



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

# Motivasjon som et sentralt element i transformasjonsledelse

*En litteraturstudie om sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjon*

**Istebrak Khalid Abid**

*STV-3901 Masteroppgave i organisasjon og ledelse ... mai 2019*

Antall ord: 27 854







## **Forord**

Det å skrive en masteravhandling er stressende og tidskrevende, men lettelsen kom da jeg endelig ble ferdig med min avhandling i organisasjon og ledelse. Det å skrive en hel masteroppgave, i tillegg til å ha en heltidsjobb ved siden av er utfordrende, men aldri umulig. Jeg ønsker derfor å takke min veileder Harald Torsteinsen for at han hjalp til, og kom med gode og inspirerende tilbakemeldinger for å forbedre oppgaven.

Jeg er takknemlig for å ha fått motivasjon og hjelp av min forlovede Lisbeth Lundberg Olsen, som alltid stod ved min side i gode og dårlige stunder, og som alltid oppmuntret meg til å jobbe effektivt. En takk rettes til min bestevenn Mustafa Mohammed Fadhil som ga sin fulle støtte i denne vanskelige perioden.

Istebrak Khalid Abid

Oslo, 15.05.2019



## Sammendrag

Denne avhandlingen er basert på en litteraturstudie, og tar for seg transformasjonsledelse. Avhandlingen svarte på følgende forskningsspørsmål: *På hvilken måte skisserer forskningslitteraturen en sammenheng mellom transformasjonsledelse og de underordnedes motivasjon?* Relatert til problemstillingen ble det dannet et underspørsmål: Er transformasjonsledelse mer motiverende enn transaksjonsledelse? For at disse forskningsspørsmålene skal kunne besvares, ble et stort antall litteraturbidrag analysert for å kunne se på påvirkningene som er koblet mellom transformasjonsledelse og motivasjon blant de underordnede i en organisasjon. Senere klarte jeg gjennom analyseringen å forstå prosessene innenfor transformasjonsledelse, samt dens lederstiler, og hvordan disse kan ha innvirkning på motivasjon basert på blant annet motivasjonsteorier. På samme måte ble også transaksjonsledelse knyttet opp mot motivasjon. Som en konklusjon kan vi si at transformasjonsledelse har en innvirkning på motivasjon, samt at effektivisering foregår ved at det skapes tillit, samt personutvikling som fører til at de underordnede kan yte bedre. Transformasjonslederen kan knyttes opp mot demokratisk opptreden, som betyr at transformasjonslederen er opptatt av hva de ansatte mener og ønsker, og prøver å inkludere dem i avgjørelser relatert til organisasjonsvirksomheten. Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er to forskjellige ledelsesformer og fører også til ulike motivasjonsformer. Funnene viser at transaksjonsledelse har et motivasjonspotensial, samtidig som noen hevder at transformasjonsledelse er mer motiverende.



## Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon.....	9
1.1 Tema og formål .....	9
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	10
1.3 Sentrale begreper.....	11
1.3.1 Ledelse og lederskap .....	11
1.3.2 Motivasjon.....	12
1.4 Oppgavens oppbygning.....	13
2 Metode.....	14
2.1 Innledning.....	14
2.2 Metodisk tilnærming .....	14
2.3. Litteraturgjennomgang .....	15
2.4 Formålet med «feature map».....	16
2.5 Fremgangsmåte for innhenting av datamateriale.....	17
2.5.1 Litteratursøk .....	18
2.6 Kravet om kvalitet .....	21
2.7 Vanskeligheter relatert til metode og datainnhenting.....	22
2.8 «Feature map» .....	23
2.9 Forskningsetikk .....	24
2.10 Oppsummering .....	24
3 Presentasjon av datamaterialet .....	26
3.1 Innledning.....	26
3.2 Oversikt over litteraturbidragene.....	26
3.3 Forfattere .....	31
3.4 Årstall .....	32
3.5 Bøker og bokkapitler .....	32
3.6 Artiklene.....	33
4 Analyse.....	36
4.1 Innledning.....	36
4.2 Tradisjonelle vs. de nye tilnærmingene til lederskap .....	36
4.2.1 Frigjøringsfunksjon .....	38
4.2.2 Tjenerfunksjon innen lederskap .....	39
4.2.3 Delt funksjon innen lederskap .....	39
4.2.4 Helhetlig funksjon innen lederskap .....	40
4.3 Transformasjonsledelse .....	40

4.4 Indre eller ytre motivasjon?.....	45
4.4.1 Transformasjonsledelse som indre motivator.....	45
4.4.2 Transaksjonsledelse som ytre motivator.....	48
4.4.3 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse – separate eller kombinert?.....	51
4.5 Grunnelementene og motivasjon.....	52
4.5.1 Inspirerende motivasjon (IM).....	53
4.5.2 Idealisert innflytelse (II).....	55
4.5.3 Intellektuell stimulering (IS) .....	56
4.5.4 Individuell støtte (IC) .....	57
4.6 Maslows behovshierarki.....	59
4.7 Jobbkarakteristika-modeller .....	62
4.8 Rettferdighetsteori .....	66
4.9 Transformasjonslederen .....	68
4.9.1 Ledelse, jobbmotivasjon og tilfredshet.....	68
4.9.2 Den karismatiske opptreden .....	70
4.9.3 Den autoritære vs. demokratiske opptreden .....	72
4.9.4 Åpenhet som personlighetstrekk .....	77
4.10 Oppsummeringstabell.....	80
5 Diskusjon.....	85
5.1 Innledning.....	85
5.2 Transformasjonslederen som motivator og tilrettelegger.....	85
5.3 Mangel på motivasjonsteori – styrke eller svakhet?.....	90
5.4 Motiverer transaksjonsledelse? .....	92
6 Avslutning .....	96
6.1 Innledning.....	96
6.2 Metoderefleksjon.....	96
6.3 Konklusjon .....	96
6.4 Forslag til videre forskning .....	97
Referanseliste .....	99
Vedlegg 1: Oppgavens feature map .....	106



# 1 Introduksjon

## 1.1 Tema og formål

Temaet for avhandlingen er transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er en form for ledelse som vektlegger inspirasjon og motivasjon blant de ansatte, og ser viktigheten av at de ansatte inkluderes i organisasjonen. Jeg ønsker å få en dypere forståelse av begrepet transformasjonsledelse, og derfor skal jeg i denne oppgaven undersøke hvordan transformasjonsledelse kan utfolde seg i praksis. Transformasjonsledelsesfeltet omfatter et bredt spekter av forskning, og for eksempel finnes det forskning på transformasjonsledelse og kreativitet (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016; Teymournejad & Elghaei, 2017), og transformasjonsledelse og tillit (Gilstrap & Collins, 2012; Shih, Chiang & Chen, 2012). Men det jeg er mer interessert i, er å undersøke hvorvidt transformasjonsledelse kan føre til motivasjon hos de underordnede, og derfor har jeg valgt å ha fokus på definisjon og motivasjon i min oppgave.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvorvidt transformasjonsledelse fører til motivasjon hos ansatte i organisasjoner, belyst gjennom en litteraturstudie. Selve prosessen mellom ledere og medarbeidere vil alltid bli påvirket av forhold, slik som lederens stil, personlighet og måten lederen styrer en organisasjon. Dette vil alltid skape endringer som blir forårsaket av deres handlinger, som reflekteres gjennom deres lederstil. Derfor bestemte jeg å avgrense oppgaven gjennom det å sammenligne motivasjon og transformasjonsledelse, ved å se etter organisasjonspsykologiske trekk som kan gi svar på årsaker som fører til at de ansatte blir motiverte gjennom den såkalte ledelsesformen transformasjonsledelse. Det er hensiktsmessig å nevne at i et slikt tema, vil det være nødvendig å vite at motivasjon i seg selv ikke kun fører til suksess i en organisasjon, men at den også fører til økt tillit og lojalitet, i tillegg til økt engasjement i organisasjoner (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006, Mendoza, 2009).

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

På grunn av interessen for transformasjonsledelse og dets påvirkning som kan føre til økt motivasjon blant de ansatte, vil jeg basere oppgaven på følgende problemstilling:

*På hvilken måte skisserer forskningslitteraturen en sammenheng mellom transformasjonsledelse og de underordnedes motivasjon?*

For å kunne svare på problemstillingen har det blitt valgt følgende underspørsmål:

- Er transformasjonsledelse mer motiverende enn transaksjonsledelse?

Gjennom en slik problemstilling, vil formålet være å undersøke hvordan forskere omtaler transformasjonsledelse, og hvordan denne ledelsesformen kan bidra til økt motivasjon blant ansatte i organisasjoner. Dette vil gjennomføres ved å finne viktige definisjoner som gjelder begrepet motivasjon, og koble det opp mot organisasjonspsykologiske trekk som kan tydeliggjøre årsaken til endringene gjennom transformasjonsledelse. Det er viktig å se hvordan ulike former for ledelse kan føre til konsekvenser hos hver enkel ansatt i en organisasjon, og det er hovedgrunnen til at oppgaven avgrenses til motivasjon og transformasjons- og transaksjonsledelse, som er to ulike ledelsesformer. Tilnærmingen til oppgaven vil derfor være ledelsesteori og motivasjonsteori, for å gi oppgaven en spennende vinkling.

Det er særlig to ting angående problemstillingen og underspørsmålet, som bør avklares. Det første handler om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Når det gjelder «transformasjonsledelse» og «transaksjonsledelse» er dette begreper som kan referere til ulike teorier og forståelser, men i denne avhandlingen vil det primært legges vekt på Bernard M. Bass' versjon av transformasjons- og transaksjonsledelse. For det andre, står det «underordnedes» i problemstillingen. I denne oppgaven vil «ansatte», «underordnede» og

«medarbeidere» brukes om hverandre, men alle refererer til de ansatte i organisasjonen som er underordnet lederen.

## 1.3 Sentrale begreper

### 1.3.1 Ledelse og lederskap

Selve begrepet lederskap er i seg selv et moderne begrep, som stadig blir brukt i moderne tid, og dette i motsetning til tidligere tider, hvor det var normalt å bruke andre begreper slik som høvding, konge og statsoverhode. Lederskap har også blitt definert av Oxford English Dictionary (1933, gjengitt av Bass, 2009, s. 35), der det står at begrepet ble et engelsk ord tidlig på 1300-tallet, og at det ikke ble kjent som et begrep før på 1800-tallet, gjennom skrifter som gjaldt styring og politisk innflytelse i det britiske parlamentet. Ordet ble heller ikke brukt av andre språk, før i moderne tid. Dette er en av de historiske årsakene til at lederskap i senere tid har blitt oppfattet og forstått på forskjellige måter (Bass, 2009, s. 35).

Et viktig begrep som lederskap, blir som oftest definert som å kunne oppnå mål i en organisasjon, gjennom medarbeidernes innsats. Det har blitt gjort mye forskning innenfor lederskap, og hvordan dets ledelsestyper fører til påvirkning på motivasjonen til de ansatte i forskjellige organisasjoner og bedrifter (Døving, Elstad & Storvik, 2016; Li, 2013). Det har dermed også blitt forsket på hvordan transformasjonsledelse fører til motivasjonsendringer blant de ansatte og som fører til en økt motivasjon, mens det har blitt forklart lite om hvordan denne ledelsesformen kan relateres til organisasjonspsykologi på den måten at vi kan forklare årsakene til at transformasjonsledelse kan øke de ansattes motivasjon, og dermed føre til økt tillit- og samarbeidsevne (Deschamps, Rinfret, Lagacé & Privé, 2016; Li, 2013; Li, Tan & Teo, 2012; Masi & Cooke, 2000; Piccolo & Colquitt, 2006). Vi kan gjennom dette se at det er en del mangler på å kunne forklare de mellommenneskelige relasjonene som dannes gjennom en slik ledelsesform. Gjennom transformasjonsledelse utøves det forskjellige ledelsesatferder som er viktige å nevne gjennom forskningen, for å kunne tydeliggjøre årsakene til økt motivasjon (Døving et al., 2016; Li, 2013).

Kirkhaug beskriver lederskap gjennom måten lederen håndterer oppgaver i en organisasjon, selv uten å ha tid til planlegging. Dermed nevnes mangfoldighet som et viktig begrep, når det gjelder det å beskrive arbeidet til en leder, og dette på grunn av påvirkninger som gjelder krav og innspill fra de ansatte når det er snakk om arbeidsforhold, økt konkurranse og oppgaveløsning. På grunn av dette, vil det ikke være mulig å definere lederskap med et spesifikt innhold, men heller som en funksjon i seg selv som skal i dette tilfellet tilpasse seg forholdet i et bestemt tidspunkt, for å kunne fungere effektivt. Lederskap refererer til det å inneha mandatet til å lede de underordnede mot fastsatte mål, mens ledelse brukes når man snakker om utøvelse av lederskapet i praksis (Døving et al., 2016; Kirkhaug, 2015, s. 18). De ledelsesformene som står i fokus i denne oppgaven er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse handler om motivasjon, inspirasjon, gruppentralitet og høye prestasjoner, mens transaksjonsledelse forenklet sagt handler om belønning for utført arbeid og avviksstyring (Li, 2013; Bass, 1985).

### 1.3.2 Motivasjon

Motivasjon innenfor ledelse er et viktig tema som forklarer lederens atferd og opptreden for å skape motivasjon blant de ansatte for bedre ytelse og effektivitet. Vi kan på denne måten si at motivasjon og ledelse har en sterk kobling sammen, fordi det er utfordrende å kunne forestille seg ledere som ikke inspirerer og motiverer sine ansatte i en organisasjon, for å oppnå bedre effektivitet. Derfor vil hovedfokuset være å redegjøre for motivasjon innenfor ledelse, ved bruk av nødvendige teorier innenfor motivasjon for å tydeliggjøre sammenhengen mellom motivasjon og ledelse (Adair, 1990, s. 5). Motivasjon som et begrep på latinsk betyr det å «bevege», og et slikt begrep blir brukt i psykologien som spør etter hva slags drivkrefter det er som fører oss til det å gjøre en handling. Dermed vil det i motivasjonspsykologien være viktig å beskrive retningen innenfor atferd, som betyr på hvilken måte våre handlinger går i en retning istedenfor en annen. Dette vil føre til spørsmål knyttet til hva som i dette tilfellet er våre mål, når det gjelder våre handlinger, i tillegg til hensiktene ved våre handlinger (Arnold et al., 2010, s. 309-310; Helgesen, 2017, s. 79; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93; Martinsen, 2015, s. 271). Begrepet motivasjon blir definert av Kaufmann & Kaufmann på følgende måte: «Vi definerer begrepet *motivasjon* som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål»» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93).

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Masteroppgavens oppbygning vil videre se slik ut:

**Kapittel 2:** Dette er oppgavens metodekapittel som tar for seg den valgte forskningsmetoden som er knyttet til oppgaven, nemlig litteraturstudie, og drøftelse omkring bruken av denne.

**Kapittel 3:** I denne delen av oppgaven skal datamaterialet som ble innhentet gjennom metoden, presenteres.

**Kapittel 4:** I det fjerde kapittelet presenteres funn som er relatert til transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og motivasjon.

**Kapittel 5:** Her drøftes funnene for å kunne svare på problemstillingen og underspørsmålet som har blitt formulert i kapittel 1.2.

**Kapittel 6:** Dette er siste delen i oppgaven, som fremviser metoderefleksjon, og som oppsummerer oppgaven og kommer med svar på problemstillingen og underspørsmålet. Til slutt presenteres forslag til videre forskning.

## 2 Metode

### 2.1 Innledning

Jeg vil gjennom dette kapittelet gjøre rede for valget av den metodiske tilnærmingen. I starten av vil det begrunnes for valget av metode, som vil si litteraturgjennomgang, som er en form for litteraturstudie. Dette vil gjennomføres ved at jeg forklarer hvordan en slik metode bidrar i mitt tilfelle, til å kunne belyse mitt forskningsspørsmål. Dermed vil jeg redegjøre for de såkalte utvalgsriteriene, og hvordan selve innsamlingen av informasjonen ble gjennomført, samt hva slags utfordringer som har oppstått underveis i forskningen. I dette metodekapittelet, vil det også nevnes om masteroppgavens reliabilitet og validitet, og på hvilken måte disse blir ivaretatt. Deretter vil det nevnes metodiske utfordringer, i tillegg til styrker og svakheter når det kommer til selve litteraturgjennomgangen som metode. Avslutningsvis vil det gis oversikt over min «feature map», i tillegg til forskningsetikk.

### 2.2 Metodisk tilnærming

Det ble valgt å utføre en litteraturgjennomgang, som vil si gjennomgang av relevante litteraturbidrag på fagfeltet som angår transformasjonsledelse, og gjennom dette var fokuset å kunne belyse og besvare mine spørsmål. Litteraturgjennomgang ble valgt som metode, fordi det gir muligheten til å stille et bredere og mer fordypende forskningsspørsmål, og på grunn av dette virket det som at litteraturgjennomgang ville vært mer hensiktsmessig for min masteroppgave. Vi kan dermed argumentere for at litteraturgjennomgang som en metode er hensiktsmessig når en forsker skal fordype seg i relevante litteraturbidrag som består av både empiriske og teoretiske deler, og dette uten å måtte samle inn empirisk data på egenhånd. På denne måten kan vi derfor spare tid, og ikke trenge å samle inn egen data, grunnet at den relevante informasjonen finnes i litteraturbidragene. Ved å forske på tidligere gjennomført forskning på transformasjonsledelse, vil vi kunne finne hull i forskningsfeltet, hvor det kreves forskning for å fremheve området. Derfor vil den selvvalgte litteraturen for masteroppgaven være min empiri (Hart, 1998; Hart, 2018; Jesson, Matheson & Lacey, 2011, s. 9-10; Meiner, 2016, s. 18).



### 2.3. Litteraturgjennomgang

For å kunne svare på mitt forskningsspørsmål, har jeg valgt å anvende kvalitativ metode, gjennom bruken av litteraturgjennomgang, hvor gjennomgang av relevant litteratur skal kunne føre frem til svar på problemstillingen. I utgangspunktet skal det foretas en såkalt kritisk gjennomgang når det kommer til kunnskap som finnes i de forskjellige skriftlige kildene, og dette i tillegg til sammenfatningen av disse med diskusjon (Hart, 1998; Meiner, 2016, s. 18). De forskjellige litteraturbidragene skal kunne kategoriseres og analyseres, i tillegg til å bidra til å gi en bedre oversikt over forskningsfeltet. Hart (1998, s. 13) beskriver litteraturgjennomgang, ved å si at det er valget av de tilgjengelige dokumentene som har enten blitt publisert eller ikke, og som er relatert til temaet. Litteraturbidragene inneholder data, ideer, informasjon og bevis som har blitt skrevet gjennom et spesifikt perspektiv, og dette med hensikt om å oppfylle spesifikke mål, eller det å forklare spesifikke perspektiv på dette temaet, i tillegg til hvordan det blir forsket på. Litteraturgjennomgang innebærer også vurdering av de forskjellige dokumentene sett i sammenheng med problemstillingen. Dermed ser vi at Hart forklarer at litteraturgjennomgang er meget viktig på den måten at forskere kan få muligheten til å analysere tidligere relevant forskning, noe som gir oss innblikk i det som kalles for kunnskapspool. En forsker vil gjennom en litteraturgjennomgang få muligheten til å innhente mer kunnskap om et spesifikt tema, og vil gjennom dette kunne avdekke mangler, eller funn av hull i tidligere skrevet forskning. En forsker vil kunne identifisere trekk som er felles i de forskjellige funnene som har blitt gjennomført i forskning som foreligger, når det gjelder den delen av litteraturen som skal analyseres (Hart, 1998, s. 27; Meiner, 2016, s. 19).

Det sies derfor at litteraturgjennomgang skal kunne anvendes på to forskjellige måter. Den ene måten, hvor litteraturgjennomgang brukes, gjelder det å bruke denne metoden før innsamlingen av data, og dette for å forberede seg, og for å få bedre oversikt over relevant litteratur. På denne måten beskrives litteraturgjennomgangen som et verktøy, som gjelder for selve kartleggingen av forskning som har blitt gjennomført tidligere. Forskeren Hart (1998, s. 27) forklarer at det er selve ideen og arbeidet fra de andre forskerne som vil kunne gi oss forskere, rammeverket for vårt eget forskningsarbeid. Dette innebærer også metodiske antagelser, i tillegg til nøkkelkonsepter, datainnsamlingsteknikker og strukturering av egen forskning til en såkalt konvensjonell og faglig oppgave. Den andre metoden å bruke litteraturgjennomgang på, er å besvare og undersøke en del forskningsspørsmål, slik som det

skal gjøres i min masteroppgave. Dette gjennomføres ved at det kartlegges for relevant litteratur som har formålet å besvare min problemstilling som har blitt formulert. For å forsikre oss om bedre kvalitet i de valgte materialene, vil det være hensiktsmessig å bruke litteraturgjennomgang, og dette grunnet at deres informasjon og datainnsamling sees på som kvalitetssikret, og dette siden den innhentede forskningen også har blitt publisert i det offentlige (Booth, Sutton & Papaioannou, 2016; Hart, 1998; Meiner, 2016, s. 19).

#### 2.4 Formålet med «feature map»

Slik som det har blitt nevnt ovenfor, sies det at det finnes forskjellige faser innenfor litteraturgjennomgangen, og dermed vil det første steget innenfor litteraturgjennomgang være definering av selve prosjektet, i tillegg til det å avgrense seg til et spesifikt tema. Dermed ble det neste steget å søke etter relevante kilder og litteratur, for senere å foreta en analyse og evaluering av den valgte litteraturen. I dette tilfellet vil det være nødvendig å måtte finne ut av hva slags informasjon som vil i et slikt tilfelle være mest relevant og hensiktsmessig for å få svar på den selvvalgte problemstillingen, for deretter å dele de valgte litteraturbidragene inn i forskjellige kategorier. Hensikten med dette er å gjøre det mer oversiktlig når det kommer til funnene. Det vil også være viktig å være aktsom med det å kunne ha kvalitetskrav når det kommer til selve forskningsoppgaven, og at den skal kunne ha tilstrekkelig med dybde, og bredde, og dette kan sikres ved at det samles inn en stor mengde datamateriale. Det ble derfor bestemt å lage et såkalt «feature map», og dette for å kategorisere de forskjellige sidene som det ønskes å analyseres i litteraturen (Hart, 1998; Meiner, 2016, s. 19-20). Et såkalt «feature map» blir definert av Hart (1998, s. 145) som en metodisk fremgangsmåte, hvor artiklenes innhold kan bli analysert på en systematisk måte, i tillegg til å kunne bli organisert i et såkalt standardisert format.

Derfor har det blitt bestemt å utforme et «feature map» som skal være et kart, der det vises til selve hovedinnholdet i litteraturbidragene. Dette kartet vil kunne hjelpe til med å systematisere selve oppgavens analysedel. Derfor ble det bestemt å danne et skjema etter type informasjon som en forsker trenger av litteraturen, og dette for å få muligheten til å svare på selve problemstillingen som har blitt dannet som et spørsmål som er rettet direkte til eksisterende forskningslitteratur. Det er som at forskeren intervjuer selve litteraturen, ved å

prøve å finne ut av sentrale kjennetegn og trekk som skal være relevante og aktuelle for temaet som skal studeres. Gjennom å bruke en slik metode, vil man kunne innhente data som er relevant, i tillegg til å få muligheten til å presentere disse på en bedre, tydeligere og mer strukturert måte. Dette vil også føre til at man får muligheten til å kategorisere og klassifisere innholdet i sitt eget utvalg i et såkalt standardformat, og gjennom en slik måte kan man fokusere på spesifikke perspektiver innenfor litteraturen. Når det nærmer seg slutten av metodekapittelet, vil det være en gjennomgang av det såkalte «feature map» (Hart, 1998; Meiner, 2016).

## 2.5 Fremgangsmåte for innhenting av datamateriale

Det finnes mange artikler som har blitt publisert, og som gjelder feltet innenfor transformasjonsledelse, og det var vanskelig og utfordrende å orientere og kartlegge meg i det spesifikke feltet, siden det var vanskelig å holde oversikt over hele feltet og dens tilhørende litteratur. Dermed ble det bestemt at jeg måtte utforme forskjellige kriterier, og dette for å plukke ut relevant litteratur for selve litteraturgjennomgangen. Disse kriteriene skulle i utgangspunktet sikre meg litteraturutvalg som skulle sikre oppgaven med god faglig dybde, tyngde og bredde som gjør at litteraturgjennomgangen vil være i tråd med forskeren Harts definisjon. Det har derfor vært avgjørende at selve litteraturutvalget skulle skape et helhetlig og tydelig bilde av transformasjonsledelse, i tillegg til hvordan det påvirker de ansattes motivasjon i arbeidslivet. Det ble derfor bestemt at det første utvalgskriteriet skulle gjelde det å definere og forklare transformasjonsledelse, for deretter å beskrive de sentrale teorier og elementer innenfor litteraturen. Dette er nødvendig for å kunne beskrive effekten transformasjonsledelse har på de ansattes motivasjon, og hva det forventes av endringer som blir forårsaket av transformasjonsledelse (Hart, 1998; Hart, 2018; Meiner, 2016, s. 20-21).

Det er viktig å kunne sikre den forventede faglige kvaliteten og tyngden i selve oppgaven, og dette gjennom leting etter flere utvalg som kan være relevant for min masteroppgave, og det ble derfor brukt en del søkingsprogrammer for å gjøre det enklere å søke etter relevante artikler, bøker og eldre masteroppgaver som kan ha relevante kilder (Hart, 1998; Meiner, 2016). Dermed ble Universitetets bibliotek «Oria» brukt for søk etter fagstoff, i tillegg til «Google Scholar» (Ringdal, 2018). Til slutt endte jeg opp med 10 bøker, 2 bokkapitler og 9

artikler, noe som tilsvarte totalt 21 litteraturbidrag. Alle de forskjellige artiklene og bøkene var blitt skrevet i tidsperioden mellom 1985 og 2016, hvor bidragene omhandlet definisjonen på transformasjonsledelse, lederens rolle og motivasjonsprosesser. Disse utvalgene var relevante på grunn av at selve problemstillingen omhandlet påvirkningen transformasjonsledelse har ovenfor motivasjonen til de ansatte, og en god del av litteraturen har skrevet generelt om transformasjonsledelse, uten dybde i hvordan det finnes en sammenkobling mellom transformasjonsledelse og motivasjon (Ringdal, 2018).

### 2.5.1 Litteratursøk

Det er en utfordring å velge litteraturgjennomgang som en metode innenfor forskningsfeltet, og dette grunnet at den vil være avhengig av selve kvaliteten til datamaterialet. Datamaterialet er det grunnleggende i denne oppgaven, og på grunn av dette, vil det være viktig å kunne kvalitetssikre litteraturen som er samlet inn, på en hensiktsmessig måte. Det betyr at jeg måtte være kildekritisk og vurdere kildene før de ble inkludert i datamaterialet (Dalland & Trygstad, 2012). Kildekritikkprosessen begynte allerede ved litteratursøket. Jeg startet litteratursøket med å søke på «transformasjonsledelse» i både Oria og Google Scholar (<https://scholar.google.no>). Et søk på «transformasjonsledelse» i Oria ga 258 treff da jeg brukte innstillingen «Alle bibliotek». Å bruke denne funksjonen gjør at jeg får oversikt over alle dokumenter som er tilgjengelige, og ikke bare de som er tilgjengelig via UiT sitt bibliotek. Søket ga et stort antall treff i Oria, mens et søk på *transformasjonsledelse* på Google Scholar ga omkring 888 treff. Google Scholar oppga ikke et konkret tall, men heller omtrent hvor mange treff den fant. Derfor har jeg valgt å skrive «omkring». Selv om det ikke ble oppgitt det konkrete tallet, ser vi at det uansett var et større treffresultat hos Google Scholar.

Det ble også søkt etter transformasjonsledelse på engelsk, som blir *transformationa leadership*. Å søke etter ordene *transformationa leadership* ga hele 140 999 treff i Oria, noe som er vanskelig å orientere seg i. Her må man bruke søkestrategier for å begrense søketreff, og dette ble blant annet gjort ved å bruke anførselstegn for å vise at man skal finne litteratur der begrepene nevnes etter hverandre i den eksakte rekkefølgen, og ikke bare litteratur som kan inneholde begge begrepene eller bare ett av dem. Denne strategien førte til 55 720 treff,

som er et betydelig mindre søkeresultat. Dette viser viktigheten av å sette seg inn i hvordan man skal søke etter litteratur og kilder.

Å søke etter transformasjonsledelse ga meg treff som for eksempel Li (2013) sitt bokkapittel, som dukket opp i søket i både Oria og Google Scholar. Bokkapittelet ga innføring i transformasjonsledelse, og ble derfor inkludert. Siden de to overnevnte søkene ga for mange treff, ble fokuset å spisse søkingen mer, ved å spesifisere i søkefeltet for å få treff på artikler og bøker som er mer relevante for forskningsspørsmålet. Dermed ble det prøvd å søke etter «*transformational leadership*» AND *motivation*, og som gav en litt lavere andel treff. Her spesifiseres det at jeg er ute etter litteratur som både prater om transformasjonsledelse og motivasjon. Det ble også her søkt på både norsk og engelsk (Dalland & Trygstad, 2012; Ringdal, 2018). Ved søket «*transformational leadership*» AND *motivation*, kom for eksempel *Transformational Leadership* av Bass & Riggio (2006), opp.

Ved å bare søke på transformasjonsledelse og motivasjon, kommer det også opp artikler som for eksempel «The motivation for transformational leadership scale» av Gilbert, Horsman & Kelloway (2014), og «Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents» av Barbuto Jr (2005). Disse artiklene handler om ledermotivasjon – ikke de ansattes motivasjon. Derfor kan man spisse søket enda mer ved å søke «*transformational leadership*» AND *subordinate* AND *motivation*.

Da jeg søkte i databasene plukket jeg ut artikler og bøker som virket relevante, basert på litteraturens navn og sammendrag. Fra dette utvalget skulle jeg sile ut de mest relevante artiklene og bøkene som skulle utgjøre det endelige datamaterialet. For å avgjøre relevans skumleste jeg gjennom litteraturen og sjekket om litteraturen svarte på problemstillingen, underspørsmålene og spørsmålene fra «feature map». Mens jeg leste skrev jeg ned notater som gjaldt hvilke bøker og artikler som var relevant og mest brukt innenfor dette spesifikke temaet. Mens jeg leste litteraturen, gikk jeg også gjennom referanser i teksten og referanselister der det ble funnet en del fagbøker og artikler som virket meget relevante for min forskning, og som kunne belyse og gi et innblikk i transformasjonsledelseskonseptet og

dens sammenheng med motivasjon (Hart, 1998; Hart, 2018; Meiner, 2016). De forskjellige litteraturbidragene som hadde en god del referanser, i tillegg til å belyse, eller som er relevant for problemstillingen, ble dermed inkludert. De mest nevnte forfattere, som jeg har referert mye til, da det gjaldt det å finne svar på problemstillingen, er følgende: Bass (1985) og Li (2013). De ble mye brukt, siden de hadde en stor mengde data som kunne brukes for å belyse min problemstilling.

Det ble også undersøkt om siteringsfrekvenser i de forskjellige artiklene og bøkene, og dette siden det ble hevdet av Hart (1998) at høy referansefrekvens kan være en meget viktig indikator når det kommer til transformasjonsledelses kjernelitteratur, samt hvem de sentrale forskerne er innenfor det spesifikke fagfeltet (Hart, 1998, s. 39). For eksempel ble Bass nevnt jevnlig i litteraturen, noe som indikerer at han står sentralt innenfor transformasjonsledelse.

Vi kan dermed oppsummere ved å si at valget av relevante artikler og bøker, har vært avhengig av visse kriterier, slik som at artiklene som har blitt valgt, ble sitert i andre artikler, og dette ble undersøkt grundig ved bruk av Google Scholar og Universitetets databaser. Litteraturbidragene ble valgt med bakgrunn i dens relevans for problemstillingen, i tillegg til siteringsfrekvens. Dette ble gjort for å forsikre om at litteraturen har kvalitet, samt at den representerer fagfeltet (Dalland & Trygstad, 2012; Hart, 1998; Meiner, 2016, s. 23; Ringdal, 2018). Etter hvert var mitt ønske å finne frem til sentrale forskere som har skrevet relevant litteratur innenfor fagfeltet, og etter noen søk gjennom blant annet databasen til Universitetsbiblioteket, ble det funnet en del sentrale forfattere innenfor transformasjonsledelse som heter: Bass (1985), Li (2013), og Bass & Avolio (1994).

Denne fremgangsmåten virket hensiktsmessig for en litteraturstudie, og jeg fant litteratur som svarte på problemstillingen. En svakhet ved min fremgangsmåte kan være at jeg har oversett relevant litteratur da jeg plukket ut litteratur fra søket i Oria, eller at jeg valgte bort litteratur som kunne vært nyttig, da jeg skumleste gjennom litteraturen. En litteraturstudie handler om å bruke litteraturen på feltet, og uansett litteraturutvalg, er det en mulighet for at relevant



litteratur ikke er inkludert. Selv om min fremgangsmåte kan ha svakheter, har jeg funnet et utvalg som svarer på problemstillingen, og det er det som er avgjørende.

## 2.6 Kravet om kvalitet

For at jeg skal kunne gi et objektivt og oversiktlig bilde av selve litteraturen som har blitt analysert i denne oppgaven, vil det være nødvendig å ha kunnskap om de forskjellige kvalitetskravene som relateres til litteraturgjennomgangen som en metode. For at vi skal hindre at litteraturgjennomgangen bare gir svak utfyllende beskrivelse når det kommer til selve litteraturen, har forskeren Hart hevdet at en forsker bør ha følgende kvalitetskrav som gjelder kvalitet, og som betyr at man bør ha en passende dybde og bredde, konsistens og nøyaktighet, kortfattet og klarhet, i tillegg til effektiv syntese og analyse (Hart, 1998, s. 1). Hans forklaring gir oss forståelsen om at dersom vi ønsker å oppnå en god kvalitet ved bruk av litteraturgjennomgang, må den ha en god nok dybde og bredde, og dermed vil en såkalt effektiv analyse beskrive selve datamaterialet som bør behandles fra mange forskjellige sider for å få til en representativ syntese (Hart, 1998; Meiner, 2016, s. 24; Ringdal, 2018).

Derfor har jeg gjennom litteraturgjennomgangen prøvd å oppfylle de ovennevnte kvalitetskravene som har blitt beskrevet av Hart, og dette ved å først samle inn mange relevante litteraturbidrag for å forsikre om den nødvendige dybden og bredden i selve datamaterialet. Etter det første steget for å forsikre meg om kvalitetskravene ble det utformet et såkalt «feature map», som er et kartleggingsverktøy som er hensiktsmessig for å kunne samle inn informasjonen i kategorier. Derfor vil «feature map» i min oppgave være relevant for problemstillingen. Gjennom «feature map» får jeg muligheten til å kategorisere aspekter ved den spesifikke litteraturen som skal analyseres. Dette vil også føre til at det blir enklere for meg å finne ut av sammenhenger, hull og motsetninger i litteraturgjennomgangen min, i tillegg til at det vil gjøre det enklere å oppdage ulikheter og likheter mellom litteraturbidragene (Hart, 1998; Hart, 2018; Meiner, 2016, s. 24; Oliver, 2012).

Dermed vil de ovennevnte stegene legge et grunnlag for en akademisk, effektiv og faglig analyse av selve datamaterialet. For at jeg skal forsikre meg om en nødvendig dybde og

bredde i litteraturgjennomgangen, har jeg derfor fokusert på å finne stort antall litteraturbidrag, og gjennom leting ble det funnet en god del bidrag om transformasjonsledelse. For å sikre kvaliteten på oppgaven, har jeg prøvd å lete etter relevante bøker som blir brukt på Universitetet som pensum, hvor bøkene blir vurdert av forskere før de blir lagt frem til sine studenter på Universitetet, og på denne måten forsikret jeg meg om kvalitetssikringen. Fagfellevurdering har også vært en indikator på kvalitet. Fagfellevurdering er med på å oppfylle kravet om troverdige kilder, og dermed også kravet om en troverdig mastergradsavhandling. Alle artiklene er fagfellevurderte, noe som er en styrke ved denne avhandlingen (Hart, 1998; Hart, 2018; Meiner, 2016, s. 24; Oliver, 2012).

## 2.7 Vanskeligheter relatert til metode og datainnhenting

På grunn av hensynet til kvaliteten på den teoretiske analysen, i tillegg til innsamlet data, er det viktig å gjøre noen refleksjoner på de forskjellige utfordringene som kan dukke opp i forbindelse med gjennomgangen av litteratur som en metode. Det vil også være viktig å være innforstått med hvordan en forsker skal kunne løse de utfordringer som kan oppstå. Derfor vil det være ideelt å ha mange forskjellige artikler, samt referansefrekvens som er høy på disse artiklene, for å skaffe tyngde, bredde, og kvaliteten (Hart, 1998; Meiner, 2016, s. 25).

Det finnes også en del andre utfordringer som er forbundet med reliabiliteten og validiteten til selve avhandlingen. Noe av det mest utfordrende i avhandlingen er å sikre kvaliteten til oppgaven, hvor selve kvaliteten avhenger av oppgavens reliabilitet og validitet slik som forskeren Ringdal (2018) beskriver det. Ved bruk av begrepene pålitelighet og reliabilitet betyr det at gjennom gjentatte målinger som bruker tilsvarende måleinstrument vil man kunne få til det samme oppnådde resultatet. Mens det har blitt tydeliggjort for disse begrepene, vil gyldighet eller validitet tyde på om personen måler det som forventes å måles, for å få til resultatene. Et annet viktig begrep å nevne er reliabilitet som fokuserer på om den er god nok, til at de andre som bruker samme metode skal kunne få til de samme resultatene. Dermed hevder Ringdal (2018) at det er en forutsetning å ha høy reliabilitet for å få til høy validitet. Det sies derfor at reliabiliteten vil være i seg selv et mål som gjelder hvor pålitelige de forskjellige datakildene som jeg har, vil være. For å kunne sikre reliabiliteten og validiteten til

oppgaven, har det blitt prøvd å strukturere oppgaven på en måte, slik at forskningen blir etterprøvbart (Dalland & Trygstad, 2012; Meiner, 2016, s. 25; Ringdal, 2018).

Primært ble selve litteraturutvalget innhentet ved bruk av avgrensede søkemotorer for søk etter artikler og bøker, i tillegg til bruk av referansesjekk. Ved bruk av alle disse strategiene for å kvalitetssikre min oppgave, vil en litteraturgjennomgang være passende som metode som sikrer oppgavens reliabilitet, siden eksisterende og publisert litteratur hindrer meg fra å havne i problemer dersom litteraturbidragene har metodiske mangler eller feil. Det vil dermed ikke være mulig for meg å undersøke om det foreligger feil i litteraturbidragenes metode og datainnsamlingsprosess. I tillegg, må jeg som person være oppmerksom på at mitt interessefelt og min bakgrunn vil kunne bidra til påvirkning, når det kommer til min tolkning av den relevante litteraturen (Meiner, 2016, s. 25; Ringdal, 2018).

## 2.8 «Feature map»

Som tidligere nevnt, skal jeg vise frem oppgavens «feature map». Jeg har valgt å bruke «feature map», for å kunne plukke ut relevant informasjon, og dette ved å lage spørsmål som skal hjelpe meg videre i prosessen. Disse spørsmålene skal stilles opp mot den utvalgte litteraturen, for å se om innholdet oppfyller kravene til å kunne besvare min problemstilling. Målet var å finne relevant litteratur som kunne belyse sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjonen blant de underordnede. Siden dette spørsmålet er bredt, måtte det spisses og deles opp i delspørsmål. Til sammen består min «feature map» av 15 spørsmål som er delt inn i fire deler.

Den første delen handler om generell bakgrunnsinformasjon om litteraturen, som for eksempel tittel, forfatter og metode. Den andre delen tar for seg hvordan transformasjonsledelse og transaksjonsledelse defineres, og hva som trekkes frem som deres grunnelementer. Den tredje delen handler om transformasjonsledelse og dens sammenheng til de underordnedes motivasjon, og inkluderer spørsmål som retter seg mot hvordan denne sammenhengen kommer til uttrykk i litteraturen. Den fjerde delen stiller spørsmål angående

transaksjonsledelse og underordnedes motivasjon, og hvorvidt transaksjonsledelse er mer eller mindre motiverende enn transformasjonsledelse.

Del I gir generell publikasjonsinformasjon som er nødvendig å vite om, for å kunne tolke deres informasjon. For eksempel er det viktig å vite hvilken metode som er brukt, fordi dette kan si noe om hvordan man skal forstå det som blir sagt og i hvilken kontekst resultatene er satt i. Del II tar for seg definisjoner og grunnelementer, noe som er grunnleggende for oppgaven. For å kunne forstå sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjon må man først og fremst vite hva transformasjonsledelse er og hva den omfatter. Del III er direkte knyttet opp mot problemstillingen, fordi denne delen tar for seg spørsmål om sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon, mens Del IV tar for seg spørsmål som er relatert til problemstillingens underspørsmål.

## 2.9 Forskningsetikk

Det er viktig å sette seg inn i forskningsetikk, når man skal begynne på et forskningsprosjekt. Dette gjelder spesielt når det kommer til personopplysninger som samles inn gjennom intervjuer, og samtaler med informanter. I mitt tilfelle har jeg ingen informanter, og derfor ingen personopplysninger som skal behandles. Forskningsetikk for meg vil handle om hvordan man skal bevare tekstens mening og kontekst, når jeg presenterer funn. Det har også vært viktig å være åpen om fremgangsmåten som har blitt brukt for å innhente data. At jeg har beskrevet fremgangsmåten og litteratursøket, er nødvendig for å vise hvordan jeg har håndtert reliabilitet og validitet i oppgaven, og gjør at det er mulig for leseren å forme sin egen formening om akkurat dette.

## 2.10 Oppsummering

Gjennom denne delen av oppgaven, har det blitt redegjort for oppgavens metodiske tilnærming, hvor selve avhandlingen bruker litteraturstudie som metodisk fremgangsmåte til å besvare problemstillingen. Det har også blitt argumentert for fordelene ved bruk av litteraturgjennomgang og litteraturstudie som metode, og hvordan den hjalp til å lete etter svar på problemstillingen. Deretter ble de såkalte utvalgskriteriene presentert som gjaldt selve

utvalget av data. «Feature map» ble også nevnt i metodedelen, som har blitt brukt i oppgaven til å kategorisere informasjonen. Til slutt har jeg diskutert utfordringene som er knyttet til metodevalget, i tillegg til å ha tydeliggjort utfordringene som gjaldt litteraturens reliabilitet og validitet, og spesielt da det kom til innhenting av relevant litteratur (Hart, 1998; Meiner, 2016).

## 3 Presentasjon av datamaterialet

### 3.1 Innledning

I denne delen av oppgaven skal litteraturen presenteres på den måten at litteraturbidragene samt deres forfattere nevnes i en tabell for å få oversikt over litteraturbidragenes innhold og formål. Dette vil kunne hjelpe meg senere i forskningsoppgaven når jeg skal sammenligne deres forskjellige synspunkter opp mot min problemstilling. Tabellen som presenteres hjelper også leseren med å få en forståelse av litteraturen.

### 3.2 Oversikt over litteraturbidragene

Basert på «feature map», utvalgskriteriene og litteratursøket skal følgende litteratur hjelpe til å finne svare på problemstillingen:

<b>Forfatter(e)</b>	<b>Tittel</b>	<b>Type litteratur</b>	<b>Innhold og formål</b>
Arnulf (2012)	Hva er ledelse	Bok, utgitt av Universitetsforlaget	Introduserende bok om ledelse, herunder transformasjonsledelse.
Bass (1985)	Leadership and Performance Beyond Expectations	Bok, utgitt av The Free Press	Innføring i transformasjons- og transaksjonsledelse. En av bøkene som var med på å skape transformasjonsledelse som konsept.
Bass (1999)	Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership	Artikkel, publisert i European Journal of Work and Organizational Psychology	Oversiktsartikkel over konseptet «transformasjonsledelse», herunder definisjon og forskning.



Bass & Avolio (1994)	Introduction	Bokkapittel i Bass & Avolios «Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership», utgitt av Sage Publications	Beskriver hvordan transformasjonsledelse effektiviserer en organisasjon.
Bass (2008)	The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications	Bok, utgitt av The Free Press	Denne boken er en stor håndbok med oversikt over ledelsesteorier og ledelsesperspektiver. Gir en grundig oversikt innenfor ledelse som fag.
Bass & Riggio (2006)	Transformational Leadership	Bok, utgitt av Psychology Press	Innføring i transformasjonsledelse.
Busch (2012)	Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner	Bok, utgitt av Fagbokforlaget	Boken handler om verdibasert ledelse, og har et eget kapittel som heter «Transformasjonsledelse», hvor man får en innføring i nettopp transformasjonsledelse.
Deschamps et al. (2016)	Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice	Artikkel, publisert i Journal of Healthcare Management	Artikkel som handler om transformasjonsledelse og motivasjonsteorien rettferdighetsteori.

Hetland (2004)	Transformasjonsledelse i en norsk kontekst	Artikkel, publisert i Magma	Drøfting av transformasjonsledelse basert på en kvantitativ undersøkelse om lederutøvelse og dens påvirkning på ansatte i Norge.
Hetland (2008)	Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring	Artikkel, publisert i Tidsskrift for Norsk psykologforening	Forskningsartikkel om transformasjonsledelse som konsept, samt vurdering av transaksjons- og transformasjonsledelse og laissez faire-ledelse.
Kaufmann & Kaufmann (2009)	Psykologi i organisasjon og ledelse	Bok, utgitt av Fagbokforlaget	Innføringsbok i psykologi på organisasjons- og ledelsesfeltet.
Kirkhaug (2015)	Lederskap: Person og funksjon	Bok, utgitt av Universitetsforlaget	Boka er en innføring i lederskap og ledelse, og beskriver blant annet transformasjonsledelse, lederopptredener og tilnærminger til ledelse.
Li (2013)	Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse	Bokkapittel, i Glasø & Thompsons «Transformasjonsledelse», utgitt av Gyldendal Akademisk	Hensikten med kapittelet, og det som gjør at kapittelet er relevant, er at det gir «en oversikt over grunntrekkene i karismatisk ledelse og hvordan dette danner grunnlaget for

			transformasjonsledelse» (s. 12). Kapittelet tar også for seg faktorene i transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.
Li et al. (2012)	Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development	Artikkel, publisert i Information & Management	Studie av sammenhengen mellom Open Source Software (OSS) utviklere og transformasjons- og transaksjonsledelse.
Masi & Cooke (2000)	Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity	Artikkel, publisert i The International Journal of Organizational Analysis.	En kvantitativ undersøkelse av transformasjonsledelse, og dens påvirkning på militærpersonell, herunder motivasjon.
Orazi, Turrini & Valotti (2013)	Public sector leadership: new perspectives for research and practice	Artikkel, publisert i International Review of Administrative Sciences	En review-artikkel som handler om lederskap i offentlig sektor.
Northouse (2010)	Leadership: Theory and Practice	Bok, utgitt av Sage Publications	Innføring i lederskap, herunder transformasjonsledelse.
Piccolo & Colquitt (2006)	Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics	Artikkel, publisert i The Academy of Management Journal	Artikkel som prøver å koble transformasjonsledelse sammen med teori om jobbkarakteristika

			modeller, herunder motivasjon.
Thompson & Li (2010)	Leadership: In Search of Effective Influence Strategies	Bok, utgitt av Gyldendal Akademisk	«This book is about leadership in formal organizations. Its primary focus is on leadership effectiveness, with special attention on influence strategies that lead to superior performance” (s. 7). Transformasjonsledelse er en av teoriene som presenteres.
Yukl (1999)	An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories	Artikkel, publisert i <i>Leadership Quarterly</i>	Denne artikkelen handler om en evaluering av transformasjonsledelse og karismatisk ledelse, hvor fokuset er å se på deres svakheter.
Yukl (2013)	Leadership in Organizations	Bok, utgitt av Pearson	Oversiktsbok over teorier og perspektiver innenfor ledelse og lederskap.

### 3.3 Forfattere

Den mest sentrale forskeren er Bernard M. Bass. Flere av litteraturbidragene har Bass som forfatter, og det var gjennomgående i de andre bidragene at Bass blir nevnt når det snakkes om transformasjonsledelse. Bass samarbeidet med både Avolio og Riggio, og disse forskerne er sentrale bidragsytere i presentasjonen av transformasjonsledelse. Bass som forfatter vil få en stor og avgjørende rolle i oppgaven. Man kan argumentere for at det gir lite variasjon og mindre utforskning av litteratur på feltet, men på en annen side er det helt nødvendig å ta med den mest sentrale forfatteren og de sentrale verkene som har vært med på å forme transformasjonsledelse. Andre forfattere gjengir innholdet i transformasjonsledelse, men Bass var den som videreutviklet og var med på å forme selve innholdet. Selvfølgelig bidrar andre forfattere med kunnskap og forståelse, men i selve definisjonen av transformasjonsledelse har det vært viktig å ta med Bass' verk fordi man da får innblikk i det «originale innholdet». Det må sies at Downton og Burns var de som først lagde versjoner av teorien om transformasjonsledelse, og derfor står det i anførselstegn. Bass videreutviklet Burns' teorier, men det virker som om det var Bass som for alvor introduserte og la til transformasjonsledelse på ledelseskartet. Derfor er hans versjon sentral.

En annen forsker som er relevant er Li, på grunn av at hun har mye kunnskap om transformasjonsledelse. I mitt datamateriale har jeg valgt et bokkapittel som hun har skrevet, som heter «Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse», og en bok hvor hun er medforfatter sammen med Thompson, som heter «Leadership: In search of Effective Influence Strategies». Begge bøkene viser at Li har god kjennskap til innholdet i både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Hilde Hetland er en norsk forsker i likhet med Li, og jeg har valgt å ta for meg to av artiklene til Hetland, som jeg mener kan bidra til å belyse problemstillingen: «Transformasjonsledelse i en norsk kontekst» (2004), og «Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring» (2008). Som man ser av tabellen, har jeg videre inkludert forskerne: Arnulf (2012), Busch (2012), Deschamps et al. (2016), Kaufmann & Kaufmann (2009), Kirkhaug (2015), Li et al. (2012), Masi & Cooke (2000), Orazi et al. (2013), Northouse (2010), Piccolo & Qolquitt (2006) og Yukl (1999; 2013). Disse er fagpersoner med kunnskap som fortjener anerkjennelse, men jeg

ønsket å fremheve Bass, Avolio, Riggio, Li og Hetland fordi de utgjør en stor del av mitt datamateriale. At jeg har valgt å ta med både norske og utenlandske forfattere kan gi meg større innsikt i forståelsen av transformasjonsledelse og motivasjon, og jeg mener derfor at variasjon av forfattere og deres geografiske tilhørighet er viktig.

### 3.4 Årstall

Som tidligere nevnt i metodekapittelet, strekker mitt datamateriale seg fra 1985 til 2016. Det betyr at datamaterialet strekker seg over 31 år, noe som i prinsippet er en lang tidsperiode. Selv om litteraturebidragene er fordelt over en lang tidsperiode, kan det være positivt fordi det kan gi meg innblikk i, og muligheten til å se, om forståelsen av transformasjonsledelse har endret seg over tid, eller om definisjonen og forståelsen har holdt seg stabil gjennom årene. Den eldste boken er boken til Bass som blir sett på som primærkilde fordi den er den første utgivelsen av en svært sentral bok (Dalland, 2012, s. 86). «Leadership and Performance Beyond Expectations» (Bass, 1985) blir sett på som den boken som introduserte Bass' «transformasjonsledelse», og er derfor et sentralt bidrag i denne oppgaven. Det er et hopp fra denne boken og frem til 1994, men etter det fordeles årstallene seg jevnt frem til 2016.

### 3.5 Bøker og bokkapitler

Det som kjennetegner bøkene jeg har valgt til denne oppgaven, er at de er en innføringsbok og/eller en oversiktbok. Med innføringsbok eller innføringskapittel, menes her at boken eller bokkapittelet har som hensikt å gi en innføring i et fenomen, for eksempel ledelse eller transformasjonsledelse. Med oversiktsbok- eller kapittel, menes at boken eller kapittelet prøver å gi en oversikt over teori og retninger innenfor et tema, for eksempel ledelse eller organisasjonsteori. Bøkene og bokkapitlene tilhører både organisasjonsteori og ledelsesteori. For eksempel er boken til Kaufmann & Kaufmann (2009) om organisasjonsteori, mens Kirkhaug (2015) og Yukl (2013) er ledelsesbøker. Dette betyr at jeg har mangfold av fagfelter, og at jeg ikke bare viser et perspektiv dersom det er ulik forståelse mellom de forskjellige teoretiske feltene.



### 3.6 Artiklene

Bass' (1999) artikkel «Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership» ble publisert i *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Artikkelen er en oversiktsartikkel over forskning på transformasjonsledelse. Artikkelen er fra 1999 og forskningsstatusen kan ha endret seg siden det, men Bass er en sentral forsker innenfor transformasjonsledelse og derfor bør denne artikkelen være med.

Hetland (2004) skrev en artikkel som heter «Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring». Den ble publisert i *Magma*. Artikkelen bygger på en kvantitativ undersøkelse gjort av Hetland og Sandal (2003), hvor ledere, overordnede og underordnede svarte på «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ). MLQ er et spørreskjema som brukes for å måle transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og passivt-unngående-ledelse (Hetland, 2004, «Undersøkelsen», avsnitt 1) og ble laget av Bass & Avolio (1995). Spørreskjemaet var i studiens sammenheng, den norske versjonen (Hetland, 2004, «Undersøkelsen», avsnitt 1). Hetlands andre artikkel, «Transformasjonsledelse i en norsk kontekst» (2008), ble publisert i *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. Denne artikkelen bygger på undersøkelser som lagde grunnlaget for Hetlands (2005) doktorgradsavhandling. Begge artiklene til Hetland baserer seg på kvantitative undersøkelser.

Den siste artikkelen som tar for seg svakhetene til transformasjonsledelse, samt teorier om karismatisk ledelse, er skrevet av Yukl (1999). Artikkelen heter «An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories», og ble publisert i tidsskriftet *Leadership Quarterly*. Det at jeg tar for meg en artikkel som kritiserer transformasjonsledelse, gjør at denne oppgaven tar for seg både de positive og de negative sidene ved transformasjonsledelse, og dermed gir oss et bredt spekter av informasjon. Jeg mener at det er viktig å trekke frem både styrker og svakheter, slik at alle sider ved transformasjonsledelse trekkes frem. Gjennom kun å trekke frem de positive trekkene vil man ikke kunne få en helhetlig forståelse av konseptet.

Empiriske studier som gir grunnlag for å kunne argumentere for sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjon, er Deschamps et al. (2016), Li et al. (2012). Masi & Cooke (2000) og Piccolo & Colquitt (2006). Deschamps et al. sin artikkel heter «Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice», og ble publisert i *Journal of Healthcare Management*. Studiens metode er kvantitativ undersøkelse ved bruk av MLQ, og resultatene er basert på besvarelsen til 257 ledere innenfor Québecs offentlige helsesektor, hvor de evaluerte sine overordnede (Deschamps et al., 2016, s. 200-201). Som det kommer frem av tittelen er den analytiske tilnærmingen rettferdighetsteori.

Artikkelen til Piccolo & Colquitt (2006) heter «Transformational Leadership and Job Behaviour: The Mediating Role of Core Job Characteristics», og ble publisert i *The Academy of Management Journal*. Denne artikkelen tar for seg transformasjonsledelse og jobbkarakteristika-modeller, og prøver å forene disse teoriene. Deres forskning bestod av en kvantitativ undersøkelse. De hadde 283 informanter, og undersøkelsen bestod av blant annet MLQ.

Artikkelen «Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development» er skrevet av Li et al. (2012), og ble publisert i *Information & Management*. I likhet med de ovenfor er denne undersøkelsen kvantitativ, og bestod av svar fra 118 informanter som er utviklere innenfor Open Source Software (Li et al., 2012, s. 261). Den teoretiske tilnærmingen de har til motivasjon er selvbestemmelsesteori, og bruker denne teorien i sammenheng med transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Artikkelen til Masi & Cooke (2000) heter «Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity». Denne artikkelen ble publisert i *The International Journal of Organizational Analysis*, og er en kvantitativ undersøkelse med 2596 respondenter fra det amerikanske militæret. Det ble brukt ulike måleinstrumenter, herunder MLQ (Masi & Cooke, 2000, s. 26-27).

Den siste artikkelen som jeg valgte var «Public sector leadership: new perspectives for research and practice», som ble skrevet av Orazi et al. (2013), og som ble publisert i *International Review of Administrative Sciences*. Artikkelen er en review-artikkel, som tar for seg forskningsstatusen til ledelse innenfor offentlig sektor.

## 4 Analyse

### 4.1 Innledning

I denne delen av oppgaven skal det forklares hvordan forskningslitteraturen omtaler forholdet mellom transformasjonsledelse og motivasjonen hos de underordnede. Deretter skal funn relatert til motivasjonseffekten til transformasjonsledelse sammenlignet med transaksjonsledelse, presenteres.

### 4.2 Tradisjonelle vs. de nye tilnærmingene til lederskap

Transformasjonsledelse som teori tilhører det såkalte «nye ledelsesparadigmet» (Li, 2013, s. 16). Kirkhaug (2015) forklarer at det finnes både tradisjonelle definisjoner av et lederskap, i tillegg til nyere tilnærminger. Når det gjelder tradisjonelle definisjoner, deles det opp i to hovedretninger som kalles for atferdssentrerte og ledersentrerte. Den ledersentrerte gruppen, baseres på forskjellige forestillinger som gjelder at ledere i organisasjoner har såkalte bestemte trekk. Det vil si at lederne har spesifikke ferdigheter, personlige egenskaper og kapasiteter som de ansatte ikke innehar (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015, s. 30; Yukl, 2013). En annen forsker kalt Barnard (1938, gjengitt i Kirkhaug, 2015, s. 30) oppgir at lederskap handler om selve kapasiteten til å fornemme organisasjonen i sin helhet, i tillegg til situasjonen til enhver tid. For at dette skal fungere, vil det kreve følelser, dømmekraft og velutviklede sanser. Barnard omtaler lederskap som en kunst, istedenfor vitenskap, og mener at det er mer rettet mot estetikk enn logikk. På den andre siden, rettes den atferdssentrerte gruppen opp mot lederens atferd, og på denne måten inkluderes funksjonene som lederen innehar, i tillegg til hva som forventes å oppnås gjennom lederskapet, og på hvilken måte ledere opptrer gjennom sin lederatferd ovenfor sine ansatte. På grunn av dette, blir lederskap definert og omtalt som en målrettet og bevisst påvirkning av et annet individ, og dette ved å tilrettelegge relasjoner og aktiviteter i en organisasjon eller i grupper (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015, s. 31; Yukl, 2013).

Forståelsen av lederskap i form av atferd vil kunne kobles opp mot sosial aktivitet, og dette ved å få de ansatte til å danne en felles organisasjonskultur, eller ved å danne tro blant de ansatte i en organisasjon. Det blir derfor hevdet av Selznick (1984, oppgitt i Kirkhaug, 2015, s. 31) «at når hele organisasjonen er invadert av verdier som overgår tekniske og operative

krav som stilles fra oppgavene, har lederen gjort jobben sin». Derfor blir lederskap oppfattet som en type form for en såkalt sosial utveksling blant medarbeidere og deres leder (Bass, 2008, s. 21; Kirkhaug, 2015, s. 31). En slik tolkning kan sammenlignes med fortolkningen til Smircich og Morgan, hvor de definerer begrepet lederskap som selve prosessen hvor et individ lykkes i å definere og utforme andre sin virkelighet. Dermed oppfattes deres tolkning som at lederskap innebærer at deres jobb handler om å forsikre at ledere og medarbeidere har samme virkelighetsoppfatning, i tillegg til skillet mellom det som er riktig og galt (Kirkhaug, 2015, s. 31).

Den atferdssentrerte gruppen betrakter derfor lederskap som en sosial-politisk funksjon, som består av tydelige innslag av den såkalte misjoneringen ovenfor de ansatte, og hvor selve muligheten til å kunne påvirke, skaper ansvar. Dermed sies det at ansvar i seg selv er en sentral komponent i den atferdssentrerte gruppen (Kirkhaug, 2015, s. 31). Generelt kan det sies om det tradisjonelle synet at «I mange av de tradisjonelle definisjonene tas det dessuten for gitt at lederen er «anfører» og medarbeidere «følgere». For eksempel definerer Lorsch (2010) en leder som «... en person som påvirker andre til å følge han eller henne» (s. 414)» (Kirkhaug, 2015, s. 31).

Mens det har blitt snakket om den tradisjonelle forklaringen på lederskap, ser vi at det finnes nyere tilnærminger på lederskap som blant annet gjelder personfokusering. Dette kan forklares gjennom organisasjonens behov for effektivitet, endring, i tillegg til personlig og faglig utvikling blant de ansatte (Bryman, 1992, Cogliser & Brigham, 2004, Dinh, et al., 2014, gjengitt i Kirkhaug, 2015, s. 32). For slike behov, vil det kreves ledere som innehar styrke, i tillegg til trygghet, og som ikke er i en såkalt ensidig anførerrolle, slik som det er i den tradisjonelle tilnærmingen. Lederskap blir derfor sett på som en såkalt profesjon som består av et arbeidsfelt som er bredere og større, i tillegg til å ha større helhetlig ansvar, der tilpasning og fleksibilitet vises til som viktige. Dermed hevdes det at nyere lederskapstilnærminger er fokusert på at funksjonene til lederen vil være rettet mot både de ansatte og organisasjonen i sin helhet (Kirkhaug, 2015, s. 32). Vi kan derfor se at ledelse beskrives av Kirkhaug som «frigjøringsfunksjon, tjenerfunksjon, delt funksjon, og en funksjon hvor helheten er viktig» (Kirkhaug, 2015, s. 32).

#### 4.2.1 Frigjøringsfunksjon

En av de viktigste funksjonene som ledere bør inneha, kalles for frigjøringsfunksjonen. Denne funksjonen retter seg mot behovene til de ansatte for faglig og personlig utvikling. Dette er en viktig funksjon i de profesjonelle organisasjonene, der hvor kravene er høye for de ansatte, og hvor hver av de ansatte innehar en spisskompetanse innenfor sitt felt. En slik frigjøringsfunksjon blir beskrevet av Kirkhaug (2015, s. 32) som en slags inputaktivitet som frigjør, og igangsetter kapasiteter og mentale prosesser blant de ansatte i en form av motivasjon, kunnskap, overbevisninger og kreativitet. En slik funksjon vil også kunne gi muligheten til å skape en opposisjon mot regler og gamle tradisjoner, noe som gir muligheten til utvikling i en organisasjon. En slik utvikling vil kunne føre til forbedringer, i tillegg til modernisering i organisasjoner (Kirkhaug, 2015, s. 32). Mens en frigjøringsfunksjon kan føre til en utvikling og forbedring, vil den også motivere ledere til å bruke metoder som bidrar til økt faglig og personlig utvikling hos de ansatte. Dermed blir lederskap betraktet som «en oppdrags- eller lærerfunksjon, og omtales i engelskspråklig litteratur som «management by teaching»» (Normann, 2000, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 33).

En slik frigjøringsfunksjon kan sammenlignes med konseptene «transparent lederskap», og «autentisk lederskap», som begge handler om at lederen skal være avslørende og åpen om sin kunnskap og hemmeligheter som angår sitt felt innen lederskap. Gjennom dette konseptet vil de ansatte kunne herme etter og kopiere lederens metode for selvutvikling i organisasjonen. I tillegg til dette, vil åpenhet føre til økt tillit blant ledere og ansatte, noe som igjen vil føre til bedre kommunikasjon (Bass, 2008, s. 223-224; Kirkhaug, 2015, s. 33; Northouse, 2010, s. 205-208). Det blir også nevnt at motivasjon, autorisering, og styrkebygging er noen av de sentrale begrepene som i dette tilfellet kommer, når det diskuteres om lederskap innenfor slike tilnærminger (Bryman, 1992, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 33). «John Quincy Adams, USAs sjette president, uttalte følgende om lederskap: «Hvis ditt lederskap inspirerer andre til å drømme mer, gjøre mer og bli mer, er du en leder.»» (Kirkhaug, 2015, s. 33). Dette sitatet viser at denne tilnærmingen ikke er ny og revolusjonerende (Kirkhaug, 2015, s. 33).

#### 4.2.2 Tjenerfunksjon innen lederskap

Mens det har blitt redegjort for frigjøringsfunksjonen innenfor lederskap som en viktig funksjon, vil det videre være viktig å nevne tjenerfunksjonen som en annen sentral funksjon innen lederskap. Den har mange fellestrekk med selve frigjøringsfunksjonen, til tross for at det finnes noen vesentlige forskjeller mellom dem. I en tjenerfunksjon, blir de ansatte sett på som den styrende aktøren i organisasjonen. Det betyr at de ansatte har muligheten til å utforme selve lederskapsinnholdet, basert på deres behov. Når deres behov har blitt tatt imot og akseptert vil fullmakten foreligge hos lederen til å påvirke og støtte de ansatte, og på denne måten vil lederen bli sett på som virkemidler som gjør at de ansatte skal få muligheten til å realisere sine drømmer og mål (Bass, 2008, s. 51-52; Kirkhaug, 2015, s. 33-34; Thompson & Li, 2010, s. 53).

En slik tjenerfunksjon skremmer ledere, og skaper skepsis, på grunn av at ledere kan miste makt og status. Mens ledere frykter en slik tjenerfunksjon, har forskningsresultater vist at de lederne som opptre med en slik funksjon ikke mister makten eller statusen, og at de tvert imot vil kunne styrke og forbedre sine posisjoner (Walumbwa et al., 2008, oppgitt i Kirkhaug 2015, s. 34). En god forklaring på dette, finnes i den såkalte resiprositetsteorien, som beskriver at når de ansatte får noe, vil det skape forpliktelser blant dem som handler om å betale tilbake i den samme valutaen. Dette vil medføre personlig vekst, i tillegg til suksess, og vil dermed føre til motivasjon blant medarbeidere (Gouldner, 1960, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 34).

#### 4.2.3 Delt funksjon innen lederskap

Den tredje funksjonen innen nyere tilnærming, kalles for delt funksjon og omtales som delt lederskap (Brown & Gioia, 2002, Grønn, 2002, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 34). Delt lederskap beskriver et samarbeid mellom mange ledere, og dette ved etablert praksis, i tillegg til arbeidsrelasjoner. Dette utelukker ikke at det kan være fast organisering, og kalles som oftest i dette tilfellet for en såkalt teamledelse (Zaccaro et al., 2001, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 34). Det sosiale og uformelle samspillet blant medarbeidere fører til at tilnærmingen kan støtte seg på sosial nettverksteori (Balkundi & Kilduff, 2006, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 34). Begrunnelsen for en slik delt funksjon, handler om at lederskap omhandler spredningen av

påvirkning til forskjellige grupper, i tillegg til «utøvelse av mange og komplekse roller, noe som innebærer stor variasjon i oppgaver og plikter» (Kirkhaug, 2015, s. 34-35).

#### 4.2.4 Helhetlig funksjon innen lederskap

I motsetning til de andre funksjonene innen nyere tilnærming, finner vi den helhetlige funksjonen som innebærer at selve lederskapet får en såkalt politisk dimensjon, i tillegg til at en leder uavhengig av nivå i en organisasjon, vil måtte ha ansvar for spesifikke oppgaver som skal gjennomføres. Lederen vil også få ansvar for situasjoner som går utenfor oppgavene men som allikevel berører lederen. Derfor innebærer helhetlig funksjon å kunne ha muligheten til å takle de forskjellige hindringene som oppstår, og at det må tas hensyn til de såkalte primærinteressentene. Primærinteressentene tilsvarer mottakere av leveranser fra organisasjonen, i tillegg til eiere og medarbeidere i organisasjonen. Det betyr at mål skal dannes og formes på en måte som hindrer målkonflikter, og at verdier som skapes gjennom organisasjonen, fordeles blant disse primærinteressentene gjennom en rettferdig og akseptabel måte. Derfor bør de ansatte skape enstemmighet om hva selve organisasjonen skal kunne oppnå med virksomheten, i tillegg til at alle de forskjellige partene skal kunne få dekket behovene sine (Kirkhaug, 2015, s. 35).

#### 4.3 Transformasjonsledelse

Før vi går til sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjon, kan vi begynne med å forklare modellen til transformasjonsledelse, som først ble introdusert i den såkalte «Rebel leadership» av forskeren Downton i 1973, og dermed etter hvert av forskeren Burns i år 1978. James Burns arbeidet med transformasjonsledelse som en kontrast til den såkalte transaksjonsledelse, som fokuserer på en ledelsesform som er mer tradisjonell, og som i dette tilfellet er kjennetegnet av regelstyring, samt målstyring. Etter hvert kom forskeren Bass med formell teori som gjaldt transformasjonsledelse i år 1985, hvor ledelsesformen omfattet påvirkningsstrategier lederen kan bruke. Disse strategiene skal kunne mobilisere de underordnede til å kunne realisere en spesifikk visjon som skal sikre konkurransedyktigheten til organisasjonen fremover. Strategiene er som følger: intellektuell stimulering, idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon (Bass, 1985; Bass, 2008, s. 619; Li, 2013, s. 17-18).



For å starte med definisjonen av transformasjonsledelse, kan vi se hvordan Bass (1985) definerer begrepet. I starten av boken viser han tydelig sin intensjon om å komme med en ny teori som revolusjonerer ledelsesfagets forståelse av hvordan en leder kan føre til «great effects on their followers» (Bass, 1985, s. xiii). Allerede her ser vi at Bass anser transformasjonsledelse som en ledelse som har større påvirkning på de ansatte enn andre eksisterende ledelsesformer. Han skriver følgende: «To achieve follower performance beyond the ordinary limits, leadership must be transformational. Followers' attitudes, beliefs, motives, and confidence need to be transformed from a lower to a higher plane of arousal and maturity» (Bass, 1985, s. xiii).

Dermed ble transformasjonsledelse utviklet av forskerne Bass & Avolio som i denne videreutviklingen tilføyde en annen påvirkningsstrategi, som ble kalt for individuell støtte (Bass & Avolio, 1994; Li, 2013, s. 18). Vi kan derfor si at teorien om transformasjonsledelse har blitt revidert mange ganger gjennom disse årene, hvor Bass & Avolio (1997, oppgitt i Li, 2013, s. 18) i de siste årene med revisjon, delte den såkalte idealiserte innflytelsen i forskjellige retninger, som kalles for idealisert innflytelsesatferd og idealiserte innflytelsestrekk. Vi kan gjennom dette si at den ene retningen som kalles for idealiserte innflytelsestrekk retter seg mot de egenskaper som de underordnede tillegger sine ledere, basert på deres forestillinger om deres leder. På en annen side er det slik at den såkalte atferdskomponenten peker mot oppfatningen til de underordnede når det gjelder lederens atferd. På denne måten lagde Bass & Avolio en slags modell som tar for seg både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og dermed ble det også laget et verktøy, for å kunne kartlegge atferden til lederen når det gjelder både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. I tillegg utformet de et opplæringsprogram som gjelder transformasjonsledelse (Li, 2013, s. 18).

Mens vi har forklart litt om transformasjonsledelse, kan vi gå videre til å forklare litt om transaksjonsledelse som skiller seg fra transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse fokuserer på selve transaksjonen som eksisterer i interaksjonen mellom kollegaer, deres ledere og de underordnede, hvor deres leder diskuterer forventningene, i tillegg til krav, med de underordnede. Her angir lederen belønninger og betingelser for at disse forventningene skal

innfris. Gjennom dette kan vi si at transformasjonsledere fokuserer på mye annet enn kun å lage avtaler med sine underordnede og deres kollegaer, og de vil dermed bruke inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, individuell støtte eller intellektuell stimulering. Dette gjør de for å kunne påvirke deres ansatte for å arbeide og oppnå bedre resultater enn forventningene. Derfor vil transformasjonsledere hjelpe de underordnede til å utvikle deres egne lederferdigheter, ved å gi dem myndighet, i tillegg til å utdele utfordrende arbeidsoppgaver (Bass, 1985, s. 14; Busch, 2012, s. 154-155; Li, 2013, s. 18-19; Northouse, 2010, s. 172).

Transformasjonsledelse inneholder fire forskjellige faktorer som kalles for individuell støtte, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Det sies at både inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse merkes for å ha mange fellestrekk med den såkalte karismatisk ledelse. Dermed vil disse to faktorene gi de ansatte en følelse av å arbeide med et viktig og stort prosjekt, i tillegg til at deres aktive deltakelse og engasjement med å innføre visjonen til selve organisasjonen vil være av stor viktighet. En av faktorene som kalles for intellektuell stimulering handler om at ledere påvirker deres underordnede ved å la dem være nytenkende, i tillegg til kreative, ved å gripe inn på nyskapende måter, men også å kunne se problemer fra forskjellige vinkler. Den siste faktoren som blir kalt for individuell støtte, handler om at en leder setter søkelys på å danne et såkalt støttende arbeidsmiljø, der lederne hører på underordnedes behov, og lærer dem til å yte enda bedre (Bass, 1999, s. 11; Li, 2013, s. 24-25; Yukl, 2013, s. 313).

Vi kan gjennom dette si at transformasjonsledelse ikke bare vil handle om visse personer som ligger øverst i en organisasjon, og vil gjelde alle personer uavhengig av nivå. Det hevdes av Bass, om at effektive ledere benytter seg av en kombinasjon som består av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse blir vektlagt når kommunikasjon mellom lederen og de underordnede oppstår for spesifikke krav som skal i dette tilfellet innfris innen en kort tidsperiode, og vil dermed angi belønninger og betingelser for innfrielse av disse kravene. Siden transaksjonsledelse består av et kortere tidsperspektiv, vil transformasjonsledelse ha et lengre perspektiv. Tidsperspektivet fremgår av, og kommer til

uttrykk gjennom, visjonen til organisasjonen, og vil i dette tilfellet ha et større fokus på å mobilisere de ansatte for å få virkeliggjort visjonene (Bass, 1985; Li, 2013, s. 19).

Derfor mener Bass at det vil være nødvendig å anvende de to ovennevnte ledelsesformene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og dette for at deres organisasjon skal kunne overleve. Lederne bør i dette tilfellet samarbeide med deres ansatte, for å få til en høy verdiskapning når det gjelder det daglige, i tillegg til at man må arbeide for at deres organisasjon skal være konkurransedyktig i en lengre tidsperiode (Li, 2013, s. 19). Burns skisserer et klart skille mellom transaksjons- og transformasjonsledelse, mens Bass mener at de ikke nødvendigvis er helt adskilt. For Bass vil en effektiv leder inneha begge deler, men med ulik grad av vektlegging når det kommer til de grunnleggende elementene (Bass, 1985).

Dermed har forskerne Bass & Avolio gjennom sitt arbeid klart å utvikle en ledelsesmodell, og en slik modell omfatter både transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, samt laissez faire-ledelse som kalles for «la-det-skure-ledelse». De forklarte at den aller første dimensjonen til selve modellen er en såkalt passiv-aktiv-dimensjon, noe som i dette tilfellet bidrar til identifisering av forskjellige lederstiler som forskjellige ledere bruker, når de skal påvirke deres ansatte (Bass & Avolio, 1994; Li, 2013, s. 19). Ifølge modellen til Bass & Avolio finnes det en annen dimensjon som utgjør effektivitetsdimensjonen, noe som viser til de forskjellige stilenes påvirkning på de ansattes prestasjon. Den tredje og siste dimensjonen som blir nevnt av forskerne, representerer hyppigheten av ledernes bruk av en spesifikk lederstil (Bass & Avolio, 1994; Li, 2013, s. 19).

Det som er interessant er at Li omtaler transformasjonsledelse som «en prosess», og på denne måten snakker om at denne ledelsesformen handler om å føre til forandring, samt å skape transformasjon i organisasjoner, og dette gjelder for eksempel standarder, etikk, verdier, og mål som er langsiktige. Videre refererer Li til Bass & Avolio og skriver at: «Denne typen ledelse tar hensyn til underordnedes behov og motiver og prøver å hjelpe dem med å nå sitt fulle potensial» (Bass & Avolio, 1994, gjengitt i Li, 2013, s. 16). Dermed løfter transformasjonsledelse den underordnedes motivasjon, i tillegg til å tilfredsstille behovene

deres når det kommer til læringsprosesser, og utfordringene i arbeidslivet, og behandler de ansatte som kompetente (Li, 2013, s. 16).

Bass & Avolio hevder at en slik ledelsesprosess ivaretar deres underordnedes motiver og behov, i tillegg til at lederen hjelper de ansatte med å oppnå deres fulle potensial. Derfor vil det være slik at ledere som bruker transformasjonsledelse, som oftest har sterke interne idealer og verdier. Dermed vil de kunne motivere sine ansatte til forskjellige opptredener som hjelper til med å fremme interessene til fellesskapet, istedenfor å kun tenke på enkeltindividets beste (Bass & Avolio, 1994; Li, 2013, s. 16). Blant annet skriver Bass:

Whereas transformational leaders uplift the morale, motivation, and morals of their followers, transactional leaders cater to their followers' immediate self-interests. The transformational leader emphasizes what you can do for your country; the transactional leader, on what your country can do for you (Bass, 1999, s. 9).

Her ser vi at det er et slags skifte fra egeninteresse i transaksjonsledelse til fellesskapsmentalitet i transformasjonsledelse, som også kommer frem hos Bass & Avolio når de skriver at transformasjonsledere «motivate colleagues and followers to look beyond their own interests toward those that will benefit the group» (Bass & Avolio, 1994, s. 2). Som en motsetning, hevder Yukl at transaksjonsledelse handler om å motivere gjennom de ansattes egeninteresse (Yukl, 2013, s. 312). Vi kan derfor si at transformasjonsledere inspirerer når det kommer til måten en visjon presenteres på, samt å utfordre allerede eksisterende fremgangsmåter, og myndiggjør de ansatte slik at de øker arbeidseffektiviteten (Bass & Avolio, 1994; Li, 2013, s. 16). I sitatet til Bass karakteriseres transformasjonslederen som en leder som fører til økt motivasjon hos de underordnede (Bass, 1999, s. 9).

Gjennom arbeidet med utformingen av transformasjonsledelsesteorien, har forskeren Bass (1985, nevnt i Li, 2013, s. 16) oppdaget at når det kommer til implementering av en visjon i en organisasjon, er det viktig at transformasjonsledere skal fremstå som et positivt forbilde for

de ansatte, «hvor ledere opptrer konsistent med de verdiene som visjonen bygger på» (Li, 2013, s. 16). Transformasjonsledere blir også referert til som flinke til å kunne motivere underordnede på en måte som fører til virkeliggjøring av visjonene. Dette gjennomføres ved at transformasjonsledere peker på hva slags betydning en visjon har for veksten og videreutviklingen til organisasjonen. De viser til mulighetene for utvikling når det gjelder hva implementeringen av visjoner innebærer, og dette i tillegg til at transformasjonsledere er flinke til å fremheve mulighetene som finnes for personlig vekst i organisasjonen (Bass, 1985; Bass, 2008, s. 619; Li, 2013, s. 16).

Ved bruk av slike metoder, vil de ansatte som oftest se opp til slike ledere, og det fører til at de underordnede identifiserer seg med lederne, og tydeliggjør sin tillit til sine ledere gjennom det å arbeide og bistå i visjonsgjennomføringen (Conger & Kanungo, 1987, Gardner & Avolio, 1998, nevnt i Li, 2013, s. 16). Gjennom flere forskjellige studier, har det blitt bekreftet av blant annet forskeren Shamir (1993, nevnt i Li, 2013, s. 16-17), at de underordnede som internaliserer og aksepterer de forskjellige verdiene som en leder uttrykker gjennom sin atferd, og som i dette tilfellet inspireres av målsettinger og visjoner for organisasjonen. Dette vil forårsake en økning av indre motivasjon, og dette for å fremme mer effektivitet, og prestasjon. Dermed har forskerne Jung & Avolio (2000, oppgitt i Li, 2013, s. 17) hevdet at når ledere utvikler felles visjon, vil dette være noe av det viktigste elementet innenfor prosessen til transformasjonsledelse.

#### 4.4 Indre eller ytre motivasjon?

##### 4.4.1 Transformasjonsledelse som indre motivator

Busch er tydelig på hva han mener angående sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjon, når han skriver følgende: «Hovedformålet med transformasjonsledelse er å motivere medarbeiderne. De skal transformeres til et høyere moralsk og motivasjonsmessig nivå og sette organisasjonens mål foran egne interesser» (Busch, 2012, s. 153). Dette er et av flere eksempler på hvordan transformasjonsledelse defineres i forskningslitteratur, og nå som vi både har sett på definisjoner av transformasjonsledelse, og på dens grunnelementer, kan vi lage følgende påstand: *Transformasjonsledelse skal heve de underordnedes motivasjon.*

Beskrivelsene viser at motivasjon er et sentralt begrep innenfor transformasjonsledelse, enten

det er gjennom defineringen eller gjennom grunnelementene. Transformasjonsledelse er en type ledelse som fokuserer på motivering, og motiveringen kommer blant annet tydelig frem gjennom inspirerende motivasjon. Litteraturbidragene som har blitt nevnt hittil, er enige i påstanden om hevingen av motivasjon, noe som hentyder at det er en klar sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon. For å si det på en annen måte, kan vi si at det er en slags konsensus om at motivasjon er et sentralt element innenfor transformasjonsledelse. Denne «konsensusen» blir blant annet underbygget gjennom Masi & Cooke (2000), som i sin studie, fant at det var en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og underordnedes motivasjon, i motsetning til transaksjonsledelse. De viser også til annen forskning med samme konklusjon angående transformasjonsledelse, herunder Hater & Bass (1988, gjengitt i Masi & Cooke, 2000, s. 22).

Northouse (2010, s. 188) skriver at transformasjonsledelse kan kritiseres for at de fire grunnelementene ikke har klare skillelinjer og at innholdet i et grunnelement også går igjen i et annet element. Man kan se på dette som negativt, men på en annen side kan det også bety at de fire grunnelementene er avhengig av hverandre og at det viser at transformasjonsledelse har et klart mål: motivere, inspirere og effektivisere. Men, Yukl (2013, s. 314) kritiserer transformasjonsledelse for å ikke gi en tydeligere beskrivelse av hvordan transformasjonsledere går frem for å inspirere, og at det mangler en dypere beskrivelse av denne inspirasjonsprosessen. Men, på en annen side, påpeker Yukl (2013, s. 314) at det er mulig at inspirasjonsprosessen kommer som følge av måten lederen motiverer de ansatte på. Denne tilnærmingen er ikke ulik Hetland (2004; 2008), hvor hun blant annet skriver at transformasjonsledere motiverer gjennom inspirasjon (Hetland, 2004, avsnitt 4; Hetland, 2008, «Transformasjonsledelse – inspirasjon til endring», avsnitt 1).

Bass (1985) hevder at transformasjonsledere motiverer de ansatte, og blant annet består lederatferden av inspirerende motivasjon. Konkret skriver Yukl:

Transformational leadership probably involves internalization, because inspirational motivation includes efforts to link the task to follower values and ideals with behavior

such as articulating an inspirational vision. A leader can increase intrinsic motivation by increasing the perception of followers that task objectives are consistent with their authentic interests and values (Yukl, 2013, s. 314).

Sitatet hentyder at det er en mulighet for at transformasjonslederen fremmer indre motivasjon hos de ansatte gjennom internalisering av visjonen. Bass (1985) på sin side, viser til ulike motivasjonsteorier. En kort oppsummering av motivasjonsteorier blir presentert, herunder forventningsteori og målsettingsteori som er kognitive motivasjonsteorier med fokus på hvordan mål og forventninger motiverer oss (Bass, 1985, s. 8). Han velger ingen spesifikk teori å bygge sitt konsept på, men poengterer at motivasjonen ved transformasjonsledelse er en type indre motivasjon som beveger seg utenfor belønningsmotivasjonen som vi finner i transaksjonsledelse:

We argue, therefore, that subordinate motivation to work cannot be fully accounted for by any notion of a simple swap of desired material and psychic payments from a superior in exchange for satisfactory services rendered by the subordinates. This exchange is common and apparent in leader-subordinate relationships but it fails to account for an important portion. Expanded views of motivation and leadership must be added on to the basic postulate that effort is a function of the value for us of outcomes and our confidence (subjective probability) that we will obtain them (Bass, 1985, s. 9).

Studien til Li et al. (2012) viste at det var en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og transformasjonsledelse. Indre motivasjon handler om å bli motivert gjennom at aktivitetene fører til en slags tilfredsstillelse, og studien skiller mellom to typer indre motivasjon innenfor selvbestemmelsesteori: 1) motivasjon fordi aktivitetene er noe man liker å gjøre, og 2) motivasjon som følge av en forpliktelse, for eksempel forpliktelse på grunn av moral (Li et al., 2012, s. 258). Studien indikerer at det er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og indre motivasjon, der indre motivasjonstype 1 særlig blir påvirket av individuell støtte og

intellektuell stimulering, mens indre motivasjonstype 2 var særlig påvirket av de to andre I-ene, nemlig inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse (Li et al., 2012, s. 263-264).

Dette kan tyde på at motivasjonstype 1 stimuleres når transformasjonslederen legger til rette for at de underordnede skal gjøre sitt beste, og at lederen forsøker å fremme utvikling. Motivasjonstype 2 kan ha en sammenheng med de to andre grunnelementene, fordi de handler om inspirasjon og å fremme den ansattes opplevelse av at deres innsats verdsettes. Det kan bety at transformasjonsledere både gir de ansatte en følelse av å være viktige, samtidig som de ansatte får den støtten de trenger for å utføre sitt arbeid. Alle disse faktorene er med på å fremme motivasjon. Hetland hevder også at det er mulig å koble transformasjonsledelse opp mot indre motivasjon, samtidig som transaksjonsledelse kan knyttes opp mot de ansattes ytre motivasjon. Dette kan relateres til forståelsen om at underordnede hos en transformasjonsleder, motiveres til høyere prestasjonsnivå (Hetland, 2008, avsnitt 11).

#### 4.4.2 Transaksjonsledelse som ytre motivator

Yukl fremhever at «According to Bass, transformational leadership increases follower motivation and performance more than transactional leadership, but effective leaders use combination of both types of leadership» (Yukl, 2013, s. 313). Det betyr at transaksjonsledelse kan motivere, men at denne motivasjonstypen er ulik motivasjonen som kommer gjennom transformasjonsledelse. Slik som det har blitt nevnt tidligere, vil en transaksjonsledelse oppstå når ledere belønner sine underordnede for deres gode prestasjon på jobb, eller at det kan avhenge av på hvilken måte en ansatt er flink til å følge de retningslinjene og instruksene som er gjeldende (Bass, 1985; Li, 2013, s. 20-21; Northouse, 2010, s.172). Dermed «baserer transaksjonsledelse seg på betinget forsterkning, enten i positiv form som betinget belønning (CR) eller i de mer negative aktive og passive formene for avviksstyring (MBE-A eller MBE-P)» (Li, 2013, s. 20-21). Bass & Riggio (2006, s 8), Li (2013, s 21) og Northouse (2010, s. 181) hevder at det som kan være typisk ved ledere som bruker betinget belønning (CR), kan være at lederen tydeliggjør hva de ansatte vil kunne forvente å få, ved oppnåelsen av prestasjonsmålene (Bass & Riggio, 2006, s. 8; Li, 2013, s. 21). Det ble ifølge Li (2013) hevdet følgende:



Selv om det fremgår av modellen at betinget belønning ikke motiverer underordnede til å prestere mer og utvikle seg personlig like effektivt som de fire lederstilene under transformasjonsledelse, har CR vært mer effektiv enn de mer negative transaksjonsformene knyttet til avviksstyring. (Li, 2013, s. 21).

Derfor vil en slik ledermetode føre til at både lederen og de underordnede kan bli enige om arbeidsoppgaver som må utføres, i tillegg til hva slags belønning de ansatte får ved å bli ferdige med oppgavene gjennom en akseptabel prestasjon (Bass, 1985; Li, 2010, s. 21). En slik ledelsesform blir stadig brukt i salgsorganisasjoner, hvor både de underordnede og lederen blir enige om hvilke salgsmål som skal være gjeldende for en spesifikk tidsperiode. Et eksempel er bilsalg, hvor det vil i slike situasjoner være standard for en leder å oppdatere seg med hva deres ansatte vil kunne klare å gjennomføre opp mot de forskjellige salgsmålene som har blitt satt opp. Dermed vil resultatene som de ansatte klarer å oppnå innen avtalt tid, eller periode, danne selve grunnlaget for deres belønning. Belønning i dette tilfellet kan referere til for eksempel økning i lønnen til de ansatte (Bass & Riggio, 2006, s. 8; Li, 2013, s. 21; Thompson & Li, 2010, s. 101).

Li (2013) skriver at i de fleste organisasjoner blir avviksstyring brukt, hvor denne typen ledelse refererer til ledere som fokuserer på tilfellet om feilgrep, avvik eller uregelmessigheter fra de gjeldende standarder som oppstår. Vi kan gi et eksempel på avvik: feil regelanvendelse som i dette tilfellet er knyttet til selve tildelingen av de offentlige goder. Et annet eksempel er rutinebaserte brudd på måten kundene skal behandles på. Dermed vil en leder bruke hele sin oppmerksomhet og fokus på å håndtere klager, svikt og feilgrep. Dette er avviksstyring, som handler om å rette på de underordnedes atferd, på den måten at den samsvarer med de gjeldende rutiner og regler (Li, 2013, s. 21-22).

Det finnes to forskjellige typer MBE, hvor den ene består av en aktiv, mens den andre av en passiv type. Den aktive typen avviksstyring vil være slik som det har blitt nevnt tidligere, om at lederen prøver å håndtere klager, og forsøker å forandre på de underordnedes atferd. Den passive typen er ulik den andre, gjennom at lederen i dette tilfellet ikke vil holde seg oppdatert

om deres gjeldende praksis, og dermed vil en leder i den passive retningen ikke gripe inn før problemene blir svært alvorlige for organisasjonen (Bass & Riggio, 2006, s. 8; Li, 2013, s. 22). Berson & Avolio (2004, gjengitt i Li, 2013, s. 22) viser til forskning som tyder på at både passiv og aktiv MBE har lavere effektivitet, sammenlignet med betinget belønning og transformasjonsledelse.

Når en leder bestemmer seg for å bruke en aktiv avviksstyring, må han være aktiv i å holde øye med avvik som oppstår når det gjelder standarder, i tillegg til feilgrep fra de underordnede i deres arbeidsutøvelse. På grunn av dette vil lederen gripe inn for å korrigere feilene, dersom det er nødvendig. Når det gjelder den andre ledelsesmetoden som kalles for passiv avviksstyring, vil en leder opptre på en passiv måte helt til feilgrep og avvik oppstår, og vil deretter komme med de nødvendige handlinger for å korrigere på problemene. Derfor kan vi si at en aktiv avviksstyring vil vise til effektivitet i noen situasjoner, hvor for eksempel sikkerheten vil ha en stor betydning (Li, 2013, s. 22).

Li et al. (2012) har forsket på sammenhengen mellom motivasjon og transformasjons- og transaksjonsledelse, og fant at motivasjon kan oppstå hos ansatte under både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, men at et skille går mellom indre og ytre motivasjon. I likhet med Hetland (2008) som hevder at man kan trekke transaksjonsledelse opp mot ytre motivasjon, fant Li et al. (2012) at transformasjonsledelse fører til indre motivasjon mens transaksjonsledelse fører til ytre motivasjon. Basert på selvbestemmelsesteori skiller de mellom tre former for ytre motivasjon: 1) å bli motivert fordi noe anses som viktig, 2) å bli motivert på grunn av følelse av stolthet eller skyldfølelse knyttet til resultatene, og 3) å bli motivert fordi man ønsker å unngå å bli straffet, eller fordi man ønsker en ytre belønning (Li et al., 2012, s. 258). Undersøkelsen fant en positiv sammenheng mellom de to første motivasjonsformene og aktiv avviksstyring, mens det var ingen betydningsfull korrelasjon mellom de overnevnte punktene og passiv avviksstyring (Li et al., 2012, s. 263-264).

#### 4.4.3 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse – separerte eller kombinert?

Disse to ledelsesformene har altså ulik påvirkning på motivasjon, og ut ifra en slik beskrivelse kan man se et skille mellom dem. For eksempel hevder Bass & Avolio og Thompson & Li at betinget belønning kan være effektivt, men ikke på samme nivå som transformasjonsledelses grunnelementer, når det kommer til å motivere de ansatte til høyere prestasjon og utvikling (Bass & Avolio, 1994, 4; Thompson & Li, 2010, s. 101). Men, det er også viktig å fremheve det Yukl skrev, om at transformasjonsledere også bør inneholde elementer fra transaksjonsledelse. Arnulf (2012, s. 65) underbygger dette argumentet ved å skrive at Bass & Avolio ikke mente at disse formene må separeres helt, men heller at transformasjonsledelse bygger videre på transaksjonsledelse:

Ved å ivareta transaksjonsledelse – reaksjoner på regelbrudd og belønninger for god innsats – bygger teorien på grunnleggende styringsatferd. Bass & Avolio hevder at dette først må være på plass, og at «transformasjonsledelse» bare kan utøves som en videreutvikling av det grunnlaget som transaksjoner alltid vil måtte være i arbeidslivet (Arnulf, 2012, s. 65)

Sitater viser altså at til tross for at litteraturen ofte lager et skille mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, ble ledelsesmodellen til Bass & Avolio utformet på den måten at transformasjonsledelse forutsetter bruken av transaksjonsledelse. Orazi et al. (2013) argumenterer for at fokuset til mange forskere har blitt endret til å se på et integrert lederskap, hvor de beskriver det som en kombinasjon av både transaksjons- og transformasjonsledelse. Dette vil dermed styrke ledelsen og øke de underordnedes indre motivasjon, ved å kombinere egenskapene hos begge ledelsesformene, hvor en inkludering av belønning, samt gjenkjenning av andres prestasjoner vil være bedre enn å kun fokusere på et ledelsesalternativ (Orazi et al., 2013, s. 494).

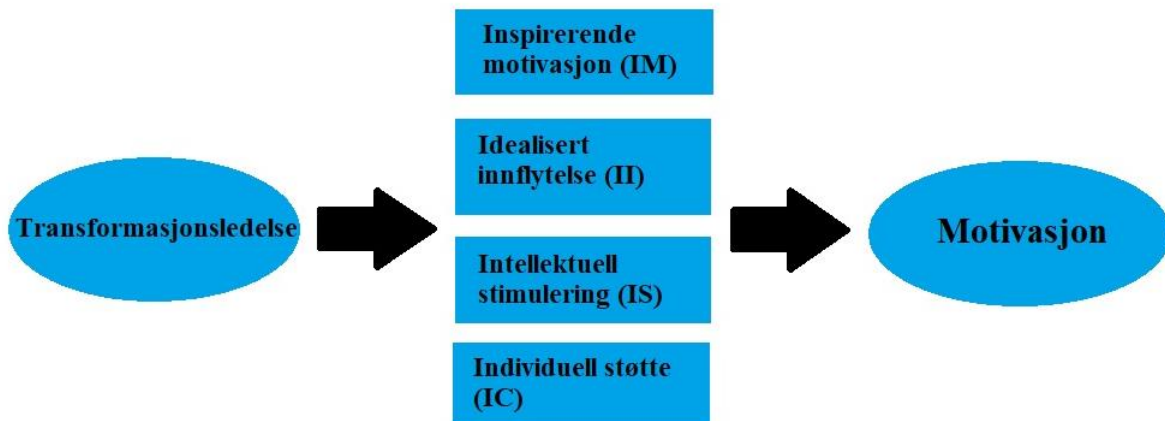
Et slikt synspunkt kommer også frem hos Hetland (2004). For det første skriver Hetland at transaksjonsledelse «består i å motivere underordnede til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse leder til prestasjoner utover det som er forventet. Transaksjonsledelse

er forbundet med en økning i arbeidsmotivasjon, men ikke i samme grad som transformasjonsledelse» (Hetland, 2004, avsnitt 5). Her fremviser Hetland forståelsen om at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse motiverer, men fremmer ulik type motivasjon hos de underordnede. For det andre, underbygger Hetland forståelsen om at ledelsesformene ikke må separeres, ved å referere til hva det nye ledelsesparadigmet innebærer: «I dette nye ledelsesparadigmet hevdes det at ledelse i form av kontroll og detaljstyring (ledere som «teller») bør utfylles av aspekter som bruk av symbolikk og påpekning av mening i arbeidet den enkelte utfører (også kalt ledere som «forteller»)» (Hetland, 2004, avsnitt 1).

Dette er i tråd med hvordan transformasjonsledelse er utformet, slik som det kommer frem hos Arnulf (2012). I likhet med Hetland (2004), fremhever Yukl (1999) at Bass sin forståelse av transformasjonsledelse hevder at transformasjonslederen skal opptre på en måte som gjør at de ansatte blir «motivated to do more than they originally expected to do» (Yukl, 1999, s. 286). Det er den samme fremstillingen som også kommer frem hos Bass & Riggio (2006). Mens denne motivasjonen handler om motivering gjennom å vise viktigheten av deres innsats, vil transaksjonsledelse motivere gjennom «byttehandel» som gjør at de ansatte følger regler og forespørsler (Yukl, 1999, s. 286). Byttehandel i denne konteksten refererer til belønning, slik som det kommer frem hos Li (2013).

#### 4.5 Grunnelementene og motivasjon

Basert på beskrivelsen av transformasjonsledelse i denne oppgaven, er det mulig å anta at motivasjonsprosessen er begrunnet i de fire grunnelementene. Allerede i definisjonen av transformasjonsledelse finner vi begrepet «motivasjon». Sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon kommer til uttrykk gjennom at Bass (1985) utviklet en ledelsesform som skal fokusere på å motivere de ansatte. Gjennom litteraturstudiet har det blitt synlig at motivering av de underordnede er en sentral del av arbeidet til en transformasjonsleder. Sammenhengen som ble funnet gjennom denne oppgaven, er presentert i Figur 1. Illustrasjonen viser at transformasjonslederen motiverer de underordnede gjennom grunnelementene i transformasjonsledelse, og at lederen bruker en eller flere av transformasjonselementene, slik som inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte.



Figur 1. Sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon.

#### 4.5.1 Inspirerende motivasjon (IM)

Li (2013) beskriver at inspirerende motivasjon som en lederstil innenfor transformasjonsledelse, har sitt grunnlag gjennom det at organisasjoner kan oppleve forskjellige omgivelser som turbulente. Omgivelsene er karakterisert av forskjellige aktører som henter med seg løsninger som er teknologiske og nye, og som også kan gjelde moderne produkter eller andre ting som påvirker og skaper et fortrinn når det gjelder konkurranse. Dette fører til vanskeligere og hardere konkurranser, og vil dermed utfordre forskjellige organisasjoner til mobilisering av deres underordnede med hensikt om å skape endringer som forsikrer deres konkurransedyktighet i tiden som kommer. For at ledere skal kunne mobilisere sine ansatte, må ledere snakke på en entusiastisk, og optimistisk måte om deres fremtid i organisasjonen, og mulighetene dette vil innebære for selve organisasjonen, og de ansatte. Etter mobiliseringen, forteller lederen de ansatte om hva som skal oppnås innen en bestemt tid (Li, 2013, s. 25).

Thompson & Li (2010, s. 105) skriver at inspirerende motivasjon inkluderer at lederen er optimistisk ovenfor at målene og visjonen kan oppnås, og viser det til de underordnede gjennom entusiasme som spres blant de ansatte i organisasjonen: «Leaders display enthusiasm and optimism, raising the level of team spirit» (Thompson & Li, 2010, s. 105). Ifølge

Northouse vil transformasjonsledere som bruker inspirerende motivasjon, kjennetegnes av å «communicate high expectations to followers, inspiring them through motivation to become committed to and a part of the shared vision in the organization» (Northouse, 2010, s. 179).

Gjennom det å formidle visjonen til organisasjonen på en overbevisende, og inspirerende måte, i tillegg til å uttrykke tillit når det kommer til oppnåelsen av visjonen, vil dette skape positive forventninger blant de ansatte når det gjelder ressursene som skal til for å være vellykket. Arnulf deler forståelsen om at transformasjonsledere viser optimisme, og fremhever også at denne atferden har som hensikt «å få medarbeiderne til å forstå og tro på sin egen rolle i organisasjonens framtid» (Arnulf, 2012, s. 67). Dermed vil en leder gjennom formidling av visjonen, bidra til mobiliseringen av de ansatte i organisasjonen, når det kommer til å arbeide for å oppnå målet (Busch, 2012, s. 160-161; Li, 2013, s. 25; Thompson & Li, 2010, s. 105).

Ifølge Li (2013) «gir det underordnede en følelse av mening hvor man opplever å være deltaker i et stort og viktig prosjekt som kan bidra til at organisasjonen vil være konkurransedyktig også når man ser noen år fremover» (Li, 2013, s. 25). Bass & Avolio (1994, s. 3), Bass & Riggio (2006, s. 6) og Orazi et al. (2013, s. 494) fremhever også at inspirerende motivasjon inkluderer å formidle at arbeidet er meningsfullt. Visjon i seg selv vil være meget viktig for å kunne danne et grunnlag for de nye oppgavene, og som fører til at de underordnede får en utfordring som hjelper til med å øke deres personlige utvikling, samt deres vekst (Li, 2013, s. 25). Li skriver at:

En viktig kilde til suksess for en organisasjon er en toppleder som kan skape og formidle en engasjerende visjon som viser hvordan man ønsker å transformere organisasjonen, samt arkitekturen til en organisasjon som man forventer skal stå sterkere rustet i en tøff konkurranse. (Li, 2013, s. 25-26).

Det betyr at når lederen forklarer og beskriver organisasjonen konkret og tydelig, i tillegg til å forklare hvordan den kan styrke fellesskapet, fører dette til at det skapes inspirasjon blant de underordnede, og fører dermed til en økt innsats. Dette vil også føre til at de underordnede får troen på en lysere fremtid, når det kommer til deres selvrealisering (Li, 2013, s. 26).

#### 4.5.2 Idealisert innflytelse (II)

Når en leder ønsker å være vellykket med innføringen av en visjon, vil dermed tillit være meget viktig, og avgjørende. Vi kan gjennom dette si at tillit skapes gjennom likhet mellom de forskjellige verdiene som visjonene bygger på, i tillegg til lederens atferd. Dermed må lederen foran de ansatte, være et godt forbilde. Gjennom en slik beskrivelse kan vi si at en idealisert innflytelse (II) innebærer at en leder modellerer noen såkalte etiske standarder, og vil være fokusert på de etiske og moralske dimensjoner. Dette gjør de ved å rette hovedfokuset i tilknytningen mellom dimensjonene og verdiskapningen, i tillegg til å formidle de forskjellige verdiene som organisasjonen står for. På denne måten sies det at lederen fremstår som en såkalt kulturarkitekt innad i organisasjonen (Bass & Riggio, 2006, s. 6; Li, 2013, s. 26; Thompson & Li, 2010, s. 102-103).

Idealisert innflytelse kjennetegnes også ved at en leder drives av andre ting enn kun egeninteresse, hvor for eksempel en leder kan være i stand til å risikere på bekostningen av sin egen jobbsikkerhet. Gjennom en slik lederopptreden, vil en leder fremstå som en positiv rollefigur, og vil gjennom denne type opptreden vise til høy etisk og moralsk opptreden, hvor det kan skape stolthet blant deres underordnede. Lederen kan i tillegg skape inspirasjon på den måten at de underordnede også setter til side sine egne interesser til fordel for det som er best for deres organisasjon (Bass & Riggio, 2006, s. 6; Li, 2013, s. 26). I likhet med Bass & Avolio (1994, s. 3), Bass & Riggio (2006, s. 6) og Li (2013, s. 26) skriver Arnulf at idealisert innflytelse innebærer å være en rollemodell (Arnulf, 2012, s. 67).

Dersom de underordnede har høyere positiv oppfatning av sin leder, desto større sannsynlighet vil det være for at de underordnede skal kunne innfri forventningene, i tillegg til at underordnedes prestasjoner fører til ønskede resultater (Bass & Riggio, 2006, s. 6; Li, 2013,

s. 26). House (1996, oppgitt i Li, 2013, s. 26) hevder at idealisert innflytelse er en såkalt gunstig innflytelsesstrategi, grunnet den positive innvirkningen den har på de underordnedes innstilling når det kommer til deres arbeid og organisasjonen. Når ledere viser til høyere forventninger til sine ansatte, vil ansatte lettere akseptere og godta de målsettinger som kommer fra lederen, på grunn av troen på at de vil kunne arbeide og bidra for å oppnå målene (Li, 2013, s. 26-27).

#### 4.5.3 Intellektuell stimulering (IS)

Li (2013) skriver at ved bruk av intellektuell stimulering, vil en leder bidra til å hente frem kreative og nytenkende innstillinger hos deres underordnede. Dermed vil lederne motivere dem til å være kritiske til gamle praksiser for problemløsning, men også oppmuntre underordnede til å utvikle og forbedre deres måter. Derfor er det «gjennom intellektuell stimulering av medarbeidere at nåsituasjonen i organisasjonen granskes kritisk og nye og kreative metoder for å gjennomføre organisasjonens oppgaver utforskes» (Li, 2013, s. 27). Både Yukl (2013, s. 313) og Arnulf (2012, s. 66) bruker også begrepet kreativitet, mens Bass (1999, s. 11), Northouse (2010, s. 179) og Thompson & Li (2010, s. 104) i tillegg trekker inn begrepet innovasjon.

Bass & Avolio (1994, s. 3) bruker både «kreativitet» og «innovasjon» i sin forklaring, og i tråd med deres perspektiv, hevder Li (2013) at indikasjoner på en slik intellektuell stimulering, vil være at en leder omgjør og revurderer forestillingene om eksisterende praksiser. Dette gjøres gjennom det å komme med nye forslag til nye vinkler å løse problemene fra, som skaper et utgangspunkt for å lage nye arbeidsmetoder (Li, 2013, s. 27). Det skapes ekstra innsats gjennom en intellektuell stimulering blant de ansatte, ved at man oppmuntrer og søker etter nye innspill og ideer. Innspillene høres og støttes dersom de kan skape bedre effektivitet. Dette skaper en opplevelse blant de underordnede om at de innehar en viktig og meningsfylt rolle på jobb. De underordnede vil føle at de betyr noe for deres organisasjon, og ha følelsen av å mestre situasjonen. Som regel vil de underordnede gjengjelde dette ved at de engasjerer seg, og arbeider hardere i organisasjonen. Intellektuell stimulering hjelper også de underordnede med å øke deres interesse for arbeidsoppgavene, og



dette ved bruk av en såkalt «work redesign». De vil på grunn av dette sette høyere prestasjonsmål for seg selv (Li, 2013, s. 27; Northouse, 2010, s. 179).

Det er viktig å nevne at intellektuell stimulering også hjelper til med å sette et såkalt kritisk blikk på forskjellige antakelser som en organisasjon er bygd på, noe som i dette tilfellet kan være vesentlig for vitalisering og overlevelse av deres organisasjon. Dermed beskrives antakelser som indre mentale forestillinger om for eksempel på hvilken måte et marked fungerer, hva slags preferanser kunder har, i tillegg til hva som kreves for å kunne oppnå suksess. Slike antakelser veileder dem i å finne ut av hvordan problemer kan håndteres, og hvordan de skal treffe riktige beslutninger (Li, 2013, s. 27-28). Det ble hevdet følgende av Li (2013, s. 28) om antakelser i IS:

Imidlertid kan antakelsene representere taus kunnskap slik at man ikke får gjort en kritisk granskning av dens holdbarhet. Et eksempel er amerikansk bilindustri som gjennom flere tiår antok at biler er statussymboler. Stil er derfor viktigere enn kvalitet. Så lenge denne antakelse var uuttalt, var det ingen som utfordret holdbarheten og erstattet den med en mer realitetsorientert antakelse. (Li, 2013, s. 28).

Derfor kan vi si at en avgjørende lederoppgave kan relateres til fokuset om å kunne hjelpe de ansatte til å restrukturere forestillingene sine om virkeligheten. På denne måten vil de få muligheten til å identifisere de underliggende årsakene som fører til komplikasjoner, og i tillegg til dette få muligheten til å finne nye måter å forme deres fremtid på (Li, 2013, s. 28).

#### 4.5.4 Individuell støtte (IC)

Den siste faktoren innenfor transformasjonsledelse som det vil være viktig å nevne, er det Li (2013) kaller individuell støtte. Denne faktoren innebærer at en leder fokuserer på underordnedes behov for utvikling i organisasjonen, i tillegg til å veilede og undervise dem på en måte som gjør at de klarer å oppnå sitt helhetlige potensial. Dermed vil en leder fordele arbeidsoppgaver som kan føles vanskelige og utfordrende blant de ansatte, noe som åpner

muligheten til personlig vekst. Deretter vil en leder forsøke å hjelpe hvert individ med selvrealisering, og dette ved at individet skal fokusere på dets styrker, og la det være dets grunnlag for utviklingen (Li, 2013, s. 28; Northouse, 2010, s. 179).

En slik leder vil være oppmerksom på deres individuelle forskjeller, i tillegg til å oppmuntre til en toveiskommunikasjon, slik at lederen kan identifisere de underordnedes behov som gjelder kompetanseheving, og det å utforme opplegg for fellesskapelig trening i organisasjonen. Derfor blir det hevdet at ledere som utøver en slik faktor vil kunne bli oppfattet som noe mer effektiv, på grunn av at de forsøker å forbedre underordnedes muligheter og kompetanse, i tillegg til å styrke deres selvbilde. Det vil være viktigere for en leder å fokusere på de underordnedes styrker istedenfor deres svakheter, og det å forsøke å hjelpe til med å løfte de ansattes svake sider, for at de skal levere på et middelmådig nivå. Når lederen tar tak i ansattes sterke sider, vil dette gi muligheten til å utvikle de ansatte til å være mer fremragende (Busch, 2012, s. 162; Li, 2013, s. 28).

På engelsk heter elementet «individualized consideration», og dette begrepet finner vi blant annet hos Bass & Avolio (1994, s. 3), Bass & Riggio (2006, s. 7) og Bass (1999, s. 11). Arnulf (2012) kaller dette grunnelementet for «individuell hensyntaken» og hevder at dette «handler om lederens evne til å se det spesielle i hver enkelt av sine medarbeidere og møte deres ulike behov», samt «å kunne se hva den enkelte trenger for å løftes fram» (Arnulf, 2012, s. 66). Kirkhaug (2015, s. 80) bruker også betegnelsen «individuelle hensyn», i likhet med Arnulf (2012). Busch derimot, velger å kalle dette for «individuell omsorg», og beskriver atferden slik: «Lederne viser omsorg for medarbeiderne, stimulerer til et godt arbeidsmiljø og støtter medarbeiderne i deres individuelle utvikling» (Busch, 2012, s. 154). Selv om begrepet oversettes ulikt av forskere, er fortsatt kjernen den samme: Å ta vare på den enkelte.

#### 4.6 Maslows behovshierarki

Når Yukl (1999, s. 286) definerer transformasjonsledelse og hvordan transformasjonsledere kan føre til at den underordnede kan yte en innsats utover det den selv forventet, tar han utgangspunkt i Bass' (1985) beskrivelse, som lyder som følger:

Such a transformation can be achieved in any one of three interrelated ways:

1. By raising our level of awareness, our level of consciousness about the importance and value of designated outcomes, and ways of reaching them.
2. By getting us to transcend our own self-interest for the sake of the team, organization, or larger polity.
3. By altering our need level on Maslow's (or Alderfer's) hierarchy or expanding our portfolio of needs and wants (Bass, 1985, s. 20).

En motivasjonsteori som får særlig oppmerksomhet er behovsteori. Han mener at man kan ta utgangspunkt i Maslows behovshierarki i forståelsen av motivasjon og transformasjonsledelse. Behovsteorier som omhandler motivasjon har en lang tradisjon innenfor psykologien, og teoriens hovedfokus er å finne de grunnleggende behovene som kan beskrive det mennesker foretar seg (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94). Kaufmann & Kaufmann beskriver teoriens utvikling på følgende måte: «Utviklingen har beveget seg fra utpreget mekaniske teorier med uttalt biologisk forankring til teorier som knytter menneskelig motivasjon til sosial tilhørighet, intellektuell utfoldelse og individuell selvopplevelse» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94).

Abraham Maslow hevdet at man kunne dele behovene innenfor fem forskjellige hovedkategorier, hvor det innenfor de fem kategoriene finnes to hovedtyper som blir kalt for behov for vekstmuligheter og behov for underskuddsdekning. Maslow fikk ideen om at behovene vil måtte være organisert i hierarkisk orden. Det er dette som blir kalt for behovshierarki, og dette tyder på at det finnes en rangorden blant de forskjellige motivene, som går fra høyest til den delen som består av de laveste. Hovedfokuset til Maslow var at

behov som lå i den laveste rangorden, slik som underskuddsbehov, må i dette tilfellet tilfredsstilles før overskuddsbehov som ligger i høyere rang, aktiviseres (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94). Dermed hevdes det av Kaufmann & Kaufmann (2009) at det ikke hjelper å prate om et meningsfullt arbeid, dersom for eksempel en ansatt ikke får de grunnleggende biologiske eksistensbehovene tilfredsstilt, gjennom det han eller hun for eksempel tjener på jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94).

Dermed nevnes det fem forskjellige typer behov i Maslows teori, som er kalt for følgende: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvaktualisering (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94-95). De fysiologiske behovene ligger nederst i hierarkiet, og handler om personens biologiske drifter. De er noe av det mest grunnleggende for tilpasning og overlevelse, og handler om behovet for luft, vann og næring. Når det gjelder arbeidslivet, vil fokuset gjelde lønnsbetingelser, og dermed kan det relateres til minimumslønn som gir de ansatte muligheten til å dekke sine grunnleggende behov. Mens fysiologiske behov ligger nederst i hierarkiet, kommer sikkerhetsbehov som neste nivå innenfor behovshierarkiet. Disse aktiveres når individet oppnår et minimumsnivå av de grunnleggende behovene innenfor den fysiologiske delen. Dermed vil sikkerhetsbehov omhandle trygge omgivelser på den måten at individer sikrer seg mot psykiske og fysiske skader. På denne måten kan sikkerheten oppnås gjennom de såkalte grunnleggende sikkerhetstiltak, når det kommer til arbeidsplassens fysiske miljø. Trygghet vil også være viktig, spesielt når det gjelder å kunne beholde jobben. Dette vil være noe av det mest grunnleggende for mange, og særlig når det gjelder deres behovstilfredsstillelse. Det er et grunnleggende fundament for frigjøring av energi for å kunne komme oppover i hierarkiet etter hvert, i retning av større trivsel og vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94).

Sosiale behov kommer på tredje plass innenfor behovshierarkiet, og antas for å være aktualisert, når de to forrige behovene har blitt tilfredsstilt. Sosiale behov handler om tilknytning, som er relatert til for eksempel gode kollegaer eller partnere som de ansatte kan dele sine personlige og intime sider med. Det handler også om sosiale arbeidsmiljøer som formidler aksept og støtte. Organisasjoner kan gjøre ganske mye når det gjelder det å tilfredsstille de ansattes behov, og dette kan gjøres ved å tilrettelegge og skape et godt

samarbeidsforhold blant de ansatte. Derfor kan vi se at mange organisasjoner utvider sin ramme ved å planlegge sosiale aktiviteter og samvær utenfor arbeidstiden (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 95).

Det fjerde steget innenfor behovshierarkiet blir kalt for aktelse, som fører oss videre til gruppen vekst- eller overskuddsmotiver. Disse behovene blir forklart på den måten at behovene ikke retter seg mot underskuddstilstand, slik som de tidligere behovene. De handler heller om mulighetene til hvert enkelt individ i forhold til deres personlige vekst, og dette gjennom for eksempel videreutvikling av personlige egenskaper eller kompetanse. Det blir derfor hevdet av Maslow at første steg i en slik personlig vekstprosess er å kunne få anerkjennelse av de andre ansatte, i tillegg til å utvikle selvspekt. Det å ønske seg prestisje og suksess er noen få eksempler på behov innenfor dette nivået (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 95).

Det siste behovsnivået innenfor Maslows behovshierarki, som ligger høyest i rangen, kalles for selvaktualisering. Denne komponenten innebærer det å frigjøre kapasitet til å få muligheten til realisering og utvikling av sine potensialer, og dette i en form av eksisterende egenskaper og evner. Når det gis slike muligheter for de ansatte på jobb, vil det utløses meget sterke motivasjonskrefter. Dermed vil de ansatte yte mer under slike betingelser, og det vil komme til gode for både organisasjonen og den ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 95).

Hvis vi tar utgangspunkt i at transformasjonsledelse har som mål å effektivisere organisasjoner (Bass, 1985), kan en behovsbasert tilnærming til transformasjonsledelse føre til følgende slutning: Transformasjonsleder tilrettelegger for selvaktualisering → De ansatte motiveres → Effektiv organisasjon. Denne slutningen er relatert til Maslows behovshierarki. Sammenhengen mellom Maslows teori, finner vi eksplisitt gjennom Bass' definisjon av transformasjonsledelse: «It elevates the follower's level of maturity and ideals as well as concerns for achievement, *self-actualization*, and the well-being of others, the organization, and society» (Bass, 1999, s. 11, min utheving).

Det som er interessant er at ordet «self-actualization» nevnes i denne definisjonen av transformasjonsledelse. Ordet kan oversettes til selvaktualisering på norsk, et begrep vi finner igjen i Maslows teori om motivasjon. Som redegjort for tidligere i oppgaven, er selvaktualisering behovshierarkiets høyeste nivå. På denne måten kan Bass' definisjon av transformasjonsledelse knyttes opp mot behovshierarkiet. Allerede i beskrivelsen av transformasjonsledelse, vises det til at det er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og behovsteorien til Maslow. På den ene siden kan man argumentere for at det kan være en sammenheng gjennom Maslows behovshierarki, men på en annen side er ikke Bass opptatt av at disse teoriene må kombineres. For Burns var behovshierarkiet grunnleggende, men Bass deler ikke dette synspunktet (Bass, 1985, s. 16). Han bruker Gandhi som eksempel, for å vise hvordan de nederste behovene ikke trenger å være tilfredsstillt for å fokusere på de øverste: «But even where basic existence needs were far less fulfilled, as in India, Mahatma Gandhi was repeatedly able to convince his followers to sacrifice their own safety and security interests for the greater good of an independent India» (Bass, 1985, s. 15).

#### 4.7 Jobbkarakteristika-modeller

Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2009), har det blitt gjennomført forskning som har forsøkt å utvikle flere modeller som er systematiske, og dette for å danne arbeidsplasser, som gir mest mulig arbeidsmotivasjon til de ansatte. Dermed har den beste modellen innenfor jobbkarakteristika blitt utviklet av Greg Oldham og Richard Hackman som hadde hovedfokuset på å forme et mer konkret og detaljert klassifikasjonssystem, i tillegg til måling av arbeidsplassens motivasjonspotensial. Deres praktiske mål var å få til et mer passende utgangspunkt med hensikt om å kunne tilrettelegge oppgaver i arbeidslivet, på den måten at det skal stimulere selve vekstbehovet hos de forskjellige arbeidstakere (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 111). Derfor hevder Hackman og Oldham at «Det forutsettes at stimulering av vekstbehovet fører til bedre motivasjon for jobbytelse, og at dette igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 111).

At transformasjonsledelse kan knyttes til indre motivasjon, finner vi også eksempel på hos Piccolo & Colquitt (2006), som i sitt forsøk på å forene transformasjonsledelse og modellen til Hackmann og Oldham, fant at transformasjonsledelse førte til at de underordnede hadde

høyere nivå av de fem jobbkarakteristikkene (Piccolo & Colquitt, 2006, s. 334). Disse trekkene er sentrale og positive jobbkarakteristika, som i teorien peker mot trekk som skal være relevante og overførbare for alle slags jobber. Dersom en jobb preges av de trekkene som skal nevnes nedenfor, vil det vise til at jobben er mer egnet til å kunne engasjere personenes motivasjon i arbeidslivet. Et av de første sentrale trekkene som blir nevnt er variasjon i ferdigheter, som handler om på hvilken måte en jobb tilbyr forskjellige muligheter for de ansatte til å utnytte deres kunnskaper, ferdigheter og evner. Dermed kan det forklares på den måten at økt variasjon av ferdigheter som finnes i arbeidsplassen, vil føre til mer motivasjonsengasjement. Det andre positive trekket kalles for oppgaveidentitet, og som betegner i hvor stor grad de ansatte utfører en hel avsluttet arbeidsoppgave, eller kun en mindre del av større oppgaver på jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 111). Det tredje trekket blir kalt for oppgavebetydning, og denne fokuserer på hvorvidt de ansatte kan se den positive meningen bak det de ansatte gjør av arbeid. Dette kan være å delta med å for eksempel lage opplegg for informasjonskampanjer som er mot aids, noe som i høyere grad kan være tilfredsstillende enn å levere ut post relatert til en slik kampanje (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 111-112).

Autonomi som det fjerde trekket er en viktig faktor, når det kommer til diskusjonen om arbeid som er motivasjonsskapende. Autonomi handler for det meste om i hvor stor grad arbeidstakeren har ansvar og kontroll på egen arbeidssituasjon, og et eksempel på dette kan være en professor på et universitet som jobber uavhengig og autonomt. En professor har høyt nivå av arbeidskontroll, samt å være personlig ansvarlig ovenfor arbeidet som blir utført. Det siste trekket som blir nevnt av Hackman og Oldham, blir kalt for tilbakemelding. Dette trekket handler om hvordan man mottar informasjon angående de forskjellige resultatene, når det kommer til arbeidet som blir utført, og dette kan forklares ved å si at lederen bør gi sine ansatte tilbakemeldinger på deres fremgang, samt utførelse når det gjelder arbeidet. Slike tilbakemeldinger fra ledelsen er meget viktige for å skape motivasjon, i tillegg til å gi de ansatte muligheten til å utvikle seg, og lære av hverandres erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 112).

Det er nødvendig å nevne at når det gjelder jobbkarakteristika, vil personens subjektive opplevelse være noe av det viktigste. Et eksempel kan være at to personer som arbeider innenfor det samme, kan oppleve jobben annerledes, hvor den første opplever variasjon som er tilfredsstillende, samtidig som at den andre kan oppleve jobben som kjedelig og ensformig. Dermed vil dette ha med menneskers individuelle forskjeller å gjøre, når det kommer til motivasjon, kompetanse og evner (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 112).

Jobbkarakteristika-modellen som har blitt nevnt tidligere, danner grunnlaget for å kunne tallfeste arbeidets motivasjonspotensial. Dermed har forskerne Hackman og Oldham utviklet en såkalt spørreskjemametode, som kalles for «Job Diagnostic Survey» på engelsk. Denne spørreskjemametoden kartlegger systematisk statusen til jobben opp mot de fem tidligere nevnte dimensjonene. Det blir utregnet en såkalt totalskår for hvert enkelt trekk, og de poengsummene som gjelder de første tre trekkene adderes, og dermed ganges med skårsummen, for de siste trekkene. Det forklares at «Dette blir gjort fordi autonomi og tilbakemelding blir betraktet som spesielt viktige. En jobb må passere et visst minstemål for å kunne karakteriseres som tilfredsstillende i motiveringssammenheng. Dersom en jobb skårer null på autonomi, blir totalresultatet null» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 112). For å kunne beregne jobbets motivasjonspotensial, vil formelen være følgende (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 112):

$$MPS = \frac{(OV + OI + OB)}{3} * autonomi * tilbakemelding$$

«(MPS = motivasjonspotensial, OV = oppgavevariasjon, OI = oppgaveidentitet, OB = oppgavebetydning)» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 112).

Gjennom en slik beregning vil vi kunne få til et helhetsbilde angående jobbets motivasjonspotensial, i tillegg til at vi også vil kunne få til et innblikk i arbeidsplassens motivasjonsprofil. Det vil kunne gi lederne en god mulighet til å iverksette spesifikke tiltak, som passer til å forbedre jobbets motivasjonsverdi (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 113). Forskningen rundt de såkalte sentrale tesene innenfor jobbkarakteristika-modellen, har i dette



tilfellet gjort det tydelig at det vil være nødvendig å måtte ta i betraktning de forskjellige individuelle forskjellene som er relatert til de personlige motivasjonsdisposisjonene, når motivasjonspotensialet på jobben skal vurderes. Dermed finnes det tre forskjellige faktorer som vil kunne ha en betydning innenfor dette (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 113).

Den ene faktoren kalles for «*Individuelle forskjeller når det gjelder graden av vekstbehov*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 113). I dette området vil personer være forskjellige, og dette tyder på at teorien vil stemme mest for de som treffer høyest på de såkalte vekstmotiver. Den andre faktoren blir kalt for «*Individuelle forskjeller når det gjelder jobbtilfredshet*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 113), hvor forskning viser til at om et individ generelt ikke er fornøyd med sin jobb, vil det være vanskelig å kunne skape motivasjon gjennom endringer på jobben. Den siste faktoren «*Individuelle forskjeller når det gjelder kunnskap og ferdigheter*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 113), refererer til at indre motivasjon kun kan utløses når individer har de ferdighetene, i tillegg til kunnskapene som trengs for å mestre arbeid som gir utfordringer, og som krever selvstendighet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 113).

Disse fem faktorene fører til indre motivasjon, og at transformasjonsledelse dermed hev nivåene (Piccolo & Colquitt, 2006, s. 334), kan indikere at det i transformasjonsledelse ligger et potensial for å kunne fremme indre motivering, i likhet med det Yukl (2013) hevdet. Når det gjelder de ansattes ønske om leder, hevder Bass & Riggio at hovedfokuset til enkeltindividene ikke kun gjelder det å søke etter en leder som er inspirerende, og som er flink til å lede de ansatte til effektivitet og suksess i vanskelige situasjoner. De ansatte ønsker også å få utfordringer på jobben, hvor de får muligheten til å lære, samt å føle at de har sitt eget ansvarsområde. Dermed ønsker de ansatte å føle at deres innsats er betydningsfull, i tillegg til å føle engasjement og inspirasjon, når det kommer til implementering av mål og visjon. Derfor kan vi si at transformasjonsledelse fokuserer på disse ovennevnte utfordringer, gjennom det å fokusere på enkeltindivider, i tillegg til å fokusere på en positiv selvutvikling og indre motivasjon. Gjennom formidling av organisasjonens mål og visjoner, vil transformasjonsledere skape en sterkere forståelse blant de underordnede om at deres innsats er viktig for organisasjonens fungering og suksess (Bass & Riggio, 2006; Li, 2013, s. 17).

Bass & Riggio (2006) og Li (2013) sin forklaring kan relateres til studien til Piccolo & Colquitt (2006, s. 334), fordi forklaringen viser at transformasjonsledere kan motivere de ansatte gjennom at de får rom til selvstyre og følelsen av at det man gjør, er av betydning.

#### 4.8 Rettferdighetsteori

En annen studie som også tok for seg underordnedes motivasjon ble gjennomført av Deschamps et al. (2016). Denne studien viste at transformasjonsledelse førte til motivasjon gjennom opplevelsen av rettferdighet på jobb. Rettferdighetsteori handler om hvordan de ansatte opplever rettferdighet i prosedyrer, tildelingen av ressurser og i de sosiale relasjonene mellom ansatte og lederen (Deschamps et al., 2016, s. 197). Personens opplevelse med de andre ansatte kan enten skape motivasjon eller demotivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 105). Utdypende kan vi si at innenfor rettferdighetsteori vil et individ være opptatt av å fokusere på rettferdighet når det kommer til fordeling, noe som betyr at det må foreligge en såkalt rettferdig og fornuftig fordeling av utbytte på arbeidsplassen, herunder ferie, lønn, og arbeidstid. Mens i en nyere teori innenfor rettferdighetsteori, blir oppmerksomheten peket mot de prosedyrer som er de grunnleggende for selve fordelingen. Dette vil derfor ikke handle om proporsjoner eller mengder, men heller om hvorvidt de forskjellige prosedyrene for deres beslutninger om fordelingen av de såkalte utbytteverdier, blir utført på en rettferdig måte. Det vil også være snakk om subjektive oppfatninger av hendelser, og dermed vil det være slik at det som har størst betydning er at prosedyrene, når det kommer til fordelingen av goder i organisasjonen, skal bli sett på som rettferdige og fornuftige av alle ansatte. Dette blir kalt for prosedyrerettferdighet. Enklere sagt, vil det hele handle om hva slags prosedyrer som blir brukt av ledelsen for å for eksempel ta en beslutning om ferieavvikling eller opprykk (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 107). Det vil også handle om hva slags prosedyrer som ledelsen ønsker å bruke, for å forme sine meninger om deres medarbeideres innsats på jobben. Hvis en ansatt mener at prosedyrene skaper urettferdighet, på grunn av at det for eksempel ikke tas hensyn til i hvilken grad en ansatt kan være villig til overtidarbeid, vil dette i seg selv medføre at de ansatte demotiveres (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 107-108).

Innenfor det nye forskningsfeltet, har forskning fokusert på to forskjellige faktorer, hvor den første faktoren er relatert til mellommenneskelig kommunikasjon og behandling. Den forklarer at det er meget viktig for lederne å behandle deres ansatte med respekt og høflighet. Ledere kan oppnå dette, gjennom det å gi tilbakemeldinger til deres ansatte, og dette bør gjennomføres regelmessig i tillegg til å la deres ansatte få komme med sine egne meninger og synspunkter angående deres perspektiv på jobben. Hvis lederen behandler sine ansatte på en dårlig og arrogant måte, samt viser til lite interesse for å lytte til deres meninger og synspunkter, vil dette føre til dårligere jobbyttelse, og dermed også lavere jobbmotivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 108).

Mens vi har snakket om den ene faktoren, vil den andre omhandle å kunne forklare selve grunnlaget for de beslutninger som gjelder de ansatte, herunder å beskrive hva slags regler lederen i virkeligheten følger når deres ansattes innsats skal bli vurdert. I tillegg omhandler det retningslinjer som følges når det kommer til avgjørelse om opprykk, eller for eksempel tildelingen av plasser hos bedriftshytten. På denne måten vil dårlige begrunnelser som gjelder beslutninger som tas av lederen, bli sett på som urettferdige, og vil dermed føre til at de ansatte får dårligere jobbmotivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 108).

Deschamps et al. fant at prosedyrere rettferdighet og interaksjonsrettferdighet motiverte de ansatte, mens det var en svakere sammenheng mellom distribusjonsrettferdighet og motivasjon (Deschamps et al., 2016, s. 205-206). Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjon er et resultat av de ansattes oppfatning av hvorvidt det er rettferdighet på jobben. Dette sier noe om viktigheten av at de ansatte føler rettferdighet. I studien til Deschamps et al. kom det frem at det var transformasjonslederens væremåte ovenfor de ansatte som førte til rettferdighetsopplevelsen, og som dermed også motiverte (Deschamps et al., 2016).

## 4.9 Transformasjonslederen

Ifølge Yukl (2013, s. 313) er de overnevnte grunnelementene, lederatferd hos transformasjonsledere. I og med at de fire grunnelementene fører til motivasjon, kan vi si at forskningslitteraturen skisserer transformasjonsledelse som en ledelsesform der motivering er et sentralt element. Transformasjonsledere skal fremme motivasjon hos deres underordnede, og det er gjennom motiveringen at effektiviseringen av organisasjonen oppstår. Men det finnes også mer forskningslitteratur som beskriver transformasjonslederen, og det er det vi skal se nærmere på nå.

### 4.9.1 Ledelse, jobbmotivasjon og tilfredshet

En artikkel som har blitt skrevet av Hetland & Sandal (2003, oppgitt i Hetland, 2008, «Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon», avsnitt 1) belyser ikke bare ledelse og personlighet, men også tilkoblingen mellom forskjellige stiler innen lederskap, i tillegg til utfallsmål, slik som ledereffektivitetsvurderinger, ledertilfredshet og jobbmotivasjon. Det forklares at lederskap vil være den mest kjente årsaken til organisasjonens suksess i norsk sammenheng, og den vil ligge foran økonomiske ressurser, planer, strategier og dyktigheten til de ansatte (Strand, 2001, nevnt i Hetland, 2008, «Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon», avsnitt 2). Dermed hevder Hetland (2008, «Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon», avsnitt 2) at «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». Transformasjonsledelse står i fokus i artikkelen, og hun baserer seg på følgende definisjon:

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 (Hetland, 2008, «Transformasjonsledelse – inspirasjon til endring», avsnitt 1).

En slik transformasjonsledelse har derfor blitt sammenlignet med vår kultur i Norge, som ifølge Hofstede (1980, nevnt i Hetland, 2008, «Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon», avsnitt 3) kjennetegner feminine verdier slik som samarbeid og omsorg, og dette i motsetning til fokuset på konkurranse og det å kunne finne på løsninger i forhold til oppgavene. Et slikt fokus blir kalt for maskuline verdier. Dermed vil også en kort avstand mellom individer med mindre og mer makt, som blir kalt for lav maktdistanse, eksempelvis mellom ledere og ansatte, være noe som blir kalt for typisk norsk. Egalitære verdier vil være sentrale innenfor land som ligger i Skandinavia (Kald & Nilsson, 2001, nevnt i Hetland, 2008, «Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon», avsnitt 3).

Gjennom slike faktorer, kan man si at transformasjonsledelse kan være viktig innenfor en norsk sammenheng. Dette er på grunn av at lederen ikke kan få makt automatisk gjennom posisjonen eller stillingen i seg selv, i tillegg til at det verdsettes høyt å ha en leder med høy omtanke- og samarbeidskompetanse (Hetland, 2008, «Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon», avsnitt 3). Ifølge Hetland (2008, «Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon», avsnitt 4) har forskningsresultatene vist at transformasjonsledelse i Norge også er knyttet til høyere ledertilfredshet, høyere oppfatning av lederens effektivitet og høyere arbeidsmotivasjon.

Gjennom inspirasjon fra lederne i sammenheng med den såkalte transformasjonsledelse, opplevde de underordnede at deres engasjement og innsats betydde noe for organisasjonens mål. Dermed følte underordnede at de kunne heve arbeidsinnsatsen på jobb i forhold til hva de trodde var mulig. På grunn av dette ble transformasjonsledelse sett på som noe bedre og mer hensiktsmessig enn transaksjonsledelse innenfor mange bedrifter som har vært med i undersøkelsen. Det ble tydeliggjort at ledere med motiverende atferd, har blitt sett på av underordnede og overordnede som gode ledere, noe som tyder på at de samhandler positivt både med de overordnede og underordnede (Hetland, 2008, «Ledelse, tilfredshet og jobbmotivasjon», avsnitt 4).

#### 4.9.2 Den karismatiske opptreden

Lederens opptreden er avgjørende i organisasjoner, siden det beskriver lederens måte å la de ansatte involvere seg i avgjørelser, i tillegg til måten lederen samhandler med sine ansatte, på en faglig og sosial måte. Dermed kan det sies at lederopptreden beskriver lederens personlighet i form av karakteristikk, basert på hvordan de opptrer når det gjelder de forskjellige oppgavene som skal behandles. Derfor vil det være viktig å nevne de forskjellige retningene som finnes innenfor lederopptreden, slik som demokratisk opptreden, autoritær opptreden og karismatisk opptreden (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015, s. 109; Yukl, 2013).

Den første typen opptreden som det skal redegjøres for er den karismatiske opptreden som innebærer at lederne i organisasjoner opptrer emosjonelt, eksemplarisk og inspirerende. Dermed vil det føles som at de er tett opp mot sine ansatte, men at de har avstand når det kommer til det sosiale og det fysiske. Derfor vil en karismatisk opptreden forstås som en motstridende opptreden, sammenlignet med den tilbakeholdne opptreden (Kirkhaug, 2015, s. 114). For Bass (1985) er karismatisk opptreden en del av transformasjonsledelse, og dette kan også bli tydelig gjennom hvordan grunnelementene har blitt beskrevet. Som det kom frem tidligere, motiverer transformasjonslederen gjennom grunnelementene. For Bass (1999) er karisma en del av idealisert innflytelse, noe som kan indikere at karisma kan være en medvirkende motivasjonsfaktor.

Ifølge Bryman (1992, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 114) blir også den karismatiske opptreden fremhevet som en såkalt nyere lederskapstilnærming. Sammenhengen mellom disse er at karisma som oftest blir koblet til forandringer i organisasjoner. Innenfor nyere forskning blir karisma betraktet som atferdsfenomen, og blir koblet til den måten ledere spesifikt opptrer på foran de ansatte (Kirkhaug, 2015, s. 115). Karisma ble også omtalt på følgende måter:

Weber (1864 – 1920) var først ute, og omtalte karisma blant annet som eksemplarisk atferd (Weber, 1968). Conger og Kanungo (1987; 1998) hevder at karismatiske ledere kan skilles fra ikke-karismatiske ledere ved at de opptrer originalt, selvsikkert og til og

med litt småfrekt. Karismatiske ledere er opptatt av utvikling og fornying. (Kirkhaug, 2015, s. 115).

Videre blir det tydeliggjort for at karismatiske ledere er høytalende, tydelige og er flinke til å bruke språket. Disse lederne vil derfor være på søken etter å skape et sosialt forhold med deres ansatte, i tillegg til en viss avstand for å ha en del mystikk som kan opprettholdes (Kirkhaug, 2015, s. 115; Li, 2013, s. 12-14). Den karismatiske opptreden blir også omtalt på en negativ måte, og blir beskrevet slik at de ansatte blir blendet av lederens opptreden. På denne måten vil de miste sine kritiske sanser og bli svekket på den måten at de ansatte kan bli styrt og kontrollert til å gjennomføre alt de får beskjed om. Dette vil også gi de ansatte en følelse av at ordre som gis er riktige, og at alt det som hender er positivt. Dermed forklares det at karismatisk opptreden ikke vil være noe en leder kan ha, og at det kun tildeles av deres ansatte, gjennom de ansattes behov, i tillegg til lederens måte å fremtre på (Kirkhaug, 2015, s. 115).

Vi kan derfor si at en karismatisk opptreden vil være relevant uavhengig av hvilke plikter og oppgaver en leder har, i tillegg til at en slik opptreden regnes som naturlig og nødvendig for at en leder skal kunne gjennomføre sin jobb. Siden en karismatisk opptreden blir koblet opp mot forbildefunksjon, i tillegg til ønsket om å forføre og overbevise sine ansatte, har det derfor blitt antatt at den såkalte relasjonelle tilliten i seg selv er en forutsetning for en slik opptreden. Dermed vil en normativ makt være den riktige type makt som kan forbindes med en karismatisk opptreden (Kirkhaug, 2015, s. 116).

Å være karismatisk er noe man tildeles, ikke noe man naturlig «er». Karismatisk ledelse vil derfor avhenge av konstant og sterk sosial nærhet, mens transformasjonsledere på sin side oppmuntrer til egen utvikling og selvstendighet (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 1999, s. 299). Derfor hevder Yukl at det vil være uvanlig å ha karismatisk ledelse og transformasjonsledelse samtidig. Bass trekker frem karisma som et transformasjonsledelsestrekk, men han hevder ikke at disse to er det samme (Yukl, 1999, s. 299-300). Ut ifra disse argumentene er det rimelig å anta at når man prater om transformasjonsledelse og karisma, refereres det til

karismatisk opptreden eller karismatiske trekk som et transformasjonsledelselement, snarere enn transformasjonsledelse som karismatisk ledelse. Dette argumentet underbygges av Bass & Riggio som skriver at det er fellestrekk mellom transformasjonsledelse og karismatisk ledelse, men de omtaler kun karisma som et element i transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006, s. 5).

#### 4.9.3 Den autoritære vs. demokratiske opptreden

Kaufmann & Kaufmann (2009) beskriver inspirerende motivasjon ved å legge vekt på demokratiske trekk. De skriver at transformasjonsledere hele tiden sørger for «å trekke medarbeiderne med i et demokratisk samspill i utforming og oppfølgingen av visjoner for arbeidet i gruppen eller for virksomheten» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 352). Dette tyder på at transformasjonsledere kan inneholde demokratiske trekk, og dermed også relateres til demokratisk opptreden (Kirkhaug, 2015). Indirekte ligger her også en antydning om at transformasjonsledere ikke har en autoritær opptreden. Når det gjelder den autoritære opptreden, vil det være slik at ledere oppfører seg som sentraliserende og styrende ovenfor sine ansatte. Dermed vil ledere danne mål på egenhånd, i tillegg til verdier og visjoner. De foretar beslutninger når det gjelder hvordan et arbeid skal kunne være strukturert på, samt hvordan den skal gjennomføres. På denne måten, vil det kun tillates lite til ingen innblanding fra de ansatte, og at forholdet til de ansatte innebærer sosial avstand og formalisme. En slik opptreden blir av og til sammenlignet med frykt og maktmisbruk, på grunn av den autoritære lederopptreden. En slik opptreden vil ikke passe inn i en organisasjon, når fokuset gjelder det å frigjøre, i tillegg til å utnytte de ansattes egenskaper (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015, s. 109). Dette kan bety at autoritær opptreden vanskelig kan kombineres med transformasjonsledelse. Bass (1985) hevder at en transformasjonsleder kan være både autoritær og demokratisk, men den ovennevnte beskrivelsen av autoritær opptreden er ikke helt forenelig med transformasjonsledelsens kjennetegn. Dette er blant annet fordi autoritær opptreden innebærer sosial avstand og lite fokus på frigjøring av de underordnedes egenskaper (Bass, 2008). For eksempel vil ikke en transformasjonsleder kunne bruke inspirerende motivasjon, dersom leder-underordnet relasjonen preges av begrenset kontakt.



En autoritær opptreden kan være en konsekvens av ledernes egne ønsker om å kunne innordne seg de aktuelle situasjonene. Et eksempel på hvordan en autoritær opptreden kan være passende for en leder, vil være i en kritisk situasjon, hvor en del av informasjonen ikke kan være tilgjengelig for de andre ansatte. Dette vil føre til at lederen må foreta raske avgjørelser og beslutninger. I en slik situasjon, vil en leder med en autoritær opptreden bli sett på som passende. Det kan også være slik at de ansatte ønsker eller krever at det skal være en autoritær lederatferd fra ledernes side, og det vil bety at en slik opptreden kan virke som støttende, men ikke undertrykkende (Kirkhaug, 2015, s. 110).

Det finnes mange andre årsaker til at det ønskes å ha en autoritær opptreden, hvor et av eksemplene kan være det at de ansatte kan bli oppfattet som treige og late, noe som kan påvirke organisasjonens mål og interesser. Derfor vil en autoritær opptreden i dette tilfellet bli sett på som passende fra lederens side, for å påvirke de ansatte og klare å oppnå målene etter planen. Det blir derfor argumentert for at en slik opptreden vil bestå av enkelte virkemidler som vil være viktige for at en leder skal kunne få gjennomført sitt arbeid, og ha muligheten til å kunne tilfredsstille behovene til primærinteressentene. Det blir beskrevet at lederne kan inneha en autoritær opptreden i forhold til de forskjellige oppgavene som de må ta vare på, og dette uavhengig av verktøy som brukes av dem (Kirkhaug, 2015, s. 110).

Den autoritære opptreden vil i dette tilfellet trenge tillit fra organisasjonen, og dette på grunn av at dersom beslutninger som kommer fra lederen skal godtas, må de ansatte få oppleve at de er forankret i regler, verdier og lover, i tillegg til at deres organisasjon skal ivareta behovene og interessene til de ansatte. Det er nødvendig med den såkalte institusjonelle tilliten, på grunn av at gjennom en autoritær lederatferd kan det brukes tvangsmakt, som innebærer at det brukes straffemidler, i tillegg til å true de ansatte dersom de ikke gjennomfører arbeidet sitt på en riktig måte. Dersom slike straffemidler skal kunne bli sett på som rettferdige og legitime, må den i dette tilfellet være forankret i verdier, regler og lover som skal være anerkjente (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015, s. 110-111).

Vi kan derfor si at en autoritær opptreden innebærer hurtige avgjørelser som skal dekke nødvendige behov, og dermed vil en slik opptreden føre til respekt. Respekten bygger seg til å danne grunnlaget for den såkalte relasjonelle tilliten, i tillegg til normativ makt og ekspertmakt (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015, s. 110-111). Et eksempel kan være at «ledere som har kommet inn i organisasjoner og reddet dem fra konkurs gjennom autoritære grep, [har] oppnådd heltestatus og derved «frikort» når det gjelder maktutøvelse» (Kirkhaug, 2015, s. 111). Autoritær opptreden kan være nødvendig i noen organisasjoner, men formalisme og at de ansatte ekskluderes fra avgjørelser, er blant annet ikke i samsvar med Hetlands funn om endringsåpenhet som kjennetegn på transformasjonslederen (Hetland, 2004). En autoritær leder kan i prinsippet motivere og inspirere de ansatte, men det gjensidige transformasjonsleder-underordnet forholdet med toveiskommunikasjon som kom frem gjennom tidligere funn, er heller ikke helt i samsvar med en autoritær opptreden.

I motsetning til den autoritære opptreden, vil en demokratisk opptreden bestå av at ledere inviterer og delegerer sine ansatte til å være med på å danne mål i organisasjonen, i tillegg til å kunne fremme deres fremgangsmåter for å oppnå målene. I dette tilfellet, vil det være slik at informasjonen deles mellom de ansatte og ledere, og at avgjørelser fattes ved bruk av diskusjoner mellom de ansatte og lederen. Gjennom en slik opptreden vil de ansatte ha muligheten til autonomi over sine arbeidsoppgaver. Dette vil føre til at det skapes tettere bånd, som danner nærhet mellom de ansatte og deres leder. På grunn av dette, er den demokratiske opptreden assosiert med en såkalt relasjonsledelse. Men, vi må være obs på at de allikevel har forskjellige og ulike konsepter, på grunn av at relasjonsledelse underkjenner den såkalte hierarkiske rangordningen med underordning og overordning (Kirkhaug, 2015, s. 111; Yukl, 2013, s. 65-66). Sammenlignet med den autoritære opptreden, ser vi at den demokratiske opptreden har fått positive omtaler gjennom litteraturen, på grunn av forskning som har vist at når de ansatte får muligheten til selvbestemmelse over sine egne oppgaver, vil de bli motiverte, og det vil danne mer ansvarsfulle og kreative ansatte. Grunnen til dette er at de ansatte opplever å ha frihet og at organisasjonen har tillit til dem (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015, s. 111).

Det finnes mange årsaker til at ledere opptrer på en demokratisk måte, og dette gjelder på grunn av deres menneskesyn. Et eksempel på dette kan være det at ledere ser på de ansatte som ansvarsfulle og positive, i tillegg til at de har egeninteresse og indre motivasjon når det gjelder det å gjennomføre jobben sin. Dermed vil tilrettelegging, i tillegg til delegering for de ansattes selvstyre, kunne være naturlig (Kirkhaug, 2015, s. 111). Vi kan derfor si at en demokratisk lederopptreden kan gjelde i alle situasjoner, plikter og oppgaver som ledere har, og dette uavhengig av deres bruk av verktøy. Derfor hevdes det av Kirkhaug at den demokratiske opptreden tilhører på en lik linje som den autoritære opptreden, «det arsenalet av virkemidler som er nødvendig for at lederen skal få gjort jobben sin» (Kirkhaug, 2015, s. 112).

Det blir forklart at den demokratiske lederopptreden innenfor lederskap, vil være avhengig av relasjonell tillit, kalkulert tillit, i tillegg til institusjonell tillit. De ansatte må kunne føle seg trygge innad i organisasjonen, noe som fører til at de kan stole på organisasjonen. Dermed må de ansatte og lederen forsikre seg om at det eksisterer et forhold som er balansert mellom de såkalte ytelser og gjenytelser, og dette i en form av arbeid og lønn. På denne måten vil både de ansatte og lederen dele informasjon og føle seg trygge på at de ikke vil bli utnyttet gjennom deres sårbarhet, og dette leder frem til relasjonell tillit. Det tyder på at belønningsmakt, normativ makt og institusjonell makt vil kunne være relevante typer av makt som man kan finne når en leder oppfører seg som delegerende og involverende. Delegering og involvering i seg selv vil også kunne skape en relasjonell tillit blant de ansatte og deres leder, og vil gjennom dette tildele lederen normativ makt (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015, s. 112). En tydelig forklaring på dette kan være «at medarbeidere som opplever å få ansvar, vil tillegge lederen en skjønnsom vurderingsevne. Lederen fremtrer derved som en person de kan utlevere seg til» (Kirkhaug, 2015, s. 112).

Gjennomgående i definisjonene av transformasjonsledelse, er begrepene «inspirasjon» og «motivasjon». Kirkhaug bruker litt andre begreper når han definerer transformasjonsledelse: «Transformasjonsledelse er en betegnelse som er brukt om ledere som er opptatt av utvikling og endring, og har sin basis i relasjonsorientering» (Kirkhaug, 2015, s. 79-80). Kirkhaug (2015, s. 106) skriver at transformasjonsledelse er et begrep som er relatert til

endringsorientering. Kirkhaug (2015) refererer til Bass (2008), når han skriver at Bass «fremhever at endringsorienterte ledere også er opptatt av å motivere medarbeiderne til å gjøre mer enn det som formelt fremgår av arbeidsavtaler, og som de selv anser for å være mulig å oppnå» (Kirkhaug, 2015, s. 106). Det betyr at leder som fokuserer på forandring, ønsker å motivere til høyere nivå av prestasjon (Kirkhaug, 2015, s. 106; Bass, 2008).

Muligens bruker Kirkhaug (2015) begrepet «relasjonsorientering» for å fremheve at denne type ledelse fokuserer på relasjonen mellom lederen og de underordnede, og hvordan lederen utøver ledelsen i den sosiale interaksjonen. Arnulf (2012, s. 56) på sin side beskriver transformasjonsledelse på den måten at både de underordnede og deres ledere skal fokusere på å bruke sin tid og energi på å arbeide for en felles sak som påvirker alle de ansatte i sin helhet. Arnulf forklarer derfor transformasjonsledelse «som en verdibasert form for kommunikasjon der det er langt mindre forskjell på leder og ledet» (Arnulf, 2012, s. 56).

Vi kan gjennom dette se at transformasjonsledelse har likhetstrekk med en demokratisk opptreden. For det første er begge opptatt av at de ansatte skal bli sett og hørt, noe som særlig står sterkt i transformasjonsledelse. For det andre har begge oppmerksomheten rettet mot de underordnedes velvære på jobb, ved å fokusere på deres tilknytning til hverandre og organisasjonen. Dette er et tegn på solidaritet. For det tredje tok Kirkhaug opp dette med relasjonsorientering hos transformasjonsledelse, noe som gjør at man kan se likhetstrekk mellom den og demokratisk opptreden (Kirkhaug, 2015, s. 80). Gjennom en demokratisk opptreden hos lederen, vil vi se at de underordnedes ideer og meninger blir fremmet for å skape effektivisering, i likhet med transformasjonsledelse. Slike væremåter hos lederen kan være med på å motivere de ansatte. Her vil motivasjon som et begrep komme tydelig frem, hvor både transformasjonsledelse og en demokratisk opptreden fokuserer på fellesskapet i sin helhet, gjennom rettferdighet og inkludering (Kirkhaug, 2015; Li, 2013).

#### 4.9.4 Åpenhet som personlighetstrekk

Demokratisk opptreden innebærer å være åpen for de ansattes meninger, noe som også er sentralt hos transformasjonsledelse. I denne sammenheng, kan det være relevant å se på hvilke personlighetstrekk som kan relateres til denne opptredenen og transformasjonsledelse. Det stilles spørsmål om det finnes en sammenheng mellom lederens personlighet og transformasjonsledelse (Hetland, 2004, «Personlighet og transformasjonsledelse», avsnitt 1). Dette er et viktig spørsmål som har blitt diskutert av flere forskere, og blant dem har Hetland (2004) forsket på personlighetstrekkene hos ledere innenfor transformasjonsledelse. Det har blitt forsket på om personlighetstrekk hos ledere, i tillegg til deres kapasiteter, egenskaper eller ferdigheter, har en påvirkning på de ansatte i en organisasjon. Personlighetstrekk trekkes frem som spesielt viktig når det kommer til betingelser for å skape relasjonell tillit, noe som har en betydning, i tillegg til påvirkning på lederens karaktertrekk (Kirkhaug, 2015, s. 68). Gjennom en slik trekkstudie vil man kunne vite hvilke spesifikke personlighetstrekk som er viktige for å kunne besitte en lederstilling. Dermed har det blitt beskrevet av Kirkhaug (2015, s. 68) at forskere har prøvd å forske på universelle trekk for en leder som vil kunne lede til suksess i alle organisasjoner, i enhver situasjon og til enhver tid. En slik trekktilnærming vil derfor ikke passe til en såkalt situasjonsbetenget tilnærming, når det gjelder lederskap, hvor det argumenteres for at det ikke eksisterer en bestemt måte som er mest riktig i utøvelsen av lederskap (Kirkhaug, 2015, s. 68).

Siden det har blitt snakket om trekktilnærming, vil det være hensiktsmessig å definere begrepet trekk, som kommer fra et latinsk ord som heter «tractus», og som beskriver individets spesielle karakteristikk. Det henviser til personligheten til et individ. Forskeren Cattell (1943, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 68) definerer begrepet personlighet som samlede trekk som kobles sammen i forskjellige grupper. Utenom dette, vil trekk bli forklart som selve karakteristikken til et individ, som vil være vanskelig å endre, i tillegg til å være varige, og som viser til grunnlaget for på hvilken måte individer handler, tenker og prioriterer (Kirkhaug, 2015, s. 69; Yukl, 2013, s. 143). Når individer er på leten etter å frigjøre seg fra tenkemåter som er tradisjonelle, vil det både kreve legitimering og motivasjon som det ikke er mange som behersker. Dermed vil det være nødvendig å ha en leder som innehar spesielle egenskaper, og som man kan dra til for å få veiledning (Kriger & Seng, 2005, referert i Kirkhaug, 2015, s. 69). Kirkhaug skriver følgende:

I organisasjoner forklares interessen for ledertrekk med en stadig søken etter løsninger som kan øke effektiviteten og konkurransekraften. Teknologi og formelle organisatoriske løsninger vil ikke alltid strekke til, fordi andre organisasjoner lett kan kopiere disse, og fordi de er betinget av rett anvendelse for å ha effekt. (Kirkhaug, 2015, s. 70).

Derfor vil mange organisasjoner være avhengige av innsatsen som kommer fra de ansatte, når de koordineres og motiveres. Dermed kan vi si at det handler om å kunne utvikle en spesiell kompetanse, som ingen andre organisasjoner kan herme etter, eller kopiere. Mange organisasjoner vil også være avhengige av det å kunne få muligheten til å utvikle organisasjonen på en såkalt dynamisk måte, i tillegg til å bestemme seg for de passende strategiene for at de skal være klare for de endringer de vil møte i omgivelsene. Dermed vil kun ledere som innehar særegne personlige forutsetninger kunne klare å håndtere endringsrelaterte oppgaver. Antakelser som de ovenfor har sine grunnlag i «great man-teorien», som beskriver at ledere i høye stillinger, innehar trekk som differensierer dem fra de andre ansatte (Bass, 2008, s. 49; Kirkhaug, 2015, s. 70; Northouse, 2010, s. 15). Den tidligere nevnte «great man-teorien» viser en beskrivelse av at dersom ledere innehar bestemte trekk, vil lederne ha muligheten til å styre alle typer organisasjoner (Kalleberg, 1991, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 71).

Som en kontrast til «great man-teorien», legger Burns mer vekt på gruppedynamikk heller enn at lederen er «flink» mens de ansatte bare adlyder. Å være en «stor leder» vil etter Burns' perspektiv bety at lederen kan få frem de ansattes forventninger og iboende ressurser (Arnulf, 2012, s. 54). På denne måten minskes det tidligere klare skillet mellom leder og underordnet, og de ansatte får en mer aktiv rolle (Arnulf, 2012, s. 54). Ut ifra en slik beskrivelse, kan man dermed hevde at transformasjonsledelse er en slags revitalisering av «great man-teorien», og at den dermed hører til et nyere perspektiv på ledertrekk.

Mens det hittil har blitt diskutert om de tradisjonelle tenkemåter innenfor ledertrekk, kan vi gå videre til å forklare de nye ledertrekkstudier, som har en tendens til å ikke ha troen på at et individ blir født med ledertrekk. Ledertrekkstudiene mener at et individ kan tilegne seg kunnskap og ferdigheter til å kunne lede, i tillegg til at omgivelser vil kunne bestemme hvordan trekk kan utnyttes eller uttrykkes (Glynn & DeJordy, 2010, oppgitt i Kirkhaug, 2015, s. 72). En del andre studier som gjelder nyere ledertrekk har blitt utført av Martinsen og Glasø (2013, nevnt i Kirkhaug, 2015, s. 72) som har forklart at det differensieres mellom offentlig og privat virksomhet, når det kommer til omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet innen personlighetsfaktorer.

Hetland (2004) har funnet ut gjennom de underordnede, at lederne som skåret høyere på transformasjonsledelse, hadde personlighetstrekkene slik som for eksempel resonneringsevne og mindre ansenhet, i tillegg til varme og åpenhet da det gjaldt forandring. Dermed hevder Hetland (2004) at den sterkeste sammenhengen blant ledernes personlighetstrekk gjaldt lavere ansenhet og varme, og dette basert på evaluering fra de ansatte som skulle evaluere sine ledere. Ut ifra de overordnedes perspektiv, ble transformasjonsledelse sett på som mindre assosiert med de nevnte trekkene, og de mener at selve sammenhengen gjaldt sterkest trekket som handler om å være åpen for forandring (Hetland, 2004, «Personlighet og ledelse», avsnitt 1).

For begge parter er altså personlighetstrekk av betydning, men hvilke trekk som blir vektlagt, varierer avhengig av hvilke individer det er som har størst maktposisjon. Derfor må de underordnede tilpasse seg ut ifra deres posisjon, og kan i dette tilfellet være avhengige av at deres leder er avslappet og varm. Derimot vil lederens overordnede som har en maktposisjon, kunne føle at åpenheten for forandring kan være viktigere enn andre ting (Hetland, 2004, «Personlighet og ledelse», avsnitt 1). Åpenhet for forandring kan relateres til demokratisk opptreden, og dermed også til inspirerende motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette sier noe om at åpenhet hos lederen gjør at de ansatte føler seg hørt og sett, noe som er viktig hos transformasjonsledere. Med tanke på at grunnelementene motiverer, kan man hevde at endringsåpenheten er med på å motivere de ansatte gjennom inspirerende motivasjon.

#### 4.10 Oppsummeringstabell

Dette er en tabell som viser hvordan de forskjellige kildene omtaler transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, ved å se hvordan hver av disse skisserer og forklarer en sammenheng mellom ledelsesformene og motivasjon:

<b>Navn</b>	<b>Synspunkt på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og de underordnedes motivasjon</b>	<b>Synspunkt på hvorvidt transformasjonsledelse er mer motiverende enn transaksjonsledelse</b>
Arnulf (2012)	Refererer til Bass & Avolio sin forståelse av transformasjonsledelse, hvor det ene grunnelementet heter inspirerende motivasjon.	Han mener at både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse innehar spesifikke elementer, og at en kombinasjon av disse elementene vil være mer effektive enn transformasjonsledelse alene.
Bass (1985)	Hevder at transformasjonsledelse motiverer, og fører til indre motivasjon.	Transformasjonsledelse søker mer motivering enn kun den type motivasjon man finner hos transaksjonsledelse.
Bass (1999)	Transformasjonsledere skal motivere de ansatte.	
Bass (2008)	Endringsorientering innebærer motivering til høyere nivå av prestasjon.	



Bass & Avolio (1994)	Transformasjonsledelse motiverer til gruppentallitet, og inkluderer inspirerende motivasjon	Transformasjonsledelse motiverer til høyere prestasjons- og utviklingsnivå enn transaksjonsledelse.
Bass & Riggio (2006)	Motivasjon gjennom inspirerende motivasjon og opplevelsen av mening i arbeidet man gjør.	
Busch (2012)	Omtaler motivasjon som transformasjonsledelses hovedmål, og hevder at motivasjonen kommer gjennom inspirerende motivasjon.	
Deschamps et al. (2016)	Hevder at det er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon gjennom de ansattes opplevelse av rettferdighet på arbeidsplassen.	
Hetland (2004)	Transformasjonslederen motiverer de underordnede gjennom inspirasjon.	Begge ledelsesformer motiverer, men transformasjonsledelse motiverer mer enn transaksjonsledelse.
Hetland (2008)	Transformasjonslederen motiverer gjennom inspirasjon.	Transformasjonsledere fører til indre motivasjon, og transaksjonsledelse fører til ytre motivasjon. Underordnede hos

		transformasjonsledere motiveres på en måte som leder til høyere prestasjonsnivå, sammenlignet med transaksjonsledelse.
Kaufmann & Kaufmann (2009)	Transformasjonsledelse innebærer inspirerende motivasjon.	
Kirkhaug (2015)	Refererer til Bass' synspunkt om at endringsorienterte ledere (for eksempel transformasjonsledere) motiverer til høyere prestasjon.	
Li (2013)	Motivasjon hos de underordnede kommer gjennom transformasjonslederens bruk av grunnelementene.	Betinget belønning er motiverende, men motiverer ikke til like høye prestasjonsnivåer som transformasjonsledelse og dens grunnelementer.
Li et al. (2012)	Transformasjonsledelse er knyttet til indre motivasjon, gjennom grunnelementene.	Transaksjonsledelse er knyttet til ytre motivasjon. Begge motiverer, men fører til ulik motivasjon.
Masi & Cooke (2000)	Deres funn bekrefter en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon hos de underordnede.	Gjennom deres kvantitative forskning, blir det vist at det finnes en negativ korrelasjon mellom transaksjonsledelse og motivasjon. Dette indikerer

		at transformasjonsledelse er mer motiverende enn transaksjonsledelse.
Orazi et al. (2013)	Transformasjonsledelse motiverer gjennom inspirerende motivasjon.	Transformasjonslederen ivaretar de ansattes motivasjon gjennom en kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.
Piccolo & Colquitt (2006)	De ansatte motiveres ved at transformasjonslederens bruk av grunnelementene, fører til høyere nivå av jobbkarakteristikaene til Hackman & Oldhams.	
Thompson & Li (2010)	Transformasjonslederen motiverer gjennom inspirerende motivasjon, blant annet ved heving av lagånd.	Betinget belønning innenfor transaksjonsledelse gir effekt, men motiverer ikke like mye som transformasjonsledelse i forhold til prestasjons- og utviklingsnivå.
Yukl (1999)	Referer til Bass' transformasjonsledelseskonsept, som har til hensikt å motivere de ansatte.	Begge motiverer, men på ulik måte.
Yukl (2013)	Påpeker at det er en mulighet for indre motivasjon gjennom bruken av inspirerende	Transaksjonsledelse handler om motivasjon via egeninteresse, og har derfor

	motivasjon og visjonsinternalisering.	en annen motivasjonstype enn transformasjonsledelse.
--	--	---

## 5 Diskusjon

### 5.1 Innledning

I denne delen av masteroppgaven, skal problemstillingen som har blitt nevnt tidligere besvares, og diskuteres. Problemstillingen og underspørsmålet skal besvares basert på det som kom frem i kapittel 4 om transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og motivasjon.

### 5.2 Transformasjonslederen som motivator og tilrettelegger

Etter å ha sett på funnene og klart å tydeliggjøre hva litteraturbidragene uttrykker om transaksjons- og transformasjonsledelse og motivasjon, vil det neste steget være å besvare problemstillingen. Som tidligere nevnt i innledningen, er problemstillingen som følger: På hvilken måte skisserer forskningslitteraturen en sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon? Det finnes flere tilnærminger til problemstillingen. For det første, bestod litteraturbidragene av både bøker og mer teoretiske artikler, mens den andre delen bestod av empiriske studier. Den første delen som var preget av en teoretisk forståelse av transformasjonsledelse, argumenterte for at motivasjon er et sentralt element innenfor transformasjonsledelse, og et av de mange målene til en transformasjonsleder.

Tidlig i analysedelen, ble transformasjonsledelse introdusert som en del av de nye tilnærmingene til lederskap, og noe som er interessant er at tilnærmingene setter motivasjon som et av flere mål. Det blir tydelig at transformasjonsledelse tilhører dette paradigmet, hvis man sammenligner ledelsens innhold og paradigmet's lederfunksjoner. Det finnes viktige lederfunksjoner som har blitt definert tidligere i analysedelen, som beskriver hva slags funksjoner en leder bør ha i en organisasjon, hvor frigjøringsfunksjonen kan være en av de viktigste funksjonene innen transformasjonsledelse. Denne funksjonen tar utgangspunkt i, og retter seg mot, underordnedes behov for personlig samt faglig vekst. En slik funksjon vil være viktig i profesjonelle og formelle organisasjoner, på grunn av at de setter høyere krav til de ansatte, og deres spisskompetanse innenfor deres felt (Kirkhaug, 2015).

Frigjøringsfunksjonen igangsetter mentale prosesser, i tillegg til kapasiteter hos de ansatte, og dette i en form av overbevisninger, kreativitet og motivasjon. Denne funksjonen vil derfor åpne muligheten til de ansatte for å skape en såkalt opposisjon mot gamle regler og tradisjoner. Dette gir muligheten til en mer moderne utvikling i organisasjonen, og utviklingen vil dermed føre til modernisering og forbedring. Gjennom en slik forbedring og modernisering, vil selve lederen bli motivert til å bidra til økt personlig samt faglig vekst hos de ansatte. Vi kan derfor si at denne lederfunksjonen passer overens med transformasjonsledelse, på grunn av at begge tar utgangspunktet i de ansattes behov og personlig utvikling på arbeidsplassen (Bass & Avolio, 1994; Kirkhaug, 2015; Li, 2013).

En annen lederfunksjon som passer overens med transformasjonsledelse, kan være tjenerfunksjonen, som er en annen type funksjon innenfor lederskap, som sies å ha mange likheter med selve frigjøringsfunksjonen. Men, det finnes fortsatt noen vesentlige forskjeller, hvor man for eksempel i tjenerfunksjon, anser de ansatte i organisasjonen som den styrende delen. I dette tilfellet vil ansatte ha muligheten til å danne innholdet i dette lederskapet ut ifra deres behov, og det er etter at de ansattes behov har blitt akseptert og tatt imot, at fullmakten vil foreligge hos deres leder for å kunne støtte og ha innvirkning på dem. Dermed vil en leder i en slik posisjon bli sett på som et såkalt virkemiddel i organisasjonen som forsikrer seg om at de ansatte skal få muligheten til å kunne realisere egne drømmer og mål. Det ble vist skepsis ved bruk av en slik lederfunksjon, og at forskningsresultatene har tydet på at lederne som bruker denne funksjonen ikke vil bli fratatt sin status eller makt, men heller at de vil gjennom dette kunne styrke og forbedre deres posisjoner som ledere. En leder vil gjennom en slik funksjon skape forpliktelser hos de ansatte på den måten at de forplikter seg til å betale tilbake i den samme valutaen. Dette vil i seg selv føre til suksess og personlig vekst, som i gjengjeld vil føre til økt motivasjon på arbeidsplassen. Fellestrekket mellom denne opptreden og transformasjonsledelse er vektleggingen av ansatte og deres behov, i søket etter å motivere og tilrettelegge (Bass & Avolio, 1994; Kirkhaug, 2015; Li, 2013).

For det andre, er sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjonen hos de underordnede skissert gjennom grunnelementene. Et av grunnelementene heter inspirerende motivasjon, og i navnet ligger det en forståelse om at denne lederatferden handler om å

«motivere». Men, allikevel viser dette litteraturstudiet at det ikke bare er snakk om at et av elementene kan føre til motivasjon. Yukl (2013) kritiserer transformasjonsledelse for å ikke komme med klare beskrivelser av hvordan en transformasjonsleder faktisk inspirerer, men hevder at det er en mulighet for at denne prosessen er forankret i måten å motivere på. Samtidig kritiserer Northouse (2010) inndelingen av grunnelementene for å ha for svake skillelinjer. På den ene siden kan denne kritikken avdekke svakheter i transformasjonsledelse, og indirekte hentyde at til tross for at Bass (1985) hevder at transformasjonsledelse skal motivere, er det ikke sikkert at transformasjonsledelse i praksis, er like effektiv som «på papiret». Men, på en annen side, kan man også argumentere for at svake skillelinjer betyr at motivasjon blir påvirket av flere av elementene. Dette kan være positivt fordi det kan underbygge forståelsen av at transformasjonsledelse motiverer de underordnede.

For å gjøre det tydelig hvordan transformasjonsledelse har en sammenheng med de ansattes motivasjon, kan vi si at transformasjonslederen er en motivator og en tilrettelegger. Vi kan starte med transformasjonslederen som motivator. Ett argument for at transformasjonslederen er en motivator bygger på de to I-ene; inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse. Men grunnlaget for å kunne motivere og sørge for endring og at mål følges, må også transformasjonslederen være en tilrettelegger. Med tanke på alle definisjonene av transformasjonsledelse, kan man argumentere for at ordet «tilrettelegger» oppsummerer transformasjonslederen. Med «tilrettelegger» menes her at transformasjonslederen har en atferd som går ut på å legge til rette for at den enkelte ansatte utvikles og klarer å oppnå sitt personlige potensial. Alle mennesker er forskjellige, og dette er transformasjonslederen klar over. Anerkjennelsen av individuelle forskjeller gjør at transformasjonslederen finner måter å motivere de ansatte på, gjennom at han eller hun tilrettelegger for at arbeidet utføres på en måte som passer for de ansatte. Dette innebærer de to I-ene; intellektuell stimulering og individuell støtte. Sett i sammenheng ser det slik ut:

Transformasjonslederen som motivator	Inspirerende motivasjon (IM)
	Idealisert innflytelse (II)
Transformasjonslederen som tilrettelegger	Intellektuell stimulering (IS)
	Individuell støtte (IC)

Denne illustrasjonen hentyder ikke at disse sidene ved transformasjonsledelse er separerte, men heller at dette er to dimensjoner av transformasjonsledelse som er komplementære og som utfyller hverandre. De er gjensidig avhengig av hverandre, og transformasjonsledelse er som sagt bestående av alle de fire I-ene.

For at vi skal kunne forstå hvilken type lederopptreden det er som passer inn for å dekke mest mulig av de ansattes behov, vil det være viktig å forklare de forskjellige lederstilene og deres fokus på behovsoppfyllelse. I analysedelen så vi på tre forskjellige typer lederopptreden, som kalles for demokratisk opptreden, autoritær opptreden og karismatisk opptreden. Hver og en av disse beskriver hvordan en leder opptrer i organisasjonen foran sine ansatte. Dermed vil dette påvirke resultatet av måloppnåelsen, grunnet trivsel og motivasjonspåvirkninger som kan oppstå grunnet lederopptreden som blir brukt. Når det kommer til den autoritære opptreden, vil det referere til ledere som virker styrende samt sentraliserende, hvor de danner mål og foretar beslutninger uten å diskutere eller å lytte til de ansattes meninger. En slik opptreden assosieres ofte med maktmisbruk, hvor lederen misbruker makten, og dermed skremmer sine ansatte med at de kan miste jobben eller få alvorlige konsekvenser om de ikke oppnår målene som er satt opp av lederen (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015; Yukl, 2013).

En slik opptreden svekker de ansattes motivasjon, og dermed vil deres behov ikke bli dekket. Dette reflekteres tilbake til organisasjonen, og effektiviteten vil bli svekket blant de ansatte. Derfor kan vi si at en slik lederopptreden ikke passer inn i en organisasjon, når fokuset gjelder å frigjøre, i tillegg til å kunne utnytte de ansattes egenskaper. Sammenlignet med den autoritære lederopptreden, vil en demokratisk opptreden fokusere på ledere som inviterer samt



delegerer sine ansatte til å samarbeide med lederen. Demokratisk opptreden oppmuntrer til at de ansatte skal fremme sine meninger og ideer for å danne mål sammen i organisasjonen, og gjennom et slikt samarbeid vil de kunne fremme sine metoder til å oppnå målene. Gjennom et slikt samarbeid vil de kunne dele informasjon mellom hverandre, og de avgjørelser som fattes, oppstår gjennom drøftelser blant lederen og de ansatte (Bass, 2008; Kirkhaug, 2015).

Dermed vil de ansatte gjennom en demokratisk opptreden få muligheten til å styre sine oppgaver selv, og dette vil skape tettere bånd, i tillegg til at det skaper nærhet blant lederen og de ansatte. Dette vil føre til økt tillit blant de ansatte og deres leder, i tillegg til økt nærhet som øker lojaliteten og motivasjonen. Mens vi har snakket om den autoritære og den demokratiske opptreden, vil det være viktig å nevne den karismatiske lederopptreden, når vi skal koble lederopptredener opp mot transformasjonsledelse (Kirkahug, 2015).

En karismatisk lederopptreden innebærer at lederen opptrer som inspirerende, emosjonell og eksemplarisk ovenfor sine ansatte i organisasjonen. Det vil dermed føles som at lederen sitter tett opp mot dens ansatte, men at de allikevel har avstand når det gjelder deres fysiske og sosiale forhold. Gjennom en slik lederopptreden vil lederen påvirke de ansatte psykisk på den måten at ved bruk av inspirasjon, vil de ansatte kunne bli inspirert til å arbeide mot et spesifikt mål. Det er på grunn av dette den karismatiske opptreden blir betraktet som et såkalt atferdsfenomen, og ble dermed koblet opp mot den spesifikke måten ledere opptrer på foran sine ansatte (Kirkhaug, 2015).

Transformasjonsledelse vil i dette tilfellet kunne sammenlignes med en karismatisk, i tillegg til en demokratisk lederopptreden, hvor lederen fokuserer på å motivere underordnede ved å inspirere, skape visjoner, i tillegg til å gi dem muligheten til å fremme sine ideer og meninger i forhold til måloppnåelse. Innenfor transformasjonsledelse vil en leder opptre emosjonelt, i tillegg til å forsøke å skape de forventede sosiale forhold på arbeidsplassen, på den måten at de ansatte får ansvaret for sitt arbeid, men allikevel får sine behov oppfylt. Behovene oppfylles ved at lederen øker deres kompetansenivå, og gir dem utfordrende oppgaver for å føle at de er viktige på arbeidsplassen. Dette vil motivere dem og føre til økt motivasjon. På

grunn av dette fokuset, kan vi si at innenfor transformasjonsledelse vil både en karismatisk og en demokratisk lederopptreden passe overens med måten lederen styrer på, og disse vil derfor være bedre for økt effektivitet. Dette står i motsetning til transaksjonsledelse hvor hovedfokuset ligger i belønning, og hvor lederen er den ansvarlige på den måten at de andre ikke får fremme sine ideer, og meninger, noe som fører til at de føler seg uviktige og ekskluderte. Dette i seg selv vil føre til svekket følelse av viktighet på jobb, og svekker tilliten og nærheten mellom de ansatte og deres leder (Bass, 1985; Li, 2013).

### 5.3 Mangel på motivasjonsteori – styrke eller svakhet?

Som tidligere nevnt, har ikke Bass (1985) utformet transformasjonsledelse på den måten at den avhenger av en konkret motivasjonsteori. Han legger frem Maslows behovshierarki som en mulig teoretisk forankring. Hvis vi tar utgangspunktet i transformasjonsledelse, vil vi merke at en slik ledelsesform vil dekke flere av behovene i Maslows behovshierarki. Det første steget vil være å forsikre at de ansatte får dekket sine fysiologiske behov, noe som vil være det grunnleggende innenfor behovshierarkiet. I dette tilfellet, må en leder forsikre seg om at de ansatte får en god lønn som de kan leve av, og på denne måten vil de kunne ha råd til å forsørge sin familie, i tillegg til å ha råd til mat og opphold. Dette er det grunnleggende behovet som må oppfylles før man kan gå til et nytt nivå i Maslows behovshierarkiet (Bass, 1985; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Li, 2013).

Når de fysiologiske behovene er oppfylt, vil det neste steget være å dekke de trygghetsbehovene som trengs for å skape sikkerhet og beskyttelse, hvor de ansattes trygghet når det gjelder for eksempel helse, skal være oppfylt, slik at jobben ikke skal påvirke deres helse på en negativ måte. Dersom begge behovene har blitt dekket, vil det tredje steget være å fokusere på de sosiale behovene for tilhørighet, hvor et eksempel kan være å skape tilhørighet i arbeidslivet, vennskap og et sosialt liv som kan øke motivasjonen på jobben. Ved oppfylte sosiale behov, vil behov for anerkjennelse være viktige, hvor de ansatte ønsker å få respekt, i tillegg til anerkjennelse for den harde innsatsen man har gjort på jobben (Bass, 1985; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Li, 2013).

Dersom alle de tidligere nevnte behovene blir dekket, vil den delen i Maslows behovshierarki, kalt selvrealisering, være viktig, hvor de ansatte prøver å utvikle seg til å bli bedre individer. Dette skjer ved å utvikle sin kreativitet og moral, i tillegg til å unngå arroganse og fordommer på jobben. Alle disse behovene krever at en leder skal stille opp, og være til stedet for å forsøke å dekke behovene til de ansatte. Vi kan gjennom dette si at det ikke er nok å dekke kun en del av Maslows behovshierarki, dersom en leder ønsker å utvikle og forbedre sin organisasjon, i tillegg til å skape effektivitet og tillit på jobb. Det å forsøke å oppfylle behovene gjennom et slikt behovshierarki, krever en spesiell type lederstil som tar for seg utgangspunktet i de ansatte. Lederen må ta utgangspunkt i deres helhetlige behov, for å skape tillit og bedre sosiale forhold, som igjen reflekteres til effektivitet (Bass, 1985; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Li, 2013).

Bass bruker Maslows behovshierarki som et eksempel i tråd med Burns' perspektiv, men utelukker ikke at andre teorier kan være relevante (Bass, 1985). Når det kommer til konkret forskning på transformasjonsledelse og motivasjonsteorier har Deschamps et al. (2016) og Piccolo & Colquitt (2006) funnet ut at transformasjonsledelse motiverer de ansatte. Deschamps et al. (2016) brukte rettferdighetsteori, mens Piccolo & Colquitt (2006) anvendte jobbkarakterstikka-modeller. I teorien til Hackman & Oldham forklares det at lederen skal tilrettelegge for å øke de underordnedes kompetanse. Lederens hovedfokus vil være å skape effektivitet i arbeidsplassen, gjennom å øke deres kunnskap i henhold til deres arbeidsfelt. Ved at lederen tilrettelegger for de ansattes beste, vil de i gjengjeld gjøre en bedre innsats, i tillegg til å bli motiverte til å yte bedre på arbeidsplassen. Dette vil gjenspeiles i form av effektivitet, ved at de føler en subjektiv tilknytning til arbeidsplassen, og dette i motsetning til en objektiv tilknytning, hvor deres motivasjon baseres på provisjon og lønnsbasert effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Vi kan gjennom en slik beskrivelse av jobbkarakteristika-modellen, se at den har likheter og kan knyttes opp mot transformasjonsledelse. Når vi ser på transformasjonsledere, vil vi se at deres mål knyttes opp mot mulighetene til å forbedre innsatsen og effektiviteten gjennom motivering, inspirering, samt kompetanseøkning. Her ser vi at transformasjonslederen fokuserer på en subjektiv utvikling av de ansatte, som reflekteres gjennom tilknytningen som

styrkes på arbeidsplassen. Det at transformasjonslederen viser til støtte og ser forbedringspotensialet hos de underordnede, vil i seg selv påvirke deres jobbtilfredshet. Det vil skape tetthet og et godt samarbeid mellom både lederen og dens underordnede (Bass, 1985; Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Som en oppsummering kan vi si at litteraturstudiets funn viser at transformasjonsledelseskonseptet handler om motivasjon. På den ene siden skal transformasjonsledere motivere. De må se den enkelte underordnede og finne ut hvordan den ansatte skal utvikle seg i organisasjonen og bli motivert til å ta del i realiseringen av visjonen (Yukl, 2013). Men, det kommer ikke tydelig frem hvordan transformasjonslederen konkret går frem for å fremme motivasjonen eller hvordan motivasjonsprosessen fungerer. At retningslinjene for transformasjonsledelse ikke har valgt ut en motivasjonsteori kan være både positivt og negativt. På den ene siden kan det være en svakhet fordi transformasjonsledere ikke tydelig får en beskrivelse av hvordan de kan motivere sine ansatte, noe som er i tråd med kritikken til Northouse (2010) og Yukl (2013). Men, på en annen side kan man velge å se denne mangelen som en styrke fordi den åpner opp for fleksibilitet og at lederen selv kan velge hvilken teori han eller hun ønsker å støtte seg på. Det er interessant at Deschamps et al. (2016) og Piccolo & Colquitt (2006) fant en positiv korrelasjon mellom sin motivasjonstilnærming og transformasjonsledelse, og dette kan indikere at det ikke nødvendigvis bare er en motivasjonsteori som er kompatibel med transformasjonsledelse.

#### 5.4 Motiverer transaksjonsledelse?

Gjennom litteraturstudiet var det viktig å forstå definisjonen av ledelse og lederskap, for at vi skal kunne skape en helhetlig forståelse av hvordan transformasjonsledelse fungerer i en organisasjon. Ledelse som et begrep kan forstås på forskjellige måter, og noen av de enkleste beskrivelsene av ledelse kan være at en leder må ta ansvaret for organisasjonens interesser, og takle utfordringer som oppstår på en effektiv måte. I tillegg til å ta ansvaret for utfordringer, må en leder sette mål og ta seg av ansvaret for at de ansatte oppnår målene innenfor et bestemt tidsperspektiv. For at de ansatte skal kunne oppnå målene, må de arbeide effektivt, i tillegg til at det må skapes tillit mellom de ansatte og lederen på en måte som fører til at de

ansatte motiveres på sin arbeidsplass. Dette vil dermed skape effektivitet på arbeidsplassen (Døving et al., 2016; Kirkhaug, 2015).

Gjennom dette kan vi se at det er en sterk sammenheng mellom ledelse og motivasjon, hvor begge spiller en viktig rolle for at de ansatte skal kunne arbeide mer effektivt, og oppnå målene innen et bestemt tidspunkt. Mens ledelse beskriver og forklarer lederens rolle i en organisasjon, vil motivasjon på sin side være påvirkningen som øker effektiviteten og som gir de ansatte muligheten til å arbeide hardere for å oppnå målene. Siden det ble tydeliggjort at det er en sterk sammenheng mellom ledelse og motivasjon, må vi forstå hvordan en leder skal klare å motivere sine ansatte til å arbeide effektivt, og hva slags elementer, verktøy og personlighetstrekk en leder trenger for at motivasjonen skal øke blant de ansatte (Bass, 1985; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Kirkhaug, 2015).

Det finnes forskjellige ledelsesformer som beskriver lederatferd, og dens rolle i påvirkningen av de ansatte på en positiv måte i en arbeidsplass. Det er i dette tilfellet vi kan nevne både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som to forskjellige retninger som fokuserer på måten ledere motiverer sine ansatte på. Når det gjelder transaksjonsledelse, vil lederen fokusere på selve transaksjonen som i dette tilfellet eksisterer i samspillet med ledere, kollegaer, i tillegg til de underordnede, der lederen forklarer forventningene som organisasjonen har, og setter krav som de underordnede skal oppfylle. Dermed vil lederen komme med belønningene for å skape motivasjon blant dem (Li, 2013). En slik tankegang fokuserer på å motivere de ansatte gjennom å for eksempel gi dem en belønning i form av høyere inntekter, ekstra pauser, eller det å kunne ta fri fra jobben på grunn av effektivt arbeid, som har ført til måloppnåelse. Slike fristelser brukes som verktøy innenfor transaksjonsledelse for at en leder skal effektivisere, og motivere de ansatte til å arbeide hardere (Li, 2013).

En slik praksis har blitt kritisert, på grunn av at det finnes andre måter å påvirke de ansatte på, som fører til effektivisering og økt motivasjon uten bruk av lederatferd, slik som det har blitt nevnt fra transaksjonsledelse. Det har blitt påvist at selv om belønninger kan fungere, vil det ikke være den beste måten å knytte bånd, eller kontakt mellom ledere og de ansatte. Det vil

føre til at det ikke skapes bedre tillit og bedre sosiale forhold blant de ansatte, noe som kan være bedre enn fokuset på belønning som en motivasjonsfaktor. Mens transaksjonsledelse fokuserer på selve transaksjonen, vil den andre retningen som blir kalt for transformasjonsledelse, ha hovedfokuset på at lederen skal fremstå som en såkalt inspirerende rollemodell. Lederen skal via sin atferd inspirere de ansatte til å arbeide mot et mål, gjennom det å skape tro og håp (Bass, 1985; Busch, 2012; Li, 2013).

Det å gi underordnede troen på at organisasjonen kan for eksempel oppnå konkurransedyktighet, vil føre til at de blir ekstra motivert til å jobbe hardere mot et mål og dermed oppnå målet raskere. Når lederen danner håp blant underordnede, vil dette inspirere og motivere dem til å oppnå målene i håp om å oppnå høyere og bedre stillinger på arbeidsplassen. Gjennom transformasjonsledelse vil lederen fokusere på de ansattes behov, og vil gjennom dette fokusere på å hjelpe dem med å bygge opp erfaring og kompetanse slik at de blir bedre på sine felt. Dette vil føre til økt motivasjon, tillit og lojalitet mellom ledere og deres ansatte, i motsetning til transaksjonsledelse hvor lederen kun setter mål, og fokuserer på å belønne sine ansatte, uten å tenke på deres behov, sosiale forhold, tillit eller lojalitet (Bass, 1985; Li, 2013).

Yukl (2013) argumenterer for at Bass mener at transformasjonsledelse har større innvirkning på de ansattes motivasjon sammenlignet med transaksjonsledelse, noe som kommer frem i Bass (1985). Implisitt i Bass' oppfatning, ligger det en «bekreftelse» på at transaksjonsledelse motiverer. Bass sin uttalelse om at transformasjonsledelse trenger mer enn belønningsbasert motivasjon slik som i transaksjonsledelse, bekrefter også at transaksjonsledelse har et motivasjonspotensial. Det som kommer frem gjennom studien til Li et al. (2012), er at transaksjonsledelse henger sammen med ytre motivasjon, mens transformasjonsledelse henger sammen med indre motivasjon. Litteraturstudiets funn indikerer at transaksjonsledelse motiverer de ansatte, men på en annen måte enn hos transformasjonsledelse. Sett fra et transformasjonsledelseperspektiv, er den indre motivasjonen en sterkere form for motivasjon enn den hos transaksjonsledelse. Gjennom denne tilnærmingen kan man hevde at transformasjonsledelse er mer motiverende enn transaksjonsledelse.

Men, på en annen side fremmer Arnulf forståelsen om at Bass & Avolio mener at transformasjonsledere blir mer effektive når de også har transaksjonskomponenter, basert på at transformasjonsledelse forutsetter bruken av transaksjonsledelse. Perspektivet til Arnulf (2012) underbygger at transaksjonsledelse motiverer, men ikke i like stor grad som transformasjonsledelse. Li (2013) argumenterer for at betinget belønning ved transaksjonsledelse ikke er like motiverende som transformasjonsledelse, men allikevel mer enn de andre formene for transaksjonsledelse. Et mulig svar på spørsmålet om transformasjonsledelse er mer motiverende enn transaksjonsledelse, kan dermed være at transformasjonsledelse motiverer mer. Men, det er også nødvendig å understreke at transaksjonsledelse også kan motivere, bare at det ikke vil være i like stor grad.

I tråd med Bass' forståelse, kan man dermed hevde at en kombinasjon av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse vil være enda mer motiverende enn kun transformasjonsledelsestrek. Ozari m.fl (2013) hevder det samme gjennom sin forskning, hvor han forklarer at en transformasjonsleder bevarer de underordnedes motivasjon ved å kombinere elementer fra både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Dermed vil en kombinasjon av en belønningsordning, samt fokusering på indre motivasjon som skaper inspirasjon og tillit, fremme effektivitet på arbeidsplassen. På samme måte, argumenterer Yukl (2013) for at begge ledelsesformene, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, motiverer på sine egne måter. Dermed nevner han at en form for motivasjon skapes gjennom belønning, som er et element i transaksjonsledelse, mens i transformasjonsledelse vil motivasjonen skapes gjennom inspirasjon, og samarbeid mellom ledere og deres ansatte. Begge vil kunne lede til motivasjon, men på hver sin måte.

## 6 Avslutning

### 6.1 Innledning

Dette er oppgavens siste kapittel, hvor det skal gjøres rede for valget av forskningsmetode, samt å forklare hvorvidt metoden var passende for oppgaven. Deretter skal det konkluderes ved å svare på problemstillingen som har blitt stilt tidligere i oppgaven. Avslutningsvis skal det fremlegges forslag til videre forskning, basert på mangler som har blitt avdekket gjennom litteraturgjennomgangen, og som kan hjelpe til med å utvide forskningsfeltet.

### 6.2 Metoderefleksjon

Mitt ønske var å forske på hvordan forskningslitteraturen skisserer en sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon hos de ansatte, og valget stod mellom enten å bruke en litteraturgjennomgang, eller en form for intervju. Siden det er vanskelig og ressurskrevende å fordype seg ved bruk av intervju, ble det bestemt å bruke litteraturgjennomgang. Dette var et godt valg, siden man klarer å finne flere forskningsartikler, samt fagbøker som gir innføring og informasjon om hvordan transformasjonsledelse fungerer. Dette ga meg muligheten til å forske på dette tematet, gjennom å innhente sekundærdata, og å sammenligne de forskjellige artiklene for å finne svar på mitt forskningsspørsmål. På grunn av muligheten til å kunne innhente data og informasjon fra andre forskningsartikler, vil et slikt valg av metode være passende for min masteravhandling (Hart, 1998).

### 6.3 Konklusjon

Gjennom denne masteravhandlingen har det blitt tydeliggjort for hvordan transformasjonsledelse kan påvirke de ansattes motivasjon. Dette skjer gjennom de forskjellige grunnelementene som er med på å effektivisere arbeidet som gjennomføres av de underordnede. Effektiviseringen kommer som følge av at lederens opptreden reflekteres tilbake til de ansatte, og som fører til at de arbeider bedre og mer effektivt. De forskjellige lederstilene, i form av grunnelementene, som har blitt definert i oppgaven, viser til hvordan de underordnede blir påvirket av de forskjellige lederopptredener. Litteraturstudiet fant også at litteraturen viste hvilke av grunnelementene som fører til hvilke konsekvenser og påvirkninger på de ansatte. Vi kan dermed konkludere med å si at transformasjonsledelse handler om at lederen inspirerer og motiverer de ansatte, samt å bygge tillit og lojalitet blant



de underordnede, noe som fører til at de kan stole på sin leder. Det er dermed interessant å se at transformasjonsledelse ikke bare handler om selve utførelsen av arbeidsoppgaver, men også om at lederen ser individene, samt å se på hvilke muligheter de har for selvutvikling og selvrealisering.

Funnene tyder på at denne type ledelse kan øke motivasjonen blant de underordnede på grunn av at de kan stole på sin leder, og at de blir ivaretatt. Studiet har vist at gode transformasjonsledere er åpne for forandring og innspill fra de ansatte, og er dermed med på å inkludere de ansatte i organisasjonen. Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er to ulike typer ledelse, og funnene viser at de begge fører til ulik type motivasjon. På den ene siden kan man hevde at transformasjonsledelse motiverer mer fordi den søker høyere prestasjon, men på en annen side er det også tydelig at ledelsesformene ikke nødvendigvis kan sammenlignes fordi de fører til forskjellig motivasjonsmessig effekt hos de underordnede. Litteraturstudiet har funnet belegg for å kunne hevde at det mest effektive vil være å kombinere både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Dels fordi transformasjonsledelse ikke er helt adskilt fra transaksjonsledelse, og dels fordi begge har sine fordeler som til sammen vil heve motivasjonen og effektiviteten mer enn når de er separert.

#### 6.4 Forslag til videre forskning

I forskningen har jeg klart å finne informasjon om hvordan forskere hevder at transformasjonsledelse fungerer innad i organisasjoner, og som beskriver hvordan deres lederopptreden innenfor transformasjonsledelse, skal kunne hjelpe til å motivere de ansatte. I denne sammenhengen stilte jeg meg selv et spørsmål: Er det virkelig slik at transformasjonsledelse alene fører til en økt motivasjon og effektivisering blant de underordnede? Gjennom forskningen begynte jeg å komme med kritiske spørsmål til forskningen, samt dens innhold, grunnet at det finnes andre former for ledelse som også fører til motivasjon, og som bruker andre former for å skape tillit, lojalitet, samt effektivisering blant de ansatte. Det som er nødvendig for videre forskning, kan være å lage en kvantitativ studie, hvor man lager analyser som viser til økt nivå av motivasjon, lojalitet, samt effektivitet blant de ansatte. I bøkene og artiklene maler de et idyllisk bilde av hvor bra transformasjonsledelse er, men det betyr ikke at dette gjenspeiler realiteten. Konseptet er godt

forklart og virker fornuftig, men allikevel foreligger det lite konkret forskning som dokumenterer sammenhengen i praksis. Slik forskning blir derfor mitt forslag til videre forskning innenfor dette temaet.

## Referanseliste

Adair, J. (1990). *Understanding Motivation*. London: Talbot Adair Press.

Arnold, J. et al. (2010). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace* (5. utg.). Harlow: Pearson.

Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40. Hentet fra:

<http://journals.sagepub.com.ezproxy.uio.no/doi/pdf/10.1177/107179190501100403>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. DOI: 10.1080/135943299398410

Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4. utg.). New York: The Free Press.

Bass, B. M. (2009). Lederskap. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 23-40). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. I B. M. Bass & B. J. Avolio (Red.), *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational leadership development. Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M. & Riggo, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. utg.). New York: Psychology Press.

Booth, A., Sutton, A. & Papaioannou, D. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review* (2. utg.). Los Angeles, Calif: Sage Publications

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Çekmecelioğlu, H. G. & Özbağ, G, K. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, s. 243-249. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.11.020

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Dalland, O. & Trygstad, H. (2012). Kilder og kildekritikk. I O. Dalland (Red.), *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg., s. 63-81). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, M. C. & Privé, C. (2016). Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), s. 194-213. DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/00115514-201605000-00007>

Døving, E., Elstad, B. & Storvik, A. (2016). Profesjon, ledelse og organisasjon – Perspektiver og begreper. I E. Døving, B. Elstad & A. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 31-59 eller 60). Bergen: Fagbokforlaget

Gilbert, S., Horsman, P. & Kelloway, E. K. (2014). The motivation for transformational leadership scale: An examination of the factor structure and initial tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), s. 158-180. DOI: 10.1108/LODJ-05-2014-0086

Gilstrap, J. B. & Collins, B. J. (2012). The importance of being trustworthy. Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), s. 152-163. DOI: 10.1177/1548051811431827

Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review. Releasing the Social Science Research*. London: Sage Publications.

Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination* (2. utg.). Thousand Oaks, Cali: Sage Publications.

Helgesen, L. A. (2017). *Menneskets dimensjoner: Lærebok i psykologi* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma*, 7(1), s. 95-102.  
Hentet fra: [www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst](http://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst)

Hetland, H. (2005). *Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership*. (Doktoravhandling). Universitetet i Bergen.

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologiforening*, 45(3), s. 265- 271. Hentet fra:  
[www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=40578&a=4](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40578&a=4)

Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12(2), s. 147-170. DOI: 10.1080/13594320344000057

Jesson, J. M., Matheson, L. & Lacey, F. M. (2011). *Doing Your Literature Review: traditional and systematic techniques*. London: Sage Publications.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 11-45). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Li, Y., Tan, C.-H. & Teo, H.-H. (2012). Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development. *Information & Management*, 49(5), s. 257-267. DOI: 10.1016/j.im.2012.05.005

Martinsen, Ø. L. (2015). Ledelse og kompetansestyring: Motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 263-297). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Masi, R. J. & Cooke, R. A. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), s. 16-47.

Meiner, M. (2016). *Endringsledelse: En litteraturstudie av konseptet endringsledelse. Lederens rolle i endringsprosesser*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet). Hentet fra:

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/9409/thesis.pdf?sequence=2>

Mendoza, J. C. (2009). *Hvordan påvirker transaksjons -og transformasjonsledelse motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift. -Et studie av utvalgte lederstiler og deres påvirkningskraft over motivasjonen til de som blir ledet*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/168187/mendoza%202009.pdf?sequence=1>

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5. utg.). Los Angeles: Sage Publications.

Oliver, P. (2012). *Succeeding with your Literature Review. A Handbook for Students*. Maidenhead: Open University Press/McGraw Hill.

Orazi, D., Turrini, A. & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), s. 486-504. DOI: 10.1177/0020852313489945

Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), s. 327-340. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>

Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

Shih, H. -A., Chiang, Y. -H. & Chen, T. -J. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), s. 1057-1073. DOI: 10.1080/09585192.2011.639546

Teymournejad, K. & Elghaei, R. (2017). Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7(1), s. 1413-1419. Hentet fra:

<https://doaj.org/article/3cd8a9871c5c43518089b6dd04fe3793>



Thompson, G. & Li, J. Z. (2010). *Leadership: In Search of Effective Influence Strategies*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), s. 285-305. DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). New York: Pearson.

## Vedlegg 1: Oppgavens feature map

### **Del I: Bakgrunnsinformasjon**

1. Tittel
2. Forfatter(e)
3. Årstall
4. Publikasjonskanal
5. Metode

### **Del II: Definisjoner og grunnelementer**

6. Hvordan definerer forskningslitteraturen transformasjonsledelse?
7. Hva trekkes frem som transformasjonsledelses grunnelementer?
8. Hvordan definerer forskningslitteraturen transaksjonsledelse?
9. Hva trekkes frem som transaksjonsledelses grunnelementer?

### **Del III: Transformasjonsledelse og motivasjon**

10. Er det en sammenheng mellom transformasjonsledelse og de underordnedes motivasjon?
11. Hvis ja på spørsmålet over; hvordan kommer denne sammenhengen til uttrykk?
  - a. I definisjonen av transformasjonsledelse?
  - b. I grunnelementene?
  - c. Gjennom empiriske funn?
12. Hvilken motivasjonsteori er sammenhengen forankret i?

### **Del IV: Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse**

13. Er det en sammenheng mellom transaksjonsledelse og de underordnedes motivasjon?
14. Hvordan omtales forholdet mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse?
15. Er transformasjonsledelse mer motiverende enn transaksjonsledelse?