (beta = .20). Nevrotisisme var statistisk signifikant forbundet med utmattelse (beta = .48), kynisme (beta = .33), og negativt med profesjonell mestring (beta = -.48). Transaksjonsledelse var ikke relatert til utbrenthet.

Funnene av sammenhenger mellom ledelse og komponenter i jobbrelatert stress er en viktig pekepinn på hvor betydningsfull opplevelsen av holdninger og verdier hos ledelsen er. Relasjonen mellom opplevelse av lederens evne til inspirasjon gjennom transformasjonsledelse og lavere grad av en fjern og kynisk holdning til jobben og de andre på arbeidsplassen er et signal om at inspirerende ledelse har betydning i arbeidshverdagen. Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og økt mestringsopplevelse i forhold til det yrket en utøver, er også viktig informasjon i forhold til lederes ansvar, rolle og mulighet. At opplevelse av lederen som passiv også er knyttet til utbrenthet på jobben,

selv når en kontrollerer for tendensen til å se ting på en negativ måte, innebærer at lederpassivitet må tas på alvor som et problem.

Implikasjoner av funnene

De gjennomgående positive sammenhengene mellom transformasjonsledelse og positive utfallsmål som høy jobbmotivasjon, tilfredshet og opplevelse av mestring i arbeidet tilsier at også i Norge er inspirasjon fra lederen viktig. En har vist gjennom eksperimentstudier at transformasjonsledelse kan læres (Barling, Weber & Kelloway, 1996), noe som gir optimisme i forhold til mulighetene for å bringe mer inspirasjon inn i ledelsesprosessene. De lave sammenhengene mellom lederens personlighet og opplevd transformasjonsledelse hos de underordnede kan indikere at en i større grad må utvide forskningen fra lederens personlige egenskaper til å innbefatte situasjonsvariabler, og at ledelsesforskningen bør fokusere mer på prosesser enn på egenskaper. Funnene viste også at transaksjonsledelse ble evaluert positivt, men ikke i samme grad som transformasjonsledelse. Velfungerende ledere vil måtte ha innslag av atferd fra begge lederstiler, med varierende sammensetning (Strand, 2001).

Passiv ledelse innebærer at lederen ikke tar det ansvaret som ligger i lederposisjonen på alvor, og de negative funnene omkring passiv ledelse er urovekkende. En sammenheng med opplevd lederpassivitet og lavere jobbmotivasjon og utbrenthet kan i ytterste konsekvens bety at slik ledelse innebærer å miste gode arbeidstakere til andre mer attraktive arbeidsplasser. Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland og Hetland (2007) hevder at passiv ledelse kan klassifiseres som en destruktiv lederform. I studien vises en systematisk sammenheng mellom lederpassivitet og en rekke stressorer på arbeidsplassen, mobbing og psykisk ubehag.

Konklusjon

Det er stadig mer teori og forskning på inspirerende ledelse. Forskningen peker i retning av at ledelse i form av kontroll og styring bør utfylles av andre aspekter som bevissthet rundt lederen som rollemodell, omtanke, påpekning av mening i den enkeltes arbeid og motivasjon gjennom inspirasjon. Også en holdning fra ledelsen om at det er lov til å stille kritiske spørsmål rundt måten en jobber på i et arbeidsmiljø, er avgjørende. Disse aspektene ivaretas i transformasjonsledelse. I dag er kampen om de rette arbeidstakerne viktig. Her kommer lederens evne til å skape motivasjon og inspirasjon inn som en viktig faktor. Funn tilsier at verdien av å føle at nettopp det arbeidet man gjør som enkeltperson, betyr noe, og at man som enkeltindivid kan bidra til organisasjonens videre utvikling, er avgjørende for jobbmotivasjon. I bunn og grunn handler det om å være en entusiastisk

og åpen leder, å ha tydelige mål og være et godt medmenneske med respekt for andres synspunkt og ideer. En illustrasjon av forskjellen mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er at transformasjonsledelse innebærer å *gjøre de riktige tingene*, i motsetning til transaksjonsledelse, som består i å *gjøre ting riktig* (Strand, 2001).

Hilde Hetland
 Psykologisk fakultet
 Universitetet i Bergen
 Christiesgate 12
 5015 Bergen
 Tlf 55 58 23 38
 E-post hilde.hetland@psysp.uib.no

Referanser

- Alimo-Metcalf, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 35–44.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiple-level framework for examining the diffusion of Transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199–218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational leadership development. Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Corrigan, P. W., Diwan, S., Campion, J. & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health*, 30, 97–108.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychology Assessment Resources.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and crosscultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/ Transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219–256.
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-superior, self-peer, and peer-superior ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43–62.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (2), 147–170.
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma-tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7(1), 95–102.
- Hetland, H. (2005). *Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership*. Doktoravhandling Universitetet i Bergen.
- Hetland, H., Sandal, G. M. & Johnsen T.B (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58–75.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2006). Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 43, 135–136.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures and organizations*. London, UK: McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Judge, T. A. & Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–756.
- Kald, M. & Nilsson, F. (2000). Performance Measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*, 18(1), p.113–127.

- Leiter, M. P. & Durup, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression – a confirmatory factor-analytic study. *Anxiety, Stress and Coping*, 7, 357–373.
- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D. & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 9, 199–215.
- Mazur, P. J. & Lynch, M. D. (1989). Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher education*, 5(4), 337–353.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). London: Sage.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Richards, D. & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199–215). Alexandria: Miles River Press.
- Roberts, N. (1985). Transforming Leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38(11), 1023–1046.
- Ross, S.M. & Offerman, L.R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1078–1086.
- Russel, M. T. & Karol, D. L. (1994). *The UK Edition of The 16PF5: Administrators Manual*. Berkshire: NFER-NELSON Publishing Company.
- Salgado, J. (1998). Big Five Personality Dimensions and Job Performance in Army and Civil Occupations: A European Perspective. *Human Performance*, 11(2/3), 271–288.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Skogstad, A. (1997). *Effects of Leadership behavior on job satisfaction, health and efficiency*. Doktorgradsavhandling ved Universitetet i Bergen.
- Skogstad, A. & Hetland, H. (2003). Lederevalueringer: Hvor gode og effektive er de? I: *Ledelse på godt og vondt*. Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-faire Leadership behaviour, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Stordeur, S., Dhoore, W. & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533–542.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1990). *The Transformational leader* (2nd ed.). New York: Wiley.
- VonKrogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: Oxford University Press/Nks forlaget.
- Warr, P. (2002). *Psychology at Work* (5th ed.). London: Penguin.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305
- Yukl, G. (1999).
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.