

ikke undervurderes. Selv om det er travelt i hverdagen, bør teamarbeidet prioriteres. Et høytstående team forutsetter gode personlige relasjoner.

Legg vekt på positiv tilbakemelding og anerkjennelse

Teamarbeid gir medlemmene mange indre belønninger: læringsmuligheter, personlig vekst, medvirkning og sosiale relasjoner. Dette virker sterkt motiverende. Men det bør også legges vekt på ytre belønninger som anerkjennelse og ros for gode prestasjoner. Alle har behov for å vite at de blir satt pris på, og at de gjør en god jobb.

Selv om disse rådene peker på viktige sider ved en teamutviklingsprosess, gir de ingen garanti for suksess. Det finnes ingen standardoppskrift (Sjøvold 2009). Generelt er det viktig å holde fokus på elementene som ligger i definisjonen av et team og den verdbaserte ledelsesprosessen. Når dette ligger i bunnen, kan disse rådene stimulere til videre læring.

Fra Tor Büssch (2012): Verdbasert ledelse i offentlige profesjoner

Kapittel 10

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse har et klart verdifundament og blir derfor ofte assosiert med verdbasert ledelse (MacLaviish og Kolb 2008). Hovedformålet med transformasjonsledelse er å motivere medarbeiderne. De skal transformeres til et høyere moralsk og motivasjonsmessig nivå og sette organisasjonens mål foran egne interesser. Forskning har vist at denne formen for ledelse synes å oppstå oftere i organiske organisasjoner (Bass 1985, Quinn 1988), det vil si organisasjoner som er lite preget av formelle regler. Ansvarsfordelingen kan variere over tid, og ansvaret er ikke begrenset av formelle definisjoner. Det oppfattes som ansvarlighet i en mer omfattende forstand. Videre blir jobbene kontinuerlig redefinert gjennom samarbeid (Burns og Stalker 1961). Det er også dokumentert at transformasjonsledelse synes å fungere godt i profesjonstunge organisasjoner (se review i Bass 2008). Transformasjonsledelse burde derfor være svært relevant ved ledelse av profesjonelle medarbeidere.

10.1 Hva særpreger transformasjonsledelse?

Transformasjonsledelse kan i stor grad føres tilbake til Burns (1978), som skrev en bok om politisk ledelse. Her blir transformasjonsledelse beskrevet som en prosess hvor lederen og medarbeiderne løfter hverandre til et høyere nivå. Transformatoriske ledere appellerer til høyere idealer og moralske verdier, som frihet, rettferdighet, likhet, fred og humanisme. De aktiverer høyere motiver og løfter medarbeiderne fra deres «hverdagslige jeg» til deres «bedre jeg». Selv om denne formen for ledelse kan utøves på alle nivå i organisasjonen, er det primært fokus på ledere som sitter i formelle posisjoner. Det legges stor vekt på lederens verdigrunnlag og hvordan det kommuniseres.

res nedover i organisasjonen. Vi kan derfor betrakte transformasjonsledelse som verdbasert ledelse utøvd på organisasjonsnivå.

Transformasjonsledelse kan også knyttes til lederens evne til å uttrykke en verdbasert visjon som skaper moralsk engasjement blant medarbeiderne (House 1996). En viktig forutsetning er at ledelsen må bygge på et uttrykt ideologisk mål som utfordrer det bestående. Videre må lederens verdier til en viss grad være i samsvar med de internaliserte verdiene i organisasjonen, organisasjonen må være i en form for krise, og det kreves spesiell innsats fra både ledere og medarbeidere.

Et sentralt poeng i denne ledelsesteorien er at transformasjonsledelse spelles mot sin motsetning: transaksjonsledelse (Bass 2008). I tillegg er også en tredje form for ledelse trukket inn i teorien: la-det-skure-ledelse (Avolio og Bass 1991). Av disse tre formene for ledelse vurderes transformasjonsledelse som den mest aktive, mens la-det-skure-ledelse vurderes som den mest passive.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse legger altså vekt på at medarbeiderne skal a) bli seg bevisst både organisasjonens målverdier og instrumentelle verdier, b) heve seg over egne personlige interesser til fordel for overordnede mål og c) orientere seg mot høyere behov knyttet til prestasjoner og selvrealisering (Burns 1978). Ledelsesformen fremstår altså med mange positive elementer. Både ledere og medarbeidere skal realisere seg selv, samtidig som de arbeider for overordnede mål og visjoner. På bakgrunn av Burns opprinnelige teorier er det utviklet en mer komplett teori om transformasjonsledelse som består av fire hovedkomponenter (Bass og Avolio 1993):

- 1 *Idealisert påvirkning.* Lederne er preget av sterk karisma som verdsettes av medarbeiderne.
- 2 *Inspirerende motivasjon.* Lederne motiverer medarbeiderne til å strekke seg etter visjoner og overordnede mål.
- 3 *Intellektuell stimulans.* Lederne utfordrer medarbeiderne til å gå nye veier og finne innovative løsninger.
- 4 *Individuell omsorg.* Lederne viser omsorg for medarbeiderne, stimulerer til et godt arbeidsmiljø og støtter medarbeiderne i deres individuelle utvikling.

Transformasjonsledelse vil gjennom dette føre til at medarbeiderne utvikler tillit, lojalitet og respekt overfor lederne, og de blir motivert til å gjøre mer enn det de opprinnelig var villige til (Bass 1985). Medarbeiderne blir transformert ved at de for det første blir oppmerksomme på viktigheten og betydningen av målene som skal realiseres. For det andre blir de motivert til å redusere egeninteressen til fordel for organisasjonen eller teamet. Til sist ved å aktivere deres behov for å realisere seg selv.

Den underliggende påvirkningsprosessen i teorien er uklart, men det er mulig å resonnerer seg fram til en del sentrale faktorer (Yukl 2006). For det første bygger den på internalisering av verdier. Formålet er at medarbeiderne skal utvikle de samme verdiene som lederen står for. Det fører til at de blir følelsesmessig knyttet til verdiene, og at verdiene blir et viktig fundament for deres motivasjon. For det andre kan transformasjonsledelse føre til sterkere identifikasjon med organisasjonen. Det vil si at medarbeiderne i større grad føler seg som ett med jobben, og opplever at deres egne verdier er de samme som organisasjonens verdier. Til sist kan denne ledelsesformen føre til at medarbeiderne, både som individ og som gruppe, får sterkere mestringfølelse. De opplever altså oftere at de er i stand til å håndtere krav som stilles. Høy mestringsevne gir større utholdenhet ved problemer og bedre læring (Bandura 1986).

Transaksjonsledelse

Det sentrale i transaksjonsledelse er en kontrakt mellom lederen og medarbeiderne rettet mot å tilfredsstille både medarbeiderens og organisasjonens interesser. Fokuset er altså på transaksjonene mellom organisasjonen og medarbeiderne. Medarbeiderne legger inn sin arbeidstid, kompetanse og motivasjon. Til gjengjeld mottar de lønn, arbeidsmiljø og arbeidssoppgaver. Transaksjonene går derfor begge veier. Resultatet av transaksjonsledelse er ofte en arbeidskontrakt som spesifiserer hva medarbeideren skal gjøre, og hvilke belønninger organisasjonen skal gi. Transaksjonsledelse har to sentrale elementer (Bass og Avolio 1993):

- 1 *Betinget belønning* innebærer at belønningen til medarbeiderne er betinget av deres innsats. Det vil si at det ligger en gjensidig transaksjon til grunn for ledelsen som utøves.

2. *Ledelse ved avvik* innebærer at ledelsen blir aktivert når det oppstår avvik fra det som er avtalt. Dersom det for eksempel er inngått en «avtale» mellom en politimester og en avdelingsleder om en bestemt oppklaringsprosent, vil politimesteren ta affære i det øyeblikk dette målet ikke blir innfridd. Det skilles her mellom en aktiv form og en passiv form. I den aktive formen vil lederen engasjere seg sterkt i hele prosessen og gripe inn ved behov. I den passive formen vil lederen gripe inn bare når det oppstår et problem som havner på ledelsens bord.

Vi ser at denne formen for ledelse skiller seg klart fra det som særpreger transformasjonsledelse. I de siste tretti årene har transformasjonsledelse fått økende betydning i offentlig sektor, med stor vekt på målbare resultater og formelle kontrakter. I tillegg er det etablert en rekke instamenter. For eksempel vil et universitet få tilført ressurser etter hvor mange studiepøeng som produseres, og hvor mange forskningsartikler som publiseres.

La-det-skure-ledelse

La-det-skure-ledelse er en form for ikke-ledelse hvor lederen sjelden griper inn i det medarbeiderne gjør. Den legger i stor grad opp til aktivt bruk av selvledelse, men uten at det følges opp med en verdbasert ledelsesform. Denne ledelsesformen kan bygge på enten likegyldighet eller en vurdering av at medarbeiderne ikke trenger noen ledelsesimpulser.

En kombinasjon av disse tre formene for ledelse – transformasjonsledelse, transformasjonsledelse-og-la-det-skure-ledelse-girentfullspektrummodell («*Full Range of Leadership*», se Avolio og Bass 1991). De kan altså kombineres og tilpasses den enkelte situasjon. En leder kan derfor utøve både transformasjonsledelse, transformasjonsledelse og la-det-skure-ledelse. Sammenstillingen kan variere over tid og være avhengig av den aktuelle situasjon. Santidig ligger i det modellen en antakelse om at transformasjonsledelse er den mest aktive og effektive ledelsesformen.

Teorien om transformasjonsledelse er også kritisert (se Andersen 2011 og Yuki 2006 for review). Blant annet hevdes det at teorien har en svak ledelsesmessig basis. Den spesifiserer i for liten grad hvordan medarbeiderne påvirkes, og det er for lite fokus på organisasjonens mål. Hvordan vil denne

teorien slå ut når vi sammenligner den med vår definisjon av verdbasert ledelse? Vi skal se på de ulike dimensjonene.

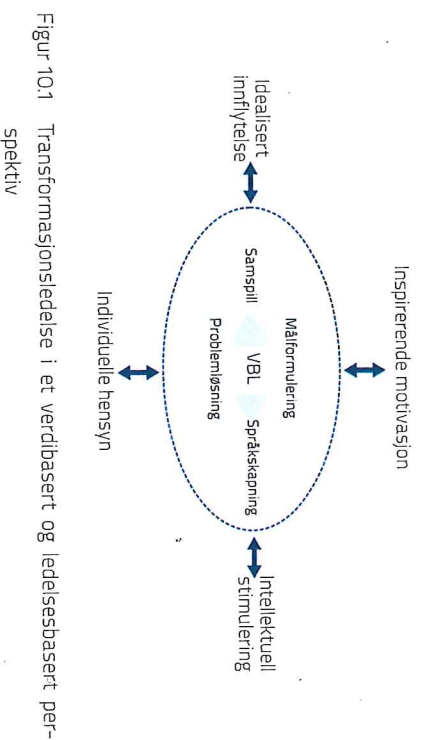
Forankring i høye etiske prinsipper. Transformasjonsledelse har en klar forankring i høye etiske prinsipper (Bass og Steidlmeier 1999). Den legger vekt både på lederens moralske karakter og det etiske grunnlaget for lederens verdier. Ledelsen skal være autentisk, det vil si at lederatferden skal være ekte og ha en klar kobling til lederens personlige verdier.

Forankring i organisasjonens verdier. Denne forankringen er noe mer uklart, men den opprinnelige definisjonen (Burns 1978) angir at medarbeiderne skal bli mer bevisst disse verdiene. Når det gjelder verdiforankring, legges det større vekt på lederens verdier enn på organisasjonens verdier (MacLavish og Kolb 2008). Det betyr at lederens verdier skal internaliseres av medarbeiderne.

Utvikling av organisasjonens verdier. Medarbeiderne skal internalisere lederens verdier. Slik sett ligger det et utviklingsperspektiv til grunn, men dette er ikke en fremtredende del av teorien.

Forankring i ledelsesprosessen. Teorien om transformasjonsledelse har ikke eksplisitt fokus på ledelsesprosessen. Det betyr at det ikke er så stort fokus på at ledelse er en intensjonell prosess som utøves av en person for å styre aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon. Imidlertid kan vi si at fokus på ledelsesprosessen til en viss grad implisitt er til stede.

Vi kan oppsummere med at transformasjonsledelse ikke helt ut dekker de kravene vi tidligere har satt til begrepet verdbasert ledelse. Men det er relativt store likheter. På denne bakgrunn velger vi å presentere en modell som integrerer de sentrale elementene i teorien om transformasjonsledelse med vår definisjon av verdbasert ledelse, se figur 10.1.



Figur 10.1 Transformasjonsledelse i et verdbasert og ledelsesbasert perspektiv

Modellen i figur 10.1 viser at transformasjonsledelse bør ha et klart verdiperspektiv. For det første må ledelsen som utøves, bygge på høye etiske standarder. For det andre må ledelsen være godt forankret i organisasjonens verdier. I profesjonstunge organisasjoner betyr det at profesjonsverdiene må legges til grunn for transformasjonsledelsen. Det er ikke godt nok at lederen ønsker at hans egne verdier skal internaliseres av medarbeiderne. Forskning har dessuten vist at det er svært vanskelig å overføre lederens verdier til medarbeiderne (Brown 2002, referert i MacLavish og Kolb 2008). Til sist bør det ligge et klart verdutviklingsperspektiv i transformasjonsledelse. Verdiene som er til stede i en organisasjon, må utvikles slik at de er i pakt med krav som stilles i forbindelse med arbeidsoppgaver og av organisasjonens omgivelser.

Modellen viser også at transformasjonsledelse bør bygge på et klart ledesperspektiv. Ut fra den modellen som er lagt til grunn, må ledelsen ha fokus både på utvikling av mål og på hvordan målene skal realiseres. Prosessene rundt transformasjonsledelse må derfor fange opp både målformulering og problemløsning. Det må altså være et overordnet formål med å transformere medarbeiderne til et høyere etisk og motivasjonsmessig nivå.

Motivasjonen må være rettet mot å realisere sentrale mål i organisasjonen. Til sist fanger modellen opp de fire i-ene i transformasjonsledelse: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og indi-

viduelle hensyn. Det er disse dimensjonene som identifiserer transformasjonsledelse til en distinkt form for verdbasert ledelse.

10.2 Elementer i transformasjonsledelse

Som vist i forrige kapittel er de viktigste dimensjonene i transformasjonsledelse idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. De stilles opp mot betinget belønning og ledelse med avvik, som særpreger transaksjonsledelse. Derved fremstår transformasjonsledelse som et mer distinkt begrep. Vi skal i dette kapitlet se nærmere på hva som ligger i disse fire dimensjonene.

Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse er en lederatferd som fører til at det skapes en sterk følelsesmessig relasjon mellom lederen og medarbeiderne, noe som bidrar til at medarbeiderne identifiserer seg med lederen. Idealisert innflytelse er kryttet sammen med karismatisk ledelse, en ledelsesform som har store likheter med transformasjonsledelse. Ordet *karisma* kommer av et gresk ord som betyr nådegave når det gjelder å utrette mirakler og forutse fremtidige begivenheter. Det er i dag flere teorier om karismatisk ledelse. En av teoriene legger til grunn at karismatiske ledere i utgangspunktet ikke har spesielle karismatiske egenskaper – de karismatiske egenskapene tillegges lederne når medarbeiderne observerer deres atferd (Conger og Kanungo 1998). Eksempler på slik atferd er når lederne har ekstreme visjoner, når de tar høy personlig risiko, når de benytter ukonvensjonelle strategier, og når de bruker personlig makt for å påvirke medarbeiderne. Ledere som utøver en slik atferd, blir tolket som karismatiske – de tillegges altså karismatiske egenskaper. I en slik situasjon vil medarbeiderne identifisere seg med lederne. Det fører til at de arbeider for lederens visjoner og mål.

I en videreutvikling av disse teoriene er det lagt større vekt på relasjonen mellom leder og medarbeidere (Shamir et al. 1993). Her legges det også til grunn at lederen tillegges ekstraordinære evner, men dette er ikke en nødvendig forutsetning for utøvelse av karismatisk ledelse. Viktige atterdrek er blant annet at lederen

- uttrykker en attraktiv visjon
- bruker sterke emosjonelle virkemidler for å kommunisere sin visjon
- tar personlig risiko og ofrer seg for å realisere visjonen
- kommuniserer høye forventninger
- uttrykker tillit til medarbeiderne
- identifiserer seg med gruppen eller organisasjonen
- legger vekt på å myndiggjøre medarbeiderne

Ledere som utøver denne formen for atferd, fremstår altså som karismatiske. En viktig betingelse er at de uttrykker en visjon som er i god overensstemmelse med medarbeidernes verdier og identitet. I en profesjonstung organisasjon må visjonene være godt integrert med profesjonsverdiene og profesjonsidentiteten. Denne formen for ledelse bidrar til at medarbeiderne identifiserer seg sterkere både med lederen og organisasjonen. I tillegg vil medarbeiderne utvikle sterkere mestringsevne, både individuelt og som gruppe. Til sammen utgjør det en atferd rettet mot å realisere lederens visjoner.

Idealisert innflytelse er en svært viktig del av transformasjonsledelse, og her er verdiperspektivet spesielt tydelig. Ledelsen må ha god verdimeisig forankring, og det må skapes synlige visjoner som bidrar til sterk identifisering med organisasjonen. Videre er det viktig med tillitsfulle relasjoner mellom lederen og medarbeiderne, noe som også skapes av felles mål og verdier.

Inspirerende motivasjon

Den andre dimensjonen i transformasjonsledelse er inspirerende motivasjon. Denne dimensjonen er også sterkt koblet sammen med karismatisk ledelse og angir at lederen må motivere medarbeiderne til å arbeide mot overordnede mål og visjoner. Blant annet er det viktig at lederen er en god rollemodell. Det må være svært synlig at lederen er motivert i forhold til visjonene. Medarbeiderne vil observere lederens energi, engasjement og atferd rettet mot visjonen. De vil også registrere hvilke belønninger lederen får, for eksempel spennende utfordringer, læringsmuligheter, anerkjennelse og sterk tilfredsstillelse i arbeidet. Gjennom modellering blir medarbeiderne stimulert til å kopiere atferden. Ubevisst kan de søke etter de samme belønningene eller en sterkere identifisering med en leder som de holder høyt.

Gjennom visjoner kan derfor en leder formidle overordnede formål med jobben og sette den inn i en større sammenheng. Medarbeiderne ser at de er del av noe større, og opplever jobben som mer meningsfylt. For en lærer kan fokuset endres fra å lære elevene engelsk til å utvikle fremtidens generasjoner. For en politibefant kan visjonen være å skape trygghet i samfunnet, og det kan være mer meningsfullt enn å foreta promillekontroll en sen lørdagskveld.

Dette er ikke nødvendigvis en enkel prosess. Små og store utfordringer preger hverdagen til de fleste, og det kan være vanskelig å løfte blikket. Visjoner kan oppleves som plattheter som ingen bryr seg om. Derfor er det nødvendig med gode kommunikasjonsevner. Lederen må treffe medarbeiderne i hjertet. Det må skapes følelser og energi i organisasjonen. Sentrale verdier må aktiveres. En viktig (men ikke nødvendig) betingelse for karismatisk ledelse er at det oppstår en krise (Shamir et al. 1993). Når eksistensen står på spill eller organisasjonen trues, vekkes følelsene, og det kreves en ekstraordinær innsats. Dette innbyr til transformasjonsledelse. De overordnede målene blir synlige, og medarbeiderne vil lettere la seg inspirere til innsats.

Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering er den minst påkattede dimensjonen i transformasjonsledelse (Bass 2008). Den angir at det er viktig med intellektuelle utfordringer. Transformasjonsledelse skal altså ikke bare rettes mot følelsene, men også mot intellektet. Det er ikke noe krav at lederen selv skal ha et spesielt utviklet intellekt. Men det kreves evne til å stimulere andres intellekt – skape nysgjerrighet, utvikle kreativitet og finne nye innfallsvinkler.

Intellektuell stimulering kan også knyttes til motivasjon ved at medarbeiderne gis mulighet til å realisere sine evner. De får store utfordringer og må strekke seg for å løse nye oppgaver. På den måten får de dekket vekstbehov (Alderfer 1972) som blant annet er knyttet til personlig utvikling. I tillegg til å skape motivasjon gjennom formidling av visjoner (inspirerende motivasjon) vil altså transformasjonsledelse bidra til å skape motivasjon gjennom utfordrende arbeidsoppgaver.

Det viktigste med intellektuell stimulering er å skape et kreativt og endringsvillig miljø. Dette krever at det må legges vekt på selvledelse og myn-

digging. For å frigjøre energi og finne nye løsninger må medarbeiderne gis handlingsrom. De må få mulighet til å gå nye veier. Lederen skal fungere som er inspirator som stiller spørsmål og utfordrer medarbeiderne til å tenke nytt. Derved blir det mulig å unngå vanetenkning og stimulere til dobbeltkretsler. Medarbeiderne må reflektere over om egne verdier og innøvd handlingsmønstre fortsatt er funksjonelle.

I en travelt og uoversiktlig hverdag kan lederen skape et nytt fokus eller en ny struktur som åpner opp for ny innsikt. På et universitet kan en leder for eksempel spørre om det fortsatt er nødvendig med forelesninger, eller utfordre medarbeiderne til å finne nye måter å formidle forskningsresultater til samfunnet på. På en skole kan rektor spørre om alle programmene mot mobbing egentlig har noen effekt, eller om det finnes andre måter å angripe dette problemet på. Lederen må altså utfordre «sannhetene» som har etablert seg i organisasjonen, og som ofte kan blokkere for innovasjon og fornyelse.

Individuelle hensyn

Den siste dimensjonen er individuelle hensyn. Lederen skal «se» den enkelte medarbeider. Det skal utvikles et støttende klima, og fokuset skal settes på den enkeltes behov for personlig utvikling. Vi kan også si at lederen skal fungere som mentor og coach, være en god samtalepartner og stimulere til læring og utvikling. Også her er det viktig med delegering og selvledelse. Den enkelte skal få nye oppgaver ut fra modenhet og faglig utvikling. Medarbeiderne blir ikke en gruppe, men en samling av enkeltpersoner med personlige behov, ambisjoner og muligheter.

Dette representerer en omsorgsdimensjon med stor vekt på å etablere personlige relasjoner. Det kan dreie seg om så enkle ting som at lederen skal huske navn, familiesituasjon og andre personlige opplysninger om medarbeiderne, og hva de snakket om sist. Det betyr at lederen må være en aktiv lytter og være reelt interessert i hva medarbeiderne er opptatt av. Et annet viktig stikkord er at medarbeiderne skal behandles med respekt. Krittikk skal være konstruktiv og gis på en slik måte at den stimulerer til læring og utvikling.

Disse fire dimensjonene viser at transformasjonsledelse er et innholdsrikt konsept. En leder vil skåre mer eller mindre høyt på alle dimensjonene. Samtidig er det viktig å se at teorien også aksepterer transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse. Ledelse er komplisert, og det finnes ikke alltid enkle svar. Den enkelte leder må derfor finne sin egen form. Men for å bruke begrepet lederatferd må det ligge et klart fokus på målformulering og problemløsning, helst kombinert med språkutvikling og samspill. Og skal vi bruke begrepet verdbasert lederatferd, må vi ha en klar verdiforankring.

10.3 Utvikling av visjoner

Som vi har sett, er visjoner en viktig del av transformasjonsledelse. Vi vil derfor se nærmere på hva som ligger i dette begrepet. Først er det viktig å slå fast at visjonen bør ha en god verdiforankring. Det øker muligheten for at den får både en emosjonell og en motivasjonsdimensjon, noe som er nødvendig dersom visjonen skal fungere godt i ledelsesammenheng. Den skal fange opp sentrale verdier og bygge bro mellom fortid, nåtid og fremtid. Derved vil den representere meningsfulle fremtidige mål. Vi kan sette en del krav til hva som bør særprege en god visjon (Bass 2008). Den bør

- markere formålet med virksomheten
- være meningskappende
- skape emosjoner og motivasjon
- være intellektuelt stimulerende
- formidle komplekse ideer på en enkel måte
- representere et optimistisk syn på fremtiden

Dette er sterke krav som det naturligvis er vanskelig å oppfylle. Samtidig gir de viktige kriterier for evaluering av visjoner. I hvor stor grad vil en konkret visjon kunne leve opp til dette? Den mest kjente visjonen er kanskje da John F. Kennedy 25. mai 1961 sa at *USA skulle ha en mann på månen innen ti år*. Visjonen ble virkeliggjort sommeren 1969. Denne visjonen ga en klar retning, den var meningskappende for hele nasjonen, den skapte stolthet og positive følelser, den var intellektuelt stimulerende, den formidlet høy kompleksitet på en enkel måte, og den var optimistisk.

Bruk av visjoner i ledelsessammenheng kan føres tilbake til 1980-årene (Conger 2000). Siden har visjoner blitt brukt aktivt både i private og offentlige organisasjoner. Vi tar med noen visjoner for norske offentlige virksomheter:

- Forsvaret verner ikke bare det vi har, men også det vi er (forsvarssjef Harald Sunde)
- Fremme helse og livskvalitet (Stavanger Universitetssykehus)
- Det finnes alltid muligheter (Kirkens sosialtjeneste)
- Dristige hjerner i samspill (Nordahl Grieg videregående skole)
- Vi skaper begeistring for læring (Furu Steinerskole)
- Vi bidrar til et tryggere samfunn (Politets data- og materielltjeneste)

Dette er et tilfeldig utvalg av mer kortfattede visjoner som er funnet etter et kort søk på Internett. Det er ikke mulig å vurdere hvordan disse visjonene fungerer i ledelsessammenheng, men alle har en klar forankring i profesjonelle verdier.

Vi har i denne boken lagt til grunn at visjoner brukes internt i forbindelse med verdbasert ledelse. Men de har også en viktig ekstern funksjon. De gir et bilde av virksomheten og kan bidra til å skape godt omdømme og høy legitimitet. I så måte er det svært viktig at de er korte og lett kommuniserbare. Som eksempel kan nevnes «Connecting people», som brukes av Nokia. For at en visjon skal fungere både internt og eksternt, kan vi sette opp følgende krav (Hatch og Schultz 2008):

- 1 Visjonen må være godt forankret i organisasjonskulturen.
- 2 Den må være godt forankret i organisasjonsidentiteten.
- 3 Den må være godt forankret i organisasjonens image i omgivelsene.

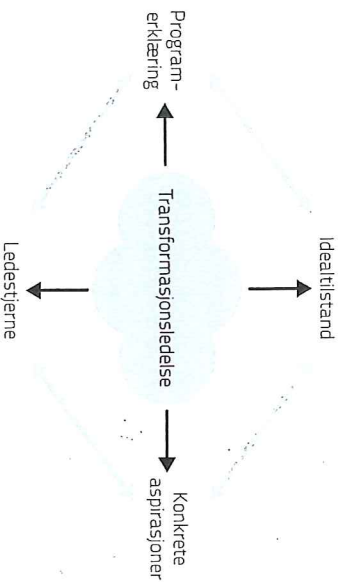
Det siste punktet er rettet mot eksterne forhold. Det angir at visjonen til en viss grad må være i samsvar med det bildet som allerede er dannet av organisasjonen i omgivelsene. Dersom det er for stort sprik, vil visjonen lett bli oppfattet som falsk og et forsøk på skjønning. Dette kan gi motsatt effekt og svekke omdømmet.

De to første punktene har et internt fokus. Visjonen må altså fange opp både verdier og identitet. Overfører vi dette til en profesjonstung organisasjon, kan vi si at visjonen må være forankret i både profesjonskulturen og profesjonsidentiteten. I tillegg til at visjonen er i pakt med grunnleggende profesjonelle verdier, må den symbolisere «hvem vi er». Den må gi et symbolisk uttrykk for vår opplevde identitet. Dette er uten tvil en krevende øvelse, og det er neppe mulig å fange opp hele kultur- og identitetsdimensjonen i en kort visjon. En mulighet er da å bruke flere ord på å beskrive visjonen. Øya helsehus i Trondheim har brukt en mer omfattende visjon: «Vårt mål er et aktivt helsehus med fokus på pasientenes helse og muligheter til å mestre egen hverdag og å øke livskvaliteten for den enkelte.» Nøkkelordene er aktivt, helse, mestring og livskvalitet. I stedet for å lete etter en kort formulering har de valgt en lengre setning. Andre virksomheter bruker mange setninger for å beskrive sin visjon. Lange formuleringer blir mer innholdsrike og presise, men de er vanskeligere å kommunisere, spesielt overfor eksterne interessenter. En annen fordel med korte formuleringer er at de gir større rom for ulike tolkninger. Derved kan de ha lengre levetid. De kan retolkes etter hvert som situasjonen endrer seg.

Den største utfordringen med visjoner er at de kan bli «hengende i luften». De oppleves som tomme ord som ledelsen har formulert, og som ingen egentlig bryr seg om. De blir for generelle og skaper verken emosjoner, motivasjon eller forpliktelse. For å håndtere dette kan det stilles to krav (Johnsen 2002):

- 1 Visjonen må knyttes sammen med en klar forpliktelse.
- 2 Visjonen på organisasjonsplan må være i samsvar med medarbeidernes personlige visjoner.

Dette er anskueliggjort i figur 10.2.



Figur 10.2 Visionsmodell

Modellen i figur 10.2 angir for det første at transformasjonsledelse ligger til grunn for visjonen. Det betyr at visjonen skal ha en klar verdiforankring. Videre har modellen følgende elementer:

1. *Idealtilstand* er organisasjonens overordnede visjon.
2. *Programerklæring* er en formell erklæring på organisasjonsnivå om å arbeide for visjonen.
3. *Ledestjerne* er den enkelte medarbeiders egen visjon.
4. *Konkrete aspirasjoner* er den enkelte medarbeiders forpliktelse til å arbeide for egen visjon.

Pilene i modellen er viktige. For det første viser de at den enkeltes visjon (ledestjernen) må være i samsvar med organisasjonens visjon (idealtilstanden). Dersom organisasjonens visjon har en klar forankring i profesjonskulturen og profesjonsidentiteten, er det større mulighet for at dette blir en sterk kobling. Hvis den enkeltes ønsker og drømmer om personlig utvikling ikke er i samsvar med organisasjonens visjon, er det lite sannsynlig at den overordnede visjonen får noen betydning for medarbeidernes atferd. I så fall er det vanskelig å utøve noen form for transformasjonsledelse.

For det andre viser pilene at både idealtilstanden og den enkeltes ledestjerne må være koblet til konkrete forpliktelser. Det er ikke nok å ha en

visjon. Det må også være vilje og forpliktelse rettet mot å realisere visjonen, både på organisasjonsnivå og hos den enkelte medarbeider. Når Furu Steinerskole formulerer visjonen «Vi skaper begeistring for læring», må de altså samtidig vedta en forpliktende handlingsplan som viser hvordan de skal realisere visjonen. Den enkelte lærer må finne sin egen visjon rettet mot å skape begeistring blant elevene, og ha klare aspirasjoner for hvordan dette skal la seg realisere.

Dersom alle visjonene i en organisasjon har en god verdiforankring, er godt integrert i hverandre og koblet sammen med klare forpliktelser, er det lettere å bruke visjonene som et aktiv ledd i utvikling av transformasjonsledelse.