

Raymond Wefring

*Transformasjonsledelse i ulike operative organisasjoner: motivasjon, ekstra ytelse og sikring av gode resultater*

*Transformational leadership in different operative organizations: motivation, extra performance and ensuring good results*

Masteroppgave i operativ maritim ledelse

Veileder: Stig Ytterstad

Juni 2022



Raymond Wefring

*Transformasjonsledelse i ulike operative organisasjoner: motivasjon, ekstra ytelse og sikring av gode resultater*

*Transformational leadership in different operative organizations: motivation, extra performance and ensuring good results*

Masteroppgave i operativ maritim ledelse  
Veileder: Stig Ytterstad  
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

I denne masteroppgaven har det blitt forsket på transformasjonsledelse, motivasjon og ytelse i ulike operative organisasjoner. Hovedproblemstillingen er satt til å se på i hvilken grad lederne i de ulike operative organisasjonene utøver transformasjonsledelse. Videre forskningsspørsmål som har blitt sett nærmere på, er hvilke opplevde konsekvenser ledernes lederskap og grad av transformasjonsledelse, har på ansattes motivasjon & ytelse. I det siste forskningsspørsmålet har det blitt sett på hvilke faktorer lederne opplever som viktigst, for å sikre gode resultater i de ulike organisasjonene.

Det har blitt benyttet en kvalitativ strategi for datainnsamling ved personlige intervjuer og spørreskjema uten svaralternativer, hvor det i sistnevnte har blitt gjennomført oppfølgende samtaler. Det har blitt innhentet data fra fem informanter fra næringene: offshore, internasjonal oljeindustri, havbruksnæringen og politiet.

Hovedfunn i studien viser at de fleste lederne i utvalget utøver transformasjonsledelse i høy grad hvor også ansattes motivasjon og ytelse oppleves som høy. Det har også vist seg at faktorer informantene opplever som viktigst i operative organisasjoner for å sikre gode resultater, er relatert til hva som kan påvirkes ved utøvelse av transformasjonsledelse. Til tross for usikkerheten i funnene og relativt få informanter, er det indikasjoner på at det finnes en mulig korrelasjon mellom transformasjonsledelse og ansattes motivasjon & ytelse også i operative organisasjoner generelt.

Funn i studien tyder på at transformasjonsledelse virker å være en vektlagt tilnærming til ledelse av lederne. Sentrale elementer i transformasjonsledelse oppleves av lederne å ha stor verdi for organisasjonene både for motivasjon og ytelse til de ansatte, samt organisasjonens oppnåelse av gode resultater.

# Abstract

In this master's thesis it has been conducted research on transformational leadership, motivation and performance in different operative organizations. The main topic question which has been addressed is to find out to what extent the leaders in the different operative organizations practice transformational leadership. Further topic questions that have been researched, are which experienced consequences the leader's leadership and degree of transformational leadership, have on employee's motivation & performance. In addition, it has in the last topic question been looked into which factors the leaders experience as most important to ensure good results in the different organizations.

A qualitative strategy has been used for collection of data by personal interviews and questionnaire without answer options with follow-up conversations subsequently. It has been retrieved data from five informants from the industries: offshore, international oil-industry, aquaculture and the police.

The main findings in the study shows that most of the leaders in the selection practice transformational leadership to a large extent, where they also experience their employee's motivation and performance as high. It is also shown in the study that the factors in the operative organizations that are experienced to be the most important to ensure good results, are related to what can be affected by executing transformational leadership. Despite the uncertainty in the findings and relatively few informants, there exists indications that there is a possible correlation between transformational leadership and employee's motivation & performance also in operative organizations in general. Findings in the study indicate that transformational leadership seems to be a valued leadership approach by the leaders. Central elements within transformational leadership are by the leaders experienced to have great value for the organizations, both for employee's motivation and performance but also for the organizations achievement of good results.

# Forord

Etter tre år på Bachelor i Nautikk, valgte jeg i kadettiden å starte på videre masterstudium ved NTNU. Jeg har underveis i studiet ved NTNU gått fra nyutdannet til nest øverste leder på et fartøy. Det har vært svært nyttig med forelesninger på friperiodene, spesielt om ledelse, siden jeg har fått mye lederansvar på kort tid i karrieren så langt.

Masteroppgaven utgjør siste del av mitt disiplinbaserte deltidsstudium, som har vart i 3 år. Studiet har tidvis vært belastende da jeg har jobbet mer enn fulltid på sjøen under hele studietiden.

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, og det har blitt jobbet på fri turer samt om bord på frivakter. Arbeidet har også vært veldig interessant og givende. Jeg har som mål å bli en så god leder som mulig, så dette har vært en inspirasjon for valget av tema og problemstilling, samt motivasjon til å gjennomføre studiet og hovedoppgaven.

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til veileder Stig Ytterstad som har bidratt med gode råd og veiledning. Han har kommet med konstruktiv kritikk og nyttige tilbakemeldinger, noe som har vært til stor nytte gjennom arbeidet med oppgaven. Ønsker også å takke informantene og andre som har deltatt underveis i prosessen.

Ønsker til slutt å takke min familie for tilrettelegging og støtte underveis i studiet og under arbeidet med masteroppgaven.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Ålesund, 3. Juni, 2022.

Raymond Wefring



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Tema .....	1
1.3	Problemstilling .....	2
1.3.1	Avgrensing av problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.4	Oppgavens oppbygning .....	5
2	Teori .....	7
2.1	Ledelse .....	7
2.1.1	Fullspektrumsmodellen.....	8
2.2	Transformasjonsledelse .....	10
2.2.1	Idealisert innflytelse .....	12
2.2.2	Inspirerende motivasjon.....	13
2.2.3	Intellektuell stimulering.....	14
2.2.4	Individuell omtanke .....	15
2.3	Transaksjonsledelse.....	17
2.3.1	Betinget belønning.....	18
2.3.2	Aktiv og passiv unntaksledelse .....	18
2.4	Laissez-faire .....	20
2.5	Motivasjon .....	21
2.5.1	Indre og ytre motivasjon .....	22
2.6	Arbeidsmotivasjon og ytelse .....	24
2.6.1	To-faktor teori.....	25
2.6.2	Egen-effektivitets teori.....	25
2.6.3	Rettferdighetsteorier .....	26
2.6.4	Målsettingsteorien .....	27
2.6.5	Kontroll teorien .....	28
2.6.6	Motivasjons- og prestasjonsklima .....	29
2.6.7	Ytelse og effektivitet .....	31
3	Metode .....	37
3.1	Forskningsmetode .....	37
3.2	Kvalitative og kvantitative metoder.....	37
3.2.1	Primær og sekundærdata .....	38



3.3	Metodevalg .....	38
3.4	Begrunnelse for metodevalg.....	39
3.5	Valg av intervjuobjekter .....	40
3.6	Datainnsamlingsteknikk.....	41
3.6.1	Intervjuguide og spørreskjema.....	41
3.6.2	Validitet og reliabilitet .....	43
3.7	Metode for dataanalyse .....	43
4	Resultater .....	45
4.1	Utøvelse av transformasjonsledelse .....	45
4.1.1	Idealisert innflytelse .....	45
4.1.2	Inspirerende motivasjon.....	48
4.1.3	Intellektuell stimulering.....	50
4.1.4	Individuell omtanke .....	52
4.2	Utøvelse av transaksjonsledelse .....	54
4.2.1	Betinget belønning.....	54
4.2.2	Aktiv unntaksledelse .....	56
4.2.3	Passiv unntaksledelse .....	59
4.3	Utøvelse av Laissez-faire .....	61
4.4	Opplevd motivasjon hos ansatte.....	62
4.4.1	Indre og ytre motivasjon .....	65
4.5	Opplevd ytelse hos ansatte .....	66
4.5.1	Prestasjons og mestringsklima .....	69
4.6	Utfordringer & viktigste faktorer for å oppnå gode resultater.....	69
5	Drøfting .....	72
5.1	Ledernes lederskap og grad av transformasjonsledelse.....	73
5.1.1	Idealisert innflytelse .....	73
5.1.2	Inspirerende motivasjon.....	74
5.1.3	Intellektuell stimulering.....	75
5.1.4	Individuell omtanke .....	77
5.1.5	Transaksjonsledelse.....	78
5.1.6	Laissez-faire .....	81
5.2	Opplevde konsekvenser av ledernes lederskap og grad av TFL på ansattes motivasjon og ytelse .....	81
5.3	Viktigste resultatsikrende faktorer .....	94

6	Konklusjon .....	101
7	Begrensninger ved oppgaven.....	104
8	Refleksjon .....	105
9	Forslag til videre forskning .....	106
	Litteraturliste .....	107
	Vedlegg .....	110

## Figuroversikt

Figur 1: «Fullspektrumsmodellen» .....	9
Figur 2: «Kontroll teorien» .....	29
Figur 3: «Effektivitet i ledergrupper» .....	32

## Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over informanter.....	40
--	----

# Forkortelser og begrepsavklaring

<b>COO</b>	Chief operating officer.
<b>Følger/Følgere</b>	Den/de som lederskap er rettet mot. Eksempelvis ansatte i en organisasjon.
<b>HR</b>	Human Resources/Menneskelige ressurser.
<b>I/O psykologer</b>	Industrielle og organisatoriske psykologer som jobber med produktivitet, HR samt trening og vurdering av ansatte.
<b>MLQ</b>	Multifactor leadership questionnaire.
<b>NSD</b>	Norsk senter for forskningsdata.
<b>NTNU</b>	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
<b>OIM</b>	Offshore installation manager
<b>TFL</b>	Transformasjonsledelse.
<b>CSE</b>	Creative self-efficacy

# 1 Innledning

Etter snart fullført mastergrad i operativ maritim ledelse ved NTNU i Ålesund, har jeg fått økt kunnskap i ulike emner blant annet ledelse av krevende operasjoner, og ledelse generelt i arbeidslivet. Grunnen til valg av tema og problemstilling, er at jeg synes transformasjonsledelse er svært interessant da det virker å være en tilnærming til ledelse som gir mange nyttige fordeler. Ledelse er noe som er avgjørende i de aller fleste organisasjoner, spesielt i operative organisasjoner, hvor man har behov for å løse krevende utfordringer ofte under tidspress. Et godt forhold og samarbeid mellom leder og ansatte, er derfor essensielt. Dette gjorde det å se nærmere på transformasjonsledelse i slike organisasjoner til noe som virket å være både relevant og interessant.

## 1.1 Bakgrunn

Jeg er 26 år og er relativt ny i arbeidslivet. Jeg jobber for tiden som overstyrmann på et fartøy i brønnbåtnæringen, og skal sannsynligvis jobbe som leder også i andre næringer og arbeidsplasser i fremtiden. Jeg ser derfor for meg at det å se nærmere på transformasjonsledelse kunne vært nyttig både for meg selv videre i arbeidslivet, og som et interessant prosjekt å ferdigstille mastergraden på.

## 1.2 Tema

Tema for denne oppgaven er transformasjonsledelse i ulike operative organisasjoner. I hvilken grad det blir utøvd og hvordan utøving av denne tilnærmingen til ledelse oppleves å ha konsekvenser for motivasjon og ytelse til ansatte. Det blir også tatt for seg hva som oppleves å være viktigste faktorer i de ulike operative organisasjonene for å sikre gode resultater.

Tema er definert til:

*Transformasjonsledelse i ulike operative organisasjoner: motivasjon, ekstra ytelse og sikring av gode resultater.*

Grunnen til valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål er ønsket om å få et innblikk i om transformasjonsledelse utøves av ledere i ulike operative organisasjoner, og i hvor stor grad. Det ble funnet interessant å se på om det oppleves å ha noen konsekvenser på ansattes motivasjon og ytelse, og om transformasjonsledelse sådan er aktuelt i slike organisasjoner. Det ble også funnet interessant å se på hva som oppleves av lederne som viktigste faktorer i de ulike operative organisasjonene for å sikre gode resultater, for å se om dette kan påvirkes ved utøvelse av TFL.

### 1.3 Problemstilling

Under utarbeidingen av problemstilling var ideen å se på om ledere i ulike operative organisasjoner utøver transformasjonsledelse, og hvordan lederne opplever at deres lederskap har konsekvenser på ansattes motivasjon og ytelse. Operative organisasjoner er organisasjoner som ofte har høy grad av usikkerhet til hva man møter av utfordringer og hvor det ofte er dårlig beslutningstid. Sikkerhet er også noe som utfordres i slike organisasjoner. At man har ansatte i slike organisasjoner som er motiverte og som yter på et høyt nivå, er nok derfor sannsynligvis essensielt. derfor var det å se på om transformasjonsledelse er overførbart til operative organisasjoner i ulike næringer interessant.

Det som med bakgrunn i ovennevnte virket relevant, var å se på om det fantes en sammenheng mellom lederens lederskap og de ansattes motivasjon og ytelse når det kom til bruk av transformasjonsledelse i de ulike operative organisasjonene.

Oppgaven skal oppsummert bidra med et innblikk i bruk av transformasjonsledelse, opplevde konsekvenser på ansattes motivasjon og ytelse, og hva som vektlegges som viktigste faktorer for å sikre gode resultater av lederne i de ulike operative organisasjonene.

Hovedproblemstillingen som skal belyses og drøftes i denne masteroppgaven er derfor definert til:

*«I hvilken grad blir transformasjonsledelse utøvd av ledere i ulike operative organisasjoner?»*

Videre er to forskningsspørsmål satt til:

*«Hvilke opplevde konsekvenser har operative lederes lederskap og grad av transformasjonsledelse på ansattes motivasjon og ytelse?»*

*«Hvilke faktorer i ulike operative organisasjoner oppleves som viktigst for å sikre gode resultater?»*

### 1.3.1 Avgrensning av problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er avgrenset til ledere i ulike operative organisasjoner. I hvilken grad transformasjonsledelse blir utøvd av ledere i ulike operative organisasjoner, ikke i hvilken grad transformasjonsledelse blir utøvd i operative organisasjoner generelt. Forskningsspørsmålene er også avgrenset til hvordan lederen selv opplever at h\*n påvirker ansattes motivasjon og ytelse gjennom sitt lederskap, og hva lederen opplever som viktigste faktorer for at sin organisasjon skal sikre gode resultater.

Oppgaven tar ikke utgangspunkt i at transformasjonsledelse blir utøvd av lederne. Under innsamling av empiri og analyse av resultater, kan det eksempelvis vise seg at informantene har høy, lav eller en plass i mellom når det kommer til grad av transformasjonsledelse i deres lederskap.

Siden oppgaven er basert på kvalitativ datainnsamling, er lederens grad av transformasjonsledelse ikke målt til noen tallfestet skår. Det blir fokusert på hva informantene svarer på spørsmål som kjennetegner utøvelse av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse. I tillegg blir uttalelser og erfaringer fra informantene sammenlignet med teorier om transformasjonsledelse, for å øke sikkerhet i plassering av grad av utøvelse.

Analysering av svarene på avdekkende spørsmål på alle lederstilene i fullspektrumsmodellen bidrar til at det kan sies noe om graden av

transformasjonsledelse i lederskapet til den operative lederen, henholdsvis om lederen utøver transformasjonsledelse i liten, middels eller høy grad. Disse gradene er grader som baserer seg på hva informanten sier h\*n gjør, hvilke verdier og holdninger lederen oppgir at h\*n har, samt praktiske eksempler og uttalelser som kan underbygge informantenes grad av transformasjonsledelse. Dette drøftes opp mot teorier om blant annet transformasjonsledelse, og hva som i teorien kjennetegner transformasjonsledere.

Første forskningsspørsmål tar som kjent for seg hvordan lederens lederskap og grad av transformasjonsledelse, oppleves å ha konsekvenser på ansattes motivasjon og ytelse. Slik sett er ikke dette forskningsspørsmålet fastlåst til transformasjonsledere som informanter, men passer alle ledere i operative organisasjoner. Dette for å få uttalelser, også fra informanter som eventuelt har lav grad av transformasjonsledelse i sitt lederskap, siden man ikke på forhånd vet om TFL utøves av lederne.

Det er viktig å understreke at dette ikke er en kvantitativ oppgave, og resultatene kan ikke brukes til å generalisere lederstiler til ledere i operative organisasjoner generelt. Fokuset i denne oppgaven, er å ta for seg et utvalg ledere som jobber i ulike operative organisasjoner for å oppnå bredde, og om det finnes ulikheter mellom dem. Videre vil det ved hjelp av kvalitativ metode, innhentes aktuelle data til bruk i drøfting av problemstillingene. Dette for å få mer innsikt og dybde i hvordan lederne eventuelt utøver transformasjonsledelse i praksis, og om lederne opplever å påvirke deres aktuelle ansattes motivasjon og ytelse.

For å unngå for mye data, har det blitt valgt å se på hvilke konsekvenser lederen selv opplever sitt lederskap har på ansattes motivasjon og ytelse. Ledernes grad av TFL blir drøftet opp mot hvordan de opplever sine ansattes motivasjon og ytelse for å finne ut om TFL har konsekvenser på sistnevnte, basert på hva lederen opplever. Det blir også sett på hva lederen selv mener er årsakene til de eventuelle konsekvensene på

ansattes motivasjon og ytelse. «Ansatte» i operative organisasjoner i denne oppgaven, er ansatte i spektrumet fra lederens andre ledere under seg, til operatører og lærlinger.

I siste forskningsspørsmål, blir det fokusert på hva lederne selv opplever er de viktigste faktorer i sine operative organisasjoner for å sikre gode resultater. Dette for å se på om faktorene informantene vektlegger sammenfaller med effekter transformasjonsledelse kan ha.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

*Kapittel 1* består av en begrunnelse på hvorfor temaet, problemstilling og forskningsspørsmålene har blitt valgt, avgrensing av problemstilling og forskningsspørsmålene, samt min egen bakgrunn og forforståelse.

*Kapittel 2* inneholder det teoretiske grunnlaget for studien, og tar for seg ulike teorier hovedsakelig innen transformasjonsledelse, motivasjon og ytelse.

*Kapittel 3* omhandler metode, hvor det vises hvordan jeg har gått frem for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Blant annet forklaring og begrunnelse for hvilken metode som er brukt, intervjuobjekter, validering, datainnsamlingsteknikk, gjennomføring og metode for analyse.

*Kapittel 4* er resultatkapittelet, som gir en organisert oversikt over hvilke funn som har vist seg etter innsamling av data. Det blir presentert de mest representative uttalelsene, funn og eksempler fra intervjuobjektene.

*Kapittel 5* tar for seg drøftingsdelen i oppgaven. Funn fra innsamling av empirisk data blir i denne delen av oppgaven sammenlignet, og drøftet opp mot aktuelle teorier fra kapittel 2, med forankring i problemstillingen og forskningsspørsmålene.

*Kapittel 6* er konklusjons delen av oppgaven. De viktigste momentene vil belyses, og det presenteres en oppsummering som forsøker å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene.



*Kapittel 7* tar for seg begrensninger ved oppgaven.

*Kapittel 8* tar for seg refleksjon rundt forskningsprosessen, og perspektiver i forhold til tema og praksis.

*Kapittel 9* gir forslag til videre forskning, og perspektiver i forhold til fremtidige studier.

## 2 Teori

I denne delen av oppgaven, blir det sett nærmere på ulike teorier innen ledelse, motivasjon og ytelse. For å få et best mulig grunnlag å drøfte funn fra datainnsamling fra informanter på, blir det blant annet sett på: ledelse generelt, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, laissez-faire/la-det-skure-ledelse, indre og ytre motivasjon, arbeidsmotivasjon, prestasjons- og mestringsklima samt ytelse og effektivitet. Det blir først sett på definisjoner og beskrivelser på de ulike lederstilene, og hva som kjennetegner ledere som utøver disse.

Det blir deretter rettet fokus mot hva teorier sier de ulike lederstilene og motivasjonsklimaene i organisasjoner gjør med ansattes motivasjon og ytelse.

### 2.1 Ledelse

Ledelse er et begrep som er definert på mange ulike måter, og det finnes utallige teorier om ledelse, ledelsesstiler og modeller.

Peter Guy Northouse sier i boken *Leadership – theory & practice*: “[...] scholars and practitioners have attempted to define leadership for more than a century without universal consensus” (P. G. Northouse, 2018, s. 2).

Det er lett å bli forvirret med tanke på antall definisjoner, og man kan spørre seg hva ledelse egentlig er? Store norske leksikon opplyser at: «[...] det sentrale i ledelse er å samle folk i organisasjonen om innsats og målsetninger» (I. Sagberg, 2022).

Northouse definerer ledelse som: «Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal» (P. G. Northouse, 2018, s. 5).

Det kan altså virke som en generell fellesnevner, at ledelse handler om å påvirke andre mennesker på en slik måte at man styrer ressursene de

innehar til å oppnå mål. Det viktige spørsmålet er, hvordan få det til på en god måte?

Den amerikanske presidenten Dwight D. Eisenhower sa i 1954:

Now I think, speaking roughly, by leadership we mean the art of getting someone else to do something that you want done because he wants to do it, not because your position of power can compel him to do it, or your position of authority (The U.S. National Archives and Records Administration, 2022).

Har ledelse konsekvenser? Northouse sier at: "Many people believe that leadership is a way to improve their personal, social and professional lives." (P. G. Northouse, 2018, s. 1). Mange tror altså som Northouse her sier, at ledelse kan forbedre personers liv på flere plan. Riktig nok må lederen da lede på en måte som kan gi disse effektene.

Hva er så poenget med ledelse i organisasjoner? Northouse sier: "Corporations seek those with leadership ability because they believe they bring special assets to their organizations and, ultimately improve the bottom line." (P. G. Northouse, (P. G. Northouse, 2018, s. 1). Bedrifter ønsker altså ifølge hva Northouse her sier, å ha personer som har evnene til å lede, siden bedriften har tro på at dette kan forbedre organisasjonen. Ser man vekk fra markedsstyrte faktorer for gode resultater, er god ledelse noe som etter all sannsynlighet har kraften til å tilrettelegge for sistnevnte.

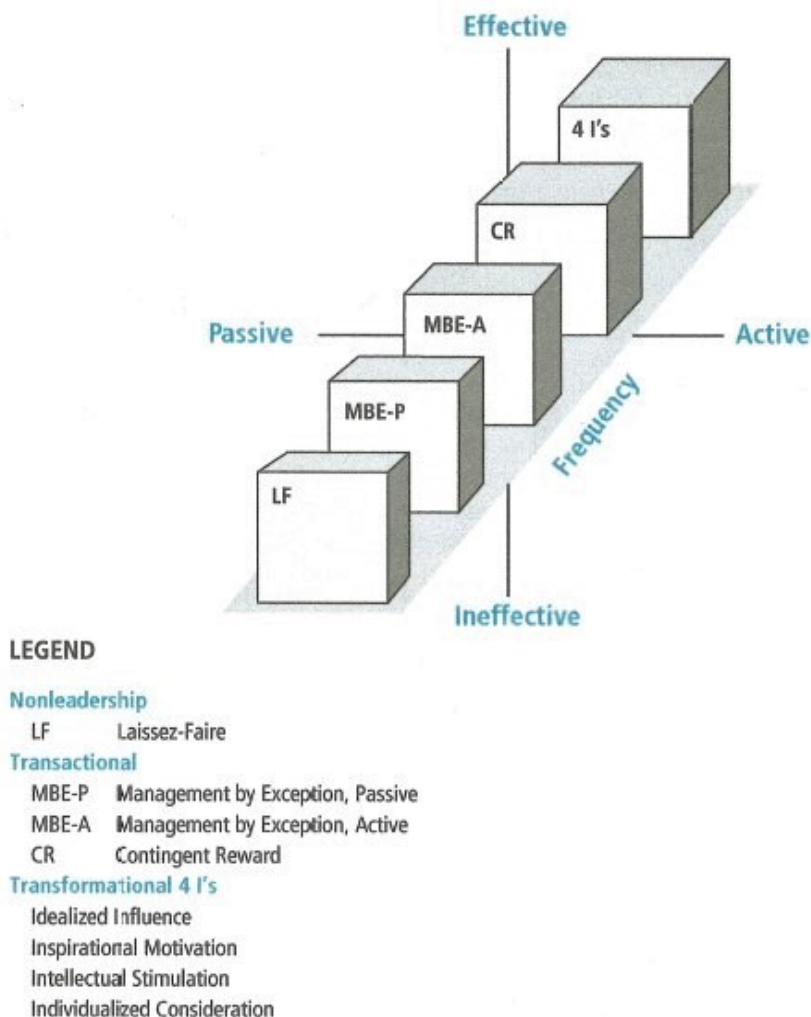
### 2.1.1 Fullspektrumsmodellen

For å vise noen av de mye brukte lederstilene, er fullspektrumsmodellen en relevant modell. Fullspektrumsmodellen er interessant å se nærmere på, fordi den gir en oversikt over kjente lederstiler plassert i et system, hvor man blant annet ser hvor aktive samt effektive de inkluderte lederstilene er.

Store norske leksikon beskriver: «Fullspektrumsmodellen er en modell for ledelse som inkluderer flere ulike ledelsestilnærminger og handlingsmåter systematisert i et spektrum av ledelse.» (I. Sagberg, 2021b).

Ser man på illustrasjon av fullspektrumsmodellen i boken «Leadership – theory & practice» av Northouse, vises det syv faktorer: De fire I'ene innen transformasjonsledelse, betinget belønning, aktiv og passiv ledelse ved unntak innen transaksjonsledelse, og til slutt Laissez-faire (P. G. Northouse, 2018, s. 170).

Under følger en illustrasjon av fullspektrumsmodellen, hentet fra boken «Leadership: theory & practice» av Peter Guy Northouse:



Figur 1: «Fullspektrumsmodellen» (P. G. Northouse, 2018, s. 170)

For å vise hvilke av lederstilene som er mest aktive og effektive og motsatt, er fullspektrumsmodellen konstruert på en måte som viser dette: I horisontal retning ligger en linje som går fra «passiv» til «aktiv». I boken «Ledelse i teori og praksis» beskrives denne som første dimensjon, og Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann finner videre: «Her tenker en på hvor omfattende påvirkning og samvirke det er mellom leder og medarbeider» (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 216).

Ser man på fullspektrumsmodellen, vises det på linjen i vertikal retning «effektiv» og «ineffektiv» som viser hvor de ulike lederstilene ligger på denne skalaen. Ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann handler denne om «[...] den antatte effektiviteten av de ulike lederformene.» (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 216).

## 2.2 Transformasjonsledelse

Teorien om transformasjonsledelse/TFL er en av oppgavens kjerneteorier. For å kunne sammenligne informantenes uttalelser og eksempler fra praksis opp mot TFL, er det blant annet sett på hva TFL innebærer, og hva det gjør med følgere. Dette for å se hvorvidt informantenes uttalelser passer i forhold til hva teorien sier om TFL.

Det beskrives først litt om opphavet til transformasjonsledelse, så følger hva som inngår i de fire I'ene, før det blir sett på hva som eksisterer av kritikker til transformasjonsledelse.

Så hva er transformasjonsledelse? Peter Guy Northouse forklarer at:

One of the current and most popular approaches to leadership that has been the focus of much research since the early 1980s is the transformational approach (P. G. Northouse, 2018, 163).

Peter Guy Northouse sier videre:

As its name implies, transformational leadership is a process that changes and transforms people. It is concerned with emotions, values, ethics, standards, and long-term goals (P. G. Northouse, 2018, s. 163).

Hva innebærer så dette? Peter Guy Northouse finner at TFL involverer en eksepsjonell form for innflytelse, og at denne innflytelsen på følgere videre gjør at de utretter/oppnår mer enn hva som vanligvis er forventet av dem (P. G. Northouse, 2018, s. 163-164).

Ifølge Store norske leksikon har transformasjonsledelse sin opprinnelse fra en ide om innflytelse gjennom verdibasert mobilisering til endring knytt til James MacGregor Burns (1918-2014) (I. Sagberg, 2021c). Dette ble så utviklet videre av Bernard Morris Bass (1925-2007) til det som er den fullstendige teorien om transformasjonsledelse (I. Sagberg, 2021c).

Bernard M. Bass og Ronald E. Riggio sier:

[...] transformational leaders empower followers and pay attention to their individual needs and personal development, helping followers to develop their own leadership potential. (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006).

Bass og Riggio sier altså at transformasjonsledere, ved å fokusere på individuelle behov og personlig utvikling, gir følgerne makt, og hjelper dem til å utvikle sitt eget leder potensial. (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006).

Kjernen i transformasjonsledelse er som man ser i figur 1 «Fullspektrumsmodellen» de fire (egentlig fem) I'ene: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Bernard M. Bass var som nevnt hovedsakelig den som utviklet teorien om transformasjonsledelse med utgangspunkt i Burns sin ide om verdibasert mobilisering til endring (I. Sagberg, 2021c), men ifølge Peter Guy Northouse er også arbeidet til Bennis og Nanus (1985, 2007) samt Kouzes og Posner (2002, 2017) representativt for transformasjonsledelse (P. G. Northouse, 2018, 192).

Det finnes også et instrument for å måle transformasjonsledelse. Ifølge Store norske leksikon, utviklet Bass i samarbeid med Bruce Avolio instrumentet: MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (I. Sagberg,

2021c). I følge Store norske leksikon er dette også et svært utbredt instrument: «Dette har vært brukt for å kartlegge lederatferd både i forskning og i anvendt sammenheng som verktøy for lederevaluering, både internasjonalt og i Norge.» (I. Sagberg, 2021c). Instrumentet måler ifølge Store norske leksikon ikke bare TFL, men har som formål å måle hele registeret i fullspektrumsmodellen: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse/Laissez-faire-ledelse (I. Sagberg, 2021c).

### 2.2.1 Idealisert innflytelse

Den første av de fire I'ene i transformasjonsledelse, er idealisert innflytelse. Denne blir ifølge Northouse også kalt karisma, og er den emosjonelle komponenten i ledelse (Antonakis, 2012 i P. G. Northouse, 2018, s. 169). Idealisert innflytelse er en interessant teori, fordi følgerne i teorien vil se opp til lederen som rollemodell (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 6).

I følge Northouse tar idealisert innflytelse for seg to komponenter: Lederens attribusjon som baserer seg på følgeres persepsjon av lederen, og lederens atferd, som baserer seg på følgeres observasjon av sistnevnte (P. G. Northouse, 2018, s. 170). Det er således egentlig fem «I'er» innen transformasjonsledelse. I denne oppgaven blir disse samlet referert til som idealisert innflytelse, som første faktor av fire innen TFL, siden datainnsamlingen var basert på uniform fordeling, og fullspektrumsmodellen opererer med syv faktorer.

Hva kreves av ledere som utøver dette? Idealisert innflytelse er noe som beskriver ledere som ifølge Northouse er sterke rollemodeller for følgere (P. G. Northouse, 2018, s. 169), noe som også er det viktigste kjennetegnet på idealisert innflytelse (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214).

Northouse finner at: "These leaders usually have very high standards of moral and ethical conduct and can be counted on to do the right thing."

(P. G. Northouse, 2018, s. 169). Northouse sier videre at: "They provide followers with a vision and a sense of mission" (P. G. Northouse, 2018, s. 169).

I boken «Ledelse i teori og praksis» er idealisert innflytelse beskrevet som den sterkeste formen for leder aktivitet (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214).

Følgere som har ledere som klarer å utøve dette på en god måte, har altså svært positive oppfatninger av lederen, noe Bass og Riggio kan bekrefte: "The leaders are admired, respected and trusted" (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 6). Dette finner også Kjell Grønhaug, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann: «Lederen er her gjenstand for sterk beundring og respekt og er en person som medarbeiderne gjerne identifiserer seg med og vil etterligne.» (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214).

### 2.2.2 Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon er den andre av de fire I'ene. Ifølge Northouse handler dette om lederens evne til å inspirere følgere gjennom motivasjon (P. G. Northouse, 2018, s.171). Følgerne blir som effekt av inspirasjonen, forpliktet til, og også en del av, en delt visjon i organisasjonen (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

Inspirerende motivasjon er en interessant teori, siden den kan ha stor påvirkningskraft på følgeres motivasjon, noe som sannsynligvis kan ha sterke positive sekundæreffekter.

Hvordan fungerer så dette i praksis? Ledere kommuniserer her ifølge Northouse høye forventninger til ansatte, og påvirker dem ved bruk av emosjoner og symbol (P. G. Northouse, 2018, s. 171). På den måten vil man ifølge Northouse fokusere gruppemedlemmenes innsats, slik at de oppnår mer enn hva de ville ha gjort i deres egeninteresse (P. G. Northouse, 2018, s. 171). Northouse, Bass og Riggio finner også at



inspirerende motivasjon er noe som øker lagånden (P. G. Northouse, 2018, s. 171), (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 6).

For å vise til enda mer spesifikk praktisering gir Northouse et eksempel på inspirerende motivasjon:

An example of this factor would be a sales manager who motivates members of the sales force to excel in their work through encouraging words and pep talks that clearly communicate the integral role they play in the future growth of the company (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

I tillegg finner Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann at ledere som er entusiastiske og optimistiske på en fremtredende måte, og som vektlegger god lagånd, er ledere som utøver inspirerende motivasjon (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214). De beskriver videre at slike ledere har en klar kommunikasjon om hva som forventes av gruppen og medarbeidere, samt at de er flinke på inkludering av følgere i organisasjonens utforming og forfølging av visjon (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214).

### 2.2.3 Intellektuell stimulering

Den tredje faktoren i transformasjonsledelse er intellektuell stimulering. Ifølge Northouse er dette lederskap som stimulerer følgere til kreativitet og innovasjon (P. G. Northouse, 2018, s. 171). Teorien om intellektuell stimulering er interessant, fordi den blant annet bidrar til kreativ problemløsning (P. G. Northouse, 2018, s. 171), noe som sannsynligvis er nyttig for operative organisasjoner.

Når det gjelder kreativitet finnes begrepet CSE (Creative self-efficacy), som er selvtillit til egen kreativitet (Meinel *et al.*, 2019, s. 546). En studie med datainnsamling fra 348 leder-ansatt forhold analysert ved regresjonsanalyse, viste at transformasjonsledelse hadde «[...] en positiv og signifikant relasjon til ansattes kreativitet» (Mittal og Dhar, 2015, s. 904, min oversettelse). I tillegg belyste studien at transformasjonsledelse har en signifikant pleiende effekt på CSE (Mittal og Dhar, 2015, s. 894)

Praktiske implikasjoner av studien er ifølge Mittal og Dhar at transformasjonsledere kan utvikle CSE samt ansattes kreativitet og kunnskapsdeling som leder til høy ytelse (Mittal og Dhar, 2015, s. 894)

Northouse beskriver at lederskap med intellektuell stimulering, i tillegg til kreativitet også stimulerer til å utfordre egen tro og verdier hos følgere. (P. G. Northouse, 2018, s. 171). Dette er ifølge Northouse også sentralt å utfordre hos ledere og organisasjonen (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

Hvordan skal man så gå frem som leder for å utøve dette? Ifølge Northouse er ledelse med intellektuell stimulering noe som oppfordrer og støtter følgere til å: tenke ut løsninger på problemer på egenhånd, delta i forsiktig problemløsning, samt finne nye innovative tilnærminger å løse organisatoriske problemer på (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

Alle er naturlig nok forskjellige, og det er menneskelig å feile, så man kan spørre seg hva ledere som utøver intellektuell stimulering gjør, dersom følgerne gjør feil, som følge av oppfordring til ovennevnte? Hvordan vil en leder som utøver intellektuell stimulering reagere? Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann forklarer at medarbeidere som gjør feil eller mislykkes på forskjellige måter, ikke blir gitt offentlig kritikk, og selv om nye ideer fra medarbeidere avviker fra lederens egen oppfatning, blir ikke disse kritisert (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214). Dette bekrefter Bass og Riggio som sier: "There is no public criticism of individual members' mistakes." (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 7)

#### 2.2.4 Individuell omtanke

Den fjerde og siste faktoren i transformasjonsledelse, er Individuell omtanke. Hva innebærer utøving av dette? Ifølge Northouse representerer denne faktoren ledere som skaper et støttende klima, hvor lederen lytter til følgernes individuelle behov (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

Hvorfor skal man fokusere på dette? Dette er en interessant teori ikke bare fordi det har flere positive konsekvenser, men konsekvensene av å ikke utøve det, kan i motsetning være svært negative. Ifølge boken

«Ledelse i teori og praksis», er det i mange tilfeller når det kommer til klagesaker fra følger til leder slik at følgeren ikke får individuell oppmerksomhet eller anerkjennelse fra lederen (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Det beskrives videre at dette kan medføre at følgeren blir oppgitt, apatisk, og i enkelte tilfeller fiendtlig og i opposisjon (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Å utøve individuell omtanke er nok derfor svært viktig. Det er flere positive effekter som følge av ledere som utøver dette på en god måte: Ledere som er flinke på individuell omtanke, har ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann også «[...] en utpreget tendens til å delegere arbeidsoppgavene til sine medarbeidere» (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215).

Bass og Riggio forklarer at:

Delegated tasks are monitored to see if the followers need additional direction or support and to assess progress; ideally, followers do not feel they are being checked on (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 7).

Det ser altså ut til at transformasjonsledelse har mange fordeler, men er det bare positivt? Det finnes flere kritikker av denne tilnærmingen til ledelse. En kritikk er at transformasjonsledelse som Northouse sier: “[...] lacks conceptual clarity” (P. G. Northouse, 2018, s.180), Northouse forklarer videre at dette er fordi denne lederstilen dekker svært mange aktiviteter og karakteristikk (P. G. Northouse, 2018, s.180).

Ifølge Northouse innbefatter dette blant annet at lederen må evne å skape: «En delt visjon, motivere, være en som skaper endringsprosesser, bygge tillit, gi emosjonell og fysisk omsorg, samt fungere som en «sosial arkitekt» (P. G. Northouse, 2018, s.180, min oversettelse).

Northouse forklarer at det ikke er lett å beskrive alle parameterne i transformasjonsledelse, og i tillegg til dette overlapper mange av egenskapene de fire I’er innbefatter med andre lignende konseptuelle lederstiler (P. G. Northouse, 2018, s.180).

En annen kritikk er at transformasjonsledelse er sett på mer som noe som er personlig predisponert enn oppførsel som personer kan lære (Brymann, 1992, s. 100-102, i P. G. Northouse, 2018, s.180). Det er ifølge Northouse heller ikke bevist til det fulle at transformasjonsledere evner å transformere individer og organisasjoner, selv om det er flere bevis som indikerer at transformasjonsledelse har positive utfall, som blant annet organisatorisk effektivitet (P. G. Northouse, 2018, s.180).

Yukl (1999) forklarer at transformasjonsledelse lider av en heroisk ledelse bias (P. G. Northouse, 2018, s.181). Northouse forklarer dette med at det er mye fokus på hva lederen klarer å få følgere til å utrette, noe som retter mye fokus på lederen, i stedet for delt lederskap & gjensidig innflytelse, både fra leder til ansatte og ansatte til leder (P. G. Northouse, 2018, s.181).

### 2.3 Transaksjonsledelse

En annen tilnærming til ledelse i fullspektrumsmodellen, er transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse, utfører som navnet tilsier, transaksjoner mellom leder og følger. Ifølge Kuhnert i Northouse, utveksler lederen ting som har verdi med følgeren, for å avansere sin egen og følgerens agenda (Kuhnert, 1994 i P. G. Northouse, 2018, s. 173).

Hvordan fungerer transaksjonsledelse? Kuhnert og Lewis sier følgende: "Transactional leaders are influential because it is in the best interest of followers for them to do what the leader wants" (Kugnert & Lewis, 1987 i P. G. Northouse, 2018, s. 173). Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann forklarer at ved utøving av transaksjonsledelse, handler man innenfor bestemte etablerte rammer etter konvensjonelle og avtalte spilleregler (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 212).

Et eksempel på hvor transaksjonsledelse blir utført, kan være dersom en leder lover å gi en forfremmelse, bonus eller noe annet som er verdifullt

for følgeren som belønning, dersom man som ansatt klarer å ferdigstille et prosjekt før fristen går ut.

Ifølge Northouse skiller transaksjonsledelse seg fra transformasjonsledelse ved at lederen ikke tilrettelegger for de individuelle behovene til følgerne (P. G. Northouse, 2018, s. 173). Lederen fokuserer heller ikke på følgernes personlige utvikling (P. G. Northouse, 2018, s. 173).

### 2.3.1 Betinget belønning

Den femte faktoren i fullspektrumsmodellen, og den første av tre faktorer i transaksjonsledelse, er betinget belønning. Denne formen for transaksjonsledelse, baserer seg ifølge Northouse på en prosess som involverer byttehandel/utveksling mellom leder og følger: Noe som har verdi for følgeren, gis av lederen som belønning for utført innsats (P. G. Northouse, 2018, s. 173). Northouse forklarer videre at lederen prøver å oppnå en felles avtale med følgeren om hva som må gjøres/utføres, og avtaler så med følgeren hva h\*n kan forvente å få i belønning for å gjøre det (P. G. Northouse, 2018, s. 173). Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann forklarer at lederen administrerer belønninger som oppleves av følgerne å være akseptable og rettferdige, som fungerer som lederens hovedvirkemiddel (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215).

Virker betinget belønning? Ifølge Notgrass (2014) i boken «Leadership: theory & practice» av Peter Guy Northouse, er betinget belønning mest effektiv når følgeren føler at h\*n har et høykvalitets forhold med lederen (Notgrass, 2014 i P. G. Northouse, 2018, s. 173).

### 2.3.2 Aktiv og passiv unntaksledelse

Aktiv og passiv unntaksledelse, går under ett som den andre faktoren i transaksjonsledelse, eller som andre og tredje av tre faktorer.

Fullspektrumsmodellen illustrerer disse som separate faktorer (P. G. Northouse, 2018, s. 170), slik at fullspektrumsmodellen sånn sett har åtte faktorer. Ser man på ledelsesfaktorene Northouse beskriver i boken

«Leadership: theory & practice» er det i motsetning sju faktorer (P. G. Northouse, 2018, s.169). Det avhenger altså om man regner disse som separate eller ikke.

Hva innbefatter unntaksledelse? Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann forklarer at unntaksledelse innebærer at lederen bruker ulike typer disiplinering eller korreksjon når en følger ikke innfrir krav til arbeidet, ikke gjør som h\*n skal, eller ikke kommer i mål med oppgaven(e) (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Ifølge Northouse er unntaksledelse en form for ledelse som involverer rettende kritikk, negative tilbakemeldinger og negativ forsterkning (P. G. Northouse, 2018, s. 173).

Hvordan fungerer så unntaksledelse i praksis? Man griper som leder altså kun inn når noe ikke er i henhold til forventninger eller forskrifter (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Dette innebærer unntak fra det som er forventet, som derav gir navnet unntaksledelse.

Den aktive versjonen av unntaksledelse går ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann ut på at lederen aktivt og nøyaktig overvåker arbeidet som utføres, for så å umiddelbart gripe inn dersom noe avviker, eller det gjøres noe galt eller uhensiktsmessig (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215).

Hvordan oppfører slike ledere seg? Et eksempel på aktiv unntaksledelse er ifølge Northouse hvor en leder for salg overvåker sine ansatte og hvordan de oppretter kontakt/tilnærmer seg kunder. Lederen korrigerer så raskt de ansatte som er trege på å opprette kontakt med kundene (P. G. Northouse, 2018, s. 173).

Passiv unntaksledelse er den andre formen for unntaksledelse. Den skiller seg fra den aktive versjonen, ved at lederen venter til noe går galt, standarder ikke har blitt møtt, eller problemer har oppstått før h\*n tar grep eller utfører korrektive tiltak (P. G. Northouse, 2018, s. 174).

Et eksempel på passiv unntaksledelse er ifølge Northouse dersom en leder gir en ansatt et dårlig resultat i evaluering av den ansattes ytelse på jobben, uten å i det hele tatt ha snakket med vedkommende om tidligere ytelse (P. G. Northouse, 2018, s. 174). Unntaksledelse har også en mer negativ forsterkning på ansatte enn betinget belønning i transaksjonsledelse (P. G. Northouse, 2018, s. 174).

Er transaksjonsledelse negativt? Ifølge Northouse resulterer transaksjonsledelse i forventede utfall, mens transformasjonsledelse resulterer til sammenligning i ytelse som går langt utover hva som er forventet (P. G. Northouse, 2018, s. 174). Likevel er betinget belønning konstruktiv i noen tilfeller: Northouse gir et eksempel på betinget belønning hvor foreldre avtaler med sine barn hvor lenge de får bruke internett, dersom de gjør leksene sine (P. G. Northouse, 2018, s. 173).

## 2.4 Laissez-faire

Laissez-faire ledelse eller la-det-skure ledelse, er den siste faktoren i fullspektrumsmodellen og omtales også som «ikke-ledelse» (P. G. Northouse, 2018, s. 174).

Laissez-faire er et fransk ord, og er direkte oversatt til «la det være.» Northouse forklarer at ledere som utøver denne formen for ledelse: unngår å ta ansvar, utsetter beslutninger, gir ingen tilbakemeldinger og prøver i liten grad å tilfredsstille følgeres behov (Northouse, s.174).

Man kan spørre seg hvordan denne formen for ledelse virker, men spørsmålet kan også stilles på en annen måte: Om denne lederstilen i det hele tatt fungerer? Laissez-faire-ledelse er ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann den svakeste formen for ledelse, hvor lederen overlater arbeidsoppgaver og ansvar til ansatte uten å gripe nevneverdig inn (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215).

Laissez-faire-ledelse deles inn i to varianter: Den ene er at lederen ønsker at ansatte skal klare seg selv, og den andre en mer passiv holdning og

likegyldighet i forhold til ansvar og oppgaver som lederrollen innbefatter (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215).

## 2.5 Motivasjon

Noe som henger tett sammen med ledelse, er motivasjon. Det er positivt for blant annet egen selvutvikling og organisasjoners resultater, at ansatte og ledere innehar motivasjon til å løse oppgaver, og til å yte i jobben. Det blir derfor i denne delen av oppgaven sett på hva motivasjon er og innebærer, samt hvilke typer motivasjon som finnes.

Det finnes mange ulike teorier om motivasjon. Ifølge Store norske leksikon er grunnprinsippet i motivasjon hva som setter i gang, og styrer oppførsel til mennesker og dyr (K. H. Teigen, 2020). Videre er det som iverksetter, og bestemmer innsats og utholdenhet kalt energi komponenten til motivasjon (K. H. Teigen, 2020). I tillegg er det som styrer hvilke mål og valg som settes og tas, kalt for motivasjonens retning (K. H. Teigen, 2020).

Hvordan er dette overførbart til personer? Motivasjon, er ifølge Paul E. Spector i boken *Industrial and organizational psychology* definert som: “[...] an internal state that induces a person to engage in particular behaviors” (P. E. Spector, 2019, s. 185).

Ifølge Spector er «[...] retning, intensitet og vedvarende oppførsel over tid», et perspektiv å se motivasjon på (P. E. Spector, 2019, s. 185). Spector gir videre noen praktiske eksempler på hva disse ulike faktorene innebærer: Et eksempel på retning, kan være en ansatt i en bedrift, hvor den ansatte frivillig velger å melde seg til å jobbe overtid (P. E. Spector, 2019, s. 185). Intensitet, er eksempelvis dersom noen får beskjed om å koste et gulv, hvor vedkommende kan velge å koste hardt og raskt, eller mykt og tregt (P. E. Spector, 2019, s. 185). Vedvarende oppførsel over tid er eksempelvis en student som prøver å stå på en eksamen, selv om det kanskje tar flere forsøk (P. E. Spector, 2019, s. 185).



Ifølge Spector er et annet perspektiv på motivasjon, ønsket om å skaffe seg noe eller oppnå et mål: Eksempelvis vil noen personer ha et sterkt ønske om å skaffe seg penger, og vil ha en høy motivasjon for å få til dette (P. E. Spector, 2019, s. 185). Spector forklarer videre at det er antatt at denne høye motivasjonen for å skaffe seg penger, påvirker atferden som er relevant for å få det til (P. E. Spector, 2019, s. 185).

### 2.5.1 Indre og ytre motivasjon

Det finnes to hovedkategorier innen motivasjon: indre og ytre motivasjon. Man må naturlig nok motiveres av «noe», eller «hva» som setter i gang og styrer oppførsel. Forskjellene her er om det man motiveres av, eller hva som setter i gang oppførsel, kommer fra indre eller ytre faktorer.

Indre motivasjon, handler ifølge Store norske leksikon om at man motiveres til innsats av at man opplever at arbeidet er interessant, gir mening og glede (I. Sagberg, 2021a).

Richard M. Ryan og Edward L. Deci sier at aktiviteter som er utført for iboende tilfredsstillelse, er referert til som indre motivasjon (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 117). Ryan og Deci sier videre at: «Av natur vil mennesker aktivt engasjere seg, utforske, og tilegne seg informasjon fra og med miljøet rundt dem, uten ytre press eller belønning» (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 102, min oversettelse). Ryan og Deci nevner også at dette har vært beskrevet som indre motivasjon i mer enn et halvt århundre, og at denne motivasjonen er assosiert med: lek, utforskning, mestring av miljø, følelsen av interesse, nyheter/det som er nytt, og utfordringer som kan interessere (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 102).

Hva gjør at personer er indre motiverte? Ifølge Ryan og Deci er følelser av autonomi, selvbestemmelse, kompetanse, eller følelsen av tilhørighet spontane tilfredsstillelser som støtter indre motiverte prosesser (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 99).

Indre motivasjon spiller ifølge Ryan og Deci en avgjørende rolle i å øke kvaliteten på engasjementet, og derfor både ytelse og læring (Ryan & Deci, 2013 i R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 173).

Hvilke konsekvenser oppstår ved indre motivasjon? Ryan og Deci forklarer at når et individ er indre motivert, viser det seg at de søker seg mot nye utfordringer mer på egenhånd, får bredere erfarings rammer og økt forståelse (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 179). Videre forklares det av Ryan og Deci at individet vil engasjere seg i atferder som for individet er interessant å engasjere seg i, søke mer stimulering, tilpasse seg det som er nytt med et åpent syn, og teste grenser (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 179).

Den andre hovedtypen motivasjon, er ytre motivasjon. Det er ifølge Store norske leksikon motivasjon, hvor atferd er rettet mot å erverve en form for ytre belønning eller konsekvens (I. Sagberg, 2021a).

Hva er forskjellene mellom indre og ytre motivasjon? Ifølge Ryan og Deci er ytre motivasjon representert av atferder, som er styrt av noen separate konsekvenser, herav: sosial godkjenning, ytre belønning, unngåelse av å straffes, eller å oppnå et utfall som har verdi (Ryan & Deci, 2000a i R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 14).

Hvilken type motivasjon er mest optimal for kognitiv problemløsning? En interessant studie tok for seg indre motivasjon og ytelse i 1979 utført av Kenneth O. McGraw og John C. McCullers (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 175): Denne studien gikk ut på at et sett med deltakere skulle løse en rekke problemer. Den ene gruppen deltakere ble tilbudt økonomiske belønninger, dersom de klarte å løse problemene, den andre gruppen ble i motsetning, ikke tilbudt noen form for belønning. Problemene var strukturert på en slik måte at deltakerne utviklet en kognitiv problemløsnings taktikk i de første oppgavene, men nøkkelen til å klare resten av oppgavene, var at de måtte endre/legge vekk dette tankesettet

de hadde opparbeidet, og løse resten av problemene med mer fleksible tilnærminger (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 175).

Resultatet fra undersøkelsen var at de deltakerne som ble tilbudt belønninger, strevde mer med å knekke den opparbeidede måten å løse problemer på, når de siste oppgavene ble gitt (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 175). Ryan og Deci forklarer at dette impliserte at fokuset på å klare oppgavene for å få belønning, var større enn fokuset på å finne nye fleksible løsninger på problemene (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 175).

Det ble i 2017 gjennomført forskning av Bård Kuvaas, Robert Buch, Antoinette Weibel, Anders Dysvik og Christina G.L Nerstad, hvor det ble sett på hvordan indre og ytre motivasjon påvirker ytelsen til ansatte, basert på vurdering av leder (Kuvaas *et al.*, 2017). I løpet av tre studier viste det seg at indre motivasjon var assosiert med positive utfall, mens ytre motivasjon hadde negative eller ingen utfall på ansattes jobb ytelse (Kuvaas *et al.*, 2017).

## 2.6 Arbeidsmotivasjon og ytelse

For å vise til overførbarhet til arbeidslivet, blir det i denne delen av oppgaven tatt for seg ulike motivasjonsteorier knytt til arbeid. Det blir sett på arbeidsmotivasjon, hvordan ansatte blir motivert på forskjellige måter, og hva som er forklaringer på at dette oppstår.

Ifølge Store norske leksikon er de faktorer som igangsetter og styrer atferd relatert til arbeid, en betegnelse på arbeidsmotivasjon (I. Sagberg, 2021a). Dette påvirker hva som gjøres, og hvilken innsats personen legger ned for å klare en arbeidsoppgave (I. Sagberg, 2021a).

Motivasjons teorier knyttet til arbeidslivet eller arbeidsmotivasjons teorier, tar ifølge Spector for seg grunner, mer enn evner, til at somme personer yter bedre i jobben sin enn andre (P. E. Spector, 2019, s. 185). Spector sier at dersom man tar utgangspunkt i at ansatte har evnene som trengs,

og ytelses begrensninger er relativt lave, bør høy motivasjon hos ansatte lede til god ytelse (P. E. Spector, 2019, s. 185).

### 2.6.1 To-faktor teori

To-faktor teorien ble utviklet av Fredrick Herzberg, og sier at motivasjon ikke kommer fra ytre belønning eller arbeidsforhold, men fra selve jobben (P. E. Spector, 2019, s. 187).

Denne teorien tar for seg to grupper faktorer: Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (P. E. Spector, 2019, s. 187). Hygienefaktorer tar for seg lønn, tilsyn, medarbeidere og organisatoriske retningslinjer, mens motivasjonsfaktorer omhandler behov for utvikling (P. E. Spector, 2019, s. 187). Her inngår oppnåelse, anerkjennelse, ansvar og selve jobbets natur (P. E. Spector, 2019, s. 187). Hygienefaktorene i teorien kan ifølge Spector ikke lede til motivasjon eller tilfredshet på jobben, i motsetning til motivasjonsfaktorene (P. E. Spector, 2019, s. 187). Ifølge Herzberg i boken til Spector er det slik at ved å gi passende nivåer av motivasjonsfaktorer, vil det være nøkkelen til å motivere ansatte, og få dem tilfreds med jobbene deres (Herzberg 1968 i P. E. Spector, 2019, s. 187).

### 2.6.2 Egen-effektivitets teori

Egen-effektivitets teorien sier at motivasjon og ytelse er delvis bestemt av de ansattes egen oppfatning av hvor effektive de tror de kan være (Bandura 1982 i P. E. Spector, 2019, s. 190). Personer som har en høy egen-effektivitet, har ifølge Spector stor tro på at de klarer å løse oppgaver, og at de derfor vil være motiverte til å gjøre innsats (P. E. Spector, 2019, s. 190).

Spector gir et eksempel på egen effektivitets teori: Studenter som har høy egen-effektivitet på eksamener med flervalgs svar, og lav egen-effektivitet på eksamener med svar som krever mer skriving og forklaring, vil legge ned mer innsats på forberedelser til eksamener med flervalgs svar (P. E. Spector, 2019, s. 190). Dette forklarer også ifølge Spector

hvorfor mange studenter føler de er flinke på en type test, men ikke andre typer (P. E. Spector, 2019, s. 190).

Man kan så spørre seg i hvor stor grad dette er tilfellet? Spector viser i boken til en metastudie analyse utført av Locke og Latham (1990), hvor relatert egen-effektivitet opp mot ytelse ble målt (P. E. Spector, 2019, s. 191). Det viste i analysen at en snitt korrelasjon på 0.39 oppsto, hvor det også var korrelasjoner opp mot 0.74 (P. E. Spector, 2019, s. 191). Ifølge Spector kan en del av denne korrelasjonen mellom tro på egen effektivitet og ytelse tilskrives motivasjons effekter av egen-effektivitet (P. E. Spector, 2019, s. 191).

Det viste seg også etter forsøk på egen-effektivitet ledet av Dov Eden at personers tro på egen evne, ledet til økt ytelse på jobben, noe som ble navngitt av Eden til «Galatea effekten» (P. E. Spector, 2019, s. 192).

### 2.6.3 Rettferdighetsteorier

Rettferdighetsteorier handler om hvordan organisasjoner har fokus og normer for rettferdig behandling av ansatte (P. E. Spector, 2019, s. 192). Hva har dette med motivasjon å gjøre? Spector beskriver at underliggende antagelser for slike teorier, er at rettferdighet er verdsatt av ansatte (P. E. Spector, 2019, s. 192). Ansatte er også motiverte til å prøve å opprettholde et rettferdig forhold mellom dem selv og andre personer, samt organisasjonen (P. E. Spector, 2019, s. 192).

Likhetsteori er en rettferdighetsteori som sier at personer ønsker å oppnå rettferdige eller like forhold i organisasjonen, og at de er motiverte til å oppnå dette (Adams, 1965 i P. E. Spector, 2019, s. 192). Spector forklarer at teorien tar for seg balansering av «input» og «outcome» (P. E. Spector, 2019, s. 192). «Input» er den ansattes bidrag til organisasjonen i form av arbeid, bidrag, talent og erfaring (P. E. Spector, 2019, s. 193).

«Outcome» er belønning organisasjonen gir den ansatte i form av: lønn, fordeler, god behandling, trivsel og status (P. E. Spector, 2019, s. 193).

Har urettferdighet konsekvenser utover motivasjon? Det har vist seg at å oppleve urettferdighet, kan resultere i psykologiske forandringer som økning i kortisol produksjon, noe som er assosiert med stress og videre negative helsekonsekvenser (Yang, et.al, 2014 i P. E. Spector, 2019, s.195). På en annen side kan rettferdighet ha positive konsekvenser på jobbytelse:

Employees might agree about how fairly their organization treats them, and this shared justice climate has been shown to relate to the quality of a work team's performance (Whitman *et al.*, 2012 i P. E. Spector, 2019, s. 195).

#### 2.6.4 Målsettingsteorien

Målsettingsteorien er arbeidsmotivasjons teorien som har vist seg mest nyttigst for I/O psykologer (Locke & Latham, 1990 i P. E. Spector, 2019, s. 195). Ideen bak teorien er at personers atferd er motivert av interne intensjoner eller mål (P. E. Spector, 2019, s. 195). Spector sier at «mål» i denne teorien er definert til hva en person bevisst ønsker å oppnå, hvor man kan ha generelle eller spesifikke mål, og i tillegg forskjellige målorienteringer som læring eller ytelse (P. E. Spector, 2019, s. 195-196). Lærings-orienteringen går ut på at man ønsker å øke kunnskap og ferdigheter, mens ytelses-orienteringen handler om innsatsen man legger ned for å øke ytelse på spesifikke arbeidsoppgaver (P. E. Spector, 2019, s. 195-196).

Er denne teorien aktuell for ansattes motivasjon i organisasjoner? Ifølge Spector er det fra et organisatorisk ståsted slik at målsetting, kan være et effektivt verktøy for å øke jobbytelse, noe som har blitt praktisert av flere organisasjoner (P. E. Spector, 2019, s. 196).

Hvordan praktiseres målsettingsteorien? Spector beskriver flere viktige faktorer for målsetting, med formål å øke jobbrelatert ytelse:

Godkjennelse av mål av ansatte, tilbakemeldinger på fremgang mot mål, vanskelige og utfordrende mål samt spesifikke mål (P. E. Spector, 2019, s. 196). Målsettingsteorien spår at personer vil legge ned innsats for å nå

målene sine, og at jobbrelatert ytelse er en funksjon av de målene som er satt (P. E. Spector, 2019, s. 196).

Spector gir også forklaringer til de ulike faktorene i målsettingsteorien:

- a) Bare en persons egne mål kan styre motivasjon, slik at en ansatt i en organisasjon må akseptere og godkjenne målene som er satt, for at h\*n skal bli motivert til å nå dem (P. E. Spector, 2019, s.196).
- b) For at ansatte skal vite om atferden styrer dem mot eller vekk fra målene, er det av den grunn viktig med tilbakemelding (P. E. Spector, 2019, s. 196).
- c) Frem til personen arbeider på grensen til sin kapasitet, er det i målsettingsteorien slik at desto vanskeligere målene er, desto høyere vil prestasjoner og ytelse være (P. E. Spector, 2019, s. 196).
- d) Spesifikke vanskelige mål, er også bedre enn «gjør ditt beste» mål (P. E. Spector, 2019, s. 196).
- e) Personlige mål vil også være sterkere enn mål satt av organisasjonen, det er derfor også ideelt at den ansatte får sette sine egne mål, eller bli delaktige i målsetting til en viss grad (P. E. Spector, 2019, s.196). Dette leder også til bedre godkjenning av mål av ansatte, noe som er nødvendig for at mål blir effektive (P. E. Spector, 2019, s. 196-197).

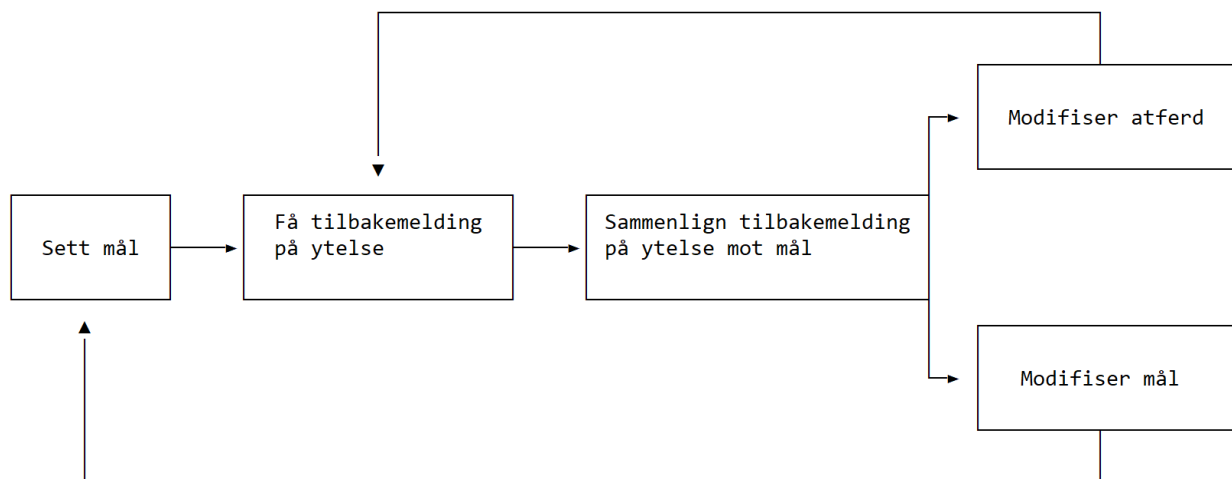
I operative organisasjoner er det ikke uvanlig at man jobber i team. Det er derfor viktig å poengtere det Spector beskriver: Når ansatte jobber i team for å løse et oppdrag, eller nå et mål, er det målet til teamet som må settes, og aksepteres av alle i teamet (Kleingeld *et al.*, 2011 i Spector, 2019, s. 197).

#### 2.6.5 Kontroll teorien

En annen arbeidsmotivasjon teori er kontroll teorien av Klein i 1989. Den er basert på målsettingsteorien, men med ekstra fokus på hvordan tilbakemeldinger påvirker motivasjon, for å opprettholde innsats for å nå mål som er satt (P. E. Spector, 2019, s. 198).

Hvordan fungerer teorien i praksis? Ifølge Spector starter teorien med at et mål er satt, som er akseptert og godkjent av personen/den ansatte, før det blir gitt tilbakemelding på ytelse og fremgang, etter hvert som personen jobber med å nå målet (P. E. Spector, 2019, s. 198). Denne tilbakemeldingen på fremgang, blir av den som mottar den, sammenlignet opp mot forventet fremgang, og hvilke interne standarder som er satt til målet som skal nås (P. E. Spector, 2019, s. 198). Dersom det viser seg at personen ligger «bakpå», kan det motivere personen til å utføre tiltak som: Å endre måten h\*n jobber på (jobbe hardere eller smartere), re-evaluere mål, samt bruke ulike modifiseringer og strategier for å øke ytelsen (P. E. Spector, 2019, s. 198).

Nedenfor følger en modell som gir en oversikt over kontroll teorien:



Figur 2 «Kontroll teorien» (P. E. Spector, 2019, s. 198, min oversettelse).

### 2.6.6 Motivasjons- og prestasjonsklima

Hvor viktig er egentlig motivasjon og ytelse i organisasjoner? Ifølge Forskning.no er det for at en virksomhet skal klare å henge med på økte krav og hardere konkurranse, nødvendig at de ansatte blir motivert til bedre prestasjoner og høyere ytelse (A. Farbrot, 2012). Ifølge Christina Nerstad er det en suksessfaktor å få dyktige medarbeidere til å bli i virksomheten (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).



Det finnes to typer motivasjonsklima: mestringsklima og prestasjonsklima. Hva kjennetegner at man har klart å oppnå et mestringsklima i organisasjonen? Ifølge Nerstad er det ved høy innsats, selvutvikling, læring, samarbeid og mestring av oppgaver at man har et suksessfullt mestringsklima (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).

Hva innebærer et prestasjonsklima i organisasjoner? Prestasjonsklima er ifølge Nerstad et motivasjonsklima som definerer suksess i virksomheten på grunnlag av sammenligning med andre, hvor de som er best og mest talentfulle, fremheves og står i fokus (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012). Interne konkurranser, rivalisering og demonstrering av overlegne evner er ifølge Nerstad sentralt i et prestasjonsklima (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012). Et prestasjonsklima tenderer likevel å komme med en del negative konsekvenser. Nerstad opplyser at negativt stress, fusking, prestasjonsangst, ytre motivasjon som bonuser, og at personer blir utbrent er konsekvenser av prestasjonsklima (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).

Nerstad opplyser i tillegg til Forskning.no, at i et prestasjonsklima vil ansatte se på kunnskapsdeling med andre som lite lønnsomt (Nerstad, 2013 i A. L. Stranden, 2014). Skjuling av kunnskap aktivt, for muligens å øke eget fortrinn i konkurransen om å være best i prestasjonsklimaet, slik man har utsikter for å bli regnet som en vinner, kan være grunnen til dette (Nerstad, 2013 i A. L. Stranden, 2014). I motsetning, vil et mestringsklima gi muligheten til potensial utvikling for hver individuelle ansatt, uten at de må stilles opp mot andre ansatte for sammenligning (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).

Er et mestringsklima bedre enn et prestasjonsklima? Nerstad opplyser til Forskning.no at ansatte som jobber i et mestringsklima, vil oppleve å være mer mestringsorienterte og engasjerte (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012). Dette kan ifølge Nerstad bidra til økt arbeidsglede og suksess samt en positiv prestasjonskultur (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).

Hvordan oppnår man et mestringsklima i organisasjonen? Nerstad har laget seks råd for å skape et klima for gode mestringsopplevelser:

- a) Fokus på å skape arbeidsoppgaver som er fylt med mening, og innehar tilstrekkelig variasjon (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).
- b) Gi kreative utfordringer, og muligheter til medbestemmelse (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).
- c) Legge vekt på kompetanseutvikling, tilhørighet (følelse av «vi») og selvbestemmelse for å fremme indre motivasjon (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).
- d) Ivareta og verdsette hver enkelt, ikke fremheve og favorisere de beste (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).
- e) Evaluering på grunnlag av egenutvikling og innsats i større grad, ikke kun sammenligne med andre (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).
- f) Sette av tid til individuell talentutvikling hos ansatte (Nerstad, 2012 i A. Farbrot, 2012).

Andre positive faktorer er at personer som jobber i et mestringsklima, ofte er styrt av en indre motivasjon (A. L. Stranden, 2014). Rapporteringer fra ansatte viser at de opplever høyere kompetanse, mer tilhørighet, og at de velger oppgaver som er mer utfordrende (A. L. Stranden, 2014). Samtidig øker engasjementet, og tilbøyeligheten for utbrenthet minker (A. L. Stranden, 2014).

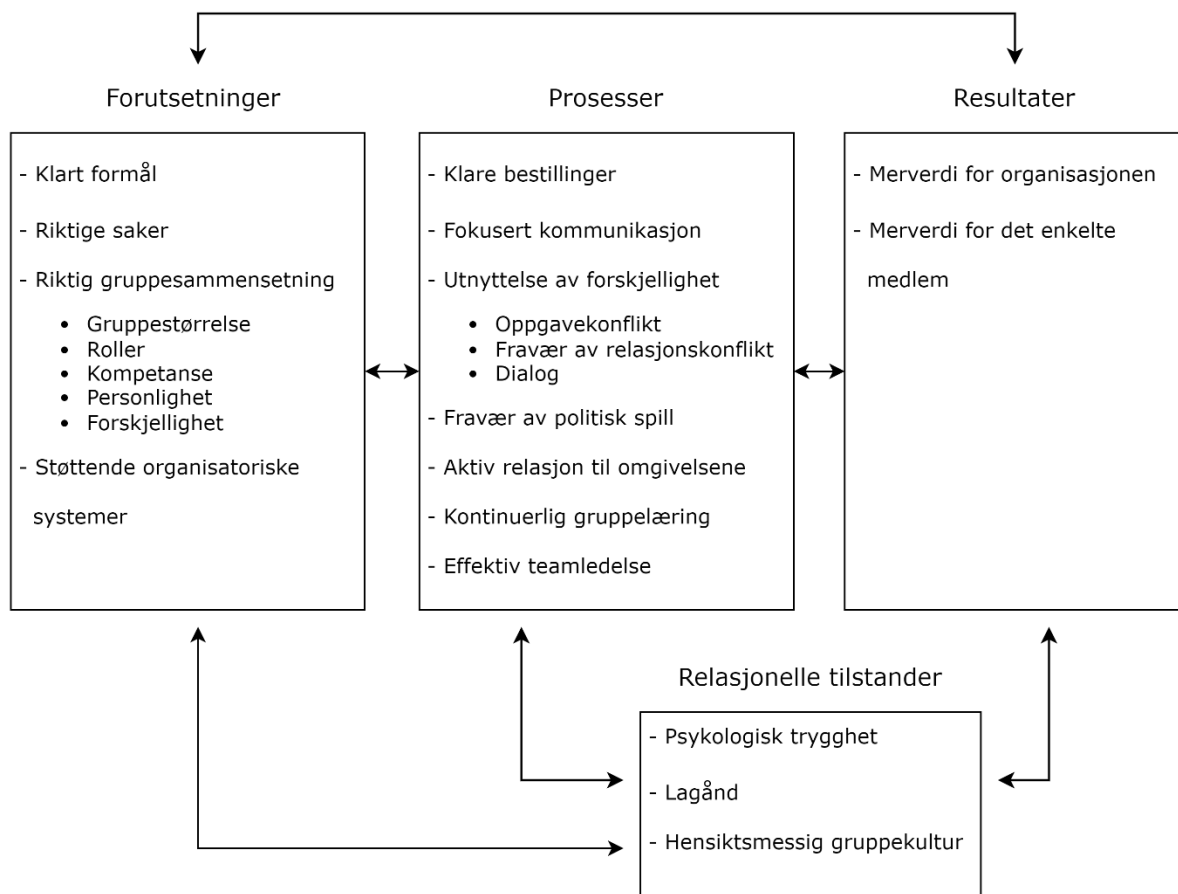
#### 2.6.7 Ytelse og effektivitet

Ytelse kan sies å være et mål på prestasjoner, men hvordan er effektivitet i forhold til ytelse? Ifølge Mahoney (1990) i Henning Bangs artikkel om effektivitet i lederteam er effektivitet definert som: Overenstemmelsen mellom de fastsatte mål man har, og faktisk oppnådde resultater (H. Bang, 2008, s. 274).

Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart har utarbeidet en modell for effektivitet i ledergrupper, som har som formål å gi en oversikt over hvilke

faktorer som er spesielt viktige for ledergruppers effektivitet og prestasjoner (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

Videre følger en illustrasjon av modellen:



Figur 3 «Effektivitet i ledergrupper» (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

Modellen er satt opp med boksene: forutsetninger, prosesser, resultater og relasjonelle tilstander. I samme rekkefølge beskrives det i boksene hva som kreves, utføres og hva man sitter igjen med.

I den første boksen «forutsetninger» nevnes faktorer som er grunnleggende for at ledergruppen skal fungere effektivt (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3). Bang og Midelfart forklarer blant annet at alle medlemmer må ha en forståelse for hva ledergruppen er til for, hvilken jobb som skal gjøres for organisasjonen, og hva som skal produseres (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3). Optimal gruppesammensetning:

Bang og Midelfart finner at man optimalt har ansatte som ikke er så forskjellige at de ikke forstår hverandre (slik man kan kommunisere effektivt), men at de likevel er forskjellige nok til at de utfyller hverandres svakheter (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3). Rette, viktige, og de mest vesentligste sakene som er i tråd med gruppens formål og krever oppmerksomhet, bør ifølge Bang og Midelfart prioriteres (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3). I tillegg er støttende organisatoriske systemer som blant annet gode informasjons- og opplæringssystemer, også viktig (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

Prosess-boksen inneholder karakteristikker på samarbeid i ledergruppen, «hva som skal til». Bang og midelfart illustrerer alt fra fremlegging av saker (bestilling), til å lede teamet på en effektiv måte (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3). Sistnevnte, som også muligens er mest aktuell i denne oppgaven, mener Bang og Midelfart gjøres ved at lederen «[...] tar ansvar for at det som må til for at ledergruppen skal fungere effektivt, blir gjort.» (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

«Det som må til» for å lede teamet effektivt, er et ekstremt stort begrep som det sannsynligvis er umulig å lage en fast «oppskrift» på.

Bang og Midelfart nevner at det finnes mange ulike lederstiler, og måter å oppnå «det som må til» på, med ulik oppfatning av hva som er mest og minst effektivt, men understreker: «Det viktige er at teamets leder identifiserer hva teamet trenger for å fungere effektivt, og sørger for at dette blir ivaretatt» (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 15).

Bang og Midelfart sier at de konkluderer med at ledergruppens prestasjoner, med stor sannsynlighet blir påvirket av lederens lederstil (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 15).

Bang og Midelfart konkluderer imidlertid ikke med hvilken lederstil som er best/mest effektiv, og sier oppfølgende at det er viktig å beherske både oppgaveorienterte og personorienterte tilnærminger til ledelse (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 15).

Resultat-boksen viser hva ledergruppen klarer å produsere i form av merverdi både for organisasjonen og det enkelte medlem (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3). Individuelle medlemmer i ledergruppen (som for øvrig i denne oppgaven kan være lederens andre ansatte ledere under seg), får ifølge Bang og Midelfart økt ytelse (blir bedre på å gjøre jobben sin) (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

Ifølge Bang og Midelfart opplever de det også som lærerikt, utviklende og motiverende å være medlem (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

Relasjonelle tilstander er siste boksen i modellen, og viser hva alle tre boksene gir som et slags felles resultat: «Det å øke medlemmenes evne til å samarbeide i fremtiden» (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

Bang og Midelfart trekker frem flere viktige aspekt i denne boksen:

- a) Medlemmene i gruppen, opplever at det er enkelt å uttrykke hva man mener, lurer og bekymrer seg over, direkte og åpent i mellom seg (psykologisk trygghet) (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).
- b) Sterk lagånd og team identitet, som gjør at medlemmene føler seg bundet/knytt til hverandre, har stolthet over prestasjoner, føler forpliktelse, og sterkt eierskap til interesser og mål gruppen har (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).
- c) Utvikler et sett med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (hensiktsmessig gruppekultur) som stimulerer til at teamet fungerer effektivt (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

Psykologisk trygghet i modellen til Bang og Midelfart er spesielt interessant i denne oppgaven fordi det ser ut til å være sterkt relatert til operative organisasjoner, med tanke på slike organisasjoners arbeidsoppgaver. Bang og Midelfart viser til resultater fra over 20 års forskning utført av Edmondson og Lei, som konkluderer med at psykologisk trygghet har størst effekt for de som står overfor komplekse

oppgaver som krever høyt samarbeid, og koordinering mellom medlemmene (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 4).

Edmondson og Lei konkluderer blant annet med at psykologisk trygghet er positivt relatert til: måloppnåelse, økonomiske prestasjoner, evne til læring av feil, engasjering og involvering av individuelle medlemmer samt kvalitet på prestasjoner, teamlærings atferd, samarbeid og trivsel (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 4).

Edmondson og Lei konkluderer også med at psykologisk trygghet ikke kommer av seg selv, og finner videre at psykologisk trygghet:

[...] blir den særlig påvirket av hvordan gruppens leder oppfører seg og reagerer når gruppe-medlemmene tar sjansen på å gjøre seg sårbare og si åpent og direkte hva de mener (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 4).

Henning Bang illustrerte i 2008 i tidsskrift for norsk psykologforening også en modell for «teameffektivitet i beslutningsgrupper» (H. Bang, 2008, s. 274). Denne er veldig lik modellen for «effektivitet i ledergrupper», men med litt andre faktorer. Det er også i den modellen flere relevante punkter: blant annet ble det i den modellen illustrert «karakteristika ved oppgaven» under intern forutsetning, hvor det i tillegg til «reelle team-oppgaver» også ble nevnt «indre motiverende oppgaver» (H. Bang, 2008, s. 274). Henning Bang forklarer videre at frihet til oppgavene som skal gjøres, sannsynligvis vil øke opplevd ansvarsfølelse (H. Bang, 2008, s. 277). I tillegg finner Bang at tilbakemelding fra selve arbeidet, er med på å gjøre slik at de ansatte har kunnskap om kvaliteten på det de gjør (H. Bang, 2008, s. 277). Gjensidig tillit blant team-medlemmer er også nevnt i denne modellen under teamets overlevelsessevne, som ifølge Bang går på evnen teamet har til fremtidig overlevelse (H. Bang, 2008, s. 274).

Forskning fra 2011 utført av Gang Wang, In- Sue Oh, Stephen H. Courtright og Amy E. Colbert, viste for øvrig gjennom en meta-analytisk studie basert på 117 uavhengige prøver og 113 hovedstudier, at transformasjonsledelse var positivt relatert til team- og

organisasjonsytelse (Wang *et al.*, 2011). Videre var transformasjonsledelse positivt for kontekstuell ytelse mer enn oppgave ytelse på individuelt følger nivå. (Wang *et al.*, 2011).

Transformasjonsledelse har også i nyere studier vist seg indirekte relatert til jobb-involvering gjennom uformell læring, hvor TFL muligens også kan øke dette (Zia *et.al*, 2022).

## 3 Metode

I denne delen av oppgaven vil det forklares, og begrunnes hvordan det har blitt gått frem for å samle inn empiri til bruk i oppgaven. Selve poenget med forskning er ifølge Dag Ingvar Jacobsen i boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» å bringe frem en troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten, og for å klare det, må forskeren ha en strategi for hvordan h\*n skal gå frem (D. I. Jacobsen, 2015, s. 15). Det er denne strategien som er metoden (D. I. Jacobsen, 2015, s. 15).

### 3.1 Forskningsmetode

Ifølge Dag Ingvar Jacobsen er vitenskapelig metode en spesiell måte å stille spørsmål, samt samle inn informasjon på (D. I. Jacobsen, 2015, s. 13). Empiri er i vitenskapen informasjon om virkeligheten, og en undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri (D. I. Jacobsen, 2015, s.16). Det er viktig at empirien er valid, altså relevant og gyldig, men også reliabel, altså pålitelig og troverdig (D. I. Jacobsen, 2015, s. 16).

Forskning og troverdige undersøkelser, skal skille seg fra dagligdags innsamling av informasjon, ved at det stilles krav til at dataene som innsamles behandles, og presenteres på en systematisk måte (D. I. Jacobsen, 2015, s.16).

### 3.2 Kvalitative og kvantitative metoder

Kvalitative metoder for innsamling av data foreligger som regel i form av tekst, og formålet er gjerne å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse av spesifikke kontekster, begrepsutvikling, typologier og kategorier (S. Grønmo, 2020).

Kvalitative undersøkelser er ifølge Dag Ingvar Jacobsen undersøkelser med et begrenset antall enheter, der hovedfokuset er å anskaffe mangfold og variasjon i fortolkninger og opplevelser (D. I. Jacobsen, 2015, s. 141). Et eksempel på en kvalitativ metode er individuelle åpne intervju. Data



som samles inn kommer i form av ord, setninger og fortellinger, og kan foregå ansikt-til-ansikt, via telefon, e-post eller over internett (D. I. Jacobsen, 2015, s. 146).

Kvantitativ metode brukes i motsetning for å innhente mindre detaljert informasjon, fra et større antall enheter. Kvantitativ metode brukes ofte når man er ute etter å generalisere/allmenngjøre omfang av, og samvariasjon mellom fenomener (D. I. Jacobsen, 2015, s. 141). Et eksempel på kvantitativ metode er en spørreundersøkelse med lukkede svaralternativer, hvor det svares innenfor forhåndsdefinerte rammer (D. I. Jacobsen, 2015, s. 252).

### 3.2.1 Primær og sekundærdata

Datainnsamling tilpasset til en konkret problemstilling, hvor forskeren samler inn opplysninger for første gang, og går direkte til kilden for informasjon, er innsamling av primærdata. Primærdata skaffes ved å benytte intervju, observasjon eller spørreskjema som metode (D. I. Jacobsen, 2015, s. 139-140).

Sekundærdata er data hvor det ikke er forskeren som samler inn informasjon direkte fra kilden, men hvor forskeren baserer seg på opplysninger innsamlet av andre, tilpasset andre problemstillinger (D. I. Jacobsen, 2015, s. 140).

## 3.3 Metodevalg

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven, var det hensiktsmessig å velge en kvalitativ metode. Det har i denne oppgaven blitt benyttet kvalitative personlige intervju, samt en kvalitativ versjon av spørreskjema. Intervjuene ble gjennomført med en semistrukturert intervjuguide, hvor det var en klar agenda, men med mulighet for å følge opp interessante uttalelser som potensielt kunne brukes i oppgaven.

Det har blitt innhentet data fra fem operative ledere i ulike organisasjoner, hvor intervjuene har vart i snitt ca. 1.5 timer. Spørreskjemaet inneholdt spørsmålene fra intervjuguiden, men uten svaralternativer for å sikre dybdekunnskap, og muligheten til å gi unike svar. Når dette ble benyttet, ble interessante avgitte svar, men også uklarheter, fulgt opp ved samtaler med informantene i ettertid.

### 3.4 Begrunnelse for metodevalg

En kvalitativ undersøkelse var av interesse, for å få et dypere innblikk i hvordan en leder i praksis, eventuelt klarer å påvirke ansatte på en slik måte at de blir mer motiverte og yter mer.

Grad av transformasjonsledelse i lederens lederskap, er for øvrig noe som kan måles mer nøyaktig med en kvantitativ metode som f.eks. en ren MLQ-spørreundersøkelse, hvor man vil få tallfestet frekvens på utøvelse. For å ha muligheten til å få interessante uttalelser på hvordan eventuelt transformasjonsledelse brukes i praksis av lederne, og om det oppleves å ha konsekvenser på ansattes motivasjon & ytelse, virket en kvalitativ metode derfor mer hensiktsmessig. Dette gjelder også i datainnsamling av hva lederne opplever som viktigste faktorer for å sikre gode resultater i de ulike organisasjonene.

Det har for så vidt også vist seg at med utgangspunkt i en generell skåre ved en kvantitativ MLQ-test, som tar for seg svært mange ulike leder-sammenhenger, er det i stor grad vanskelig å konkret avgjøre hva det er med lederens atferd som frembringer positive resultater (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 218). Det er også blitt foreslått at transformasjonsledelse bedre kan måles og forstås, gjennom et narrativt/fortellende perspektiv (Andersen, 2015; Tengblad, 2012 i P. G. Northouse, 2018, s. 180).

Med bakgrunn i dette, og for å kunne få interessante uttalelser, ble det derfor besluttet å gjennomføre en kvalitativ oppgave med semi-strukturerte intervjuer, og kvalitative spørreskjema uten svaralternativer

med oppfølgende samtaler. Begge metodene er kvalitative, og tar utgangspunkt i intervjuguiden, som er basert på norsk versjon av MLQ-Leader form, i tillegg til egne utformede spørsmål.

Det har blitt innhentet data fra personer som har relativt travle hverdager. I tillegg skjedde datainnsamlingen i påsken, da jeg selv ikke var borte på jobb. Så det var av noen av informantene ønskelig å kunne få svare ved hjelp av spørreskjema på grunn av at de da kunne svare «litt her og litt der», når de hadde tid. Oppfølgende samtaler etter mottatt utfylt spørreskjema, virket å gi svarene i spørreskjemaet ekstra dybde, selv om svarene ofte var veldig lange og detaljerte fra før. Kvaliteten på datainnsamlingen opplevdes som god, noe de oppfølgende samtalene med informantene også gav inntrykk av.

### 3.5 Valg av intervjuobjekter

Intervjuobjektene som har blitt valgt i prosessen med datainnsamling, er i aldersgruppen 25-56 år. Alle jobber som ledere i operative organisasjoner, hvorav ledererfaring i snitt er ca. 16,5 år. For å prøve å få et variert og rikt materiale, var intensjonen å intervjuere ledere fra ulike operative organisasjoner. På den måten, var også muligheten til stede for å få sammenligne eventuelle likhetstrekk, og forskjeller mellom de ulike operative organisasjonene. Informantene besto av:

Stilling	Betegnelse i oppgaven	Ledererfaring	Næring
Plattformsjef/OIM.	Informant 1.	21 år.	Offshore.
Kaptein.	Informant 2.	24 år.	Offshore.
Information Management Leader.	Informant 3.	15 år.	Internasjonalt oljeindustri-konsern.
Politistasjonssjef/Drifts enhetsleder.	Informant 4.	20 år.	Politiet.
Overstyrmann.	Informant 5.	3 år.	Havbruksnæring en.

Tabell 1: Oversikt over informanter.

Det ble opprettet førstegangskontakt med intervjuobjektene ved telefonsamtaler. Informantene virket å være positivt innstilt til å delta etter at prosjektet ble presentert. Dette gjorde at det ble en komfortabel og uformell stemning underveis i intervjuene, og samtalene etter spørreskjemaet. Dette opplevdes som nyttig i oppfølging av interessante uttalelser.

### 3.6 Datainnsamlingsteknikk

Data til bruk i teorikapittelet var innhenting av sekundærdata. Dette foregikk ved at aktuelle teorier og modeller, ble hentet fra pensum bøker hovedsakelig fra emnet relatert til denne oppgaven, men også fra andre emner. Det ble hovedsakelig brukt Oria og Google Scholar for søk på studier til bruk i oppgaven. I tillegg ble leksikon, nettsider, og andre kilder som gjorde seg aktuelle som sekundærdata benyttet.

Primærdata til bruk i analysering av resultater og drøfting av disse, ble som tidligere nevnt innhentet ved de kvalitative metodene personlig intervju, og spørreskjema med åpne tekstbokser og oppfølgende telefonsamtaler. Tanken var at muligheten for å oppnå mer ærlige og interessante svar, var til stede, ved å hovedsakelig bruke semistrukturerte intervjuer. For å øke sikkerheten for dette i den kvalitative versjonen av spørreskjemaet, var oppfølgende samtaler etter mottatt utfylt spørreskjema nødvendig.

#### 3.6.1 Intervjuguide og spørreskjema.

De første spørsmålene (1-32) i intervjuguiden og spørreskjemaet, er utvalgte spørsmål fra norsk versjon av MLQ - Leader form. Dette er et anerkjent instrument for måling av lederstiler, herunder transformasjonsledelse, basert på hva lederen selv oppgir. Dette ble gjort for å innhente et visst grunnlag for hvilken grad av transformasjonsledelse lederen har i sitt lederskap. For å få en enda sikrere grad av transformasjonsledelse i lederskapet til lederne, var innholdet i uttalelser

utover svar som «ja», «nei» og «av og til» noe som kunne brukes, og sammenlignes opp mot hva teorien beskriver om utøvelse av TFL.

Hovedintensjonen i første del av datainnsamlingen var å finne ut i hvor stor grad informantenes lederstil sammenfaller, eller ikke sammenfaller med det som kjennetegner transformasjonsledelse.

For å finne ut i hvilken grad transformasjonsledelse blir utøvd av informantene, ble det satt opp spørsmål fra MLQ-Leader form: seksten som gir kjennetegn på transformasjonsledelse, fire spørsmål på betinget belønning, fire spørsmål på ledelse med unntak: aktiv, fire spørsmål på ledelse med unntak: passiv, samt fire spørsmål som gir kjennetegn på Laissez-faire ledelse.

Mindgarden har gitt ut en MLQ-manual som gir oversikt over hvilke spørsmål som går inn under de ulike faktorene i fullspektrumsmodellen. Ved hjelp av denne, ble det plukket ut fire ulike spørsmål som gav kjennetegn på hver faktor i fullspektrumsmodellen, for å få en uniform fordeling.

Grunnen til at det er tatt med spørsmål fra MLQ som indikerer andre tilnærminger til ledelse enn transformasjonsledelse, var for å klare å finne ut om intervjuobjektet kjenner seg mest igjen i andre lederstiler. Dette for å eventuelt utelukke utøving av transformasjonsledelse. Dersom intervjuobjektet kjente seg mest igjen i transaksjonsledelse, kunne man f.eks. etter analyse av intervju resultatene, sett at grad av transformasjonsledelse var relativt lav, og grad av transaksjonsledelse var relativt høy, for så å se hvilke opplevde konsekvenser det eventuelt har på ansattes motivasjon og ytelse.

Spørsmålene i andre del av intervjuguiden og spørreskjemaet, har blitt utarbeidet mer selvstendig enn i første del. De er heller ikke så fastlåste som spørsmålene som gir kjennetegn på grad av transformasjonsledelse, og andre lederstiler i første del av intervjuet. For å kunne drøfte om graden av transformasjonsledelse spiller inn på motivasjon og ytelse til de

ansatte basert på hva lederne opplever, var det blant annet nødvendig å spørre hvordan de opplever motivasjonen og ytelsen til sine ansatte. I tillegg ble det spurt hvorfor lederen tror sine ansattes motivasjon & ytelse er som den er, av erfaringer, opplevelser m.m.

### 3.6.2 Validitet og reliabilitet

For å sikre relevans og gyldighet i spørsmålene utarbeidet i intervjuguiden, har spørsmålene blitt validert av en person som ikke er en del av undersøkelsen. Personen ville være anonym i oppgaven, men h\*n har lang erfaring og utdanning innen ledelse, og jobber fortiden som COO i en operativ organisasjon. Spørsmålene i første del av intervjuguiden er som nevnt utvalgte spørsmål i norsk versjon av MLQ – Leader form som er svært godt validert fra før. Det ble derfor lagt størst vekt på validering av spørsmålene i siste del av intervjuguiden. Etter å ha forklart hensikten, og gjennomgått problemstilling og forskningsspørsmål, ble det stilt spørsmål fra meg selv, om spørsmålene var oppfattet slik jeg har tenkt de skal oppfattes. Dette kunne vedkommende bekrefte. Spørsmålene ble oppfattet å være relevante i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. Det ble likevel gjort noen få endringer etter innspill fra personen.

En av utfordringene i oppgaven, er usikkerheten som er tilstede for at informantene faktisk snakker sant. Det eksisterer usikkerhet i om informantene uttaler seg på en slik måte, at de fremstår som bedre ledere enn hva de i realiteten er. Informantene har før datainnsamlingen, blitt informert om at de blir anonymisert i oppgaven, og at det ikke er mulig å bli gjenkjent. Dette er noe som er nærliggende å anta kan være medvirkende, til at det blir gitt mer ærlige og korrekte svar.

## 3.7 Metode for dataanalyse

Under intervjuene, ble det etter informert samtykke og godkjent prosjekt fra NSD, tatt lydopptak på en ekstern lydopptaker. Denne var uten tilknytning til internett, under hele prosjektet. Data fra denne ble

transkribert over på egne dokumenter, ved avspilling direkte fra lydopptaker.

For å få et mer oversiktlig system, ble relevante avsporinger og interessante uttalelser, plassert i kategoriene som intervjuguiden og spørreskjemaet er satt opp etter. Data som ikke var særlig relevant til bruk i oppgaven, ble plassert i en «diverse» kategori for videre vurdering av relevans senere i prosessen. På denne måten ble det plassert i system hva informantene oppga i spørsmålene knyttet til deres grad av transformasjonsledelse, med underkategorier: Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke. Kategorier for transaksjonsledelse og laissez-faire, ble også tatt med i transkriberingen, da noen av spørsmålene også gikk på grad av disse lederstilene.

Opplevde konsekvenser av leders lederskap og grad av transformasjonsledelse, ble kategorisert ved hvordan informantene opplevde sine ansattes motivasjon og ytelse. Det ble også kategorisert hva informantene mente er grunnen(ene) til at de ansattes motivasjon og ytelse er slik den er. Det ble i tillegg til dette, satt opp en kategori for hva informantene mente er viktigst for å øke motivasjon og ytelse til de ansatte. Siste kategori ble satt til hvilke faktorer som opplevdes å være viktigst i ledernes organisasjoner, for å sikre gode resultater. Det ble lettere å analysere resultatene etter å ha sortert materialet fra transkriberingen i kategorier. Man fikk mer oversikt over hver enkelt informants uttalelser, på de ulike temaene vi var innom.

Siden intervjuguiden og spørreskjemaet var laget slik at den tok for seg problemstillingen først, for så å ta for seg forskningsspørsmålene, ble det naturlig å sortere transkriberingen i samme rekkefølge. Dette gjorde det også enklere å finne eventuelle mønstre, relasjoner, årsaker og sammenhenger til aktuelle teorier, noe som der igjen gjorde drøftingsprosessen lettere.

## 4 Resultater

I denne delen av oppgaven blir det presentert en sammenstilling av funn fra datainnsamlingen med informantene. Det vil i første omgang bli presentert detaljerte svar fra de operative lederne, på hvordan de kjenner seg igjen i utøvelse av transformasjonsledelse. Det blir også presentert hvordan de operative lederne kjenner seg igjen i transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse.

Det blir så presentert hvordan de operative lederne opplever sine ansattes motivasjon og ytelse, samt hva de mener er det viktigste innen ledelse for å øke disse.

Deretter blir det avslutningsvis presentert informantenes meninger om hva som er de viktigste faktorene i operative organisasjoner for å sikre gode resultater.

Informantenes svar, meninger og relevante uttalelser blir presentert i kronologisk rekkefølge. Det blir også gitt en kort introduksjon av hver informant i starten av kapitlet. Av hensyn til anonymitet til informantene, er personlig pronomen erstattet med: «h\*n».

### 4.1 Utøvelse av transformasjonsledelse

For å kunne svare på problemstillingen var det nødvendig å stille spørsmål som gav kjennetegn på utøving av transformasjonsledelse. Ved å stille utvalgte spørsmål fra MLQ i denne kvalitative undersøkelsen (både på intervju og spørreskjema med muntlig oppfølging), viste det seg at informantene også gav en forklaring på hvorfor det de kjente seg igjen i, var viktig som leder. Dette blir derfor også presentert i de kategoriene det fant sted. Underkategoriene her er de fire I'er innen TFL, siden dette er hovedfaktorene i transformasjonsledelse (P. G. Northouse, 2018, s. 169)

#### 4.1.1 Idealisert innflytelse

Det ble under datainnsamlingen i første omgang stilt spørsmål som gav kjennetegn på idealisert innflytelse i ledernes lederskap.



Informant 1 jobber som plattformsjef i offshore næringen, og har 21 års erfaring som leder. Informant 1 innleder alle spørsmål i denne kategorien med å svare «ja», og opplyser at det er viktig å snakke om det du tror på av verdier og syn slik at kollegaer vet hvor du står. Informant 1 sier også: «Felles mål, gir felles innsats. Å understreke viktigheten av å ha en klar felles visjon for organisasjonens mål, er derfor viktig.» - **Informant 1**. Informant 1 sier også at det har skjedd flere ganger at h\*n prioriterer vekk egen interesse, for det beste for gruppen.

Informant 2 jobber som Kaptein i offshore næringen, og har 24 års ledererfaring. Informant 2 svarer at det er viktig å snakke om det man tror på av verdier og syn, og følger dette opp med å si: «Det er viktig å vise hvem man er, slik at medarbeidere vet hvem de har å forholde seg til.» - **Informant 2**. H\*n sier i tillegg at h\*n absolutt understreker viktigheten av å ha en klar felles visjon for organisasjonens mål i sitt lederskap. Informant 2 sier også at moralske og etiske konsekvenser av handlinger blir tatt i betraktning, og nevner at h\*n behandler alle med respekt. På spørsmål om informant 2 prioriterer vekk egen interesse for det beste for gruppen, svarer h\*n:

Egen interesse prioriteres vekk for det beste for gruppen til en viss grad, med det menes at det er viktig at alle er inkludert. I min verden er oppgavene så varierte at alle må være «på samme lag» og inneha stor tro på det som er planlagt på forhånd. – **Informant 2**

Informant 3 jobber som Information Management Leader i et internasjonalt oljeindustri-konsern, og har 15 års ledererfaring. Informant 3 svarer innledningsvis «ja» på alle spørsmål om idealisert innflytelse. Informant 3 følger opp med å si at det er viktig å snakke om verdier i en lederrolle, og sier: «De overordnede målene som er satt, blir tydelig kommunisert, svært ofte.» - **Informant 3**. H\*n sier også: «Det er viktig å ha fokus på organisasjonens etiske plakat.» - **Informant 3**. H\*n sier i tillegg at det er gitt av oppgaven som leder, å prioritere vekk egen

interesse for det beste for gruppen. Informant 3 sier avslutningsvis at gruppe ytelsen er det viktigste.

Informant 4 jobber som Politistasjonssjef/Driftsenhetsleder i Politiet, og har 20 års erfaring som leder. Informant 4 innleder også svaret på hvert spørsmål innen idealisert innflytelse med et «ja», og sier at det er viktig å gå foran som rollemodell. Informant 4 sier at:

Det er viktig å sette verdier og syn på dagsorden. Det er essensielt at man som leder har et bevisst forhold til at både det du sier og gjør, danner grunnlaget for hvordan dine ansatte oppfatter deg som leder og rollemodell. – **Informant 4.**

H\*n opplyser også at det er viktig å ha en felles visjon, men at man som leder må ha forståelse for at de ansatte ikke alltid synes mål og visjoner, er de mest spennende tingene å jobbe med. Informant 4 opplyser også:

Det er viktig å ha nok forforståelse for at du kan forfekte moral og etikk så mye du ønsker. Det er likevel viktig å huske på at hvis handlingene dine ikke harmonerer med hva du sier du står for, mister de ansatte tillit til deg. – **Informant 4.**

Informant 4 sier også:

Som leder må man alltid prioritere vekk egen interesse og vinning, for det beste for gruppen. Du må samtidig alltid stå opp for det du mener, og ikke gå på akkord med deg selv og det du står for. – **Informant 4.**

Informant 5 jobber som Overstyrmann i havbruksnæringen, og har 3 års erfaring som leder. Alle svar ble også her innledet med et «ja». Informant 5 sier at h\*n mener det er viktig å snakke om det h\*n tror på av verdier og syn, og sier også at h\*n understreker viktigheten av å ha en klar felles visjon for organisasjonens mål i sitt lederskap. H\*n følger dette opp med å si følgende:

Jeg prøver å snakke en del om viktigheten av at alle drar i samme retning i arbeidsoperasjoner, dette for å sikre kvalitet i arbeidet, siden dette igjen påvirker både kvaliteten på oppdrettslaksen, og vårt

## renommé. – **Informant 5.**

Etiske og moralske konsekvenser av handlinger, er også noe informant 5 sier at h\*n tar i betraktning. H\*n sier også at h\*n prioriterer vekk egen interesse for det beste for gruppen.

### 4.1.2 Inspirerende motivasjon

Informant 1 sier at h\*n prøver så godt h\*n kan, å snakke optimistisk om fremtiden, og entusiastisk om hva som må gjøres i sitt lederskap.

Informant 1 opplyser likevel at dette kan være utfordrende, når det blant annet er mye permitteringer hvert år. Informant 1 sier h\*n uttrykker en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte, og at h\*n uttrykker selvtillit og trygghet til at fastsatte mål skal bli nådd. Dette følger h\*n opp med å si: «Det er som leder viktig å alltid gå foran med et godt eksempel.» - **Informant 1**

Informant 2 sier at h\*n snakker optimistisk om fremtiden i sitt lederskap, og at h\*n absolutt snakker entusiastisk om hva som må gjøres. H\*n følger sistnevnte opp med å si: «Som leder må man vise stor entusiasme for å øke teamfølelse, og få mest mulig positivitet inn i gruppen.» - **Informant 2.** H\*n sier også at å uttrykke en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte er noe h\*n prøver på. På spørsmål om h\*n uttrykker trygghet/selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd svarer h\*n ja og svarer oppfølgende:

Dette er veldig viktig i operative settinger, men man må her vise fleksibilitet underveis om endringer trengs, slik at man ikke blir oppfattet som urealistisk om man uttrykker høy selvtillit til noe som er tilsynelatende umulig å gjennomføre i en operasjon.

– **Informant 2**

Informant 3 sier at h\*n også snakker optimistisk om fremtiden, men at h\*n kunne vært bedre på dette. Når det kommer til å snakke entusiastisk om hva som må gjøres, mener h\*n selv at det er rom for forbedring, og sier: «Ikke alle oppgaver som blir delegert er like spennende for den

ansatte, men jeg prøver å snakke dem opp» - **Informant 3**. H\*n sier også at h\*n selv synes at h\*n uttrykker en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte. På spørsmål om h\*n uttrykker trygghet/selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd svarer h\*n «ja», og følger opp dette med å si: «Jeg prøver å ha en god tone, og kommunisere målene med trygghet om at 'dette fikser vi'.» - **Informant 3**.

Informant 4 sier h\*n snakker optimistisk om fremtiden, og entusiastisk om hva som må gjøres, og nevner i tillegg at dette er noe h\*n tror er viktig som leder. Informant 4 sier også at h\*n uttrykker en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte, og følger dette opp med å si: «Jeg tror du blir avslørt av dine ansatte, hvis du ikke selv tror på organisasjonens visjon og fremtidsbilde.» - **Informant 4**.

På spørsmål om informant 4 uttrykker trygghet/selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd svarer h\*n «ja», og sier: «I vår organisasjon blir du målt opp mot mål og resultater, samtidig er det viktig å holde budsjettammen.» - **Informant 4**. H\*n sier også at h\*n uttrykker trygghet/selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd, og sier: «Trygghet og selvtillit er noe du tilegner deg etterhvert som du får erfaring og måloppnåelse.» - **Informant 4**.

Informant 5 sier at h\*n snakker optimistisk om fremtiden i sitt lederskap og sier at h\*n velger å være en optimist. På spørsmål om h\*n snakker entusiastisk om hva som må gjøres, svarer h\*n «ja», og sier:

Det er litt oppgavestyrte hva som er nødvendig å delegerer mer eller mindre entusiastisk. Dersom man må sette en lærling til å gjøre en skikkelig «møkkajobb» som å vaske en tank, er det kanskje nødvendig å prøve å snakke mer entusiastisk om hvorfor dette er viktig å gjøre, og hvor bra det kommer til å bli når tanken er ferdig vasket. - **Informant 5**.

Informant 5 svarer også «ja» på spørsmål om h\*n uttrykker en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte, og følger opp dette med å si:

Dette er spesielt viktig å vise for nye ansatte, som f.eks. lærlinger. De er helt nye om bord, og kjenner kanskje ikke så godt til hva som er alle målene til organisasjonen. – **Informant 5.**

Informant 5 sier også at h\*n uttrykker selvtillit/trygghet til at fastsatte mål skal bli nådd.

#### 4.1.3 Intellektuell stimulering

Informant 1 sier at h\*n oppmuntrer de ansatte til kritisk tenkning før de tar beslutninger, og sier at kritisk tenkning er noe som utføres gjennom alle arbeidsoppgaver gjennom dagen. Informant 1 søker også ulike løsnings perspektiver når h\*n løser et problem, og foreslår nye måter å se på hvordan man skal fullføre oppdrag på. På spørsmål om h\*n utfordrer ansatte til å løse oppgaver på andre måter, sier informant 1 at h\*n gjør dette, dersom h\*n ser problemer med valgt løsning, eller om det finnes bedre måter å utføre oppgaven på.

Informant 2 sier at h\*n oppmuntrer ansatte til kritisk tenkning før de tar beslutninger, men at de har blitt en veldig sammensveiset gjeng, slik at dette nå går som en selvfølge. Informant 2 opplyser at det likevel kommuniseres jevnlig. På spørsmål om informant 2 foreslår nye måter å løse oppgaver på, og om h\*n utfordrer ansatte til å løse oppgaver på andre måter, svarer h\*n:

Det er absolutt viktig, men grunnprinsippene bør ligge til grunn. Det er ofte krevende hvor været spiller inn, og kan gjøre oppgavene utfordrende i tillegg til at sikkerheten kan utfordres. – **Informant 2.**

Informant 2 svarer i tillegg at h\*n hele tiden søker å se ulike perspektiver når h\*n løser et problem, og sier: «Så lenge sikkerheten ikke blir rammet, ser en hele tiden etter måter å effektivisere oppgavene som skal utføres.» - **Informant 2.**

Informant 3 sier at h\*n i liten grad oppmuntrer de ansatte til kritisk tenkning, men at h\*n foreslår nye måter å se på hvordan man skal fullføre oppgaver på. Dette følger h\*n opp med å si: «Man må tilpasse seg

oppgavene fortløpende.» - **Informant 3.** H\*n sier også at h\*n noen ganger utfordrer ansatte til å løse oppgaver på andre måter. H\*n sier også at h\*n søker å se ulike perspektiver når h\*n løser et problem, og opplyser at dette gjerne er knyttet til kunde perspektiver: Hvilke forventninger og mål kundene har.

Informant 4 opplyser at kritisk tenkning før ansatte tar beslutninger (revurdering av antagelser om de passer før beslutning tas), er en innarbeidet metodikk i organisasjonen, slik at det ikke trengs mye oppmuntring til dette. Informant 4 opplyser videre at spesielt risikovurdering og konsekvenstenkning er godt innarbeidet, hvor h\*n videre sier at: «Det er viktig å skape trygghet til egen beslutningsevne, siden tidsfaktor for kritisk konsekvensanalyse og risikovurdering er avgjørende.» - **Informant 4.**

Informant 4 svarer «ja» på spørsmål om h\*n foreslår nye måter å løse oppgaver på, og følger dette opp med å si:

Jeg har tidligere hatt en rekke andre stillinger i organisasjonen før nåværende topplederstilling i samme organisasjon, som jeg håper har vært med på å forme mitt lederskap til å stimulere for nytenkning og utvikling. - **Informant 4.**

Informant 4 sier også at h\*n søker å se ulike perspektiver når h\*n løser et problem, og svarer «ja» på spørsmål om h\*n utfordrer ansatte til å løse oppgaver på andre måter. H\*n følger så opp dette med å si:

I min enhet har vi en visjon om å være «lokomotivet» i organisasjonen vår. I det ligger det en avhengighet og stimulanse, til at ansatte skal tørre å utfordre og løse det etablerte. - **Informant 4.**

Informant 5 sier at det egentlig er helt generelt om bord at h\*n oppmuntrer ansatte til kritisk tenkning før de tar beslutninger, da det er mange farlige operasjoner om bord. Informant 5 sier at det er viktig at de ansatte ikke blir for opphengt i fastsatte prosedyrer, da de ikke er tilpasset alle situasjoner. H\*n sier videre at h\*n oppmuntrer til

sikkerhetsbevissthet, og til at de ansatte finner nye måter å løse et problem på.

#### 4.1.4 Individuell omtanke

Informant 1 sier at h\*n ser de ansattes individuelle behov, og at det også gjennomføres jevnlig medarbeidersamtaler, hvor det fokuseres på dette. Informant 1 sier også at h\*n bruker tid på opplæring og veiledning av ansatte, og at h\*n prøver så langt det lar seg gjøre å hjelpe andre til å utvikle styrkene deres. På spørsmål om h\*n behandler ansatte som enkeltpersoner, eller mer som medlemmer i gruppen, svarer h\*n: «Det er litt begge deler.» - **Informant 1.**

Informant 2 sier at h\*n prøver å hjelpe andre til å utvikle styrkene deres, og å se ansattes individuelle behov. Informant 2 svarer også at opplæring og veiledning er noe h\*n bruker mye tid på. På spørsmål om lederen behandler ansatte som enkeltpersoner, eller mer som medlemmer i gruppen, sier h\*n: «Det er litt både og.» - **Informant 2.**

Informant 3 sier også at opplæring og veiledning er noe h\*n bruker mye tid på. På spørsmål om h\*n hjelper andre til å utvikle styrkene deres, sier Informant 3 at h\*n har forbedringspotensial. På spørsmål om h\*n ser de ansatte individuelle behov, svarer informant 3 at h\*n kanskje er litt mer oppgaveorientert, enn personalorientert. Informant 3 sier også at h\*n behandler ansatte mer som medlemmer i en gruppe.

På spørsmål om informant 4 hjelper andre til å utvikle styrkene deres svarer h\*n:

Som leder er det alltid viktig å fokusere på «vi'et» fremfor «jeg'et», og det betyr at et ansatt/lederkollegium må utvikle hverandres styrker, men også positiv utvikling av hverandres svakheter.  
- **Informant 4.**

Informant 4 sier videre på spørsmål om h\*n ser de ansattes individuelle behov:

Det enkleste er å behandle alle likt, men for å lykkes med god personaledelse, må alle behandles individuelt, og bli sett og hørt av leder. Mitt mantra er at alt kan ikke være likt, men det må oppleves som rettferdig. - **Informant 4.**

På spørsmål om informant 4 bruker tid på opplæring og veiledning av ansatte, sier h\*n at h\*n per definisjon er toppleder, slik at det er flere ledernivå under h\*n. Informant 4 sier at det er de som står for den operasjonelle opplæringen, og veiledningen av ansatte. Informant 4 opplyser at h\*n gjennom sin ledergruppe likevel driver opplæring og veiledning av øvrige ledere.

Informant 4 sier at h\*n i ledergruppen prøver å behandle de ansatte som enkeltpersoner, og uttaler at: «Som leder er det viktig, spesielt i en 'en til en situasjon', å behandle ansatte som enkeltpersoner/enkeltindivid.»

- **Informant 4.**

Informant 5 sier at h\*n hjelper andre til å utvikle styrkene deres, og at h\*n ser de ansattes individuelle behov. Informant 5 følger dette opp med å si:

Jeg prøver å gi de ansatte varierte, og litt mer engasjerende oppgaver enn bare rengjøring, noe det er mye av om bord. Frihet til at de ansatte får løse oppgaver på egenhånd, styre hverdagen sin selv, og ikke hele tiden bli fortalt hva de skal gjøre er også viktig.

- **Informant 5.**

Informant 5 følger videre opp med et eksempel:

Vi hadde en gang en lærling om bord, som var veldig nedfor når han måtte rengjøre. Så vi prøvde å sette han mer til oppgaver som sveising og sliping, noe han virkelig trivdes med. Han følte at han fikk lære mer, og fikk et større utbytte. - **Informant 5.**

Informant 5 understreker likevel at de tidvis er avhengige av at alle er med å rengjør båten, for å sikre smittevern av sykdommer fra en oppdrettslokalitet til en annen. H\*n sier oppfølgende at:

Det blir mye rengjøring om bord, derfor er det viktig å prøve å sette lærlinger som ofte får mye vasking, til andre oppgaver slik de ikke



går lei. - **Informant 5.**

Informant 5 sier også at opplæring og veiledning er noe h\*n bruker mye tid på, og at det er avgjørende for operasjoner om bord, at alle er godt opplært og veiledet. Informant 5 sier også at h\*n behandler ansatte som enkeltpersoner, og at h\*n prøver å få alle med i gjengen. H\*n følger dette opp med å si:

Jeg prøver å ta med de ansatte og lærlinger på sosiale aktiviteter om bord, og når vi ligger stille til kai uten oppdrag for at de skal føle seg inkludert. Det tror jeg er med på å øke trivsel om bord, som har flere videre positive effekter.

- **Informant 5.**

## 4.2 Utøvelse av transaksjonsledelse

For å avdekke om informantene kjente seg igjen som transaksjonsledere mer enn transformasjonsledere, ble det stilt tolv spørsmål fra MLQ som gir kjennetegn på transaksjonsledelse, fire i hver underkategori: Betinget belønning, aktiv unntaksledelse, og passiv unntaksledelse.

### 4.2.1 Betinget belønning

Informant 1 sier at det ikke benyttes et belønningssystem for oppnådde ytelsesmål i organisasjonen. Informant 1 sier at h\*n ikke gjør det klart hva man kan forvente i belønning for oppnådde resultater, da dette er styrt av kontrakter med tanke på lønn osv. På spørsmål om h\*n diskuterer i spesifikke termer hvem som er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd, svarer h\*n:

Under ukentlige møter, blir det diskutert hvem som er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd. Da ikke i et leder-ansatt forhold, men mer kunderelatert, og hvilke avdelinger som har operasjons ansvar.

- **Informant 1.**

Informant 1 sier at h\*n ikke hjelper andre som «byttehandel» for deres innsats, og svarer «nei» på spørsmål om h\*n uttrykker tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger. Sistnevnte følger h\*n opp med å

si: «Det er viktig å oppmuntre selv om man kanskje ikke nådde målet helt og fullt.» - **Informant 1.**

Informant 2 oppgav på spørsmål om h\*n gjør det klart hva man kan forvente å få i belønning når ytelsesmål blir nådd, at dette er noe h\*n gjør svært sjeldent. Informant 2 svarte også at h\*n ikke hjelper andre som en «byttehandel» for deres innsats. På spørsmål om h\*n uttrykker tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger, sier h\*n: «Forventningene er dynamiske, så lenge ansatte gjør så godt de kan og viser progresjon, er jeg tilfreds.» - **Informant 2.**

Når spørsmålet: «Diskuterer du i spesifikke termer hvem som er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd?» ble stilt, svarte informant 2 at: «Som øverste leder om bord, må jeg sørge for at avdelingsledere er på samme spor, og at vi jobber mot et felles mål.» - **Informant 2.**

Informant 3 sier at h\*n diskuterer i spesifikke termer hvem som er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd, og at dette er tydelig. H\*n sier i motsetning at h\*n i liten grad hjelper andre som «byttehandel» for deres innsats. Informant 3 sier likevel at h\*n uttrykker tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger. På spørsmål om h\*n gjør det klart hva man kan forvente å få i belønning når ytelsesmål blir nådd, sier informant 3 at de ikke har denne type belønning.

Informant 4 opplyser at de i deres organisasjon ikke har noen kommersielle sider som gir økonomisk gevinst eller bonus, når mål blir nådd. Informant 4 sier at det likevel er viktig å stimulere for fokus på måloppnåelse. Informant 4 opplyser videre at dette for h\*n som leder, er et viktig parameterer innen rekruttering, blant annet nyansettelser i lederstillinger etc.

På spørsmål om informant 4 diskuterer i spesifikke termer hvem som er ansvarlige for at ytelsesmål blir nådd, sier h\*n: «I min organisasjon, så opererer vi med resultatavtaler og virksomhetsplaner. Her blir beskrivelser av mål og ansvar konkretisert, og fulgt opp.»

På spørsmål om informant 4 hjelper andre som «byttehandel» for deres innsats svarer h\*n:

Ordet «byttehandel» er ikke et uttrykk vi bruker i våres organisasjon. Men i overført betydning, så ligger det nok i menneskets natur, at 'En tjeneste er den andre verdt'. – **Informant 4.**

Informant 4 sier også på spørsmål om h\*n uttrykker tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger at:

Jeg tror ikke alt kan måles, og tilfredshet må uttrykkes overfor de ansatte, selv om ikke alle forventninger blir nådd til enhver tid. Som leder må en også evne å se bak resultater/måloppnåelse, og evt. årsaker til at forventninger ikke ble nådd. – **Informant 4.**

Informant 5 sier at h\*n ikke gjør det klart hva man kan få i belønning når ytelsesmål blir nådd, og at h\*n ikke hjelper andre som «byttehandel» for deres innsats. Informant 5 sier at alle om bord er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd, og at dette ikke er noe h\*n legger mye innsats i å diskutere. På spørsmål om informant 5 uttrykker tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger svarer h\*n:

Nei. Jeg hadde en gang en lærling om bord, som ikke var så veldig dyktig. Resultatet av arbeidet sto ikke helt til forventningene, selv om innsatsen var god. I slike tilfeller tror jeg det er viktig å gi ros for god innsats, og ikke fokusere negativt på at det faglige ikke var godt nok. Det kommer etter hvert med opplæring. – **Informant 5.**

#### 4.2.2 Aktiv unntaksledelse

Informant 1 sier at h\*n ikke holder styr på alle feil som blir gjort i stor grad, men at det er viktig å lære av feil, uten å føre regnskap på feil som blir gjort. Informant 1 opplyser at uregelmessigheter/feil/unntak og avvik fra standardene er noe det likevel fokuseres mye på. Dette begrunner informant 1 med å si:

«Det er slik oljebransjen er, spesielt på rigg. Fokuserer en del på dette slik at det unngås avvik, da det kan være store konsekvenser økonomisk og sikkerhetsmessig.» – **Informant 1.**

På spørsmål om informant 1 kontrollerer arbeidet til de ansatte i stor grad, for å sikre at det ikke blir gjort feil, svarer h\*n: «Nei, ikke overvåkning. Viktigere å mane til å følge prosedyrer etc. fra starten av.» -

**Informant 1.**

Informant 2 opplyser at h\*n ikke holder styr på alle feil som blir gjort i stor grad, men at det baseres på et tillitsforhold mellom h\*n og ansatte. På spørsmål om Uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standardene er noe informant 2 fokuserer mye på sier h\*n at det er noe som fokuseres på, men bare i et forbedrings perspektiv.

Informant 2 sier også at h\*n ikke går grundig til verks for å unngå avvik ved å gripe inn på alle feil som blir gjort, og følger dette opp med å si: «Det er umulig å detaljstyre i slik grad, dette baseres på tillit.» -

**Informant 2.** På spørsmål om informant 2 i stor grad kontrollerer arbeidet til ansatte, for å forsikre seg om at det ikke blir gjort feil svarer h\*n: «Både ja og nei, dette kommer an på om det er nødvendig, eller finnes rimelig grunn til å gjøre dette.» - **Informant 2.**

Informant 3 sier at h\*n har relativt god oversikt på ting som må korrigeres, og at kvalitet har høyt fokus og er viktig i alle ledd. På spørsmål om h\*n går grundig til verks for å unngå avvik ved å gripe inn på alle feil svarer h\*n: «Jeg holder meg stort sett til mitt fagområde, men det oppfordres til å gi beskjed, om det skulle være feil også i andres fagområde.» - **Informant 3.**

Informant 3 sier likevel at h\*n stort sett stoler på at arbeidet til de ansatte blir gjort riktig.

På spørsmål om Informant 4 holder styr på alle feil som blir gjort sier h\*n følgende:

Nei, men i min organisasjon så bruker vi et avviksmeldingssystem, for å utvikle «beste praksis» gjennom systematisk erfaringslæring. Sett i lys av det, så har jeg som leder et verktøy for å få oversikt over svakheter og feil, som skjer i vår organisasjon. Det betinger selvsagt at de ansatte har tillit til, og bruker systemet for det det er

ment å være. – **Informant 4.**

På spørsmål om uregelmessigheter/feil/unntak og avvik fra standardene er noe h\*n fokuserer mye på, sier h\*n:

Erfaringsmessig så har ikke min organisasjon vært veldig god på systematisk erfaringslæring, men gjennom politireformen har vi utviklet system og prosedyrer for å utvikle dette. Jeg selv var avgitt nasjonalt direktorat for å blant annet utvikle kunnskapsstyrt erfaringslæring. Sett i lys av det, så kan jeg nok være mer fokusert på dette enn normalen er. – **Informant 4.**

På spørsmål om informant 4 går grundig til verks for å unngå avvik ved å gripe inn på alle feil, sier h\*n:

I organisasjonen er det utviklet verktøy, metodikk, egne fag og opplæringsansvarlige som skal jobbe med dette systematisk. Som toppleder er jeg overordnet ansvarlig for at dette fungerer, og med ansvar om nasjonal rapportering. – **Informant 4.**

På spørsmål om Informant 4 i stor grad kontrollerer arbeidet til de ansatte for å forsikre seg at det ikke blir gjort feil svarer han:

Mitt operasjonelle ansvar overfor de ansatte, ledes gjennom mange ledernivå før det treffer meg. Jeg føler at vi i min enhet har gode kontrollrutiner for å sikre og forebygge feil i oppgaveløsningen. Samtidig må det være aksept for at feil skaper utvikling, hvis vi evner å bruke de til en positiv erfaringsutvikling og oppgaveløsning. Det er avgjørende at det ikke oppstår en fryktkultur knyttet til feil beslutning og oppgaveløsning. – **Informant 4.**

Informant 5 sier at h\*n ikke går grundig til verks for å unngå avvik ved å gripe inn på alle feil, heller ikke at h\*n holder styr på alle feil som blir gjort. H\*n understreker likevel at: «Dersom det er feil/avvik som utgjør betydelig risiko for sikkerhet til mannskap, fartøy eller last, er dette noe som selvfølgelig må 'gripes inn' på». – **Informant 5.**

Informant 5 følger så opp med et eksempel hvor h\*n ba en av de ansatte om å ha på seg verneutstyr når de skulle operere med farlige kjemikalier, da de satte i gang arbeidet uten rett bekledning. Informant 5 sier også at

de har et avvikssystem om bord, men at dette er et organisasjons styrt krav, og ikke er en del av informant 5 sine personlige valg av fokus på avvik.

H\*n sier også at «Det må være forståelse for at ansatte kan gjøre feil.» -

**Informant 5.** H\*n sier også at h\*n ikke kontrollerer arbeidet til ansatte i stor grad, og følger dette opp med å si:

Det avhenger for så vidt litt på grad av kompetanse. Lærlinger kan være greit å «følge litt med på» i starten, da man ikke har et tillitsforhold til dem, siden de er nye. Lærlinger tenderer også å gjøre feil i større grad enn erfarne ansatte, slik at det av den grunn kan være greit å se over hva de har gjort osv.

- **Informant 5.**

Informant 5 ville også opplyse i intervjuet at h\*n ikke var noe særlig kontroll styrt.

#### 4.2.3 Passiv unntaksledelse

Informant 1 svarer «nei» på alle spørsmål i denne kategorien. Informant 1 sier h\*n ikke venter til ting går galt før det tas tak i, og at det ikke ventes til ting blir alvorlige, før det gripes inn. Informant 1 sier at problemer heller ikke må bli varige før de gjøres noe med, og poengterer at det er viktig å ta tak i ting lenge før det blir en avvikssituasjon. Informant 1 er heller ikke tilhenger av uttrykket «If it ain't broke, don't fix it.»

Informant 2 svarer også «nei» på alle spørsmål i denne kategorien. Blant annet svarer informant 2 på spørsmål om h\*n har en tendens til at problemer må bli varige, før h\*n gjør noe med dem:

Nei, det er viktig å ta tak i problemer før de får utvikle seg. Det er også viktig å veilede underveis, om det er noe som kan utvikle seg til et problem. - **Informant 2.**

Informant 2 sier også at h\*n ikke er en tilhenger av uttrykket «If it ain't broke, don't fix it». Dette følger h\*n opp med å vise til et praktisk eksempel med fysisk operasjons relatert utstyr om bord hvor h\*n sier:

Alt utstyr om bord som har problemer, skal i utgangspunktet ordnes med en gang. Det er likevel operasjons avhengig, slik at noe kan utsettes til man har bedre tid, så lenge det ikke går ut over sikkerheten. – **Informant 2.**

Informant 3 svarer «nei» på alle spørsmål som kjennetegner passiv unntaksledelse, og opplyser at det er viktig å gjøre korreksjoner tidlig, slik problemer/feil ikke forplanter seg videre. Informant 3 sier at h\*n heller ikke er tilhenger av uttrykket «If it ain't broke, don't fix it», og sier videre at: «Jeg jobber kontinuerlig med forbedring på mange områder. Er en del tunge manuelle prosesser som fungerer, men som vi prøver å forbedre.»  
- **Informant 3.**

Informant 4 svarer også «nei» på alle spørsmål vedrørende passiv unntaksledelse. På spørsmål om h\*n venter til ting går galt før h\*n tar tak i dem, følger h\*n opp med å si:

I vår organisasjon har vi en primær strategi, som handler om forebygging innenfor alle områder. I det ligger det også at vi skal forebygge feil før de faktisk skjer. – **Informant 4.**

Informant 4 sier også på spørsmål om h\*n venter med å gripe inn før ting blir alvorlige:

Det er ikke så enkelte å evaluere egne handlinger, men etter over 20 år som leder for forskjellige fag og nivåer, så mener jeg at jeg evner på det jevne å være «føre var», og at jeg klarer å være i forkant før alvorlige episoder oppstår. – **Informant 4.**

På spørsmål om Informant 4 har en tendens til at problemer må bli varige før h\*n gjør noe med dem svarer h\*n:

Nei, det føler jeg meg rimelig trygg på at jeg ikke har. Jeg er stort sett «tett på» som leder, og faren er nok at jeg kanskje er litt for «tett på.» Det er i hvert fall med på at varige problemer som vi prioriterer å gjøre noe med, stort sett ikke eksisterer i min enhet.  
– **Informant 4.**

Informant 5 svarer også «nei» på alle spørsmål i denne kategorien og sier: «Jeg forsøker å forbedre ting, heller enn å la de være som de er dersom det er forbedringspotensialer.» - **Informant 5.**

### 4.3 Utøvelse av Laissez-faire

Laissez-faire-ledelse, er som tidligere nevnt også referert til som «Ikke-ledelse» (P. G. Northouse, 2018, s. 174). For å kunne si mer sikkert i hvilken grad de operative lederne utøver transformasjonsledelse, var det nødvendig å stille spørsmål som gav kjennetegn på utøving av Laissez-faire ledelse. Siden kontrastene mellom de to lederstilene er store, vil en viss utøvelse av laissez-faire, svekke reliabiliteten av en eventuell høy grad av utøvelse av transformasjonsledelse ved samme leder.

Noen av spørsmålene var relativt ukomfortable å stille, men nødvendig for å kunne bekrefte eller utelukke denne formen for ledelse i lederskapet til informantene.

Informant 1 svarer «nei» på alle spørsmål i denne kategorien og sier uten mye betenkningstid: «Jeg stiller opp for mine ansatte.» - **Informant 1.**

Informant 2 svarer «nei» på alle spørsmål i denne kategorien, og opplyser at det er viktig å engasjere seg, for blant annet å oppfattes som troverdig. Informant 2 sier også: «Jeg prøver å være tilstede og tilgjengelig, slik at når noen trenger meg, så skal det være lett å oppsøke meg.» -

#### **Informant 2.**

Informant 2 sier også at h\*n prøver å svare på alle spørsmål som haster så snart som mulig.

Informant 3 svarer også «nei» på alle spørsmål i denne kategorien, og opplyser at h\*n gjerne tar beslutninger, og involverer seg. Informant 3 sier h\*n svarer så fort h\*n kan på spørsmål som haster, men at h\*n også har litt «back-log», hvor gjøremål og ting som er høyest prioritert, får mest oppmerksomhet.



Informant 4 svarer også «nei» på alle spørsmål, og sier på spørsmål om h\*n unngår å ta beslutninger:

Det kan være utfordrende å ha den hele og fulle selvinnsikt, men jeg mener selv, og har fått tilbakemeldinger på, at jeg er rimelig beslutningsdyktig. - **Informant 4.**

Informant 4 sier også på spørsmål om h\*n velger å ikke involvere seg når viktige spørsmål dukker opp at:

Som jeg sa tidligere, så er vår visjon å være «lokomotivet» i organisasjonen. I det så ligger det også en helt nødvendighet at jeg som ansvarlig leder må være: «Tett på», prioritere oppgavesettet, og involvere meg i viktige spørsmål. - **Informant 4.**

På spørsmål om informant 4 er fraværende når noen trenger h\*n, svarer h\*n at h\*n stort sett er tilgjengelig «24/7», og sier i tillegg at h\*n har en lederfilosofi hvor h\*n forsøker å være «tett på» sine ansatte, og organisasjonen h\*n har ansvaret for.

Informant 4 sier også på spørsmål om h\*n utsetter å svare på spørsmål som haster, at h\*n er kjent for at den organisasjonen h\*n er leder for, alltid forholder seg til frister, og leverer alltid på forventninger av både hast- og ikke hastesaker.

Informant 5 svarte også rimelig kontant «nei» på alle spørsmål som gir kjennetegn på Laissez-faire-ledelse, og hadde ingen oppfølginger på disse.

#### 4.4 Opplevd motivasjon hos ansatte

Som et ledd i prosessen med å finne ut hvilke konsekvenser operativ leders lederskap og grad av transformasjonsledelse har for de ansattes motivasjon, ble det stilt spørsmål om hvordan lederne opplever motivasjonen til de ansatte de er leder for. Det ble så stilt spørsmål om hva lederne tror er de viktigste grunnene til at motivasjonen til de ansatte er slik de opplever, samt hva de mener innen ledelse, er viktigst for å øke motivasjonen til ansatte. Det ble deretter stilt spørsmål om og hvorfor motivasjon og ytelse var viktig i ledernes organisasjon. Det er til slutt tatt

med hva informantene mener er viktigst av indre og ytre motivasjon, i deres organisasjon.

Informant 1 sier h\*n opplever motivasjonen til de ansatte som god, men sier: «Etter vinter permitteringer må man jobbe for å få den opp.» -

### **Informant 1.**

Informant 1 sier at å gå foran med et godt eksempel, og delta sammen med de andre, er viktig for å øke motivasjonen til de ansatte. Informant 1 sier at å prøve å se den enkeltes utfordring med det aktuelle problemet man står overfor, og samtidig være tilstede for den enkelte, er viktig for å bidra til at ansatte blir motivert.

Informant 2 opplever motivasjonen til sine ansatte som veldig god, og nevner også at h\*n er helt avhengig av et motivert mannskap, for å kunne utføre jobber sikkert og effektivt. Informant 2 sier h\*n tror at trivsel, moral og at de ansatte føler eierskap til arbeidsplassen er de viktigste grunnene til det. Informant 2 mener at å oppfordre til å vise eierskap for arbeidsplassen, slik de ansatte føler dette, er det viktigste for å øke motivasjonen til ansatte. Informant 2 sier også at motivasjon og ytelse til ansatte er veldig viktig. Oppfølgende sier informant 2: «Vi er som lag ikke sterkere enn det svakeste ledd.» - **Informant 2.**

Informant 3 opplever motivasjonen til sine ansatte som god til medium, og følger dette opp med å si: «Ikke alle er like lette å motivere.»

### **- Informant 3.**

Informant 3 tror at viktigste grunnen til det er at noen av oppgavene er monotone. På spørsmål om hva informant 3 mener er viktigste faktorer for å øke motivasjonen til ansatte svarer h\*n at det å behandle medarbeidere respektfullt er det viktigste. Informant 3 sier at motivasjon og ytelse er viktig, fordi det er krevende oppgaver i organisasjonen, som krever høy motivasjon for å unngå feil.

Informant 4 opplever at de aller fleste ansatte, i det store og hele, har stor motivasjon for jobben de utfører i organisasjonen. At de ansatte

opplever organisasjonen som meningsfull og samfunnsansvarlig, tror informant 4 er de viktigste grunnene til det. Informant 4 mener at de viktigste faktorer for å øke motivasjonen til ansatte, er medbestemmelse og medvirkning. H\*n uttaler også:

Lønn kan være en opplevd motivasjon, men erfaringsmessig så er den kortvarig. Det er også viktig at de ansatte kjenner på medansvar for å levere god tjeneste i organisasjonen, og blir de sett i forhold til dette, økes også motivasjonen. - **Informant 4.**

Informant 4 sier også at motivasjon og ytelse absolutt er viktig i sin organisasjon, og sier oppfølgende:

Jeg har drevet mye med idrett på relativt høyt nivå, og motivasjon samt en indre drive, er avgjørende for god ytelse. Dette tror jeg er overførbart til arbeidslivets organisasjoner. - **Informant 4.**

Det ble stilt oppfølgingsspørsmål om hva som gjør at motivasjon og ytelse er viktig i informant 4 sin organisasjon, hvor h\*n svarte:

Motivasjon, glede og entusiasme er viktige faktorer for trivsel i en organisasjon. Hvis en klarer å skape en kultur der ansatte blir sett, og kjenner på ansvar og verdifullhet, så er det viktige faktorer for motivasjon, som igjen er avgjørende for god måloppnåelse. - **Informant 4.**

Informant 5 sier at h\*n opplever motivasjonen til de ansatte stort sett å være høy, og følger opp dette med å si at det er et kjempebra miljø om bord. Informant 5 opplyser at de har hatt nye lærlinger om bord som ikke har vært veldig motiverte, men at de har kommet seg veldig. Informant 5 sier videre at lærlingene virker å være mer motiverte, etter hvert som de har kommet inn i miljøet. Viktigste grunnene til at de ansatte er motiverte om bord tror informant 5 er fordi:

Vi respekterer hverandre, inkluderer alle, har et godt sosialt, men samtidig profesjonelt miljø, i tillegg til at vi har god oppfølging og veiledning av spesielt nye ansatte. - **Informant 5.**

Informant 5 sier at motivasjon og ytelse er avgjørende om bord, fordi mange operasjoner krever at man har vilje og evne til å faktisk gjennomføre dem. Informant 5 sier at:

Dersom man ikke har god motivasjon og ytelse, blir det vanskelig å drifte et fartøy med tidvis intensive dager. Man ser det raskt på lasten om bord om arbeidet blir godt utført, da kvaliteten på oppdrettslaksen faller med en gang det ikke blir gjort en god prosesserings jobb. – **Informant 5.**

#### 4.4.1 Indre og ytre motivasjon

Informant 1 mener at indre motivasjon er viktigst i sin organisasjon, og i en operativ setting generelt. Hvor den ansatte blir motivert av egen interesse for jobben.

Informant 2 opplyser også at det viktigste er at den enkelte har en indre motivasjon for å oppnå målene i lag med resten av gruppen. Informant 2 sier likevel at det også er viktig med god ytre motivasjon som lønn og lignende, siden man er borte i lange perioder fra familie og venner.

Informant 3 mener at indre motivasjon er viktigst, og at det å hele tiden lære nye ting, samt det å oppnå økt mestring, er noe som kan bidra til økt indre motivasjon.

Informant 4 opplyser at h\*n tror indre motivasjon er mer varig enn den ytre motivasjonen, og følger opp med å si: «'Passion' og 'drive' over tid, er viktige faktorer som også er overførbare til andre organisasjoner og former av prestasjonskulturer, som for eksempel toppidrett.»

- **Informant 4.**

H\*n sier også:

I en statlig virksomhet som jeg er leder for, så er det lite av ytre belønning. Våre ansatte blir motivert av samfunnsoppdraget vi er satt til å forvalte. Organisasjonens mål og visjoner, er derfor viktig for våre ansattes motivasjon og engasjement. - **Informant 4.**

Informant 5 sier at h\*n mener indre motivasjon er viktigst, og legger til at trivsel, og å lære nye ting er faktorer som gjør at man blir motivert.

Informant 5 nevner også at ytre belønning er viktig, siden de fleste jobber for å oppnå en inntekt så de klarer seg i livet, men at dette ikke er viktigst for eksempelvis i krevende oppgaveløsning om bord.

#### 4.5 Opplevd ytelse hos ansatte

Det første forskningsspørsmålet tar som kjent også for seg opplevde konsekvenser av leders lederstil og grad av TFL på ansattes ytelse, i tillegg til motivasjon. Det var derfor også viktig å innhente data fra de operative lederne, på hvordan de opplever ytelsen til sine ansatte. Det ble også her stilt spørsmål om hva de tror er viktigste grunnene til at ytelsen til ansatte er slik den er, og hva lederne mener er de viktigste faktorene for å øke ytelsen til ansatte. Det ble i tillegg stilt spørsmål om lederne opplever at de klarer å få ansatte til å yte mer enn hva som er forventet, og hva de eventuelt tror er viktigste grunnene til det.

Informant 1 sier h\*n opplever ytelsen til sine ansatte som god, og tror de viktigste grunnene til det er at: «De vet at vi kommer lengst med god laginnsats.» - **Informant 1.**

Informant 1 opplever også at h\*n klarer å få andre til å gjøre mer enn hva som er forventet. H\*n mener viktigste grunner til det er: «Det å forsøke å motivere sine ansatte, og støtte opp om avgjørelser de har tatt.» - **Informant 1.**

Informant 1 vil også si at h\*n leder en effektiv gruppe, og at dette vises på årsresultat både operasjonelt og ved HMS.

Informant 2 opplever ytelsen til sine ansatte som veldig god, og begrunner dette med at alle drar i samme retning, og ønsker å vise gruppen fra sin beste side. Informant 2 opplever at h\*n klarer å få andre til å gjøre mer enn forventet. Informant 2 mener at å oppfordre til å utfordre komfortsonen i operasjoner, kan være nøkkelen til det. Informant 2 understreker at en utfordring av komfortsonen kan gi mestringsfølelse

og høy ytelse, da man muligens lykkes med operasjonen. Informant 2 sier likevel at dette aldri må gå på bekostning av sikkerhet.

Informant 2 vil si at h\*n absolutt leder en effektiv gruppe, og mener at å gi ros når en fortjener det, gi god veiledning underveis, og i syn av det bygge opp selvtilliten til den enkelte, er det viktigste for å få ansatte til å yte mer enn hva som er forventet.

Informant 3 opplever ytelsen til sine ansatte som god, og mener viktigste grunner til det er at det er en lett dialog i organisasjonen, samt at det vises veldig godt dersom ansatte ikke leverer. Informant 3 opplever at h\*n delvis klarer å få andre til å gjøre mer enn hva som er forventet, og svarer på spørsmål om hva h\*n tror er grunnen til det at: «Noen stiller opp til tider det ikke forventes. De liker jobben sin.»

#### - **Informant 3.**

Informant 3 sier at de får levert det de skal, men at de nok kunne vært mer effektive. Informant 3 sier at det å få viktige og riktige tilbakemeldinger på jobben som blir gjort, er viktigst for å få ansatte til å yte mer enn hva som er forventet.

Informant 4 er godt fornøyd med ytelsen de ansatte leverer, og mener at tydelige mål og resultatansvar, der alle kjenner på involvering og medvirkning, er viktigste grunnene til det. På spørsmål om informant 4 klarer å få andre til å gjøre mer enn hva som er forventet, svarer h\*n følgende:

Gjennom å lede gjennom andre, så opplever jeg at vi har skapt en kultur for å levere gode resultater. Jeg tror godt lederskap er med på å stimulere de ansatte til å yte så godt de kan. - **Informant 4.**

Informant 4 vil også si at h\*n leder en effektiv gruppe, og følger dette opp med å si:

Det er først og fremst fordi vi har skapt en kultur for tydelige mål og resultatstyring, hvor ledere og ansatte har medvirkning og medbestemmelsesrett, satt i et partsmessig system. - **Informant 4.**

På spørsmål om hva som er viktigst som leder for å øke ytelsen til ansatte, svarer Informant 4:

Som leder er det viktig å være trygg på at de ansatte vet og forstår hva organisasjonen forventer av de ansatte. De må få følelsen av å bli sett av ledelsen, og kjenne på ansvaret for både oppsider og nedsider som naturlig følger over tid. - **Informant 4.**

Informant 5 opplever ytelsen til de ansatte som høy, og mener at h\*n leder en effektiv gruppe. H\*n følger opp dette med å si at: «Mannskapet er veldig 'selvgående'. De ser ting som må gjøres, de tar i et tak hvor det trengs, og leverer generelt veldig bra.» - **Informant 5.**

Informant 5 mener viktigste grunner til det, er at de har forventninger til det om bord, i tillegg til at de har et godt miljø hvor det er lett for alle å ta kontakt med ledelsen om bord, samt på land. Informant 5 sier også at mannskapet blant annet har fått mye frihet selv til å gjøre som de vil, så lenge målene nås.

Informant 5 opplever også at h\*n klarer å få andre til å gjøre mer enn hva som er forventet. Informant 5 følger dette opp med et eksempel hvor h\*n skulle lære lærlingen å spleise tauverk. Lærlingen sa etter flere forsøk at han ikke fikk det til. Etter flere runder hvor informant 5 viste lærlingen hvordan han skulle gjøre det, inkludert noen «triks» for å gjøre det lettere, klarte lærlingen til slutt dette. Lærlingen begynte i ettertid å få interesse for dette, og endte opp med et veldig høyt ferdighetsnivå på spleising, med flere selvlagde nye spleiser som informant 5 ikke hadde sett før. Dette var mer enn hva informant 5 hadde tenkt at lærlingen skulle lære, noe som senere kom godt med på dekk.

Informant 5 mener at å skape et miljø for å ikke gi opp, komme med god opplæring og ha tro på ansatte, er viktigste faktorer for å øke ytelsen til ansatte.

#### 4.5.1 Prestasjons og mestringsklima

Siden prestasjons- og mestringsklima er knytt til motivasjon og ytelse, ble det etter en kort presentasjon om hva som kjennetegner motivasjonsklimaene, spurt de operative lederne om hvilket av disse, de syntes passet best i deres operative organisasjon.

Her svarte alle informantene likt, at mestringsklima var det klimaet som de hadde tro på at passet best i deres organisasjon.

Informant 2 begrunnet svaret med å si at det innebærer å lære nye ting fra andre, i større grad enn et prestasjonsklima, noe som er positivt.

Informant 4 opplyste også at selv om mestringsklima var viktigst i deres organisasjon totalt sett, var det i deres spesialiserte operative avdelinger også viktig med et prestasjonsklima, for å skape nødvendig «drive» og utvikling, for å nå nye mål og resultater.

#### 4.6 utfordringer & viktigste faktorer for å oppnå gode resultater.

For å blant annet oppnå en bedre forståelse for hva operative organisasjoner trenger for å kunne fungere, og levere gode resultater som organisasjon, ble det på slutten av intervjuene og spørreskjemaene, medtatt noen spørsmål om viktigste faktorer og utfordringer.

Det ble stilt spørsmål om hva informantene mente skulle til for å få et team til å fungere, hva som kjennetegner en god ansatt, hva organisasjonen avhenger av for å oppnå gode resultater, og hva som er det vanskeligste med å være leder i informantenes ulike organisasjoner.

Informant 1 sier at det viktigste som leder i organisasjonen for å få et team til å fungere på en god måte, er at alle blir sett. Informant 1 sier at for å oppnå gode resultater, er store feil i operasjon, både menneskelige og tekniske, noe som må unngås. Informant 1 sier også at motivasjon og ytelse til ansatte er viktig i organisasjonen, og kjennetegn på en god ansatt er en som er villig til å gi av seg selv til fordel for andre.



Spørsmål om hva det vanskeligste med å være leder er ble stilt hvor det ble svart:

Det vanskeligste med å være leder er å måtte presentere dårlige nyheter som man vet har stor innvirkning på den enkelte ansatte i organisasjonen. - **Informant 1.**

Informant 2 oppgav at tydelighet, der forventninger blir lagt frem, og alle jobber som et lag der en støtter hverandre, er det viktigste for å få et team til å fungere på en god måte. Organisasjonen til informant 2 var også avhengig av at alle samarbeider mot felles satte mål, for å oppnå gode resultater. På spørsmål om hva som kjennetegner en god ansatt i organisasjonen var svaret til informant 2: Vise eierskap, lojalitet og å være en god lagspiller. På spørsmål om hva som er det vanskeligste med å være leder sier h\*n: «Det vanskeligste med å være leder i en operativ organisasjon, er når gruppen ikke fungerer, og det ikke finnes umiddelbare løsninger.» - **Informant 2.**

Informant 3 sier at åpenhet og anerkjennelse er det viktigste i organisasjonen, for å få et team til å fungere på en god måte. Informant 3 sier at for å oppnå gode resultater, er organisasjonen avhengig av kompetente mennesker med god arbeidsmoral. Videre sier informant 3 at kjennetegn på en god ansatt, er et sterkt eierskap til leveransen. H\*n sier i tillegg: «Det vanskeligste med å være leder er personalspørsmål.» - **Informant 3.**

Informant 4 sier at for å få et team til å fungere på en god måte, er gjensidig tillit blant teammedlemmer, og at de har likt mål bilde for teamets oppgave og målsetting viktig. H\*n sier også: «Organisasjonen er avhengig av et budsjett som gir handlingsrom for å «levere» en god polititjeneste.» - **Informant 4.**

H\*n opplyser også at:

En god ansatt hos meg er en god rollemodell, som er opptatt av å yte for kollektivet, mer enn for seg selv. I det så ligger det å være helhetsorientert, ha respekt, være modig og «tett på.»

**- Informant 4.**

På spørsmål om hva informant 4 mener er det vanskeligste med å være leder i organisasjonen, sier h\*n:

Vi er prisgitt Stortingets årlige bevilgninger av budsjett, og det har variert stort over tid. Jeg opplever at det tidvis har vært stort avvik mellom tildelt budsjett (handlingsrom), og organisasjonens ønsker om å ha et budsjett for å kunne gjøre en best mulig jobb (samfunnsoppdraget). Denne ubalansen er det vanskeligste å håndtere for en leder, med tanke på de ansattes ønske om å gjøre mer enn hva budsjettet tillater. Dette handler altså ikke om personlig «vinning», men rett og slett ønske om å yte mer. - **Informant 4.**

Informant 5 sier at klare forventninger, forståelse og aksept for organisasjonens mål, samt et godt sosialt og profesjonelt miljø, er det viktigste for å et team til å fungere på en god måte. Informant 5 sier videre at organisasjonen er avhengig av at alle gjør en så god jobb som mulig, slik det blir kvalitet i alle ledd, og at sikkerheten ivaretas.

Informant 5 sier:

En god ansatt utfører jobben etter punkt og prikke og gjerne litt mer, er sosial, tenker kvalitet og sikkerhet, samt sier ifra dersom det er noe. - **Informant 5.**

På spørsmål om hva som er det vanskeligste med å være leder, sier informant 5: «Det å motivere andre, når du har en dårlig dag selv.»

## 5 Drøfting

I denne delen av oppgaven blir det i første del drøftet hovedproblemstillingen:

*«I hvilken grad blir transformasjonsledelse utøvd av ledere i ulike operative organisasjoner?»*

Kapittelet blir videre strukturert med drøfting av forskningsspørsmålene:

*«Hvilke opplevde konsekvenser har operative lederes lederskap og grad av transformasjonsledelse på ansattes motivasjon og ytelse?»*

*«Hvilke faktorer i ulike operative organisasjoner oppleves som viktigst for å sikre gode resultater?»*

Det vil bli tatt for seg resultatene fra datainnsamlingen opp mot aktuelle teorier og studier fra kapittel 2. Funn fra informantene vil bli sammenlignet opp mot hverandre, og det vil ses på i hvor stor grad transformasjonsledelse blir utøvd av de ulike lederne. Det vil også ses nærmere på om det kan trekkes sammenhenger mellom lederens grad av transformasjonsledelse, og opplevd motivasjon & ytelse til lederens ansatte. Det er også tatt for seg hva lederne opplever som viktigste faktorer i de ulike operative organisasjonene for å sikre gode resultater. Det vil belyses likheter, ulikheter, og hvordan dette passer overens med teorier særlig vektlagt transformasjonsledelse, motivasjon og ytelse.

Det vil først fokuseres på grad av transformasjonsledelse i de operative lederens lederskap, før det deretter blir sett på eventuelle linker til ansattes motivasjon og ytelse. Kapittelet rundes av med å se på de ulike lederens meninger om hva som er de viktigste faktorene i operative organisasjoner, blant annet hva som skal til for å få et team til å fungere på en god måte, indre/ytre motivasjon, og hvilket motivasjonsklima som passer best i deres organisasjon.

## 5.1 Ledernes lederskap og grad av transformasjonsledelse

Det vil i dette delkapittelet bli sett på ledernes grad av transformasjonsledelse i deres lederskap, hva de vektlegger, og hvordan uttalelsene passer overens med teorier om TFL.

Etter innsamling av data viste det seg som tidligere nevnt, at noen av informantene i mange tilfeller etter å ha avgitt svar på spørsmål som indikerte grad av ulike faktorer innen transformasjonsledelse, gav en forklaring på hvorfor det aktuelle var viktig som leder, i syn av hva det gjør med ansatte.

Disse forklaringene blir derfor, der det er mulig, sammenlignet opp mot hva den aktuelle teorien sier om hva faktorene gjør med følgere/ansatte.

### 5.1.1 Idealisert innflytelse

I denne første faktoren i transformasjonsledelse, som også er den emosjonelle komponenten i ledelse (Antonakis, 2012 i P. G. Northouse, 2018, s. 169) svarte alle lederne «ja» på alle spørsmål. Informantene snakker om det de tror på av verdier og syn, og understreker viktigheten av å ha en klar felles visjon for organisasjonen i lederskapet. De betrakter også moralske og etiske konsekvenser av handlinger, og vekk prioriterer egen interesse for det beste for gruppen.

Informantene virker å vektlegge det å vise en klar felles visjon for organisasjonen, og å snakke om det de tror på av verdier og syn. Dette fordi at det her var mest oppfølgende svar, og at informantene la mer «vekt» i svarene på disse spørsmålene.

Informant 1 og 2 sa blant annet at det er viktig å snakke om det man tror på av verdier og syn. Dette for å vise hvem man er, slik at ansatte vet hvem de har å forholde seg til, og at de ansatte vet hvor du står. Dette stemmer godt overens med hva Northouse forklarer om at ledere som utøver idealisert innflytelse, går foran som sterke rollemodeller for sine følgere (P. G. Northouse, 2018, s. 169). Informant 2 svarte som nevnt «til en viss grad», på om h\*n vekk prioriterer egen interesse for det beste for

gruppen, og påpekte at det er viktig at alle er inkludert, «på samme lag», og innehar stor tro på det som er planlagt på forhånd. Det kan med dette virke som informant 2 sikter til sin egen interesse om å utføre suksessfulle operasjoner, og at denne egeninteressen er viktig å ikke prioritere vekk dersom det er sikkerhetsmessig forsvarlig. Dette samsvarer med hva informant 4 sier om at du som leder må stå opp for det du mener og ikke gå på akkord med deg selv.

Informant 4 opplyser at det er viktig å foran som rollemodell, og at det er essensielt at man som leder har et bevisst forhold til det du sier og gjør. H\*n sier også at dette danner grunnlaget for hvordan dine ansatte oppfatter deg som leder og rollemodell. Informant 4 sier også at det er viktig at handlingene dine harmonerer med hva du sier og står for, slik at de ansatte ikke mister tillit til deg som leder. Dette kan utdypes videre med hva informant 4 sier om at du må stå opp for det du mener, og ikke gå på akkord med deg selv og det du står for. Dette stemmer godt overens med kjennetegnene på idealisert innflytelse, som ifølge Northouse blant annet er at disse lederne har høy standard av moralsk og etisk oppførsel (P. G. Northouse, 2018, s. 169).

### 5.1.2 Inspirerende motivasjon

I den andre faktoren innen transformasjonsledelse ble det stilt spørsmål om lederne: Snakker optimistisk om fremtiden, snakker entusiastisk om hva som må gjøres, uttrykker en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte, og om de uttrykker trygghet og selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd.

Det var ikke like samstemte svar på alle spørsmål ved utøving av inspirerende motivasjon, som ved idealisert innflytelse. Likevel, hos de fleste informantene kan det se ut som at inspirerende motivasjon hos de fleste lederne, utøves i høy grad. Informantene virker å vektlegge det å uttrykke en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte, og å uttrykke trygghet og selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd.

Informant 3 mente h\*n hadde rom for forbedring på å snakke entusiastisk om hva som må gjøres, og at h\*n snakker optimistisk om fremtiden, men at h\*n kunne bli bedre på dette. Informant 3 svarte derimot at h\*n uttrykker en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte, og at h\*n uttrykker trygghet og selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd.

Informant 2 nevnte at å vise stor entusiasme var viktig for å få mest mulig positivitet inn i gruppen. Entusiasme er ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, en av egenskapene som er fremtredende hos ledere som utøver inspirerende motivasjon (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214). Et annet relevant punkt er meningen til informant 2 om at entusiasme som ledd i inspirerende motivasjon, øker «team følelsen». Dette stemmer for øvrig overens med hva Northouse sier om utøvelse av inspirerende motivasjon, at det øker lagånden (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

### 5.1.3 Intellektuell stimulering

I den tredje faktoren innen transformasjonsledelse, ble det stilt spørsmål om lederne: Oppmuntrer ansatte til kritisk tenkning ved beslutningstaking (oppmuntrer til revurdering av kritiske antagelser om de passer før beslutning tas), om de foreslår nye måter å løse oppgaver på, om de søker ulike perspektiver når de løser et problem, og om de utfordrer ansatte til å løse oppgaver på andre måter.

Det viste seg at de operative lederne stort sett hadde høyt fokus på utøvelse av intellektuell stimulering. Det som utpekte seg, var at det var litt blandet svar angående oppmuntring til kritisk tenkning (revurdering av antagelser om de passer før beslutning tas). På en side ble det hos noen oppmuntret til dette i det daglige, mens det på en annen side ikke ble oppmuntret til dette hos noen av informantene, da kritisk tenkning var en innarbeidet metodikk hos de ansatte.

Informant 5 svarte at det var helt generelt at h\*n oppmuntrer til kritisk tenkning/revurdering av kritiske antagelser om de passer, spesielt under farlige operasjoner. Informant 3 svarte i motsetning at h\*n i liten grad oppmuntrer til dette. I likhet med informant 3, svarte informant 4 at dette var en innarbeidet metodikk, og at det derfor ikke trengtes mye oppmuntring til dette. Uttalelsen til informant 4, kan utdypes videre med hva informant 2 svarte om at det blir oppmuntret til dette, men at siden de er en «sammensveiset» gjeng, går dette som en selvfølge. Informant 1 sier h\*n oppmuntrer til kritisk tenkning før ansatte tar beslutninger, og at dette praktiseres i alle arbeidsoppgaver gjennom dagen. I likhet med informant 5, virker oppmuntring til dette å være innarbeidet generelt, i en vanlig arbeidsdag.

Totalt sett tyder det på at lederne utøver intellektuell stimulering i sitt lederskap. På den ene siden var unntaket hovedsakelig oppmuntring til kritisk tenkning til antagelser om de er passende, siden dette ble praktisert av de ansatte uten særlig behov for oppmuntring til dette fra leder hos informant 2 og 4. Informant 3 svarte at h\*n gjorde dette i liten grad og informant 1 og 5 svarte at det ble gjort mye. Informant 3 svarte også at h\*n noen ganger utfordrer ansatte til å løse oppgaver på andre måter, som skiller seg fra resten av informantene som svarte «absolutt» eller «ja» før oppfølgende svar.

På en annen side svarte alle lederne at de foreslår nye måter å løse oppdrag på, søker ulike perspektiver når de løser et problem, og utfordrer ansatte til å løse oppgaver på andre måter. Informant 3 svarte imidlertid «av og til» på et av de fire spørsmålene. Basert på hva de selv sier, leder de fleste informantene i tråd med hva Northouse forklarer at intellektuell stimulering innebærer:

[...] støtter følgerne når de prøver nye tilnærminger og utvikler innovative måter å løse organisatoriske problemer på. Intellektuell stimulering oppfordrer følgere til å tenke ut løsninger på problemer på egenhånd og delta i forsiktig problemløsning (P. G. Northouse, 2018, s. 171, min oversettelse).

#### 5.1.4 Individuell omtanke

I den fjerde og siste faktoren innen transformasjonsledelse ble det stilt spørsmål om lederne hjelper andre til å utvikle styrkene deres, om de ser de ansattes individuelle behov, om de bruker tid på opplæring og veiledning av ansatte, og om de behandler ansatte som enkeltpersoner, eller mer som medlemmer i gruppen.

De fleste informantene svarte at å utvikle ansattes styrker, og å se de ansattes individuelle behov var noe de gjør, eller prøver å gjøre.

Opplæring og veiledning av ansatte, var imidlertid det som sto sterkest i fokus fra informantene.

Informant 4 sier at å utvikle ansattes styrker, er noe som er viktig å være bevisst på, og at det er viktig å tenke «vi istedenfor jeg» som innbefatter å utvikle hverandres styrker, men også styrke hverandres svakheter.

Informant 4 sier også at for å lykkes med god personalledelse er det viktig at man behandler alle individuelt, og at de blir sett og hørt av leder. Dette er i tråd med hva Northouse sier om individuell omtanke: «Denne faktoren representerer ledere som skaper et støttende klima, hvor de forsiktig lytter til følgernes individuelle behov» (P. G. Northouse, 2018, s. 171, min oversettelse).

Til forskjell fra informant 4 sier informant 3 at h\*n er mer oppgaveorientert enn personalorientert, har forbedringspotensial til å hjelpe ansatte til å utvikle styrkene sine, og at h\*n behandler ansatte mer som medlemmer i en gruppe enn som enkeltpersoner.

Alt i alt ser det ut som informant 1,2,4 og 5 var de som utøvde individuell omtanke mest, hvorav særlig informant 4 og 5 hadde høy grad av utøvelse både med svar som «absolutt», og detaljerte forklaringer. Likevel svarte informant 1 og 2 «ja» eller at de forsøker å gjøre dette så langt det lar seg gjøre, på alle spørsmål. Unntaket var for øvrig om de ser ansatte som enkeltpersoner, eller mer som medlemmer i gruppen, hvor svaret var «både og» & «begge deler».



### 5.1.5 Transaksjonsledelse

Først og fremst var formålet med datainnsamlingen å finne ut ledernes grad av transformasjonsledelse. For å styrke «holdet» i svarene til informantene angående grad av transformasjonsledelse, var det viktig å finne ut om transaksjonsledelse var fremtredende i utøvelsen av lederskapet. Det ble stilt spørsmål innen betinget belønning, ledelse med unntak aktiv og passiv.

Ved betinget belønning ble det stilt spørsmål om lederne: Gjør det klart hva man kan forvente å få i belønning når ytelsesmål blir nådd, om de hjelper andre som «byttehandel» for deres innsats, om de diskuterer i spesifikke termer hvem som er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd, og om de uttrykker tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger.

Ut ifra svarene tyder det på at informant 1,2,4 og 5 ikke utøver betinget belønning i nevneverdig grad. I motsetning tyder det på at informant 3 utøver betinget belønning og aktiv unntaksledelse til en viss grad. Det blir blant annet uttalt fra informant 3 at det i lederskapet blir gjort tydelig klart hvem som er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd, og at h\*n uttrykker tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger.

Informant 3 opplyser på en side at de ikke har et system for belønninger i form av faktiske goder som bonuser. På en annen side utelukker ikke dette at andre goder kan gis, som Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann forklarer eksempelvis kan være avspasering og løfter (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Informant 3 opplyser likevel at h\*n i liten grad hjelper andre som «byttehandel» for deres innsats, noe som for øvrig taler mot transaksjonsledelse, som innebærer at: «Lederen utveksler ting av verdi med følgere for å avansere egen og følgeres agenda» (Kuhnert, 1994 i P. G. Northouse, 2018, s. 173, min oversettelse).

Ledelse med unntak aktiv og passiv, kjennetegner ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann at man bruker ulike typer korreksjon eller disiplinering når en følger ikke innfrir krav til arbeidet, ikke gjør som h\*n

skal, eller ikke kommer i mål med oppgaven(e) (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Det ble på aktiv unntaksledelse stilt spørsmål om lederne: I stor grad holder styr på alle feil som blir gjort, om de fokuserer mye på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standardene, om de går grundig til verks for å unngå avvik ved å gripe inn på alle feil, og om de i stor grad kontrollerer arbeidet til ansatte, for å forsikre seg om at det ikke blir gjort feil.

Når det gjelder aktiv unntaksledelse, tyder det også her på at informant 1,2,4 og 5 ikke utøver dette i nevneverdig grad. Det som kan nevnes, er at informant 2 kontrollerer arbeidet til ansatte dersom det er særlig grunn til dette. Samtidig nevner informant 5 i likhet med informant 2, at dersom det skulle være grunn til å kontrollere arbeidet, slik som med helt ferske lærlinger, gjøres dette. Spesielt blir det grepet inn på feil som går ut over sikkerheten. Likevel er nok ikke dette en form for aktiv unntaksledelse da det ikke gjøres med mindre det skulle være en grunn til det. For øvrig stemmer det heller mer overens med individuell omtanke, sett i lys av hva Bass og Riggio forklarer:

Delegated tasks are monitored to see if the followers need additional direction or support and to assess progress; ideally, followers do not feel they are being checked on (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 7).

Informant 1 svarte for øvrig på en side at det fokuseres mye på avvik og feil, og at det går grundig til verks for å unngå avvik. På en annen side argumenterer informant 1 med at: «Det er slik oljebransjen er, spesielt på rigg.» Naturlig nok som informant 1 opplyser, er det store økonomiske og sikkerhetsmessige konsekvenser på oljerigger, slik at det som organisasjons-natur av dette fokuseres mye på å unngå avvik og feil. Informant 1 sier til forskjell fra dette, at det ikke skal være noen form for overvåkning av ansattes arbeid for å unngå avvik. Å si at informant 1 utøver transaksjonsledelse basert på tidligere svar vedrørende transformasjonsledelse og ovennevnte, er nok derfor ikke betinget.

Informant 4 nevner at det i organisasjonen finnes et system for erfaringsbasert kunnskapsdeling av feil via et avvikssystem h\*n er ansvarlig for. Slik at h\*n på denne måten i stor grad holder styr på feil som blir gjort. Likevel er dette et organisasjons bestemt system, slik at det nok ikke kan sies å stemple aktiv unntaksledelse i informant 4 sin lederstil.

Et annet relevant punkt er at informant 4 nevner at fokuset er å forebygge feil, og at det er avgjørende at det ikke oppstår en frykttkultur knytt til feil beslutning og oppgaveløsning. Northouse forklarer at unntaksledelse involverer rettende kritikk, negative tilbakemeldinger og negativ forsterkning (P. G. Northouse, 2018, s. 173) noe som ut ifra svarene, ikke virker å passe lederstilen til informant 4 i så måte.

Informant 3 opplyser at h\*n har relativt god oversikt på ting som må korrigeres. På den ene siden sier informant 3 at h\*n griper inn på alle feil innen sitt ansvarsområde, men at h\*n oppfordres til å gi beskjed om det skulle være feil i andres fagområde også. På den andre siden sier informant 3 at h\*n stort sett stoler på at arbeidet til de ansatte blir gjort riktig.

Ved passiv unntaksledelse ble det stilt spørsmål om lederne: Venter med å gripe inn før ting blir alvorlige, om de må vente til ting går galt før de tar tak i dem, om de har en tendens til at problemer må bli varige før de gjør noe med dem, og om de er en sterk tilhenger av uttrykket: «If it ain't broke, don't fix it.»

Angående passiv unntaksledelse, svarte alle informantene innledende «nei» på alle spørsmål. Basert på hva de selv sier, indikerer dette at det ikke utøves passiv unntaksledelse hos informantene. Informantene hadde forøvrig samme formening om at det var viktig å ta tak i problemer som eksisterer, og ikke utsette dem.

### 5.1.6 Laissez-faire

Laissez-faire-ledelse er som Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann sier: «Den svakeste formen for ledelse [...]» (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Det var nok ikke veldig forventet at informantene som jobber som ledere i operative organisasjoner hvor man har et stort ansvar, og gjerne må ta viktige beslutninger på kort tid utøvde denne formen for ledelse. Videre var det som tidligere nevnt essensielt å få vite om det var tilfellet eller ikke.

Spørsmålene som ble stilt var om lederne: Unngår å ta beslutninger, om de velger å ikke involvere seg når viktige spørsmål dukker opp, om de er fraværende når noen trenger dem, og om de utsetter å svare på spørsmål som haster.

Informantene svarte også her i likhet med passiv unntaksledelse «nei» på alle spørsmål. Det ble heller ikke stilt oppfølgingsspørsmål, da spørsmålene var relativt dekkende, og svarene var bestemte. Det tyder på at informantene basert på hva de selv sier, ikke utøver la-det-skure/Laissez-faire-ledelse.

## 5.2 Opplevde konsekvenser av ledernes lederskap og grad av TFL på ansattes motivasjon og ytelse

I denne delen av kapittelet blir det sett på om det finnes sammenhenger mellom de operative ledernes lederskap med grad av transformasjonsledelse og ansattes motivasjon & ytelse. Det blir basert på datainnsamlingen, tatt for seg de ulike ledernes grad av transformasjonsledelse hver for seg. Det blir så sett på hvordan de opplever motivasjon og ytelse til de ansatte, og om det kan dras årsakssammenhenger mellom disse.

Laissez-faire-ledelse og passiv unntaksledelse, ble basert på hva informantene oppga, ikke utøvd i det hele. Disse tilnærmingene til ledelse blir derfor ikke fokusert videre på.

Ser man på svarene til informant 1, er det svart «ja» eller «prøver så langt det lar seg gjøre», på alle spørsmål som gir kjennetegn på transformasjonsledelse.

Det kan forklares nærmere at det ser ut til at informant 1 utøver transformasjonsledelse i høy grad, om man ser på flere av uttalelsene som for øvrig er i tråd med teorier innen TFL:

«Felles mål, gir felles innsats.» Denne uttalelsen ble for øvrig gitt på innledende spørsmål om idealisert innflytelse. Samtidig stemmer denne uttalelsen kombinert med informant 1 sin andre uttalelse: «Det er viktig å gå foran med et godt eksempel, og uttrykke selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd» overens med hva Northouse forklarer om ledere som utøver inspirerende motivasjon hvor man ved hjelp av emosjoner og symbolbruk fokuserer gruppemedlemmenes innsats, slik de oppnår mer enn hva de ville ha gjort i deres egeninteresse (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

Informant 1 sier for øvrig også at h\*n klarer å få ansatte til å gjøre mer enn forventet. Dette er imidlertid effekter som innflytelsen av transformasjonsledelse har på ansatte (P. G. Northouse, 2018, s. 163-164).

Informant 1 uttaler også: «Det er viktig å oppmuntre ansatte, selv om man kanskje ikke nådde målet helt og fullt.» Dette er for øvrig i tråd med eksempelet Northouse gir om inspirerende motivasjon, hvor en leder bruker oppmuntrende ord og «pep talks» for å motivere ansatte til innsats (P. G. Northouse, 2018, s. 171). At informant 1 utøver inspirerende motivasjon kan ellers forklares nærmere om man betrakter det informant 1 sier om at det «må jobbes» etter vinter permitteringer, for å «få opp» motivasjonen til ansatte.

Informant 1 sier også videre:

Jeg stiller opp for mine ansatte, og prøver å se den enkeltes utfordring med det aktuelle problemet, samt støtte opp om avgjørelser de har tatt. - **Informant 1.**

Denne uttalelsen kan i tillegg relateres til Northouse sin forklaring på Individuell omtanke, hvor ledere skaper et støttende klima, hvor lederen lytter til følgernes individuelle behov (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

«At alle blir sett» var informant 1 sitt svar på hva h\*n mente var det viktigste i organisasjonen for å få et team til å fungere på en god måte. I følge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann kan det at følgeren ikke får individuell oppmerksomhet eller anerkjennelse fra lederen, medføre at følgeren blir: «oppgitt, apatisk og i noen tilfeller fiendtlig og i opposisjon» (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Ytterligere kan dette støtte opp om viktigheten i svaret til informant 1, da konsekvensene av å ikke bli «sett» er relativt negative generelt, og muligens ekstra negative i en operativ setting, hvor man er avhengige av hverandres innsats.

Det kan med bakgrunn i dette, indikasjoner på lav utøvelse av betinget belønning og aktiv unntaksledelse, og utelukking av passiv unntaksledelse og laissez-faire tyde på at informant 1 utøver transformasjonsledelse i høy grad.

Informant 1 opplever også sine ansattes motivasjon og ytelse som god. Dette kan utdypes videre med hva informant 1 sier om at det har blitt foretatt ytelsesmålinger operasjonelt, samt ved HMS. For øvrig er god ytelse ikke ukjent relatert til god motivasjon, noe informant 1 som sagt opplyser at h\*n opplever sine ansatte å ha. Dette kan forklares nærmere med hva Spector sier: «Tar man utgangspunkt i at ansatte har evnene som trengs, og ytelses begrensninger er relativt lave, bør høy motivasjon hos ansatte lede til god ytelse» (P. E. Spector, 2019, s. 185, min oversettelse). Informant 1 vektlegger altså flere viktige aspekt innen de fire faktorene innen transformasjonsledelse, og har uttalelser som stemmer overens med flere kjennetegn på disse. Dette kan være medvirkende til å forklare at informant 1 opplever motivasjon og ytelse til sine ansatte som god.

Det tyder altså på at informant 1 utøver høy grad av TFL i sitt lederskap, og at dette har positive konsekvenser for de ansattes motivasjon og ytelse. På en side foreligger det en del permitteringer på vinterstid, noe som sannsynligvis fører til at det er utfordrende for informant 1 som leder, å øke motivasjon og ytelse til ansatte i slike perioder. På en annen side, er det i slike tunge stunder, ekstra viktig med godt lederskap. Individuell omtanke kan sannsynligvis være aktuelt å fokusere ekstra på, fordi den ansatte føler at h\*n blir sett og hørt i situasjonen h\*n står i. Man skaper som Northouse forklarer, et støttende klima (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

Basert på svarene til informant 2 tyder det på at h\*n utøver høy grad av idealisert innflytelse. Det foreligger også antydninger til at inspirerende motivasjon blir utøvd i høy grad av informant 2, med svarene «ja», «absolutt» og «prøver på det» på alle spørsmålene.

Det tyder også på at intellektuell stimulering blir utøvd i høy grad. Hva som på en side kan nevnes som et potensielt unntak, er at Informant 2 kommuniserer at det er viktig med oppmuntring til revurdering av kritiske antagelser om de passer/kritisk tenkning, men at det som regel går som en selvfølge siden de har blitt en veldig «sammensveiset» gjeng. På en annen side kan det diskuteres om noe som blir utført av de ansatte som en selvfølge på en bra måte, trengs å oppmuntres til.

Individuell omtanke er også noe det er indikasjoner på at blir utøvd i høy grad av informant 2. På en side ble det svart at h\*n bruker mye tid på opplæring og veiledning av ansatte, og prøver å hjelpe andre til å utvikle styrkene deres, samt se de ansattes individuelle behov. På en annen side er unntaket at det blir svart «både og», på det siste spørsmålet om behandling av ansatte skjer som enkeltpersoner, eller mer som medlemmer i gruppen.

Til sammenligning dersom man ser på svarene informant 2 oppgir om betinget belønning, ser det ut til at dette blir utført i liten grad. Dette gjelder for øvrig også aktiv unntaksledelse.

Det kan med bakgrunn i ovennevnte derfor se ut til at også informant 2 utøver transformasjonsledelse i høy grad. Sikkerheten i dette styrkes for øvrig med at det ikke blir utført laissez-faire, og i svært liten grad transaksjonsledelse.

Informant 2 opplever motivasjonen til ansatte som veldig god, og nevner at fartøyets drift er helt avhengig av at de ansatte er motiverte. Informant 2 tror at trivsel, moral og at de ansatte føler de har eierskap til arbeidsplassen, er viktig for de ansattes motivasjon. Siden det ser ut som informant 2 utøver transformasjonsledelse i relativt høy grad, og i tillegg vektlegger trivsel, moral, at de ansatte er en viktig del av organisasjonen og behandler den som egen (eierskap til organisasjonen), kan dette være en sammenheng med at informant 2 også opplever at motivasjonen til de ansatte er veldig god.

Informant 2 sier også at gruppen h\*n er leder for, absolutt er en effektiv gruppe. Samtidig opplever h\*n ytelsen til de ansatte å være veldig god. Informant 2 opplever også at h\*n klarer å få andre til å gjøre mer enn hva som er forventet, noe som er i tråd med hva transformasjonsledere klarer å gjøre med følgere (P. G. Northouse, 2018, s. 163-164).

Informant 2 sier også at å bygge opp selvtilliten til den enkelte, er det viktigste for å øke ytelsen til de ansatte. Økt selvtillit hos ansatte, kan muligens bidra til at de ansatte får økt egenoppfatning av hvor effektive de tror de kan være. Noe som er i tråd med egen-effektivitets teorien (P. E. Spector, 2019, s. 190). Som Paul E. Spector forklarer har personer som har høy egen-effektivitet, stor tro på at de klarer å løse oppgaver, og vil være motiverte til å gjøre innsats (P. E. Spector, 2019, s. 190). Muligens kan dette også være medvirkende til å forklare faktumet at informant 2



opplever ytelsen til de ansatte som veldig god, siden de ansatte da er motivert til å gjøre innsats.

Et annet relevant punkt, er det at de ansatte til informant 2 oppleves å føle eierskap til leveransen. Ifølge Bang og Midelfart i modellen «effektivitet i ledergrupper» er det at ansatte føler eierskap til interesser og mål gruppen har, et resultat av samarbeid i ledergruppen (prosess), som går inn under relasjonelle tilstander (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3). Dette kan imidlertid videre bidra til å forklare hvorfor informant 2 også opplever ytelsen til de ansatte som god, siden de har et godt samarbeid i ledergruppen, som ifølge Bang og Midelfart øker ytelsen medlem (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3)

For øvrig gjelder samme resonnering på hvorfor informant 2 opplever sine ansattes motivasjon som veldig god, fordi medlemmene opplever det som motiverende å være medlem, på grunn av godt samarbeid i ledergruppen (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3).

Lederskapet og den høye graden av TFL informant 2 etter flere indikasjoner utøver, virker altså å ha positive konsekvenser på ansattes motivasjon og ytelse, ut ifra hva informant 2 opplever.

Grad av utøvd transformasjonsledelse til informant 3, kan i motsetning til informant 1,2,4 og 5 ikke sies å være like høy. På den ene siden er idealisert innflytelse noe som informant 3 utøver. På en annen side er ikke inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke utført i like høy grad, hvor også informant 3 mente h\*n hadde forbedringspotensialer. Informant 3 opplyste også at h\*n var mer oppgaveorientert enn personalorientert. Det motsier for øvrig grunnplattformen innen transformasjonsledelse, som omhandler å forandre og transformere personer ved hjelp av følelser, verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (P. G. Northouse, 2018, s. 163). Transaksjonsledelse var på en annen side noe informant 3 ser ut til å utøve til en viss grad, hvor betinget belønning og aktiv unntaksledelse er dominerende. Informant 3

sier blant annet at h\*n utøver tilfredshet stort sett bare når andre møte forventninger, og at h\*n griper inn på alle feil på sitt fagområde. I likhet med hva informant 1 opplyser, kan sistnevnte for så vidt forklares med at det muligens er en kultur i oljebransjen å gripe inn på alle feil i større eller mindre grad, for å unngå store konsekvenser.

Informant 3 opplever motivasjonen til de ansatte som god til medium, hvor informant 3 sier at ikke alle er like enkle å motivere. Informant 3 sier også at h\*n opplever personalspørsmål som det vanskeligste med å være leder. Til forskjell fra dette, sier informant 3 at å behandle medarbeidere respektfullt, og gi viktige og riktige tilbakemeldinger på jobben som blir gjort, er viktig for å øke motivasjon og ytelse til de ansatte. Sistnevnte kan for øvrig relateres til kontroll teorien som har ekstra fokus på hvordan tilbakemeldinger påvirker motivasjon for å opprettholde innsats for måloppnåelse (Klein, 1989 i P. E. Spector, 2019, s. 198).

Det tyder på at informant 3 utøver mer transaksjonsledelse i sitt lederskap, hvor aktiv unntaksledelse ser ut til å være mest dominerende basert på hva informant 3 opplyser. Informant 3 opplever at ikke alle er like enkle å motivere. For øvrig nevnes det også at informant 3 er mer oppgaveorientert, dette er imidlertid ikke nødvendigvis negativt for effektivitet, sett i lys av hva Bang og Midelfart viser til om at oppgaveorienterte lederstiler ved studier har vist seg positivt assosiert med team prestasjon (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 15). På en annen side, var også personorienterte lederstiler det, hvor også lærings korrelasjon var høyere (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 15). Bang og Midelfart understreker at det er viktig å beherske begge tilnærmingene (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 15).

På en side virker det å være en mindre positiv konsekvens, at informant 3 opplever sine ansattes motivasjon som god til medium. På en annen side kan det være flere andre faktorer til dette, og ikke nødvendigvis lederskapet til informant 3. Imidlertid involverer aktiv unntaksledelse likevel negativ forsterkning (P. G. Northouse, 2018, s. 173).

Tar man for seg svarene til informant 4 vedrørende transformasjonsledelse, svares det i likhet med informant 1 og 2 innledende «ja», på alle spørsmål som indikerer utøving. Informant 4 har også flere uttalelser som er i tråd med hva transformasjonsledelse innebærer:

Som leder er det viktig å gå foran som rollemodell, og det er viktig å sette verdier og syn på dagsorden. Det er essensielt at leder har et bevisst forhold til at både det du sier og gjør, danner grunnlaget for hvordan dine ansatte oppfatter deg som leder og rollemodell.

- **Informant 4**

Som leder må du alltid prioritere vekk egen interesse og vinning, for det beste for gruppen. Samtidig må du alltid stå opp for det du mener, og ikke gå på akkord med deg selv og det du står for.

- **Informant 4**

Disse to uttalelsene står i stil med hva Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann beskriver som sterkeste form for leder aktivitet, som er idealisert innflytelse (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214). Ledere som utøver dette, er ifølge Northouse blant annet beskrevet som ledere som er sterke rollemodeller for følgere, og at de har høy standard av moralsk og etisk oppførsel (P. G. Northouse, 2018, s. 169) Det virker uttalelsene til informant 4 å kunne relateres til.

«Jeg tror det er viktig å skape både optimisme og entusiasme i ditt lederskap som leder» - **Informant 4.**

«Jeg tror du blir avslørt av dine ansatte, hvis du ikke selv tror på organisasjonens visjon og fremtidsbilde» - **Informant 4.**

«Som leder er det alltid viktig å fokusere på «vi`et fremfor jeg`et»  
- **Informant 4.**

Disse tre uttalelsene er knytt til inspirerende motivasjon. Det kan forklares nærmere om man ser på hva som beskrives av Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann:

God lagånd, entusiasme, optimisme, klar kommunikasjon om hva som forventes av gruppen og medarbeidere, samt inkludering av følgere i organisasjonens utforming, og forfølging av visjon, er fremtredende hos ledere som utøver inspirerende motivasjon (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214).

Informant 4 uttaler også:

I min enhet, har vi en visjon om å være «lokomotivet» i organisasjonen vår. I det ligger det en avhengighet og stimulanse til at ansatte skal tørre å utfordre og løse det etablerte. - **Informant 4.**

Denne uttalelsen passer for øvrig overens med hva Northouse beskriver om ledelse med intellektuell stimulering, hvor man oppfordrer følgere til å: tenke ut løsninger på problemer på egenhånd, delta i forsiktig problemløsning samt finne nye innovative tilnærminger å løse organisatoriske problemer på (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

«Det enkleste er å behandle alle likt, men for å lykkes med god personalledelse, må alle behandles individuelt.» - **Informant 4**

«Et ansatt/lederkollegium må utvikle hverandres styrker, men også positiv utvikling av hverandres svakheter.» - **Informant 4**

Dette er i tråd med hva Northouse forklarer angående individuell omtanke, hvor lederen lytter til følgernes behov (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

Det er altså flere indikasjoner på at transformasjonsledelse utøves av informant 4 i høy grad. Informant 4 opplever også at de ansatte har stor motivasjon for jobben de utfører i organisasjonen, og h\*n er også godt fornøyd med ytelsen de ansatte leverer.

Informant 4 vektlegger blant annet rettferdighet hvor h\*n sier: «Mitt mantra er at alt ikke kan være likt, men det må oppleves som rettferdig.» Rettferdighetsteorier antar ifølge Spector at rettferdighet er verdsatt av ansatte (P. E. Spector, 2019, s. 192). Til forskjell fra dette er det motsatte av å vektlegge rettferdighet, sannsynligvis veldig negativt for ansatte i

operative organisasjoner. Dette fordi som Spector forklarer i boken, at å oppleve urettferdighet, blant annet kan resultere i psykologiske forandringer som økt kortisol produksjon, som er stress assosiert (Whitman *et al.*, 2012 i P. E. Spector, 2019, s. 105). For øvrig er nok ekstra stress i en operativ setting heller ikke positivt.

Informant 4 har som kjent rettferdighet i sitt mantra. Det beskrives i boken til Spector at det har vist seg at ansatte i tilfeller kan være enige om at organisasjonen behandler dem rettferdig, slik at et delt rettferdighets klima oppstår (Whitman *et al.*, 2012 i P. E. Spector, 2019, s. 105). Spector forklarer videre at dette har vist seg å være relatert til økt kvalitet vedrørende jobbytelse i team (Whitman *et al.*, 2012 i P. E. Spector, 2019, s. 105). Dette kan imidlertid være medvirkende til å forklare hvorfor informant 4 opplever ytelsen til sine ansatte som god.

Informant 4 utøver etter all antydning også individuell omtanke i høy grad. I boken «Ledelse i teori og praksis» forklares det at ledere som er flinke på individuell omtanke, også har en utpreget tendens til delegering av arbeidsoppgaver til følgere (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Dette kan også være med på å forklare hvorfor informant 4 er godt fornøyd med ytelsen de ansatte leverer.

Informant 4 har altså flere indikasjoner på høy grad av TFL. Det tyder på at lederskapet til informant 4 har positive konsekvenser for ansattes motivasjon og ytelse, etter hva som oppleves av informant 4. Informant 4 er imidlertid informant som har mest oppfølgende uttalelser, og detaljerte svar. Disse passer også rimelig bra overens med teorier om transformasjonsledelse, noe som øker sikkerheten på høy grad av TFL betraktelig.

Informant 5 svarer også «ja» på alle spørsmål som indikerer transformasjonsledelse. Flere uttalelser bygger i tillegg opp om indikasjon på høy utøvelse av transformasjonsledelse:

Jeg prøver å snakke en del om viktigheten av at alle drar i samme retning i arbeidsoperasjoner for å sikre kvalitet i arbeidet, siden dette påvirker både kvaliteten på oppdrettslaksen og vårt renommé.

- **Informant 5**

Denne uttalelsen forsterker det innledende svaret til informant 5, på om h\*n tenker det er viktig å snakke om det h\*n tror på av verdier og syn. Uttalelsen står også i stil med noe av det Northouse sier at idealisert innflytelse gir følgerne en visjon, og en «sense of mission» (P. G. Northouse, 2018, s. 169).

Det er viktig å uttrykke en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte, spesielt er dette viktig å uttrykke overfor nye ansatte som eksempelvis lærlinger, som er helt ferske om bord, og kanskje ikke kjenner så godt til hva som er alle målene til organisasjonen.

- **Informant 5**

Denne uttalelsen kombinert med resten av svarene til informant 5 angående inspirerende motivasjon, passer for øvrig med hva Bass og Riggio sier om ledere som utøver dette: «[...] de skaper klare kommuniserte forventninger som følgere har lyst til å møte og demonstrerer målforpliktelse og en delt visjon» (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 6, min oversettelse).

«Jeg prøver å gi de ansatte varierte og litt mer engasjerende oppgaver der det er mulig, siden mye av arbeidet om bord er rengjøring.»

- **Informant 5**

«God opplæring og veiledning er avgjørende for operasjoner om bord, noe det brukes mye tid på.» - **Informant 5**

«Jeg prøver å få med ansatte og lærlinger på sosiale aktiviteter om bord, for at de skal føle seg inkludert. Det er viktig at vi har et godt sosialt, men samtidig profesjonelt miljø.» - **Informant 5**

Disse tre uttalelsene fra informant 5 støtter opp om utøvelse av individuell omtanke. I boken «Ledelse i teori og praksis» beskrives det blant annet at

det i mange klagesaker fra følger til leder dreier seg om at følgeren ikke får nok individuell oppmerksomhet eller anerkjennelse fra lederen (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Til forskjell fra dette, virker informant 5 å gi individuell oppmerksomhet og anerkjennelse.

Det ser heller ikke ut til at informant 5 utøver betinget belønning, da svarene ble innledet med «nei», og det blant annet ble opplyst om et eksempel hvor informant 5 «snakket opp» en lærling og gav ros for god innsats, selv om resultatet av arbeidsoperasjonen ikke sto helt til hva som var forventet.

Det tyder også på at informant 5 heller ikke utøver aktiv unntaksledelse, hvor det også her ble svart innledende «nei» på alle spørsmål. Dette kan videre utdypes med oppfølgende uttalelse hvor h\*n sier:

«Det må være forståelse for at ansatte kan gjøre feil.» - **Informant 5**

Som Northouse beskriver er unntaksledelse en form for ledelse som involverer: rettende kritikk, negative tilbakemeldinger og negativ forsterkning (P. G. Northouse, 2018, s. 173) noe sistnevnte uttalelser fra informant 5 ikke involverer. Videre ville informant 5 også understreke at h\*n ikke var kontroll styrt som leder, som motsier unntaksledelse.

Sett i lys av ovennevnte, er det indikasjoner på at også informant 5 i likhet med informant 1,2 og 4 utøver transformasjonsledelse i høy grad. Informant 5 virker å vektlegge individuell omtanke, siden det var flere oppfølgende uttalelser og eksempler, på spørsmål om dette.

Informant 5 opplever også nye ansattes motivasjon og ytelse som høy og økende under sitt lederskap. Som nevnt tenker informant 5 at respekt, inkludering av alle, et godt sosialt og profesjonelt miljø, samt god oppfølging og veiledning av ansatte (spesielt nye), er viktigste grunnene til at de ansatte oppleves å inneha høy motivasjon og ytelse.

Henning Bangs modell for teameffektivitet, har blant annet indre motiverende oppgaver, som faktor i indre forutsetninger (H. Bang, 2008, s. 274). Frihet til oppgavene som skal gjøres er også et viktig aspekt (H. Bang, 2008, s. 277) I tillegg er tilbakemelding fra selve arbeidet, ifølge Bang med på å gjøre slik at de ansatte har kunnskap om kvaliteten på det de gjør (H. Bang, 2008, s. 277). Dette kan relateres til informant 5 som på en side ønsker kvalitet i arbeidet, og på en annen side vektlegger autonomi i oppgavene til ansatte.

Informant 5 opplyser også at dersom man gjør en dårlig jobb, ser man det igjen på arbeidet i form av dårlig kvalitet på oppdrettsfisk. For øvrig er det noe som er synkront med hva Bang sier, om tilbakemelding fra selve arbeidet, i avsnittet over.

Informant 5 opplyser at h\*n prøver å snakke om viktigheten av at alle drar i samme retning i arbeidsoperasjoner, for å sikre kvalitet i arbeidet. Dette på grunn av at det påvirker både kvaliteten på oppdrettslaksen, og organisasjonens renommé. Spector forklarer at når ansatte jobber i team for å løse et oppdrag eller nå et mål, er det teamets mål som må settes og aksepteres, av alle i teamet (P. E. Spector, 2019, s. 197).

Det kan for øvrig dras paralleller mellom målsettingsteorien, og det informant 5 prøver å formidle i sitt lederskap, at alle må jobbe mot felles målet om kvalitet i leveranse: Informant 5 prøver å skape aksept om felles målet, og at de ansatte, dersom de aksepterer dette, vil som Spector forklarer legge ned innsats for å nå målene, og at jobbrelatert ytelse kommer som funksjon av det satte og aksepterte målet (P. E. Spector, 2019, s. 196).

Informant 5 nevnte også at det er lett for mannskapet å ta kontakt og kommunisere med ledelsen om bord og på land. Dette er i tråd med relasjonelle tilstander boksen i modellen til Bang og Midelfart om effektivitet i ledergrupper, hvor psykologisk trygghet er nevnt (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 3). Psykologisk trygghet har som Edmonson og



Lei konkluderer med, størst effekt i organisasjoner som står overfor oppgaver som krever høyt samarbeid, og koordinering mellom medlemmene (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 4). Videre har dette flere positive effekter for organisasjonen og ansatte, der i blant ytelse. (H. Bang og T. N. Midelfart, 2020, kap. 4).

Et annet interessant punkt er at det kan virke som at informant 5 klarer å øke CSE hos noen ansatte, dersom man tar for seg eksempelet hvor informant 5 lærte lærlingen å spleise. Lærlingen endte opp med et høyt ferdighetsnivå i spleising, med flere nye spleiser som informant 5 ikke hadde sett før, og hvor lærlingen i utgangspunktet ikke trodde han kom til å få til dette. CSE er som kjent selvtillt til egen kreativitet (Meinel *et al.*, 2019, s. 546), som transformasjonsledelse har vist å ha en signifikant pleiende effekt på (Mittal og Dhar, 2015, s. 894). Sett fra et perspektiv kan det tyde på at siden informant 5 utøver TFL i høy grad, gjennom det klarte å øke CSE hos lærlingen angående spleising, siden lærlingen kom med flere kreative nye spleiser.

Det er en mulig sammenheng mellom grad av TFL i lederskapet til informant 5 og lærlingens CSE. Dette kan der igjen øke ytelsen, sett i lys av studien til Mittal og Dhar, hvor TFL kan utvikle CSE og kreativitet som leder til økt ytelse (Mittal og Dhar, 2015, s. 894).

Det er altså flere mulige årsaker til at informant 5 opplever sine ansattes motivasjon og ytelse som høy. I lederskapet, foreligger det indikasjoner på høy grad av transformasjonsledelse. Det tyder altså på at det er positive konsekvenser av lederskapet til informant 5 på ansattes motivasjon og ytelse. Blant annet kan informant 5 vise til økt opplevd motivasjon og ytelse til ansatte under sitt lederskap, og at h\*n klarer å få ansatte til å gjøre mer enn forventet.

### 5.3 Viktigste resultatsikrende faktorer

Det blir i denne delen av oppgaven, sett på hvilke faktorer informantene mener er viktigst i deres organisasjon for å sikre gode resultater. Det blir

også sett på hva lederne mener er viktigste faktorer for å få et team av ansatte i en operativ organisasjon til å fungere på best mulig måte.

Det blir sett på hva informantene mener er mest optimalt i deres organisasjon av mestringsklima og prestasjonsklima, samt indre og ytre motivasjon. Det blir i tillegg sett på om faktorene i de ulike operative organisasjonene som oppleves som viktigst, er mulig å påvirke ved utøvelse av transformasjonsledelse.

For å få et team av ansatte i en operativ organisasjon til å fungere på best mulig måte, mente informantene at følgende faktorer var de viktigste:

- «At alle blir sett av leder.» - **Informant 1.**
- «Tydelige forventninger blir fremlagt, og alle jobber som et lag hvor man støtter hverandre.» - **Informant 2.**
- «Åpenhet og anerkjennelse.» - **Informant 3.**
- «Gjensidig tillit blant teammedlemmer, og likt mål bilde for teamets oppgave og målsetting.» - **Informant 4.**
- «Klare forventninger, forståelse og aksept for organisasjonens mål samt et godt sosialt og profesjonelt miljø.» - **Informant 5.**

At alle blir sett av leder, er mye av hva individuell omtanke innebærer, hvor lederen lytter til følgernes individuelle behov (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

Å fremlegge tydelige forventninger er en del av inspirerende motivasjon, hvor ledere kommuniserer høye forventninger til ansatte (P. G. Northouse, 2018, s. 171). Bass og Riggio sier blant annet følgende om inspirerende motivasjon: "They create clearly communicated expectations [...]" (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 6).

At alle jobber som et lag hvor man støtter hverandre, er noe av det som kjennetegner et mestringsklima, blant annet ifølge Nerstad er samarbeid, høy innsats og mestring av oppgaver kjennetegn (Nerstad 2012 i A. Farbrot, 2012). Samtidig er det også en del av individuell omtanke hvor ledere blant annet skaper et støttende klima (P. G. Northouse, 2018, s.

171). Det er også et delresultat av inspirerende motivasjon hvor man blant annet klarer å fokusere gruppemedlemmenes innsats (P. G. Northouse, 2018, s. 171), og innehar god lagånd (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214).

Nerstad opplyser også at i et prestasjonsklima, vil ansatte se på kunnskapsdeling med andres som lite lønnsomt (Nerstad, 2013 i A. L. Stranden, 2014). Nerstad forklarer at aktiv skjuling av kunnskap for å øke eget fortrinn kan være grunnen til det (Nerstad, 2013 i A. L. Stranden, 2014). Til forskjell fra dette, sier informant 3 at åpenhet er noe av det viktigste, for å få et team til å fungere på en god måte i en operativ organisasjon, noe som heller mer til et mestringsklima, enn til et prestasjonsklima.

Anerkjennelse, er også noe informant 3 mener er det viktigste for å få et team til å fungere på en god måte i en operativ organisasjon. Dette er for øvrig noe som går inn under individuell omtanke: Hvor det i tillegg til oppmerksomhet fra leder, også fokuseres på anerkjennelse fra leder (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 215). Dette kan for øvrig betraktes fra en annen synsvinkel, da anerkjennelse muligens kan relateres til betinget belønning, innen transaksjonsledelse.

Eksempelvis hvor den ansatte får en form for anerkjennelse for oppnådde mål, som har verdi for følgeren.

Gjensidig tillit blant team-medlemmer, og likt mål bilde for teamets oppgave og målsetting, er hva Informant 4 mener er det viktigste for å få et team til å fungere på en god måte i en operativ organisasjon. At de ansatte har et likt mål bilde for teamets oppgave og målsetting, er for øvrig mye av hva inspirerende motivasjon handler om: Hvor lederen inspirerer følgere gjennom motivasjon, til å bli forpliktet til å bli en del av en delt visjon i organisasjonen (P. G. Northouse, 2018, s. 171). Gjensidig tillit blant team-medlemmer, er noe som for øvrig Bang har satt som et av punktene i teamets overlevelsessevne i modellen om teameffektivitet fra

2008, som går på evnen teamet har til fremtidig overlevelse (H. Bang, 2008, s. 274).

Klare forventninger, forståelse og aksept for organisasjonens mål, samt et godt sosialt og profesjonelt miljø, er hva informant 5 mener skal til for å få ansatte i organisasjonen til å fungere på en god måte. I likhet med informant 2, er klare forventninger vektlagt av informant 5. Dette er en del av hva Northouse, Bass og Riggio forklarer om inspirerende motivasjon, hvor ledere på en klar måte, kommuniserer rollen følgerne spiller i bedriftens fremtidige vekst (P. G. Northouse, 2018, s. 171), og at «de skaper klare kommuniserte forventninger [...]» (B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 6, min oversettelse).

Forståelse og aksept for organisasjonens mål, er for øvrig også i tråd med hva som kjennetegner inspirerende motivasjon: Hvor følgere inkluderes i organisasjonens utforming og forfølgning av visjon (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214).

Et godt sosialt og profesjonelt miljø er positivt. Informant 5 nevnte i intervjuet blant annet at mannskapet får mye frihet til å styre arbeidsdagen sin slik de ønsker, så lenge målene nås. Dette er delfaktor i indre motivasjon, hvor blant annet autonomi og selvbestemmelse støtter indre motiverte prosesser (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 99). Videre er frihet til oppgavene som skal gjøres, noe Bang beskriver at indre motiverende oppgaver er kjennetegnet av (H. Bang, 2008, s. 277).

Informantene mente også at for at deres organisasjon skal klare å oppnå gode resultater, er de avhengige av:

- «Å unngå store feil i operasjon, både menneskelige og tekniske» - **Informant 1.**
- «At alle samarbeider mot felles satte mål» - **Informant 2.**
- «Kompetente mennesker med god arbeidsmoral» - **Informant 3.**
- «Et budsjett som gir handlingsrom for å 'levere' en god polititjeneste» - **Informant 4.**

- «At alle gjør en så god jobb som mulig, slik det blir kvalitet i alle ledd, og at sikkerheten ivaretas» - **Informant 5.**

Organisatorisk, vektlegger altså informantene faktorene: Å unngå feil, ivareta sikkerhet, levere kvalitet i alle ledd, og levere en god tjeneste.

Hva kreves av de ansatte for å gjøre dette? Informantene vektlegger faktorene: Kompetanse, arbeidsmoral, jobbe mot felles mål og at de ansatte gjør en så god jobb som mulig. Sett vekk ifra nasjonalt budsjett som informant 4 opplyser om, er alle disse faktorene noe ledelse kan påvirke.

Tar man utgangspunkt i transformasjonsledelse, er kompetanse noe som kan påvirkes ved å utøve individuell omtanke ved f.eks. å bruke tid på opplæring, veiledning, og tilrettelegging for at den ansatte har så gode forutsetninger som mulig, for å øke sin kompetanse. Arbeidsmoral kan påvirkes ved å utøve inspirerende motivasjon, hvor nøkkelord er entusiasme, optimisme, og god lagånd (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214).

At de ansatte jobber mot felles mål, kan «sikres» ved å utøve idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon. Effekter av førstnevnte, er blant annet at følgere identifiserer seg med, og ønsker å etterligne lederen (Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G., 2003, s. 214). Effekter av sistnevnte, er at ansatte blir forpliktet til å bli en del av en delt visjon i organisasjonen (P. G. Northouse, 2018, s. 171). I tillegg til dette, er ytterligere effekter av inspirerende motivasjon ifølge Northouse at innsatsen til medlemmene i gruppen fokuseres, slik de oppnår mer enn hva de i deres egeninteresse ville gjort, samtidig som at lagånden øker (P. G. Northouse, 2018, s. 171).

At de ansatte gjør en så god jobb som mulig som informant 5 nevner, er imidlertid en mer generell, men også kompleks faktor organisasjonen er avhengig av. Likevel er det å gjøre en så god jobb som mulig, avhengig av så god motivasjon og ytelse som mulig.

På en side, kan det se ut som at det informantene vektlegger av organisatoriske avhengigheter, og hva de er avhengige av fra ansatte for å sikre gode resultater, kan relateres til hva som kan påvirkes gjennom transformasjonsledelse. Mye av det informantene sier skal til for å få et team til å fungere på best mulig måte i en operativ organisasjon, samsvarer også med det utøvelse av transformasjonsledelse kan gi. På en annen side, finnes det også andre ledelses tilnærminger som kan påvirke disse faktorene i positiv retning.

Et annet interessant punkt fra resultatkapittelet, er at alle informantene samstemt mente at indre motivasjon og mestringsklima, er det som passet best i deres operative organisasjon. Indre motivasjon har gjennom forskning vist seg å være assosiert med positive utfall for ansattes ytelse (Kuvaas *et al.*, 2017), noe som kan forklare hvorfor informantene vektlegger dette. For øvrig må informantene være klar over denne forskningen skal resonnementet gjelde, men det er på en annen side flere erfaringer fra informantene som sier at ytre motivasjon er mindre verdsatt enn indre. Blant annet informant 4 som sa: «lønn kan være en opplevd motivasjon, men erfaringsmessig så er den kortvarig.» - **Informant 4.**

Ryan og Deci forklarer at følelser av autonomi, selvbestemmelse, kompetanse eller følelsen av tilhørighet er spontane tilfredsstillelser som støtter indre motiverte prosesser (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 99). Mye av det Ryan og Deci nevner, kan videre relateres til transformasjonsledelse, noe som der igjen kan være med på å forklare hvorfor informantene vektlegger indre motivasjon over ytre motivasjon. Det nevnes imidlertid fra informant 2 at lønnsvilkår o.l. er viktig, siden man ofrer en del ved å være vekk fra familie og venner på sjøen.

Som nevnt er det i et prestasjonsklima ifølge Christina G.L. Nerstad som opplyser til Forskning.no slik at ansatte vil se på kunnskapsdeling med andre som lite lønnsomt hvor det blant annet skjules kunnskap aktivt for muligens å øke eget fortrinn i konkurransen om å være best i prestasjonsklimaet (A. L. Stranden, 2014). På en side er det å skjule

kunnskap aktivt, og unngå å dele kunnskap i en operativ setting, hvor det raskt kan oppstå situasjoner med lite tidsrom for handling, sannsynligvis veldig ugunstig. Dette kan videre forklare hvorfor informantene tenker at mestringsklima er mest gunstig i deres organisasjoner. På en annen side opplyste informant 4, at et prestasjonsklima var viktig i noen spesialiserte avdelinger, for å skape nødvendig «drive» og utvikling, for å nå nye mål og resultater.

Etter analyse og gjennomgang av datainnsamlingen, indikeres det høy grad av transformasjonsledelse hos de fleste informantene. Slikt sett er det nok ikke overraskende at alle informantene mente at indre motivasjon og mestringsklima var viktigst i deres organisasjoner, over ytre motivasjon og prestasjonsklima. På en annen side, skaper dette større usikkerhet i informant 3 sin lederstil, som i utgangspunktet så ut til å utøve mer aktiv unntaksledelse.

Studien til Kenneth O. McGraw og John C. McCullers er interessant, hvor deltakerne fikk i oppgave å løse et problemsett, hvor oppgavestrukturen var slik at deltakerne utviklet kognitiv problemløsnings taktikk i de første oppgavene (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 175). Denne kognitive problemløsnings taktikken, måtte vekk legges for å klare de siste oppgavene, som krevde mer fleksible løsninger (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 175). Deltakerne som ble tilbudt belønning, gjorde det dårligere enn de som ikke ble tilbudt belønning, hvor implikasjonen var at fokuset på å klare oppgavene for å få belønning var større enn fokuset på å finne nye fleksible løsninger på problemene (R. M. Ryan og E. L. Deci, 2017, s. 175). Flere av informantene opplyser at i operative organisasjoner møter man mange utfordringer i krevende operasjoner, hvor fokus på å finne nye fleksible løsninger på problemer er viktig. Dette kan dersom studie resultatet her er overførbart til operative organisasjoner, være en videre forklaring på hvorfor indre motivasjon oppleves å være viktigst av informantene.

## 6 Konklusjon

Som det ble nevnt innledningsvis i oppgaven, var transformasjons tilnærmingen til ledelse noe som virket interessant å se nærmere på, siden den virket å gi svært mange nyttige fordeler. Operative organisasjoner, har ledere og ansatte som ofte utfører operasjoner med høy usikkerhet, hvor blant annet beslutningstid og sikkerhetsfaktor spiller inn. Ideen om å se på hvilke konsekvenser transformasjonsledelse i slike organisasjoner kan ha på ansattes motivasjon og ytelse, var derfor noe som virket å være givende. For å få økt innsikt, og en dypere forståelse for operative organisasjoner i ulike næringer, var det også interessant å se nærmere på hva lederne opplever som de viktigste faktorer i deres organisasjon, for å sikre gode resultater.

Det overordnede spørsmålet som har blitt stilt i oppgaveprosessen er:

*«I hvilken grad blir transformasjonsledelse utøvd av ledere i ulike operative organisasjoner?»*

Det har videre blitt stilt forskningsspørsmålene:

*«Hvilke opplevde konsekvenser har operative lederes lederskap og grad av transformasjonsledelse på ansattes motivasjon og ytelse?»*

*«Hvilke faktorer i ulike operative organisasjoner oppleves som viktigst for å sikre gode resultater?»*

Funnene fra studien indikerer at de fleste av de aktuelle lederne, utøver transformasjonsledelse i høy grad i sitt lederskap. I uttalelser og eksempler fra lederne, vektlegges også flere sentrale elementer innen transformasjonsledelse. Det viste seg i tillegg at laissez-faire-ledelse og passiv unntaksledelse, var fraværende hos alle lederne. De fleste lederne utøvde også i liten grad transaksjonsledelse og aktiv unntaksledelse. En av informantene utøvde til forskjell fra dette mer transaksjonsledelse enn transformasjonsledelse.



Ledernes ansatte, oppleves også av lederne stort sett å inneha høy motivasjon og ytelse. Studien indikerer at det finnes en korrelasjon mellom transformasjonsledelse og ansattes motivasjon og ytelse i de ulike operative organisasjonene som det har blitt innsamlet data fra.

Informant 3 utøvde transaksjonsledelse i større grad enn transformasjonsledelse, og opplevde også sine ansattes motivasjon og ytelse som god til medium. Dette kan til en viss grad styrke indikasjonen på at transformasjonsledelse i de utvalgte operative organisasjonene, oppleves å ha større positive konsekvenser på motivasjon og ytelse til ledernes ansatte, enn hva transaksjonsledelse har.

Alle informantene mente også totalt sett at indre motivasjon og mestringsklima, var mest passende i deres organisasjon over ytre motivasjon og prestasjonsklima.

Det tyder på at transformasjonsledelse virker å være en vektlagt tilnærming til ledelse av de fleste lederne, og dette virker også å ha positive opplevde konsekvenser for deres ansattes motivasjon og ytelse. Teorier om hva utøving av transformasjonsledelse gjør med følgeres motivasjon og ytelse, virker å være overførbare også til operative organisasjoner i ulike næringer.

Lederne mente at å unngå store feil i operasjoner, både tekniske og menneskelige, inneha kompetente mennesker med god arbeidsmoral, tilstrekkelig budsjett for handlingsrom, kvalitet i alle ledd, ivaretaking av sikkerhet, og at alle gjør en så god jobb som mulig var de viktigste faktorer i operative organisasjoner for å sikre gode resultater.

Informantene oppga også det at alle blir sett av leder, fremlegging av tydelige forventninger, åpenhet, anerkjennelse, gjensidig tillit, likt mål-bilde for teamets oppgaver og målsetning, forståelse og aksept for organisasjonens mål, samt et godt sosialt og profesjonelt miljø, var de viktigste faktorer for å få et team med operative ansatte til å fungere på best mulig måte.

Mye av hva lederne beskriver organisasjonene er avhengige av for å oppnå gode resultater, og hva som skal til for å få et team av operative ansatte til å fungere på best mulig måte, relateres til effekter teorien sier transformasjonsledelse har på ansatte. Det kan derfor impliseres at de utvalgte organisasjonene har et stort utbytte av å ha ledere som utøver transformasjonsledelse.

## 7 Begrensninger ved oppgaven

Resultatene fra undersøkelsen i denne oppgaven, er ikke uten videre generaliserbare, på grunn av for få informanter og kvalitativ metode. Det kan derfor ikke representere operative organisasjoner i generell forstand, og heller ikke allmenngjøre hvorvidt transformasjonsledelse blir utøvd av ledere i operative organisasjoner. Hvilke konsekvenser transformasjonsledelse har på ansattes motivasjon og ytelse i slike organisasjoner generelt, er heller ikke noe som kan sies noe konkluderende om. Da trenger man nok mye mer data enn hva som er innhentet ved kvalitativ metode i denne oppgaven.

Det er også på sin plass å si at det er vanskelig å konkludere med grad av transformasjonsledelse de individuelle lederne utøver i sitt lederskap basert på et relativt kort møte med dem. Dette gir oppgaven en viss grad av usikkerhet.

Grad av transformasjonsledelse er også noe som er relativt vanskelig å måle helt ut til det fulle. Det er også en viss usikkerhetsfaktor i om informantene snakker sant, og om de faktisk gjør det de sier at de gjør. Likevel virket informantene i intervjuene og oppfølgende samtaler, å være oppriktige og ærlige. Kvaliteten på innsamlet data virker å være tilstrekkelig til å kunne si grovt i hvilken grad transformasjonsledelse blir utøvd av lederne, hvordan de opplever motivasjon og ytelse til de ansatte, samt hvilke faktorer i operative organisasjoner som oppleves som viktigst for å sikre gode resultater.

De fleste lederne opplevde sine ansattes ytelse og motivasjon som høy. Det er likevel viktig å understreke at det naturlig nok kan finnes mange forskjellige grunner til at ansattes aktuelle motivasjon og ytelse er som den er, og at det ikke nødvendigvis bare er de operative ledernes lederskap som er styrende for dette. Det kan også være avvik mellom hvordan lederne opplever motivasjon og ytelse til sine ansatte, og hva de ansatte selv sier om egen motivasjon og ytelse.

## 8 Refleksjon

Proessen med oppgaven har vært krevende, men også givende på flere måter. Temaet med transformasjonsledelse, motivasjon, ekstra ytelse og sikring av gode resultater i operative organisasjoner er veldig stort.

Transformasjonsledelse i seg selv er som Northouse sier en av de mest omfattende tilnærmingene til ledelse (P. G. Northouse, 2018, s. 192).

Dette gjorde at det ble nødvendig å gjøre en del avgrensninger i problemstilling og forskningsspørsmålene. Ideen var også i utgangspunktet å intervju de ansatte til de ulike lederne. Etter nærmere betenkning, var risikoen sannsynligvis stor for å ende opp med for mye data, da planen var å innhente data fra ledere i flere ulike operative organisasjoner.

Proessen har ellers vært lærerik, hvor jeg har fått et større innblikk i hva transformasjonsledelse innebærer, hvordan man kan utøve det, og hva man må være klar over av kritikker til denne tilnærmingen. Det har blitt studert mye hovedsakelig rundt transformasjonsledelse, som jeg håper kan være med å forme hvordan jeg selv er i fremtiden som operativ leder.

Transformasjonsledelse virker å være en lederstil som er mye «i vinden» for tiden, og mange relaterte aspekter virker operative organisasjoner å være avhengige av, selv om utvalget er for lite til å allmenngjøre dette.

Transformasjonsledelse er som Northouse sier noe som inspirerer følgere til å oppnå store ting (P. G. Northouse, 2018, s.192), og som Bass & Riggio forklarer: “[...] can move followers to exceed expected performance, as well as lead to high levels of follower satisfaction and commitment to the group and organization” (Bass, 1985, 1998a, i B. M. Bass og R. E. Riggio, 2006, s. 3).

Å forsøke å utøve transformasjonsledelse i arbeidslivet etter beste evne, innehar derfor sannsynligvis stor verdi, både for menneskene rundt seg og organisasjonen.

## 9 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven bidrar med innsikt i hvilken grad transformasjonsledelse blir utøvd av ledere i ulike operative organisasjoner, og hvilke konsekvenser dette har på ansattes motivasjon og ytelse med bakgrunn i hva lederen opplever. I tillegg er hva lederne opplever som viktigste faktorer i de ulike operative organisasjonene for å sikre gode resultater, noe oppgaven tar for seg.

Det ligger i oppgaven empiri som tyder på at transformasjonsledelse brukes i høy grad av ledere i operative organisasjoner, men datagrunnlaget er for lite til å generalisere, og gi fellesnevnerne i operative organisasjoner generelt. En kvantitativ oppgave med bruk av MLQ-Leader form i sin originale kvantitative form hvor man finner svar på dette, kan være interessant å se nærmere på. Dette for å underbygge, eller avkrefte hva funnene i denne oppgaven antyder.

Til videre kvalitativ forskning, foreslår jeg å intervju lederen ansatte i operative organisasjoner, i tillegg til lederen. MLQ-Rater form er ideelt til det. Dette for å få et mer sikkert resultat på hvilke konsekvenser lederens lederskap og grad av transformasjonsledelse, har på ansattes motivasjon og ytelse. For å unngå for mye data ved denne strategien, kan for eksempel en leder og fem ansatte, intervjues.

En kvantitativ studie hvor man innhenter og analyserer hva informantene mener er viktigste faktorer for å sikre gode resultater i operative organisasjoner generelt, kunne også vært interessant å se på.

# Litteraturliste

- Bang, H. (2008) Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?, *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45(3), s. 272-286.
- Bang, H. og Midelfart, T.N. (2020) *Effektive ledergrupper*. 2. utg. Norge: Gyldendal. Tilgjengelig fra: [https://ebok.no/ebok/effektive-ledergrupper\\_henning-bang/](https://ebok.no/ebok/effektive-ledergrupper_henning-bang/)
- Bass, B.M. og Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership*. 2. utg. Mahwah, NJ, U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates.
- Farbrot, A. (2012) Klima for jobbsuksess, *Forskning.no*. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/organisasjonspsykologi-arbeid-handelshoyskolen-bi/klima-for-jobbsuksess/727511> (Hentet: 20.03.2022)
- Grønmo, S. (2020) Kvalitativ metode, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode) (Hentet: 17.03.2022).
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G., Hellesøy, O. og Grønhaug, K. (2003) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas *et al.* (2017) Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?, *Journal of economic psychology*, 61, s. 244-258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004

Meinel et al. (2019) Exploring the Effects of Creativity Training on Creative Performance and Creative Self-Efficacy: Evidence from a longitudinal Study, *The Journal of Creative Behavior*, 53(4), s. 546-558. doi: 10.1002/jocb.234

Mittal, S. og Dhar, R.L. (2015) Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing, *Management Decision*, 53(5), s. 894-901. doi: 10.1108/MD-07-2014-0464

Northouse, P.G. (2018) *Leadership: theory and practice*. 8.utg. UK: SAGE Publications Ltd.

Ryan, R.M. og Deci, E.L. (2017) *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford press.

Sagberg, I. (2021a) Arbeidsmotivasjon, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/arbeidsmotivasjon> (Hentet: 17.03.2022).

Sagberg, I. (2021b) Fullspektrumsmodellen for ledelse, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/fullspektrumsmodellen\\_for\\_ledelse](https://snl.no/fullspektrumsmodellen_for_ledelse) (Hentet: 17.03.2022).

Sagberg, I. (2021c) Transformasjonsledelse, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/transformasjonsledelse> (Hentet: 14.02.2022).

Sagberg, I. (2022) Ledelse, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/ledelse> (Hentet: 23.02.2022).

Spector, P.E. (2019) *Industrial and organizational psychology: research and practice*. 7.utg. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Stranden, A.L. (2014) Prestasjonsklima på jobben svekker arbeidsinnsatsen, *Forskning.no*. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-arbeid/prestasjonsklima-pa-jobben-svekker-arbeidsinnsatsen/524043> (Hentet: 20.03.2022)

Teigen, K.H. (2020) Motivasjon, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/motivasjon> (Hentet: 17.03.2022).

The U.S. National Archives and Records Administration (2022) *Quotes: Leadership/Organization*. Tilgjengelig fra: <https://www.eisenhowerlibrary.gov/eisenhowers/quotes#top> (Hentet: 17.03.2022 2022).

Wang *et al.* (2011) Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research, *Group & organization management*, 36(2), s. 223-270. doi: 10.1177/1059601111401017

Zia *et al.* (2022) Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), s. 333-349. doi: 10.1108/LODJ-06-2021-0286



# Vedlegg

På neste side følger vedlegg. Det blir presentert:

- Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata.
- Samtykkeskjema.
- Intervjuguide.
- Spørreskjema.
- Fremdriftsplan.

## Vurdering

### Referansenummer

768931

### Prosjekttittel

Masteroppgave i operativ maritim ledelse.

### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap / Institutt for havromsoperasjoner og byggeteknikk

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Stig Ytterstad, [REDACTED]

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Raymond Wefring, [REDACTED]

### Prosjektperiode

01.01.2022 - 30.06.2022

### Vurdering (1)

---

#### 17.03.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

-Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

-lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

-formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

-dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

-lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## Masteroppgave i operativ maritim ledelse

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er forske på transformasjonsledelse, motivasjon, ytelse og sikring av gode resultater i ulike operative organisasjoner. I dette skrivet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Dette prosjektet er en del av en avsluttende masteroppgave ved NTNU i Ålesund, hvor formålet er å se på utøvelse og opplevde konsekvenser av transformasjonsledelse vedrørende ansattes motivasjon og ytelse, samt hvilke faktorer som oppleves som viktigst for å sikre gode resultater i ulike operative organisasjoner.

Problemstilling og forskningsspørsmål er:

*«I hvilken grad blir transformasjonsledelse utøvd av ledere i operative organisasjoner?»*

*«Hvilke opplevde konsekvenser har operative lederes lederskap og grad av transformasjonsledelse på ansattes motivasjon og ytelse?»*

*«Hvilke faktorer i ulike operative organisasjoner oppleves som viktigst for å sikre gode resultater?»*

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk naturvitenskapelige universitet avd. Ålesund er overordnet ansvarlig for prosjektet. Prosjektansvarlig er førstelektor og veileder Stig Ytterstad.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget til dette prosjektet er operative ledere i alder 25-67 år. Rekruttering av utvalg foregår ved bruk av eget personlig nettverk eller henvendelse direkte til aktuell organisasjon.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen er basert på de kvalitative metodene intervju, eller spørreskjema med oppfølgende samtaler hvor det beregnes ca. 4-6 intervjuobjekter.

I undersøkelsen samles det inn navn, stilling, antall år ledererfaring, og svar på aktuelle spørsmål knytt til problemstillingen. Det blir tatt lydopptak av intervju og eventuelle oppfølgende samtaler med ekstern lydopptaker uten internett tilkobling for transkribering til bruk i analyse og drøftings delen av masteroppgaven, noe som letter arbeidet med selve skrivingen av oppgaven. Alle informanter blir anonymisert i oppgaven.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved utarbeiding av oppgaven brukes opplysningene kun av student og veileder.
- Navn og kontaktopplysninger som lagres på lydopptak blir oppbevart bare på lydopptaker. Lydopptakeren blir innelåst under arbeidet med oppgaven, frem til data er transkribert og slettet fra lydopptakeren. Transkribert intervju, og mottatt utfylt spørreskjema anonymiseres.
- Alle informanter vil bli anonymisert i oppgaven. Informantenes stilling og svar på spørsmål fra intervju og spørreskjema m/oppfølgende samtaler er det eneste som blir brukt i oppgaven, slik at det ikke er mulig for deltakerne å gjenkjennes i publikasjon.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er Juni 2022. Personopplysninger anonymiseres og lydopptak, transkribering samt mottatt utfylt spørreskjema slettes ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU avd. Ålesund har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU avd. Ålesund ved Stig Ytterstad, [redacted] eller student Raymond Wefring, [redacted]
- Vårt personvernombud NTNU: [redacted]

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stig Ytterstad  
(Forsker/veileder)

Raymond Wefring

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *masteroppgave i operativ maritim ledelse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju eller spørreskjema med oppfølgende samtaler.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Intervjuguide

Jeg er en student ved NTNU i Ålesund som skal skrive masteroppgave dette semesteret. Formålet med oppgaven er å se på bruk av transformasjonsledelse i ulike operative organisasjoner, hvor også ansattes motivasjon og ytelse samt resultatsikrende faktorer i slike organisasjoner blir tatt for seg. Dette intervjuet blir gjennomført som ledd i prosessen med oppgaven.

Vil bare presisere at det blir tatt lydopptak av intervjuet, for å lette arbeidet med transkriberingsprosessen. Vil også minne om at du blir fullstendig anonymisert i oppgaven, bare stilling og eventuelt antall år ledererfaring vil bli brukt, lydopptak blir slettet etter transkribering og transkribering vil slettes ved prosjektslutt i juni. Du kan også i ettertid kontakte meg om det skulle være noe.

**-Navn:**

**-Stilling:**

**-Antall år ledererfaring:**

Idealisert innflytelse:

**Spørsmål 1:** Tenker du det er viktig å snakke om det du tror på av verdier og syn?

**Spørsmål 2:** Understreker du viktigheten av å ha en klar felles visjon for organisasjonens mål i ditt lederskap?

**Spørsmål 3:** Tar du i betraktning moralske og etiske konsekvenser av handlinger?

**Spørsmål 4:** Vil du si at du prioriterer vekk egen interesse for det beste for gruppen?

Inspirerende motivasjon:

**Spørsmål 5:** Snakker du optimistisk om fremtiden i ditt lederskap?

**Spørsmål 6:** Vil du si at du snakker entusiastisk om hva som må gjøres?

**Spørsmål 7:** Uttrykker du en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte?

**Spørsmål 8:** Uttrykker du trygghet/selvtilit til at fastsatte mål skal bli nådd?

Individuell omtanke:

**Spørsmål 9:** Hjelper du andre til å utvikle styrkene deres?

**Spørsmål 10:** Ser du de ansattes individuelle behov?

**Spørsmål 11:** Bruker du tid på opplæring og veiledning av ansatte?

**Spørsmål 12:** Behandler du ansatte som enkeltpersoner, eller mer som medlemmer i gruppen?

## Intellektuell stimulering

**Spørsmål 13:** Oppmuntrer du ansatte til kritisk tenkning før de tar beslutninger? (revurdering av kritiske antagelser om de passer før beslutning tas)

**Spørsmål 14:** Foreslår du nye måter å se på hvordan man skal fullføre oppdrag på?

**Spørsmål 15:** Utfordrer du ansatte til å løse oppgaver på andre måter?

**Spørsmål 16:** Søker du å se ulike perspektiver når du løser et problem?

## Betinget belønning:

**Spørsmål 17:** Gjør du det klart hva man kan forvente å få i belønning når ytelses mål blir nådd?

**Spørsmål 18:** Diskuterer du i spesifikke termer hvem som er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd?

**Spørsmål 19:** Hjelper du andre som byttehandel for deres innsats?

**Spørsmål 20:** Uttrykker du tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger?

## Ledelse med unntak: aktiv:

**Spørsmål 21:** Holder du i stor grad styr på alle feil som blir gjort?

**Spørsmål 22:** Er uregelmessigheter/feil/unntak/avvik fra standardene noe du fokuserer mye på?

**Spørsmål 23:** Går du grundig til verks for å unngå avvik ved å gripe inn på alle feil?

**Spørsmål 24:** Kontrollerer du i stor grad arbeidet til de ansatte for å forsikre deg at det ikke blir gjort feil?

## Ledelse ved unntak: passiv:

**Spørsmål 25:** Vil du si at du må vente til ting går galt før du tar tak i det?

**Spørsmål 26:** Venter du med å gripe inn til ting blir alvorlige?

**Spørsmål 27:** Har du en tendens til at problemer må bli varige før du gjør noe med dem?

**Spørsmål 28:** Er du en sterk tilhenger av uttrykket «If it ain't broke, don't fix it»?

## Laissez- Faire:

**Spørsmål 29:** Unngår du å ta beslutninger?

**Spørsmål 30:** Velger du å ikke involvere deg når viktige spørsmål dukker opp?

**Spørsmål 31:** Vil du si du er fraværende når noen trenger deg?

**Spørsmål 32:** Utsetter du å svare på spørsmål som haster?



Motivasjon, ytelse og sikring av gode resultater:

**Spørsmål 33:** Hvordan opplever du motivasjonen til de ansatte du er leder for i organisasjonen?

Oppfølgingsspørsmål til spm. 33: Hva tror du er de viktigste grunnene til det?

**Spørsmål 34:** Hvordan opplever du ytelsen til de ansatte du er leder for i organisasjonen?

Oppfølgingsspørsmål til spm.34: Hva tror du er de viktigste grunnene til det?

**Spørsmål 35:** Opplever du at du klarer å få andre til å gjøre mer enn hva som er forventet?

Oppfølgingsspørsmål til spm. 35: hva tror du er de viktigste grunnene til det?

**Spørsmål 36:** Vil du si at du leder en effektiv gruppe?

**Spørsmål 37:** Er motivasjon og ytelse til de ansatte viktig i din organisasjon?

Oppfølgingsspørsmål til spm. 37: Hva gjør at det er viktig?

**Spørsmål 38:** Hvilke faktorer mener du er de viktigste innen ledelse for å øke motivasjonen til de ansatte?

**Spørsmål 39:** Hva mener du er viktigst som leder for å få ansatte til å yte mer enn hva som er forventet?

**Spørsmål 40:** Hva tenker du er viktigst i en operativ setting av indre motivasjon hvor den ansatte eksempelvis blir motivert av egen interesse for jobben vs. ytre motivasjon hvor den ansatte blir motivert i form av belønning eksempelvis bonuser, lønnspålegg o.l.?

**Spørsmål 41:** Transformasjonsledelse handler mye om å inspirere andre til engasjement for organisasjonens mål og visjoner, transaksjonsledelse handler mye om at ytre belønning gis for utført arbeid. Hva tenker du er viktigst av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse i din organisasjon?

**Spørsmål 42:** Et prestasjonsklima handler mye om at ansatte sammenlignes mot hverandre med intern rivalisering og konkurranse. Mestringsklima handler mye om at ansatte utvikler seg, samarbeider og deler med andre ansatte for å gjøre hverandre bedre. Hva tenker du er best i din organisasjon mellom et prestasjonsklima eller mestringsklima?

**Spørsmål 43:** Hva tenker du er det viktigste i din organisasjon for å få et team til å fungere på en god måte?

**Spørsmål 44:** Hva mener du er det vanskeligste med å være leder?

**Spørsmål 45:** Hva avhenger organisasjonen din av for å oppnå gode resultater?

**Spørsmål 46:** Hva kjennetegner en god ansatt i din organisasjon?

Takk for intervjuet, setter stor pris på at du ville delta!

# Undersøkelse i operativ maritim ledelse

Jeg er en student ved NTNU i Ålesund som skal skrive masteroppgave dette semesteret. Formålet med oppgaven er å se på bruk av transformasjonsledelse i ulike operative organisasjoner, hvor også ansattes motivasjon og ytelse samt resultatsikrende faktorer i slike organisasjoner blir tatt for seg. Denne undersøkelsen blir gjennomført som ledd i prosessen med oppgaven.

Vil minne om at du blir fullstendig anonymisert i oppgaven, bare stilling og eventuelt antall år ledererfaring vil bli brukt. Mottatt spørreskjema vil slettes ved prosjektslutt i juni. Du kan også i ettertid kontakte meg om det skulle være noe.

**Navn:**

**Stilling:**

**Antall år ledererfaring:**

**Spørsmål 1:** Tenker du det er viktig å snakke om det du tror på av verdier og syn?

Svar:

**Spørsmål 2:** Understreker du viktigheten av å ha en klar felles visjon for organisasjonens mål i ditt lederskap?

Svar:

**Spørsmål 3:** Tar du i betraktning moralske og etiske konsekvenser av handlinger?

Svar:

**Spørsmål 4:** Vil du si at du prioriterer vekk egen interesse for det beste for gruppen?

Svar:

**Spørsmål 5:** Snakker du optimistisk om fremtiden i ditt lederskap?

Svar:

**Spørsmål 6:** Vil du si at du snakker entusiastisk om hva som må gjøres?

Svar:

**Spørsmål 7:** Uttrykker du en visjon for organisasjonens fremtid på en overbevisende måte?

Svar:

**Spørsmål 8:** Uttrykker du trygghet/selvtillit til at fastsatte mål skal bli nådd?

Svar:

**Spørsmål 9:** Hjelper du andre til å utvikle styrkene deres?

Svar:

**Spørsmål 10:** Ser du de ansattes individuelle behov?

Svar:

**Spørsmål 11:** Bruker du tid på opplæring og veiledning av ansatte?

Svar:

**Spørsmål 12:** Behandler du ansatte som enkeltpersoner, eller mer som medlemmer i gruppen?

Svar:

**Spørsmål 13:** Oppmuntrer du ansatte til kritisk tenkning før de tar beslutninger? (revurdering av kritiske antagelser om de passer før beslutning tas)

Svar:

**Spørsmål 14:** Foreslår du nye måter å se på hvordan man skal fullføre oppdrag på?

Svar:

**Spørsmål 15:** Utdfordrer du ansatte til å løse oppgaver på andre måter?

Svar:

**Spørsmål 16:** Søker du å se ulike perspektiver når du løser et problem?

Svar:

**Spørsmål 17:** Gjør du det klart hva man kan forvente å få i belønning når ytelses mål blir nådd?

Svar:

**Spørsmål 18:** Diskuterer du i spesifikke termer hvem som er ansvarlig for at ytelsesmål blir nådd?

Svar:

**Spørsmål 19:** Hjelper du andre som byttehandel for deres innsats?

Svar:

**Spørsmål 20:** Uttrykker du tilfredshet stort sett bare når andre møter forventninger?

Svar:

**Spørsmål 21:** Holder du i stor grad styr på alle feil som blir gjort?

Svar:

**Spørsmål 22:** Er uregelmessigheter/feil/unntak/avvik fra standardene noe du fokuserer mye på?

Svar:

**Spørsmål 23:** Går du grundig til verks for å unngå avvik ved å gripe inn på alle feil?

Svar:

**Spørsmål 24:** Kontrollerer du i stor grad arbeidet til de ansatte for å forsikre deg at det ikke blir gjort feil?

Svar:

**Spørsmål 25:** Vil du si at du må vente til ting går galt før du tar tak i det?

Svar:

**Spørsmål 26:** Venter du med å gripe inn til ting blir alvorlige?

Svar:

**Spørsmål 27:** Har du en tendens til at problemer må bli varige før du gjør noe med dem?

Svar:

**Spørsmål 28:** Er du en sterk tilhenger av uttrykket «If it ain't broke, don't fix it»?

Svar:

**Spørsmål 29:** Unngår du å ta beslutninger?

Svar:

**Spørsmål 30:** Velger du å ikke involvere deg når viktige spørsmål dukker opp?

Svar:

**Spørsmål 31:** Vil du si du er fraværende når noen trenger deg?

Svar:

**Spørsmål 32:** Utsetter du å svare på spørsmål som haster?

Svar:

**Spørsmål 33:** Hvordan opplever du motivasjonen til de ansatte du er leder for i organisasjonen?

Svar:

Oppfølgingsspørsmål til spm. 33: Hva tror du er de viktigste grunnene til det?

Svar:

**Spørsmål 34:** Hvordan opplever du ytelsen til de ansatte du er leder for i organisasjonen?

Svar:

Oppfølgingsspørsmål til spm.34: Hva tror du er de viktigste grunnene til det?

Svar:

**Spørsmål 35:** Opplever du at du klarer å få andre til å gjøre mer enn hva som er forventet?

Svar:

Oppfølgingsspørsmål til spm. 35: hva tror du er de viktigste grunnene til det?

Svar:

**Spørsmål 36:** Vil du si at du leder en effektiv gruppe?

Svar:

**Spørsmål 37:** Er motivasjon og ytelse til de ansatte viktig i din organisasjon?

Svar:

Oppfølgingsspørsmål til spm. 37: Hva gjør at det er viktig?

Svar:

**Spørsmål 38:** Hvilke faktorer mener du er de viktigste innen ledelse for å øke motivasjonen til de ansatte?

Svar:

**Spørsmål 39:** Hva mener du er viktigst som leder for å få ansatte til å yte mer enn hva som er forventet?

Svar:

**Spørsmål 40:** Hva tenker du er viktigst i en operativ setting av indre motivasjon hvor den ansatte eksempelvis blir motivert av egen interesse for jobben vs. ytre motivasjon hvor den ansatte blir motivert i form av belønning eksempelvis bonuser, lønnspålegg o.l.?

Svar:

**Spørsmål 41:** Transformasjonsledelse handler mye om å inspirere andre til engasjement for organisasjonens mål og visjoner, transaksjonsledelse handler mye om at ytre belønning gis for utført arbeid. Hva tenker du er viktigst av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse i din organisasjon?

Svar:

**Spørsmål 42:** Et prestasjonsklima handler mye om at ansatte sammenlignes mot hverandre med intern rivalisering og konkurranse. Mestringsklima handler mye om at ansatte utvikler seg, samarbeider og deler med andre ansatte for å gjøre hverandre bedre. Hva tenker du er best i din organisasjon mellom et prestasjonsklima eller mestringsklima og hvorfor det?

Svar:

**Spørsmål 43:** Hva tenker du er det viktigste i din organisasjon for å få et team til å fungere på en god måte?

Svar:

**Spørsmål 44:** Hva mener du er det vanskeligste med å være leder?

Svar:

**Spørsmål 45:** Hva avhenger organisasjonen din av for å oppnå gode resultater?

Svar:

**Spørsmål 46:** Hva kjennetegner en god ansatt i din organisasjon?

Svar:

Takk for at du ville delta!

## Fremdriftsplan

Startdato	Sluttdato	Beskrivelse	Varighet (døgn)
01.01.2022	31.01.2022	Tematisering, og levering av A3-poster.	31
01.02.2022	10.02.2022	Planlegging, og innsending av masteravtale.	10
10.02.2022	01.03.2022	Generelt arbeid med oppgaven, og innsending av NSD-godkjenning. Gjennomføre intervjuer.	19
02.03.2022	30.03.2022	Generelt arbeid med oppgaven. Mulige intervjuer + transkribering.	28
30.03.2022	27.04.2022	Analysering av resultater og drøfting.	28
27.04.2022	25.05.2022	Videre drøfting, konklusjon og korrektur.	28
25.05.2022	03.06.2022	Ferdigstilling + levering.	12

**Grønn** farge = Fri turer. **Blå** farge = På sjøen. **Rød** farge = Innleveringsfrist.

Vakter og frivakter om bord:

Vakter	Frivakter
22:00 – 06:00	06:00 – 14:00
14:00 – 18:00	18:00 – 22:00

**Plan på fri turer:** Skrive 08:00 – 20:00.

**Plan om bord:** Skrive på frivakter 18:00 – 22:00.



