

# Lederen som inspirator

*Nyere ledelsesmodeller fokuserer på lederen som inspirator og relasjonen mellom lederen og de ansatte. Avhandlingen setter søkelyset på transformasjonsledelse i en norsk kontekst.*

**PUBLISERT 1. april 2006**

---

**HILDE HETLAND**



forsvarte 21. januar 2005 sin avhandling *Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership* for dr. psychol.-graden ved Universitetet i Bergen.

Transformasjonsledelse innebærer at lederen er en karismatisk rollemodell som motiverer og inspirerer, viser omtanke for hver enkelt og er åpen for at de ansatte stiller spørsmål i organisasjonen og foreslår endring. Transformasjonsledelse og to andre typer lederstil (transaksjonsledelse i form av belønning for utførte oppgaver og passiv ledelse) ble kartlagt i flere norske organisasjoner. Avhandlingen omfatter en serie på tre empiriske studier med hovedvekt på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og personlighet hos ledere og underordnede, samt utfall av ulike lederstil målt ved opplevd motivasjon, trivsel og helse.

Avhandlingen viser at det er sterke sammenhenger mellom transformasjonsledelse og både underordnedes og overordnedes jobbmotivasjon og trivsel og deres syn på lederen som effektiv. Passiv ledelse har langt flere negative konsekvenser enn tidligere antatt for underordnedes helse og trivsel. Personlighet hos ledere og underordnede er av begrenset betydning for underordnedes opplevelse av at lederens stil er i tråd med transformasjonsledelse. Men i den grad personlighet er knyttet til transformasjonsledelse, tyder resultatene på at liknende trekk for både ledere og

underordnede (varme, omgjengelighet, avslappethet og emosjonell stabilitet) er forbundet med underordnetes opplevelse av transformasjonsledelse.

Avhandlingen har betydning for kunnskap om ledelsens rolle i organisasjoner i et arbeidsliv i stadig endring. Resultatene viser viktigheten av at ledere motiverer og tror på de ansatte, noe som er forenelig med tankegangen i teorien om transformasjonsledelse. I tillegg er de klare funnene av negative utfall ved passiv ledelse viktige. De relativt svake sammenhengene mellom personlighet og ledelse som avdekkes i avhandlingen, stiller spørsmål ved nytteverdien av bruken av personlighetstester i seleksjon av ledere.

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 43, nummer 4, 2006, side*