



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

# **Transformasjonsledelse i offentlig sektor**

En kvalitativ studie av ledelsespraksisen til kommunale ledere

**Ghiasuddin Nawabi**

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse

STV- 3901

15.mai.2023



## Forord

Med denne masteroppgaven fullfører jeg Master i organisasjon og ledelse. Det har vært en spennende og lærerik prosess. Både studiet og masteroppgaven har gitt meg enorm kunnskap og erfaring som jeg er takknemlig for.

Jeg vil gjerne takke alle mine informanter som tok seg tid og deltok i intervjuer som ga meg gode og utdypende beskrivelser fylt med engasjement. Deres bidrag og erfaringer om deres ledelsespraksis i offentlig sektor bidro til å besvare oppgavens problemstilling på en utfyllende måte.

Jeg vil gjerne takke min veileder Anne Kamilla Lund for å ha hjulpet meg gjennom hele prosessen, og gitt meg mye innsikt og gode råd.

Tromsø 15.05.2023

Ghiasuddin Nawabi

# Sammendrag

Tema for masteroppgaven handler om transformasjonsledelse i offentlig sektor. Oppgaven ønsker å undersøke ledelsespraksisen til offentlige ledere og undersøke om det kan la seg forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse. Problemstillingen for oppgaven er følgende:

**Hvordan blir ledelse praktisert av kommunale ledere og kan deres beskrivelser la seg forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse**

Oppgaven har en kvalitativ fremgangsmåte. Det er gjort totalt åtte intervjuer med ledere innenfor offentlig sektor der det er prøv å hente ut beskrivelser og erfaringer relatert deres utøvelse av ledelse. Intervjuet er strukturert med formål å inkludere komponentene idealisert *innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte*. Disse komponentene utgjør som viktige premisser for utøvelsen av transformasjonsledelse.

Funnene i undersøkelsen viser at ledelsespraksisen til lederne i offentlig sektor kan forstås i bakgrunn av transformasjonsledelse og at det har betydning for utøvelse av ledelse. Funnene fra studien indikerer på at lederne vektlegger visjonsarbeid, relasjoner, og opptre som rollemodell. Lederne i studien vektlegger det å være transparent og synlig i arbeidet som en viktig strategi i å skape inkrementelle endringsprosesser over tid og utøve ledelse på en effektiv måte.

Andre funn i studien indikerer på at transformasjonsledelse har relevans for offentlige ledere sin ledelsespraksis. Dette indikeres gjennom ledernes systematiske arbeid innenfor de ulike komponentene. Ulike faktorer gjør at arbeidet med denne type ledelse kan bli problematisk grunnet antall medarbeidere og mellomledere, forskjellige avdelinger og tidskrevende arbeidsoppgaver. Offentlig sektor sitter med rammer og reguleringer for hvordan arbeidet skal gjøres, og oftest er det politikere på toppen som setter disse rammene. Funn fra studien tilsier imidlertid at lederne ikke opplever at de begrenset til en betydelig grad og at de opplever stor frihet og handlingsrom i utøvelse av transformasjonsledelse.

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema og Formål .....	2
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Oppgavens struktur .....	2
<b>2. Teorikapittel</b> .....	<b>3</b>
2.1 Ledelse.....	3
2.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse .....	4
2.2.1 Idealisert innflytelse.....	5
2.2.2 Inspirerende motivasjon.....	6
2.2.3 Intellektuell stimulering .....	7
2.2.4 Individuell støtte.....	8
2.3 Forskning innenfor transformasjonsledelse .....	8
2.3.1 Forskning innenfor offentlig sektor.....	11
2.4 Byråkratiske prinsipper og transformasjonsledelse.....	12
2.5 New Public Management .....	13
<b>3. Metode</b> .....	<b>15</b>
Valg av metode.....	15
3.1 Valg av informanter .....	15
3.2 Kvalitativt forskningsintervju.....	16
3.3 Intervjuguide.....	16
3.4 Gjennomføring av intervjuer .....	17
3.5 Metode i analysearbeidet .....	17
3.6 Etske refleksjoner .....	19
3.7 Reliabilitet og validitet.....	19
<b>4. Analyse og drøfting</b> .....	<b>21</b>
4.1 Lederens innflytelse: verdier, visjon og rollemodell .....	21
4.1.1 Formidling av verdier i organisasjonen .....	22
4.1.2 Lederens visjon.....	24
4.1.3 Lederen som en rollemodell.....	26
4.1.4 Drøftelse av lederens innflytelse, verdier og visjon.....	28
4.2 Lederens inspirerende motivasjon .....	29
4.2.1 Lederens optimisme .....	29
4.2.2 Medbestemmelse og inkludering .....	31
4.2.3 Engasjerende leder.....	33
4.2.4 Drøftelse av lederens inspirerende motivasjon .....	34
4.3 Lederens intellektuelle stimulering av ansatte .....	37
4.3.1 Nytenkning og kreativitet i organisasjonen.....	37
4.3.2 Tilegning av kunnskap i organisasjonen.....	40
4.3.3 Drøftelse av lederens intellektuelle stimulering av de ansatte .....	42
4.4 Lederens Individuelle støtte.....	43
4.4.1 Lederens relasjon og tillitsbygging.....	44

4.4.2 Lederens individuelle oppfølginger .....	46
4.4.3 Drøftelse av Lederens individuelle støtte .....	48
<b>4.5 Transformasjonsledelse: Relevans offentlig sektor .....</b>	<b>50</b>
<b>4.6 Transformasjonsledelse: Begrensinger i offentlig sektor.....</b>	<b>53</b>
<b>5. Konklusjon.....</b>	<b>55</b>
5.1 Videre forskning.....	57
<b>6. Litteraturliste .....</b>	<b>58</b>
<b>7. Intervjuguide .....</b>	<b>61</b>

# 1. Innledning

Ledelse er et tema som er viktig i alle organisasjoner og det er en generell oppfattelse at både privat og offentlig sektor er avhengig av god ledelse for å styre effektivt og nå de målene som er satt for organisasjonen (Tourish, 2008). Forskningen knyttet til ledelse har gjennom årene prøvd å besvare hvordan ledere kan lede mest mulig effektivt og hva det vil si å være en god leder. Hogan og Kaiser (2005) skriver for eksempel at ledere er mennesker som har ansvaret for en organisasjon og dens enheter (Hogan & Kaiser, 2005). Bass (2019) forklarer at en leders viktigste rolle er å inspirere andre og engasjere dem for et felles mål. Det finnes flere definisjoner på hva ledelse er og hva ledere skal gjøre og kunne, men forskere har ikke kommet til enighet rundt en konkret definisjon. Mye av grunnen til dette ligger i at ledelse er et bredt fenomen som strekker seg til flere områder og fagfelt som gjør at en enkelt definisjon ikke blir absolutt nøyaktig.

Transformasjonsledelse er likevel blitt omtalt som et av den moderne tids dominerende ledelsesteorier og referer til ledelse som inspirerer og motiverer de ansatte i arbeidet for å nå et felles mål. Mye av forskningen har tidligere blitt dedikert til privat sektor grunnet antydningen til mer fleksibilitet og friere rammer som sektoren bærer preg av. Derimot er det gjennom erfaring i praksis og supplering av kunnskap med tiden at forskere også har vendt blikket mot transformasjonsledelse i offentlig sektor. Mye av forskningen knyttet til transformasjonsledelse i offentlig sektor prøver også å forklare hvordan ledere kan lede mer effektivt mot et felles mål og hvordan lederen kan skape indre motivasjon hos sine ansatte (Ahmad, Ambad, & Mohd, 2020). Det er imidlertid forsket mindre på transformasjonsledelse i offentlig sektor enn i privat sektor. Spesielt har jeg funnet lite forskning som beskriver hvordan ledere i offentlig sektor kan benytte seg av transformasjonsledelse i praksis. Det finnes imidlertid norsk forskning som til en viss grad beskriver teoriens relevans i offentlig sektor (Alvesson & Spicer, 2011) (Andersen, Børnholt, Bro, & Petersen, 2018) og en del internasjonal forskning som også henviser til at teorien er relevant for praksis (Bass B. L., 2019) (Reza, 2019) (Wright & Pandey, 2010). Jeg er overbevist gjennom både forskningen rundt feltet og litteraturgjennomgang at supplering av kunnskap knyttet til feltet er nødvendig for å skape en helhetlig forståelse av teorien. I denne studien vil jeg forsøke å integrere disse perspektivene og undersøke hvordan transformasjonsledelse kan brukes i offentlig sektor og hvordan det utspiller seg i praksis.

## 1.1 Tema og Formål

Masteroppgavens tema er transformasjonsledelse i offentlig sektor. Her undersøker jeg ledelsespraksisen til kommunale ledere. Oppgavens hensikt er ikke å kunne generalisere, men heller å samle inn gode beskrivelser og erfaringer om et fenomen. Oppgaven har av den grunn som formål å undersøke ledelsespraksisen til kommunale ledere og knytte det opp mot teorien om transformasjonsledelse.

## 1.2 Problemstilling

I denne oppgaven går jeg nærmere inn på kommunale lederes praktisering av ledelse i offentlig sektor og undersøker om deres beskrivelse kan la seg forstå i bakgrunn av teorien om transformasjonsledelse. Problemstillingen jeg har valgt for oppgaven er følgende:

- **Hvordan blir ledelse praktisert av kommunale ledere og kan deres beskrivelse la seg forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse**

Oppgaven tar utgangspunkt i komponentene i transformasjonsledelse som beskrevet av Bass og Avolio (1995) og forskningsspørsmålene i oppgaven er derfor bygget på disse komponentene. Forskningsspørsmålene for oppgaven er følgende:

- Hvordan inspirerer og motiverer de kommunale lederne de ansatte?
- Hvordan arbeider kommunale ledere med de ansattes kompetanse og ferdigheter?
- Er transformasjonsledelse relevant og hvordan praktiseres det i offentlig sektor?
- Setter offentlig sektor begrensning på utøvelsen av transformasjonsledelse?

## 1.3 Oppgavens struktur

For å kunne undersøke og svare på de overstående spørsmål vil jeg i det følgende kapittelet redegjøre for teorien om transformasjonsledelse og annet relevant teori. I kapittel tre presenterer jeg metoden som er valgt for oppgaven. Videre vil kapittel fire omhandle analysen og inkludere innhenting av data og presentasjon av resultatene. I kapittel fem vil jeg svare på problemstillingen.



## 2. Teorikapittel

Som nevnt i innledningen er forskningen knyttet til transformasjonsledelse er en liten del av den fullstendige forståelsen og forskningen knyttet til ledelse. Derimot har transformasjonsledelse gjennom årene gjort seg både relevant og populær hos moderne organisasjoner og utmerket seg som en effektiv strategi.

### 2.1 Ledelse

Det antas generelt at ledelse er et viktig element i alle organisasjoner, og at det er forskjellen mellom de vellykkede og de mindre vellykkede organisasjonene. God ledelse er derfor etterspurt i alle organisasjoner som ønsker å skille seg ut og utvikle seg. Lederen blir av den grunn forventet til å prestere på et høyt nivå og føre organisasjonen og dens ansatte mot felles mål. Teorier knyttet til ledelse er et av konseptene som er forsket mest i den vitenskapelige verden. Forskere verden rundt har i over 100 år dedikert forskningen rundt ledelse til å svare på hvorfor ledelse fungerer og hvordan ledere kan lede mer effektivt. Ledelse ligger på toppen av teorien som er mest forsket på, ironisk sett er det et av teoriene i forskningsverden man fortsatt vet lite om. Forskere har ikke klart å komme på en eksakt definisjon og ulike aspekter ved ledelse gjør at fenomenet tolkes og forstås veldig ulikt (Hogan & Kaiser, 2005).

Hogan og Kaiser (2005) forklarer at ledelse er viktig på grunn av evnen til å samle og organisere mennesker om et felles mål og visjon. Ledelse er et begrep som gjerne refererer til de menneskene som har ansvaret overfor en organisasjon eller gruppe mennesker. Avolio et.al, (2003) forklarer i Hogan og Kaiser (2005) at ledelse er et kollektivt fenomen og presiserer videre med at ledelse involverer det å kunne overtale mennesker til å sette av tid og energi til fordel for et kollektivt mål (Hogan & Kaiser, 2005).

Yukl (2006) forklarer at konsepter som blant annet makt, innflytelse, autoritet og kontroll har en innflytelse på hvordan man tolker fenomenet og hvorfor forskningen ikke fullstendig kan svare på hva ledelse er (Yukl, 2006). Burns (1978) i Mora og Ticlau (2012) forklarer at ledelse er et av de mest observerte teoriene, men også den mest uforståelige av dem alle. Mange forskere har dedikert forskning på å avklare hva ledelse er og spørsmål relatert til ledelse. Stogdill (1974) forklarer i Mora og Ticlau (2012) at etter ha gått gjennom litteraturen rundt ledelse, konkludert med at det finnes like mange definisjoner som det er forskere som

har prøvd å forklare ledelse. Det finnes av den grunn i dag over 350 definisjoner av ledelse, derimot er det klart hva ledelse innebærer og ikke minst hvorfor det er viktig å avdekke og undersøke videre rundt ledelsesteorier (Mora & Tielau, 2012).

## **2.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse**

Innenfor ledelsesteoriene har teorien om transformasjonsledelse gjort seg gradvis relevant og populær hos stadig flere organisasjoner. Burns (1978) sin publikasjon om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse satte teorien i søkelyset for mange forskere og organisasjoner siden, og grunnen til dens popularitet skyldes i hovedsak effekten den har hatt til å forklare lederen sin evne til å skape indre motivasjon. Transformasjonsledelse er blitt satt på agendaen hos mange organisasjoner som ønsker å skape mening og motivasjon hos sine ansatte. Teorien blir gjerne omtalt som en av de «nyere lederskapsteorier». Den instrumentelle og belønningsbaserte fremgangsmåten erstattes ikke fullstendig, men stadig flere organisasjoner har forstått at for en moderne organisasjon kreves det også andre strategier (Alvesson & Spicer, 2011).

Alvesson og Spicer (2011) beskriver transformasjonsledelse som lederens evne til å motivere og inspirere de ansatte til å streve etter noe mer enn egne interesser. Bass (1978) referer i samme kapittel til transformasjonsledelse som en godt egnet strategi for ledere som ønsker å motivere og involvere de ansatte mer i arbeidet. Burns (1978) legger videre til at transformasjonsledelse legger opp til at de ansatte opplever mening og verdi i arbeidet. Videre presiserer Burns (1978) at en forutsetning for transformasjonsledelse er at lederen respekterer og viser dedikasjon til de ansatte for at de skal være villige tilhengere (Alvesson & Spicer, 2011).

En kontrast til teorien om transformasjonsledelse er transaksjonsledelse. I transaksjonsledelse beskrives forholdet mellom en leder og medarbeider som en transaksjon, en utveskling av belønning mot arbeid. Mens transaksjonsledelse fokuserer på ytre motivasjon som omhandler påvirknings fra omgivelsene, handler transformasjonsledelse om det indre og gjerne det langsiktige som tar for seg den individuelle drivkraften. Det er videre ikke absolutt at en transformasjonsleder ikke kan benytte seg av transaksjonsledelse gjennom sin ledelse. Tvert

imot kan en transformasjonsleder bidra til å skape utfordring og variasjon i arbeidet gjennom å etablere ordninger som inkluderer aspekter av transaksjonsledelse (Bass B. M., 2010).

Bass (1985) legger til at de beste lederne er både transformasjonsledere og transaksjonsledere. Bass (1985) forklarer videre dette med at en effektiv leder kan etter situasjon og formål ha en forståelse for hva slags strategier som på best mulig måte kan ha en positiv effekt på organisasjonen. Dermed vil aspekter av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse benyttet strategisk være med på å utvikle både medarbeidere og organisasjonen (Bass B. M., 2010).

Transformasjonsledelse kan beskrives og forklares etter fire komponenter utarbeidet av Bass og Avolio (1990). Komponentene er også omtalt som de fire i-ene og inkluderer *idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulasjon og individuell oppfølging*. Komponentene som utgjør transformasjonsledelse, forklarer med andre ord kriteriene og gir et godt inntrykk av de virkemidlene og ideene som er viktige for å kunne oppfylle kravet om en transformasjonsleder. Derimot er det ikke absolutt at en transformasjonsleder skal inneha alle komponentene i sitt lederskap, men heller etter sin personlighet, kunnskap og situasjon ta i bruk de komponentene til de situasjonene som lederen på best mulig måte kan skape motivasjon og inspirere sine ansatte (Bass B. M., 2010).

### **2.2.1 Idealisert innflytelse**

Idealisert innflytelse, ofte også omtalt som karisma, referer til ledere som gjennom sjarm og personlige egenskaper egner seg som rollemodeller for sine ansatte. Det er gjennom lederens opptreden og egenskaper at lederen klarer å få oppslutning blant sine ansatte. Idealisert innflytelse kjennetegnes ved at lederen står frem som et eksempel, er villig til å ofre seg for sine ansatte, har tro på sine ansatte og bygger opp en felles visjon. Lederen er dermed effektiv i å skape en kollektiv visjon og mål hos mennesker ved å fremstå som en sterk rollemodell (Bass B. M., 1999).

Bass (2006) beskriver en leder innenfor denne komponenten som en sterk rollemodell grunnet deres ekstraordinære egenskaper og høye doktriner om etisk standard. Bass utdyper videre med at slike ledere anses som ikoner på grunn av deres karismatiske utstråling som evner til å samle de ansatte for en kollektiv visjon (Bass B. M., 1999). Forskningen innenfor feltet (Paul

et. al, 2001; Conger et. al, 2000; Shamir et. al, 2000) støtter opp dette med å konkludere at det finnes en høy sammenheng mellom lederens inspirerende kommunikasjon og den kollektive identiteten i en organisasjon (Zdaniuk & Bobocel, 2015) .

Ledere innenfor idealisert innflytelse kjennetegnes videre ved at de er dyktige til å identifisere menneskers følelsesmessige behov og verdier. Lederen vil på bakgrunn av dette ta i bruk de virkemidlene i kommunikasjon, ledelse eller arbeid som på best mulig måte får frem det lederen ønsker å oppnå. En leder kan av den grunn gjenkjennes gjennom den gode relasjonen han/hun har til sine ansatte (Bass B. M., 1999).

### **2.2.2 Inspirerende motivasjon**

Inspirerende motivasjon referer til lederens ønske og evne til å inspirere og skape en visjon for sine underordnede. Inspirerende motivasjon tar for seg lederens evne til å skape meningsfylt arbeid gjennom entusiastiske og optimistiske holdninger til visjoner og formål. Bass (1985) argumenterer for at komponenten er en undergruppe av karismatisk ledelse. Derimot er det ikke absolutt at en leder behøver å være karismatisk for å være inspirerende. Lederen kan lykkes med dette ved å gi blant annet tilbakemeldinger, holde sterke taler, vise respekt og tillit til sine underordne og ikke minst har tro på visjon og formål (Bass B. M., 1985)

Thompson og Li (2010) forklarer at “*Leaders display enthusiasm and optimism, raising the level of team spirit*” (Thompson & Li, 2010) . Northouse (2010) legger til at inspirerende ledere kjennetegnes gjennom deres kommunikasjon av høye forventinger og deres evne til å inspirere de underordnede til å være engasjert og inkludert i den kollektive visjonen (Northouse, 2010). Lederen fremstår dermed inspirerende og optimistisk overfor sine ansatte når det blir fremvist tro og optimisme til målene. Bass (1985) legger frem at lederens evne til å være inspirerende kommer av muligheten og friheten av å være handlingsorientert, noe som kan ses som en kontrast til offentlige organisasjoner og antydningen til kontrollmekanismer og byråkratiske rammer. (Bass B. M., 1985).

Organisasjoner kommer på et tidspunkt til å oppleve kriser og situasjoner som kan være krevende og vanskelige. Bass (1985) vektlegger betydningen av samhold under slike

situasjoner og fremhever betydningen av lederens evne til å være inspirerende for å løfte de underordnede og organisasjonen opp igjen. Lederen skaper med andre ord en meningsfylt atmosfære knyttet til arbeidet og løfter deres moral slik at de strekker seg lengre for den felles visjonen (Bass B. M., 1985).

### **2.2.3 Intellektuell stimulering**

Denne komponenten tar for seg de ulike løsningene, strategiene og metodene som en leder benytter seg av for å skape utfordringer og følelse av mestring for de ansatte. Denne komponenten tar ikke for seg følelser og verdier i like stor grad som de tidligere komponentene, men fokuserer på hvordan transformasjonslederen kan skape mening og mestring gjennom å utfordre etablerte systemer og metoder. Bass (1985) formulerer denne komponenten og dens formål som følgende: «*His ideas have forced me to rethink some of my own ideas which I had never questioned before*» (Bass B. M., 1985).

Lederens oppgave innebærer med andre ord å sørge for at de ansattes kreativitet utvikles og hjelpe dem med å bli mer innovative. Det er rimelig å anta en slik formulering gitt av Bass (1985) ikke vil være like gjeldende i det offentlig med sine komplekse mål og byråkratiske prinsipper. Derimot kan man ikke se bort ifra at offentlige organisasjoner må tenke nytt og innovativt for at borgerne kan ha samme nytte av den effektiviteten man kan finne i det private markedet. Komponentens legger dermed vekt på at offentlige organisasjoner må tenke innovativt og nytt gjennom utfordring av de etablerte systemer for å løse eksisterende problemer på en mer effektiv måte. Av den grunn gjør intellektuell stimulering seg relevant i offentlig sektor da den skaper verdi både for borger og stat (Bass B. M., 1985).

Avolio og Bass (1995) poengterer at for at intellektuell stimulering skal være vellykket og uhemmet må lederen unngå å kritisere feil og heller la de ansatte utforske og utfordre seg selv gjennom prosessen (Avolio & Bass, 1995). Reza (2019) forklarer videre at intellektuell stimulering uten tvil er en myndiggjøring og kontinuerlig utvikling for de underordnede. Organisasjoner er i seg selv i kontinuerlig endring. Overlevelse og konkurranse kan tenkes er to viktige grunner til dette. Men uansett er det rimelig å anta at med stadig nye ideer, praksiser, teknologi og lover at en organisasjon må bestandig utforske andre løsninger og metoder for å skape vekst og utvikle seg (Reza, 2019).

## **2.2.4 Individuell støtte**

Den individuelle støtten som en komponent innenfor transformasjonsledelse beskriver lederen som en person som skaper gode relasjoner til sine ansatte gjennom den individuelle støtten og fokuset som blir gitt til dem. Transformasjonslederen gir dermed tilpassede tilbakemeldinger og oppmerksomhet til ansatte basert på blant annet deres behov, arbeid, styrker og svakheter. Den individuelle er med på å skape et bilde av lederen som en mentor eller lærer. Essensen for komponenten ligger i at lederen er villig til å sette av ressurser, dedikasjon og tid for at de ansatte skal få den individuelle oppfølgingen. Videre er en slik forutsetning og resultat av den individuelle støtten som lederen gir nødvendig for at lederen skal tilegne seg respekt fra de ansatte. Dette gir dermed grunnlaget for at medarbeidere er mer villig til å akseptere og ta del i avgjørelser som blir tatt av lederen (Bass B. M., 2010) (Reza, 2019).

I en studie gjort på Amerikanske føderale ansatte ble det avdekket at ledere som i stor grad dedikerte tid og ressurser til individuell støtte for sine ansatte, opplevde høyere grad jobbtillfredshet hos sine ansatte. Videre forklarte studien at de ansatte som følge av den individuelle støtten opplevde større grad av motivasjon og tillit til sin leder (Asencio, 2016).

Samtidig henviser nyere forskning til at stadig flere medarbeidere lengter etter personlige og tilpassede tilbakemeldinger som er med å øke deres kunnskap og posisjon i organisasjonen. Dermed vil en strategi som baserer seg på individuell støtte bidra til å øke både lederen og medarbeidernes posisjon i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2007) inkluderer Maslows behovspyramide i sin forklaring av de ansatte sitt behov og legger til at sosiale behov og anerkjennelse som tilbakemeldinger legger opp til, er med på å skape motivasjon og mening i arbeidet hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

## **2.3 Forskning innenfor transformasjonsledelse**

Det har gått over 20 år siden Burns (1978) publiserte sitt arbeid om transformasjonsledelse og introduserte begrepet og konseptet for verden. Gjennom årene har transformasjonsledelse gjort seg selv populær og relevant for forskere og organisasjoner som ønsker å begi seg på nye strategier og metoder for å lede effektivt. (Bass B. M., 2010).

Litteraturen rundt transformasjonsledelse har gjennom årene prøvd å besvare hvordan ledere gjennom fokus på indre motivasjon kan løfte de ansatte sin moral og bidra til mening og effektivitet rundt det de jobber med. Grunnet populariteten til teorien om transformasjonsledelse har flere forskere gjennom årene supplert med forskning for å skape et bedre bilde hva transformasjonsledelse innebærer (Arnold, Turner, Barling, Kelloway og Mckee, 2007, Bass, 1995; Bass og Avolio, 1987; Keller 2006; Metwally og El- bishbishy, 2014; Ahmad, Ambad og Mohd, 2020).

Bass og Riggio (2012) definerer transformasjonsledelse som en prosess som transformerer mennesker. Northouse (2012) presiserer videre at transformasjonslederen må kunne respektere, stole og sette pris på sine ansatte for at de skal være villige til å delta og akseptere det transformasjonslederen ønsker å oppnå. Yukl (2013) supplerer med at det er gjennom transformasjonslederen sin lojalitet og dedikasjon til sine ansatte at lederen kan oppmuntre de ansatte til å yte mer enn de kan og være kreative (Ahmad, Ambad, & Mohd, 2020).

Empirisk forskning har vist at transformasjonsledelse hjelper ledere med å løfte de ansatte sin visjon, moral og etiske standard. Forskere legger til grunn at mennesker gjør det arbeidet de er stilt overfor når arbeidet gir en følelse av mening og mestring. Med andre ord er selvrealisering er tema som transformasjonsledelse sikter å jobbe mot slik at de ansatte er mer effektive gjennom indre motivasjon (Ahmad, Ambad, & Mohd, 2020). En felles trekk for forskningen basert på transformasjonsledelse gjennom årene er avstanden fra transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse utgjør en kontrast til transformasjonsledelse og beskriver hvordan lederen kan oppnå organisatoriske mål gjennom ytre motivasjon. Dette innebærer at lederen tilbyr en eller annen form for utbytte til ansatte for utført arbeid. Transaksjonsledelse er fortsatt en relevant og populær strategi for mange organisasjoner og ledere for å skape motivasjon, derimot ønsker forskningen å besvare hvorfor flere og flere organisasjoner i dag benytter seg av transformasjonsledelse og hvorfor det fungerer. (Ahmad, Ambad, & Mohd, 2020).

Anderson et al. (2016) beskriver selve essensen i transformasjonsledelse som en avstand fra transaksjonsbasert og instrumentell tilnærming til ledelse. Samtidig har forskere konkludert med at grunnen i hovedsak ligger i at transformasjonsledelse i praksis har gjort seg til en effektiv strategi for ledere i moderne organisasjoner. Forskningen støtter videre opp dette med

å henvise til at stadig flere og flere mennesker i dag lengter etter mer personlige oppmerksomhet og tilbakemeldinger (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2016).

Forskningen har gjennom årene prøvd å kategorisere og gjøre transformasjonsledelse systematisk og enkelt å forstå for ikke minst ledere i organisasjoner. Forskere har fått frem hovedtrekkene og kjennetegnene på transformasjonsleder og hva teorien bygger opp under. Bass og Avolio (1990) foreslår fire forskjellige komponenter innenfor transformasjonsledelse: *Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte*. Yukl (1990) legger til at en transformasjonsleder ikke nødvendigvis må oppfylle alle komponenter, men forklarer videre at transformasjonslederen må etter sin egen personlighet og situasjon avgjøre hva slags tiltak på best mulig måte kan være effektive for organisasjonen (Ahmad, Ambad, & Mohd, 2020).

Forskningen innenfor transformasjonsledelse argumenterer for at karismatisk ledelse også utgjør en del av transformasjonsledelse. Teorien rundt karismatisk ledelse bygger på lederens egenskaper, en utstråling og sjarm som lederen bruker til å formidle budskap og inspirere. Det finnes fortsatt debatt om karismatisk ledelse inngår som en del av transformasjonsledelse, uansett er det en enighet om at de begge deler fellestrekk og går inn i hverandre. Flere metastudier deriblant Dumdum (2002) har vist at karismatiske og transformative ledere er i større grad effektive enn ledere som jobber etter transaksjonsledelse. Innenfor Bass og Avolio sine komponenter går karismatisk ledelse innenfor komponenten idealisert innflytelse (Judge, Woolf, Hurst, & Beth, 2006).

House og Podsakoff (1994) beskriver forskjellen mellom teoriene som «minor» og «modest». Conger og Kanungo (1998) forklarer at det er en reel bokstavelig forskjell. Judge et. al (2006) forklarer at ledende forskere innenfor transformasjonsledelse som Bass og Avolio (1994) forklarer på den andre siden at karismatisk ledelse kan forstås som en komponent innenfor transformasjonsledelse og dermed ser transformasjonsledelse som en bredere konstruksjon av karisma (Judge, Woolf, Hurst, & Beth, 2006).



### 2.3.1 Forskning innenfor offentlig sektor

Mye av forskningen relatert til transformasjonsledelse er dedikert til private organisasjoner og mye har antydning gjennom årene at grunnen ligger i at private organisasjoner i forhold til den offentlige sektoren er mer fleksible. Flexibiliteten skyldes i hovedsak at det ikke er byråkratiske og forhåndsdefinerte rammer som til en stor grad regulerer drift. Den begrensede forskningen på transformasjonsledelse i offentlig sektor kan indikere på at transformasjonsledelse ikke er like relevant i offentlige organisasjoner som i private organisasjoner. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) kan målene i offentlige organisasjoner være komplekse og uten klare sammenhenger på mål og middel. Offentlige organisasjoner er ofte også en del av en helhet og må jobbe systematisk og etter regulerte lover om hvordan arbeidet skal gjøres. For offentlige organisasjoner handler dette om et ansvar større enn seg selv, et ansvar til befolkningen som de skal yte sitt beste for og sørge for at organisasjonen er vedlikehold og tilrettelagt for menneskers som benytter seg av det. Dermed er lederen og organisasjonens mål ikke kun knyttet til organisasjonens drift og lønnsomhet, men til deres plikt overfor befolkningen. (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I en studie gjennomført av Andersen et. al (2018) på ledere i offentlig sektor ble det konkludert med at ansatte opplevde høyere grad av motivasjon og mindre grad av paternalisme i forholdet mellom leder og ansatt når transformasjonsledelse ble benyttet (Andersen, Børnholt, Bro, & Petersen, 2018). Knudsen (2010) legger frem i sin studie av norske ledere i offentlig sektor og transformasjonsledelse, at det finnes en høy signifikans mellom ledere sin lederskap og teorien om transformasjonsledelse. Med andre ord legger studien frem at transformasjonsledelse gjør seg relevant i offentlig sektor og at videre forskningen av den grunn er aktuell for å supplere med større kunnskap innenfor feltet (Knudsen, 2010).

Forskningen på transformasjonsledelse har gjennom årene gjort det tydelig at uansett antydningen til mindre fleksibilitet og sterke byråkratiske rammer, er transformasjonsledelse en effektiv strategi for ledere i offentlige organisasjoner. For selv om det er åpenbart at byråkratiske rammer kan svekke potensialet har forskningen visst at den offentlige sektoren gradvis implementerer teorier og strategier som tidligere bare fantes i private organisasjoner (Wright & Pandey, 2010).

Offentlige ledere er forventet til å opptre på en slik måte at det er forenlig med forventningene og verdiene til borgere, ikke kun organisasjonen. Det kan dermed se problematisk ut for ledere å begi seg ut på strategier og metoder som kan virke uforenlig med rammene og mekanismene som allerede til stedet. Flere omfattende studier (Wright og Pandey, 2010; Dumdum et, 2002; Lowe et. al, 1996) innenfor transformasjonsledelse har konkludert med at de politiske og byråkratiske kontrollmekanismene i offentlige organisasjoner ikke utelukker muligheten for ledere å utøve transformasjonsledelse.

Dumdum et.al (2002) viser til i sin studie at det ikke ble gjort funn som indikerer forskjeller mellom privat og offentlig sektor sin utøvelse av transformasjonsledelse og karismatisk ledelse. Studien forklarer videre at byråkratiske prinsipper og kontrollmekanismer har en tendens til å lede organisasjonsteoretikere til å anta at transformasjonsledelse er vanskelig i offentlig sektor (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002). Derimot viser forskningen klare indikasjoner på at transformasjonsledelse uansett er relevant for ledere som ønsker å skape mening og motivasjon i offentlige organisasjoner (Wright & Pandey, 2010).

## **2.4 Byråkratiske prinsipper og transformasjonsledelse**

Selv om faktumet er at forskningen har vist at transformasjonsledelse kan ha en viktig og utfyllende rolle offentlig sektor er det relevant å se hvordan transformasjonsledelse kan bli påvirket av de etablerte styringsmekanismene og prinsippene som har og fortsatt i mange tilfeller regulerer hvordan offentlig sektor arbeider. Regelstyring og målstyring er to styringsverktøy som har vært innflytelsesrike på hvordan ledelse og ikke minst oppgaver blir løst i offentlige organisasjoner.

Regelstyring kjennetegnes ved klare regler, instruksjoner og retningslinjer for hvordan arbeidet skal gjøres i de aller fleste situasjoner. Disse beslutningene tas av toppledelsen og et viktig element som er grunnleggende for denne metodikken er kontroll. Regelstyringen baserer seg på en antagelse om at det er mer hensiktsmessig og effektivt dersom en person har klare forhåndsdefinerte regler for hvordan arbeidet skal gjøres. Imidlertid er offentlig sektor i gradvis endring og økt kompleksitet gjør at de etablerte reglene og retningslinjene for å løse oppgaver blir utfordret av oppgaver som ikke kan løses uten å løsrive seg etablerte prosedyrer.

Av den grunn blir regelstyring ofte kritisert for å hindre individers kreativitet og fleksibilitet. Ofte er slike systemer laget av toppledelsen eller politikere på toppen som sitter med en antagelse for hva som er mest hensiktsmessig. Derimot kommer kritikken gjennom praksis der de etablerte retningslinjene ikke alltid er hensiktsmessig til oppgaver som krever individuell håndtering (Kirkhaug, 2018)

En motsetning til regelstyring finnes målstyring som i praksis prøver å møte denne kritikken med en løsning. Hvordan man går frem med å løse målet er ikke viktig, men at målet oppnås. Samtidig som oppgaver blir mer og mer komplekse og ny teknologi stiller krav til ny organisering har målstyring blitt et større element for offentlig sektor med tiden. Offentlig sektor har gjennom årene blitt preget av reformer og gjort ledelsesteorier slik som målstyring mer relevant for sektoren. Med større fleksibilitet og frihet som måloppnåelse bærer med seg fører det også med delegering av ansvar og større myndighet til den enkelte person. Målstyring kan dermed som følge også benyttes som et verktøy for å både evaluere og belønne medarbeidere. Dette kan som resultat også føre til at mennesket blir et middel organisasjonens mål og man starter å se på individet fremfor helheten. Uansett slike tendenser, forhindrer det ikke at målstyring er effektiv i arbeidet med komplekse oppgaver (Kirkhaug, 2018).

For at en transformasjonsleder best mulig skal kunne ta i bruk de fire komponentene og ikke minst engasjere og motivere sine ansatte, stilles det gjerne krav til en grad av fleksibilitet i organisasjonen. Denne fleksibiliteten til å kunne iverksette og ta i bruk virkemidler og metoder på bakgrunn av transformasjonsledelse kan bli svekket av blant annet regelstyring og målstyring som risikerer å ta fokuset vekk fra den kollektive visjonen. Forskningen har vist at transformasjonslederen uansett kan finne rom for å skape mening og engasjement og at det ikke er absolutt at offentlig sektor i stor grad begrenser utøvelsen av transformasjonsledelse. oppgaven vil i analysedelen og gjennom forskningsspørsmålene diskutere dette spørsmålet ytterligere.

## **2.5 New Public Management**

Som forskningen gjentatte ganger har vist, har transformasjonsledelse med tiden og gjennom ny kunnskap gjort seg relevant og effektiv i offentlige organisasjoner. New Public Management (NPM) ble på 1980- tallet starten på en idebølge som har som siktemål å

reduere de statlige kostandene gjennom å redusere de nokså byråkratiske prinsippene og rammene som var til hinder for å skape vekst. Dette ga dermed rom og mulighet for moderne ideer til å også inkluderes i offentlige sektor (Røvik, 2019).

Gjennom reformene som har hatt opprinnelse fra NPM har ledelse blitt et særlig viktig tema i offentlig sektor. Ideene fra NPM er hentet ut fra privat sektor og bærer med seg en hensikt om å gjenskape de samme fordelene og mulighetene de private har til offentlig sektor. Dette innebærer dermed at lederen ikke kun skal ses på som en saksbehandler med fagkunnskap som den avgjørende faktoren for ledelse. Tvert imot skal lederen være en god personalleder og ta i bruk teorier som transformasjonsledelse og verktøy som før var forbeholdt privat sektor. Selve hindret som er et faktum i arbeidet med slike ideer er de allerede faste rammene og byråkratiske prinsippene som legger til grunn for hvordan lederen og organisasjon skal styre og arbeidet (Bekkelund A. s., 2018).

Derimot har NPM med reformene gjennom årene skapt rom for at lederen kan få en mer selvstendig rolle og rom for å utøve ledelse. Incentivet som ligger til grunn for at disse mulighetene blir mer og mer tilgjengelig for ledere i offentlig sektor er kravet og behovet om kostnadseffektivitet og lønnsomhet også i offentlig sektor. Lederen har naturligvis en stor rolle i å implementere og lede på en slik måte som er til fordel til disse nye kravene. For at dette skal være mulig må lederen oppnå en større grad av fleksibilitet og rom for handling som NPM bringer med seg. Eksempler på slike strategier og verktøy er innføringen av åremålskontrakter og mer samarbeid med privat sektor (Bekkelund A. s., 2018).

Et godt eksempel på en av teoriene som NPM har vært med på å innføre i offentlig sektor er teorien om transformasjonsledelse. For samtidig som transformasjonsledelse blir mer og mer benyttet i også offentlig sektor legger det uansett ikke til side at offentlig sektor til en mindre grad har de samme mulighetene for fleksibilitet og rom for endring som de private organisasjonene har. Men uansett viser empirisk forskning at dette ikke alltid er tilfelle og henter til at transformasjonsledelse har et potensial også i offentlig sektor. Det blir dermed spennende å se hvordan kommunale ledere praktiserer ledelse og om deres ledelse kan la seg beskrive og forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse.

## 3. Metode

### Valg av metode

Problemstillingen som er formulert for oppgaven vil i stor grad avgjøre hvilken metode og fremgangsmåte som er tilstrekkelig for å svare på problemstillingen på en god måte.

Problemstillingen for oppgaven er følgende:

- **Hvordan blir ledelse praktisert av kommunale ledere og kan deres beskrivelse la seg forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse**

Kunnskapen som problemstillingen ønsker å innhente er kompleks og omhandler informantens opplevelse og beskrivelse av sin egen livsverden. En fenomenologisk fremgangsmåte vil dermed være relevant for oppgaven da den retter seg mot informantenes egne opplevelser av verden slik de opplever den og forstår den. Dermed vil en kvalitativ fremgangsmåte tjene formålet til oppgaven enn det en kvantitativ fremgangsmåte kunne gjort. Intervjuene har av den grunn blitt valgt som datagrunnlag for å nettopp få beskrivelser av egen ledelse og praksis for å kunne trekke tråder mellom deres beskrivelser og teorien om transformasjonsledelse (Dalland, 2015).

### 3.1 Valg av informanter

For oppgaven er det valgt totalt åtte informanter med bakgrunn som kommunal leder i offentlig sektor. Dette inkluderer fire kommunedirektører og fire kommunale ledere fra åtte forskjellige kommuner i Norge. Informantene har alle forskjellige posisjoner i kommunen med særegne oppgaver som definerer deres ledelse og posisjon. Valg av informanter er gjort strategisk for å kunne hente inn informanter som man kan anta har erfaring og kunnskap om ledelse i offentlig sektor. Søket for informanter ble gjort gjennom et grundig søk på forskjellige kommunale nettsider i Norge for å samle inn informasjon om informanter som kan være hensiktsmessig å ha med i oppgaven.

Samtlige informanter har gjennomsnittlig over 10 års erfaring som leder og har hver for seg ansvar for over 100 ansatte. Noen informanter har over 20 år erfaring som ledere og ansvaret for over tusen ansatte. Utvalget er med andre ord varierende og variasjonen er med på å skape et helhetlig bilde av ledelse praktisert i offentlig sektor og minimerer et ensidig blikk.

## 3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Den kvalitative fremgangsmåten har som formål gjennom Semistrukturert intervjuer å få frem det særegne med informantenes praktisering av ledelse. Det kvalitative intervjuet bidrar til å skape et helhetlig bilde gjennom åpne spørsmål som er med på å skape en bred forståelse for det problemstillingen ønsker å oppnå.

Det er gjennom presisjonene i beskrivelsene og utdypelsen i spørsmålene at jeg kan svare på fenomenet på en best mulig måte. Av den grunn stilles det krav til at intervjuguiden er formulert på en slik måte at informantene kan svare åpent og komme med gode beskrivelser (Dalland, 2015).

## 3.3 Intervjuguide

En utfordring som jeg hadde i de tidlige fasene med intervjuguiden var å utforme spørsmål som var presise og som kunne få frem gode beskrivelser av praksisen til lederne. Det var viktig at spørsmålene var konkrete og enkle i den forstand at de ikke benyttet teorier og andre begreper som kunne være vanskelig å forstå. Jeg forsøkte derfor å formulere spørsmål ut fra en antagelse om at lederne ikke hadde kjennskap til teorien om transformasjonsledelse. (Dalland, 2015). Hensikten med dette var å la lederens beskrivelse av deres praktisering av ledelse gå upåvirket om teorien av transformasjonsledelse. Dermed eliminere jeg en trussel mot at en teori som de potensielt ikke har full forståelse for skulle påvirke deres svar. Spørsmålene var derfor laget på en slik måte at de dekket de fire dimensjonene for transformasjonsledelse av Bass og Avolio (1999), men formulert på en enkel og forståelig måte som fikk frem informantenes beskrivelser av deres praktisering av ledelse som kunne bli knyttet til hver enkelt dimensjon (Dalland, 2015).

En viktig faktor for intervjuene var at informantene følte seg frie til å utdype seg rundt spørsmålene slik de selv oppfattet som viktig. Gjennom åpne spørsmål som f.eks. hvordan informanten jobber knyttet til et fenomen åpner det muligheten for at informanten kan komme med spontane og uventede svar (Dalland, 2015).

### **3.4 Gjennomføring av intervjuer**

Intervjuene ble gjort gjennom Teams som var et foretrukket program for alle informantene. Programmet er noe informantene bruker jevnlig i sin arbeidsplass og fungerte derfor perfekt som en Platform for intervjuer. Informantene som utgjorde utvalget, var ledere i forskjellige kommuner i Norge og derfor utelukket muligheten for fysiske intervjuer. Fysiske intervjuer har fordelen i at intervjueren har observasjon som ekstrainformasjon når spørsmålene blir stilt og kan dermed dra nytte av for eksempel kroppsspråk.

Derimot hadde elektroniske intervjuer fordelen med at informantene var mer fleksible til å velge tid og rom for når intervjuet skulle skje. Intervjuene ble gjort hovedsakelig under arbeidstiden til informantene. Gjennomsnittlig varte intervjuene i underkant av 40 minutter. Spørsmålene ble underveis i samtalene justert til den enkelte informant. Andre spørsmål ble spurt på bakgrunn av informasjon som jeg ønsket mer utdypelse om som kunne fortelle noe om deres ledelse. Intervjuene ble tatt opp på lydopptak etter samtykke for å kunne vende tilbake til deres svar i mitt arbeid med analysen.

### **3.5 Metode i analysearbeidet**

Intervjuene ble transkribert for å lettere kunne analyseres. Transkribering av intervjuene gir forskeren mulighet til å gjenoppleve intervjuet og stryker dermed forståelsen av det som blir presentert. Transkribert datamateriale kan oftest oppleves løst til det forskeren spør om, og informanten kan til tider utdype seg usammenhengende. Med andre ord kan transkribert datamateriale oppfattes oppdelt. For analysen har jeg derfor valgt å gå ut med en fremgangsmåte om å hente ut den faktiske meningen til informanten og prøve å forstå den faktiske responsen informanten prøver å formidle gjennom intervjuet.

Det transkriberte datamateriale ble videre fordelt og systematisert etter komponentene idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulasjon og individuell omtanke. Ofte ble informantene stilt spørsmål innenfor en komponent som også lot seg beskrive deres holdning og lederstil innenfor en annen komponent i transformasjonsledelse. Dette er noe som jeg i etterkant av det transkriberte materiale fikk mer oversikt og ble mer bevisst rundt. jeg ønsket ikke være for direkte i min tilnærming og bli oppslukt av detaljer, det

viktigste for meg var å skape en god forståelse for hva informantenes beskrivelse og forståelse av spørsmålene som kom frem og hvordan det kunne la seg forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse.

Et hjelpemiddel i arbeidet med datamateriale er å benytte koding for å lette systematisere og lettere se sammenhenger og gjentakelser i datamateriale. For arbeidet med koding av datamateriale har jeg gått frem med en deduktiv metode med formål om å kode materiale nedenfra. I praksis innebærer dette at jeg i første omgang printet ut samtlige transskripsjoner og byttet navnene til et nummer i henhold til rekkefølgen til intervjuene. Dette bidro blant annet til å skape en klarere oversikt over informantenes svar.

Som tidligere nevnt i oppgaven er intervjuguiden utarbeidet etter de fire komponentene som er essensielle for utøvelsen av transformasjonsledelse og det vil for arbeidet med koding og kategorisering være avgjørende at materiale fordeles henholdsvis etter dette. Jeg klippet ut derfor det transkriberte materiale i henhold til kategoriene åpningsspørsmål (utdanning, ledererfaring, stilling, lederoppgaver), idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, individuell støtte og andre spørsmål. Etter at dette arbeidet var gjort gjennomgikk jeg teksten en gang til og begynte å kode materiale etter de ulike komponentene.

Jeg ble klar over at informantenes beskrivelser og meninger kunne la seg forstå og beskrive deres lederpraksis i andre komponenter enn den de nødvendigvis ble spurt om. Jeg gikk dermed inn i teksten med en tankegang om å finne sammenhenger mellom deres beskrivelser og de ulike komponentene. For å gjøre dette arbeidet systematisk og skaffe oversikt for analysen ble fargestifter benyttet. Rød for idealisert innflytelse, blå for inspirerende motivasjon, grønn for intellektuell stimulering og svart for individuell støtte. Underveis i arbeidet kodet jeg enkeltord, meninger og enkeltsetninger med tall som beskrev hvilken kategori de tilhørte. Dette ble gjort underveis i gjennomgang av transkripsjonene. Som ble gjort flere ganger for å forsikre at jeg ikke gikk glipp av meningsfylt materiale.

Etter at dette arbeidet ble gjort satt jeg igjen med et nokså omfattende kodesystem som måtte bearbeides igjen for å skape oversikt over hvilke informanter som blant annet mente det samme og hva som eventuelt var en gjenganger i informantenes beskrivelser. Hensiktsmessig var det aktuelt å printe ut dobbelt for å skille mellom det som allerede var kategorisert etter



komponenter eller kategori og et ekstra system som skapte en oversikt over fargekodene etter komponent, sammenhenger, gjentakelser og sammenhenger som ble funnet underveis.

Arbeidet med koding ble ikke digitalisert da jeg fort ble bevisst over at dette innebærer å sjonglere mellom ulike filer som er altfor lange til å se den klare oversikten raskt og god nokk.

### **3.6 Etiske refleksjoner**

Kunnskapen og erfaringen man henter ut fra menneskers liv stiller krav til at forskeren har forståelse for de etiske kravene som er viktig for uthenting av data. Gode etiske overveielser og effektiv håndtering av personopplysninger er ikke bare et krav for studentoppgaver, men også nødvendig for å opprettholde et godt forhold til informantene som stiller opp med både tid, erfaring og opplevelser til oppgavens disposisjon (Dalland, 2015).

Et viktig prinsipp som har fulgt meg under hele oppgaven er at alt skjer etter samtykke fra informanten. Det var viktig for meg at informanten alltid var trygg på at deres opplysninger ble brukt til det formålet som var beskrevet og jeg har tydelig presisert at de har frihet og makt til å trekke tilbake sitt samtykke. Informasjonsskrivet som ble sent til informanten stilte krav til meg selv om å være enkel og tydelig på dette så informantene kunne komme til et intervju med en trygghet i at de viste hva de ga samtykke til.

Et krav som jeg hadde personlig til meg selv var å ha et åpent og subjektivt syn på data som ble innhentet. Bourdieu (1980) forklarer at en forsker ofte er bundet av sine egne erfaringer og kunnskap, som gjør det vanskelig viss ikke umulig å forholde seg objektivt til det en forsker på. Dette er et faktum jeg er bevisst på, derfor er det viktig at jeg har en forståelse for min egen rolle og med dette i bakhodet opprettholder et åpent og reflektert syn på data som blir innhentet (Bourdieu, 1980).

### **3.7 Reliabilitet og validitet**

Under forskningsoppgaver er det et viktig spørsmål som ofte stilles angående oppgavens reliabilitet, hvor pålitelig og nøyaktig datagrunnlaget som er fremsatt er. Reliabilitet er en

viktig faktor i forskningsstudier og stiller krav til at forskeren har kunnskap og forståelse for hva dette innebærer for oppgaven. For å sikre reliabilitet kan fremgangsmåten i prosessen forklares og presenteres godt for at andre forskere i etterkant kan teste og dokumentere den samme studien. Jeg anser informantenes bidrag til oppgaven som relevant da deres genuine og spontane beskrivelser ga et autentisk bilde av deres lederstil. Jeg har i oppgaven vært transparent i min beskrivelse av fremgangsmåten for undersøkelsen.

Derimot er det vanskelig og utfordrende innenfor kvalitative studier å dokumentere og gjenskape datainnsamlingen da intervjuet er gjort og basert på forskeren egne forutsetninger som gjennom hele prosessen benyttes aktivt. På bakgrunn av dette kan reliabilitet ikke anses som relevant for kvalitative studier da forskeren identitet, erfaring og kunnskap ikke kan gjenskapes (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Validitet i kvalitative oppgaver handler om i hvilken grad studien måler det som faktisk skal måles. Validiteten handler om hvorvidt datagrunnlaget kan anses troverdig til det den ønsker å studere. Det kan være utfordrende å validere transkribert materiale i kvalitative studier da det ikke finnes en forsikring om at det muntlige datamaterialet kan gjengis og analyseres korrekt. Det kan være utfordrende for en forsker å være genuin og objektiv til datamaterialet som må analyseres. Det er derfor viktig å presisere at en slik kvalitative metode ikke vil egne seg for generalisering, men fyller et formål med å supplere og styrke den forståelsen man har av transformasjonsledelse i offentlig sektor (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Totalt inkluderer studien åtte informanter fra forskjellige kommuner. De ulike informantene har forskjellige beskrivelser, meninger og refleksjoner rundt deres lederpraksis. Funnene som er gjort i undersøkelsen ikke generaliserbare da de ikke omfatter nok kommunale ledere til å generalisere for alle kommunale ledere. Jeg vil uansett hevde at studien oppfyller sitt formål da den tar utgangspunkt i ledere med enorm erfaring og kunnskap om det å lede i offentlig sektor. Gjennomsnittlig har alle ledere over ti års erfaring fra ledelse i offentlig sektor. Deres erfaringer og kunnskap bidrar til å skape et godt bilde av hvordan ledelse blir praktisert i offentlig sektor og er derfor til nytte når oppgaven ønsker å trekke koblinger mellom deres ledelse og transformasjonsledelse.

## 4. Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere mine funn og drøfte dem i lys av teorien som er fremlagt for oppgaven. For denne delen av oppgaven blir det aktuelt å se sammenhenger mellom informantenes beskrivelser, praksis av ledelse, og teorien om transformasjonsledelse. Analysen delen har som formål å knytte funnene opp mot de fire komponentene som utgjør transformasjonsledelse (idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, individuell oppfølging) og diskutere funnene på basis av dette.

Problemstillingen som er valgt for oppgaven er følgende:

- **Hvordan blir ledelse praktisert av kommunale ledere og kan deres beskrivelse la seg forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse**

I tillegg til problemstillingen vil dette kapitlet inkludere en rekke forskningsspørsmål og prøve å drøfte de på bakgrunn av funnene som er gjort.

1. Hvordan inspirer og motiverer de kommunale ledere de ansatte?
2. Hvordan arbeider kommunale ledere med de ansattes kompetanser og ferdigheter?
3. Er transformasjonsledelse relevant og hvordan praktiseres det i offentlig sektor?
4. Setter offentlig sektor begrensinger på utøvelsen av transformasjonsledelse?

For dette kapitlet har jeg valgt en struktur der jeg først presenterer funnene basert på de fire komponentene. Henholdsvis ønsker jeg å besvare de ulike forskningsspørsmålene påfølgende i de komponentene de utgjør relevant. Dette betyr i hovedsak at forskningsspørsmål én blir besvart i drøftelsen av idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon. Videre vil forskningsspørsmål to bli besvart i drøftelsen av komponenten intellektuell stimulering. Avslutningsvis vil forskningsspørsmål tre og fire bli diskutert til slutt samtidig med oppgavens konklusjon.

### 4.1 Lederens innflytelse: verdier, visjon og rollemodell

I dette kapitlet vil jeg diskutere funn knyttet til informantenes beskrivelser og praksis knyttet til det å skape visjoner, verdigrunnlag og være en rollemodell. Dette er sentrale kjennetegn for

en transformasjonsleder som søker innflytelse i organisasjonen gjennom personlige egenskaper og bidrar til å samle organisasjonen for et felles mål. Dette kapitlet handler om komponenten idealisert innflytelse, og som tidligere nevnt beskriver Bass (2006) en leder innenfor denne komponenten som en sterk rollemodell grunnet deres ekstraordinære egenskaper og høye doktriner om etisk standard (Bass B. M., 1999).

#### **4.1.1 Formidling av verdier i organisasjonen**

I spørsmål knyttet til verdier hadde alle lederne mye å si og mange av lederne beskrev verdier som hadde stor personlig verdi for dem og som ledet dem gjennom arbeidet sitt. Samtidig var det ledere i studien som uttrykte et eierskap til kommunens verdier i tillegg. Lederne var opptatt av hvordan de kunne jobbe for å etterleve de verdiene som var viktig for dem i sitt arbeid og hvordan de kunne gjennom arbeidet sitt uttrykke de verdiene som var viktige for dem over til sine ansatte. En av informantene hadde følgende å si om arbeidet med verdier i sin kommune:

- *... det å definere verdiene og prate om de er alltid viktig, ledelse består mye av det, å ha integritet, pålitelighet og samhold i det vi jobber med er viktig for at vi kan levere tjenester som fungerer ... viss du på en måte snakker mye om verdier men viser det ikke tydelig gjennom måten du jobber så svekkes litt av den effekten man ønsker å oppnå, det er viktig derfor at de verdiene jeg tror på gjennomføres i arbeidet slik at både de ansatte kan motiveres eller kanskje bli inspirert, det er i hvert fall det jeg håper...(informant 2).*

En annen informant hadde dette å si:

- *Jeg er veldig opptatt av at jeg skal være meg selv, med min integritet og verdier ... og så er det selvfølgelig viktig for meg som leder å være bevisst på at mine verdier matcher min lederrolle (informant 7).*

Informant syv forklarer at det å ha klare verdier som gjennomføres i det man gjør er viktig for hvordan man oppfattes som en leder. Flere av informantene i studien delte sammen oppfatting av at lederens verdier må kunne samsvare med måten man jobber på og synliggjøre dette

overfor sine ansatte. Lederne beskriver arbeidet som viktig for å kunne vinne respekt og tillit i organisasjonen. Dette samsvarer med Bass og Riggio (2005) sin forklaring om at et viktig kjennetegn for ledere innenfor idealisert innflytelse er at de opptrer i tråd med gode verdier slik at de kan fremstå som gode rollemodeller. Samtidig forklarer Bass og Riggio (2005) at en transformasjonsleder kan stoles på å gjøre de gode tingene og demonstrere gode etiske standarder og verdier. Lederne i studien uttrykker dette gjennom en bevist holdning til deres posisjon og den effekten deres rolle har på de ansatte. Totalt var det 4 lederne som uttrykte dette og forklarte arbeidet med verdier som essensielt for å kunne oppnå kvalitet i arbeidet, forutsatt at man som leder evner å integrere det i sitt arbeid og organisasjon. Noen av informantene begrunnet dette med offentlig sektor sitt enorme ansvar overfor mennesker (Bass & Riggio, 2005).

Samtidig er det noen informanter som legger vekt på uformelle settinger og dagligdagse handlinger i organisasjonen for å fremme gode verdier:

- *Jeg tror kanskje jeg ikke formidler det i klartekst, eller ord, men gjennom handling for å si det sånn, jeg prøver å leve opp til det jeg verdsetter selv, jeg ønsker å få med meg folk, være en rollemodell, jeg ønsker å kunne utøve en lederstil som jeg vet jeg setter pris på når jeg har en leder selv (informant 8)*

Informanten legger vekt på at lederen kan formidle mye gjennom sin opptreden i organisasjonen og særlig gjennom uformelle settinger der enkle og gode handlinger uttrykker hva slags verdier hun legger vekt på i sitt arbeid. Informanten beskriver en slik strategi som viktig i arbeidet med å være en rollemodell. Bass (2010) forklarer at en transformasjonsleder vil etter sin personlighet, kunnskap og situasjon handle på en måte som er passelig for organisasjonen (Bass B. M., 2010).

Totalt var det to ledere som delte denne tankegangen, informant syv og åtte. Informant syv legger samtidig til at for å kunne uttrykke dette budskapet effektivt stiller han krav til seg selv for å kunne formidle dette med sjarm for å både tiltrekke oppmerksomhet og vise engasjement for de verdiene han formidler. Informanten uttrykker det jeg tolket som karisma, som en essensiell egenskap i dette arbeidet. Karisma er imidlertid en viktig egenskap innenfor idealisert innflytelse og House (1977) forklarer at ledere som evner å formidle et budskap

gjennom en særegen sjarm eller karisma er ofte suksessfull i å samle organisasjonen for et felles mål.

Noen av informantene uttrykker et eierskap til kommunens verdier, informant fire hadde dette å si:

*... kommunens verdigrunnlag ... tillit, inkludering og nyskaping ... men personlige verdier eller hva man opplever som personlige verdier i sin ledelse og i sitt arbeid, så lenge jeg jobber som leder er det noen verdier som i tillegg er viktige for meg og som gjennomsyrrer det som driver meg som leder (**informant 4**).*

Informant fire beskriver et stort eierskap til kommunens verdier og jobber for å skape begeistring, et begrep han bruker ofte om sitt arbeid og sitt mål for hans avdeling. Informant fire forteller videre at kommunenes verdier uttrykker godt verdier han kan gjenkjenne seg i. Bass (2006) forteller i Reza (2019) at transformasjonslederen innehar de verdiene i organisasjonen lederen mener kan ha innflytelse på de ansatte. Informanten forteller videre at av personlige verdier legger han vekt på de som han mener kan være viktig for å skape innflytelse i organisasjonen.

#### **4.1.2 Lederens visjon**

Spørsmålet knyttet til visjon baserte seg hva slags visjon lederen hadde for sine ansatte eller avdeling. Tilleggsspørsmål og utdypelser som ble relevant å spørre noen enkelte informanter i etterkant forklarte hvordan dette ble formidlet, formet eller synliggjort for de ansatte eller avdelingen. Informant fem hadde dette å si om visjon for sin kommune:

- *Vi skal jo følge den visjonen eller retningen som vår kommune er enige om, og det er jo dette med å jobbe med nyskaping og innovasjon, raushet, det å dele på kunnskap og så videre, jeg skal ikke ha noen ekstra visjoner enn det gode fundamentet som ligger til bunn, det er noe alle ansatte har vært med på å legge til rette for, ikke bare noen på toppen som har funnet på, og det gjenspeiles i hele organisasjonen (**informant 5**).*

Et viktig poeng som informant fem uttrykker er at visjonen som er laget i samarbeid med kommunen og de ansatte uttrykker det hun og de ansatte skal jobbe for, en ekstra visjon er ikke nødvendig da en felles visjon allerede er etablert og sørger for at alle jobber for et felles mål. Informant fem beskriver godt hvordan totalt fire informanter i studien forstår sitt arbeid med visjon. De fire informantene som uttrykte dette opplevde samtidig et eierskap til visjonen som var lagt frem av kommunen, noen av informantene presiserer at visjonen er et resultat av samarbeid mellom dem, ledelsen og de ansatte. Informantene legger derfor til grunn det kollektive samarbeidet som viktig i arbeidet med visjoner, dette begrunner informantene igjen med det felles ansvaret og målet de har overfor organisasjonen og det har ansvaret for i kommunen (Poon & Fatt, 2000).

Informant tre hadde dette å si:

- *min visjon, eller kommunens visjon står i kommune planen ... visjonen skal jo kunne gjenspeiles i alle tjenester, (informant 3).*

Videre er det verdt å inkludere at informantene som tok et eierskap til organisasjonens visjon imidlertid også forklarte at de hadde egne visjoner som var viktig for dem. Informantene fremmer organisasjonens mål betydelig høyere enn sine egne som i seg selv ikke inkluderer spesifikke visjoner, men heller en optimistisk retning som de setter for seg selv eller organisasjonen. Samtidig er det diskuterbart for hvor relevant det er for en leder å ha en annen visjon enn fellesskapets. Jacobsen og Torsvik (2007) beskriver at offentlig sektor sitter med et større ansvar enn seg selv og organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). På en annen side forklarer Bass (2005) at en transformasjonsleder kjennetegnes etter lederens evne til å formidle en klar og tydelig visjon, igjen må man tenke seg om dette også basert på lederens evne og situasjon omfatter kommunens visjon (Bass & Riggio, 2005).

Flere av informantene forklarer arbeidet med visjon i organisasjonen viktig får å oppnå gode resultater og sette en god retning for fremtiden, særlig legger de vekt på visjoner de har formulert selv. Informant fire forteller dette om arbeidet med visjon i organisasjonen:

- *Jeg bruker et slogan eller en visjon som sier at kommunen skal levere digitale løsninger som skaper begeistring, og det er en enkel formulering som jeg bruker ofte og som noen reagerer på og tenker det er noe veldig spesielt ... jeg tenker det er viktig*

*å ha større forutsetninger, visjoner for vårt arbeid, for å kunne legge lista høyt ... så det handler om kvalitet til meg selv, det å skape begeistring (**informant 4**).*

Totalt var det fire ledere i studien som uttrykte en visjon som de hadde for enten seg selv eller organisasjonen. Informant fire gir en god indikasjon på hvordan de andre lederne arbeidet med visjoner. Lederne hadde et mål om å kunne formidle dette gjennom engasjement frem til de ansatte, Reza (2019) forklarer dette med transformasjonslederen kjennetegnes av en leder som uttrykker en klar visjon og evner å formidle dette med engasjement frem til sine ansatte. Samtidig legger informantene vekt på at visjonen må synliggjøres for de ansatte. Begrunnelsen som lederne stilte opp med baserte i hovedsak seg på et mål om å oppnå produktivitet og kvalitet fram mot innbyggerne i kommunen (Reza, 2019).

### **4.1.3 Lederen som en rollemodell**

Et funn i denne studien er at alle informantene har et mål om å kunne fremstå som en rollemodell. Flere av informantene i studien poengterer det å kunne etterleve de verdiene og visjonene som er viktige for dem og synliggjøre det i organisasjonen er essensielt for å kunne være en rollemodell. I dette legger flere av informantene til at verdier og visjoner kan fort bli kun ord og ikke handling dersom man som leder ikke kan etterleve dette. Et interessant funn i studien er at alle informantene deler synet om å kunne være transparent og ikke prøve å heve seg over sine ansatte.

Informantene i denne studien jobber alle for å kunne være en rollemodell og beskriver hvordan dette kan påvirke flere områder i organisasjonen positivt. Informant fire hadde dette å si om å være en rollemodell:

- *det hjelper veldig lite å snakke om de tingene eller verdiene som er viktig for meg viss måten jeg snakker som leder eller menneske er i strid med det ... jeg må kunne være der sammen med dem og sette retning, ta det første steget og bidra til å vise at ting kan gjøres og er oppnåelige, det er gjennom de ganske enkle tingene, men de har enorm betydning, spesielt i lengden (**informant 4**).*



Informant fire ser på seg selv som en rollemodell og forklarer at det å kunne etterleve gode verdier og visjoner er viktig i arbeidet for å kunne fremstå som en rollemodell. Alle informantene i studien deler dette synspunktet. To av informantene beskriver det som «walk the talk». Informantene er opptatt av å kunne gjenkjennes i de verdiene og målene som opptar dem og tydelige om at de ønsker å være et forbilde for sine ansatte.

Informant fem forteller dette:

- *jeg må være åpen selv for konstruktive tilbakemeldinger og kritikk, jeg er ikke bedre enn den beste eller svakeste ledd, jeg er en del av helheten, jeg må kunne være transparent i forhold til det jeg gjør ... ikke skape avstander mellom seg selv og de ansatte, det er gammeldags de sjefene som satt bak store skrivebord, det går ikke å drive sånt lenger, du får ikke noe av å sitte sånn (informant 5).*

Flere av informantene poengterer at man ikke skal fremstå som en sjef, men som en leder som er villig til å gjøre den samme jobben og ta del i de samme oppgavene. Bass (2010) forklarer dette med at transformasjonsleder evner å samle de ansatte under et felles mål når lederen går vekk fra egeninteresser og setter et eksempel som kan følges (Bass B. M., 2010). Informant tre forteller dette arbeidet som:

- *jeg må gjøre det jeg sier jeg skal gjøre, være først ute, og så er det ikke jobben min å være populær, jeg ønsker å kunne være en del av de ansatte, være uenige og dele ulike syn, få frem de beste løsningene, det er sjeldent at jeg sitter og klekker noe på bakrommet (informant 3).*

Det å kunne utstråle sjarm og positivitet i arbeidet blir sett som et viktig verktøy i dette arbeidet, hele fem informanter mener at man som leder må kunne utstråle en sjarm og positivitet i arbeidet for å kunne lykkes med å gi budskapet mer makt. Samtidig legger informantene vekt på at det å kunne fremstå som en rollemodell legger til rette for at man skaper gode relasjoner. Informantene i studien legger vekt på etikk, synliggjøring av verdier, det å etterleve visjonen og levere kvalitet frem til sine innbyggere. Flere av informantene presiserer at det å kunne jobbe for å fremstå som en rollemodell er særdeles viktig i offentlig sektor. Dette begrunner informantene med den enorme oppgaven i det å forvalte skattepengen på en effektiv måte som leverer kvalitet frem til sine innbyggere.

Arbeidet etter å kunne fremstå som en rollemodell er slik jeg forstå det avgjørende for å kunne gjøre dette arbeidet effektivt.

#### **4.1.4 Drøftelse av lederens innflytelse, verdier og visjon**

Offentlig sektor er i større grad påvirket av byråkratiske rammer og politiske lovverk som medfører mindre fleksibilitet og rom for endring. Både strukturen og målene som offentlig sektor kan sette begrensinger på hvordan lederen er fleksibel med å kunne utforme ikke minst visjoner og mål for sin arbeidsplass (Bass B. L., 2019). Men i studien forteller informantene at de sitter med tilstrekkelig innflytelse og makt til å kunne være fleksibel knyttet til arbeid med å sette mål og visjoner. I dette legger noen av informantene til at tillit fra det politiske administrasjonen er viktig for at man i arbeidet sitt og i organisasjonen kan sette visjoner og mål fleksibelt.

Et interessant funn i studien er som tidligere nevnt hvordan mange av informantenes verdier og visjoner til en stor grad samsvarer med verdiene og målene som allerede er etablert for organisasjonen. Dette kan bære med seg en antagelse om at de verdiene og målene som er satt for organisasjonen setter sin innflytelse på lederen. Derimot kan det argumenteres for at lederne i studien har en god forståelse for hva som bør legges vekt på og at de allerede etablerte visjonene og målene som er satt på best mulig måte setter en kollektiv retning. Informant fem poengterte denne påstanden med at man som lederen ikke trenger å etablere og følge opp nye mål når de som allerede eksisterer fremmer godt det organisasjonen jobber etter. (Bekkelund A. S., 2018).

Lederne i studien er opptatt av hvordan deres medarbeidere og nærmeste ledere oppfatter dem i hverdagen. For en transformasjonsleder er det avgjørende å kunne ha respekten og tilliten til sine ansatte når lederen skal iverksette tiltak og endringer i organisasjonen (Bass B. M., 1985). En gjenganger hos alle lederne i studien er at det å fremstå som en rollemodell i hovedsak baserer seg på formelle settinger og ikke i store forsamlinger eller folkemengder der lederen taler til et større publikum. En gjenganger hos alle informantene kan beskrives slik som informant én forklarer som «walk the talk». Lederne er opptatt av de enkle tiltakene som baserer seg på å ikke heve seg over de andre, stille de samme kravene til seg selv og synliggjøre dette arbeidet fremfor sine ansatte. En mulig påstand er dermed at lederne i studien ikke oppleves å score like høyt på karisma da det unngås å vektlegge på større forsamlinger

og symbolske uttrykk (Bass B. M., 1999). Videre kan man argumentere for at settingen i organisasjonen ikke tilrettelegger for at lederen opplever at det er et behov for å kunne tilrettelegge større innflytelse over de ansatte. Imidlertid kan det være viktig å avklare at lederen kan ha en god forståelse for hva som er passende til organisasjonens posisjon (Bourdieu, 1980). Dermed kan man forstå det slik at utstråling av sjarm ikke nødvendigvis gjør seg relevant til større settinger, men i større grad passende i hverdagsaktuelle situasjoner der man er i kontakt med enkeltmennesker og medarbeidere.

## 4.2 Lederens inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon er en like avgjørende komponent for ledere som ønsker å oppmuntre sine ansatte og inspirere dem til å kunne ta i bruk sin fulle potensialet. Inspirerende motivasjon innebærer at lederen kommuniserer frem et overbevisende budskap om organisasjonens visjon og formål og tilrettelegger ordninger som fremmer de ansatte sin potensial. Lederne i denne studien ble spurt en rekke spørsmål som tar for seg lederens holdning til organisasjonens fremtid, ordninger som fremmer de ansattes potensiale, inkludering i organisasjonen og hvordan lederen kan jobbe for å engasjere de ansatte.

### 4.2.1 Lederens optimisme

Spørsmålet knyttet til lederens optimisme og holdning tar for seg lederens arbeid og fremgangsmåte knyttet til det å kunne være optimistisk og positiv til organisasjonens fremtidsbilde. Spørsmålet har som formål å hente frem erfaringer og forklaringer som kan forklare hvordan lederen jobber med dette. Informant én hadde dette å si:

- *viss du ikke er optimistisk så har du en utfordring, og så kan du være i situasjoner hvor du også må tvinge deg selv til å være optimistisk ... jeg må ha et positivt syn på fremtiden og det omfatter ikke å fremstille fremtiden rosenrødt, men til syvende og sist ha tro på at vi kan løse oppdraget vårt og håndtere fremtidens utfordringer, viss ikke kan man ikke være en leder (**informant 1**).*

Flere av informantene i studien legger vekt på at lederens evne til å kunne være optimistisk er avgjørende til den grad at lederen i mange tilfeller må kunne tvinge seg selv til det. Informant

én forklarer at det i mange tilfeller kan være en utfordring å holde seg optimistisk, men forklarer slik som Bass (2010) beskriver, at som en leder må han kunne etter situasjonen vite hva slags holdning eller handlinger som på best mulig måte kan løfte de ansatte motivasjon. Flere av lederne i studien legger vekt på at lederens handlinger smitter over til de ansatte, lederne som uttrykte dette forklarer at lederen er den nærmeste personen man ser til for enten det er råd eller veiledning. Dersom lederen ikke synliggjør en optimistisk eller positiv holdning, kan dette smitte over til de ansatte (Bass B. M., 2010).

Lederne i denne studien forklarer at arbeidet med dette foregår best i uformelle og dagligdagse settinger der man kan synliggjøre seg selv. Lederne begrunner selve formålet av forskjellige grunner, derimot er alle lederne enige i at optimisme er nødvendig for å både skape håp og troverdighet fremfor mål og arbeidsoppgaver. Lederne handler dermed i tråd med det Bass (2010) forklarer som en avgjørende faktor for at lederens skal skape inspirasjon og tro for det kollektivet målet (Bass B. M., 2010).

Informant tre hadde dette å si om en optimistisk leder under utfordrende perioder:

- *større utfordringer de neste 20 årene ... eldre øker ... dobbelt så mye tjenester med halvparten av den bemanningen vi har i dag, og det løser man ikke ved å løpe fortere. Vi må skape en helt ny velferdsstat, vi jobber aktivt med massiv tjenesteinnovasjon og tjenesteutvikling, vi lagde en helt ny inngang til hjembaserte tjenester som fikk ned vedtakene med over 60 prosent ... sånne prosjekter og mange fler jobber vi med hele tiden for å skape bærekraft, dette tenker jeg gir håp når vi kan jobbe for sånne ting (informant 3).*

Informanten beskriver arbeidet med å inspirere de ansatte gjennom tøffe perioder som avgjørende for å ikke miste håpet for det formålet de har, dette gjør hun ved å være med å samle organisasjonen for å kunne skape den innovasjonen og tjenestene de trenger. Totalt delte tre av lederne denne strategien og beskrev lederens optimisme som avgjørende i offentlig sektor der blant annet økonomiske begrensninger og manglende bemanning fort kan bli et faktum. Bass og Riggio (2005) forklarer at det er i slike tilfeller der organisasjonen opplever utfordringer og kriser at transformasjonslederen kan tre frem for å skape inspirasjon og løfte de ansatte opp (Bass & Riggio, 2005). Dette kan gå tilbake til antagelsen om at offentlig sektor sitter med begrensninger og rammer som vanskeliggjør transformasjonslederen i

å være fleksibel. I dette ligger det til grunn at nye rammer og vilkår bli satt av politikerne på topp som lederen til en stor grad ikke har innflytelse over.

Samtidig er det verdt å nevne at uansett om alle lederne i denne studien legger vekt på betydningen av det å uttrykke optimisme eller være optimistisk, er det ikke alle ledere som uttrykker dette mer enn det de kan kreve av seg selv i uformelle eller dagligdagse settinger. Slik jeg forsto er det ikke alle tilfeller der lederne opplever at det er relevant eller passende å uttrykke optimisme mer enn det som kan anses passende og relevant til situasjonen. Flere av lederne uttrykte som tidligere behovet i situasjoner der organisasjonen opplevde kriser. Det kan derfor forstås slik som Reza forklarer at transformasjonslederen evner etter situasjonen å avgjøre de virkemidlene og tiltakene som på best mulige måte kan inspirere de ansatte (Reza, 2019).

#### **4.2.2 Medbestemmelse og inkludering**

Ledere som evner å inkludere de ansatte i prosessen og aktivt jobber for å gi dem et eierskap over det de gjør, bidrar til å inspirere og engasjere dem i organisasjonens formål. Dette kan føre til at organisasjonen opplever økt produktivitet og et mangfoldig spekter av beslutninger (Thompson & Li, 2010). Spørsmålet som ble spurt lederne gikk ut på hvordan de kan jobbe for medarbeider medbestemmelse og inkludering i organisasjonen.

- *Jeg har jobbet mye med tillitsbasert ledelse, kanskje en av de første tingene jeg startet i gang når jeg kom til kommunen, det handler i stor grad at vi skal ha ledere som stoler på medarbeidere, vi skal sørge for at de har den kompetansen de trenger og at de er i et område de kan mestre, så gir vi medarbeiderne stor frihet til å finne løsninger selv, (informant 7).*

Informant syv jobber aktivt med tillitsbasert ledelse og forklarer at medbestemmelse er særdeles viktig i offentlig sektor for å kunne skape et eierskap til det man gjør og finne de løsningene som man mener er best. Totalt var det tre ledere i studien som beskriver en tydelig strategi for å oppnå dette målet.

Alle lederne i studien har en god forståelse for at medbestemmelse og inkludering i organisasjonen er viktig for å kunne skape en eierskapsfølelse til det man gjør. Flere av

lederne i studien legger vekt på at dersom de ansatte ikke opplever at de er inkludert eller har medbestemmelse i prosesser så vil de som resultat ikke ta det i bruk. Videre forklarer flere informanter at arbeidet med å medbestemme og inkludering er særdeles viktig i offentlig sektor da deres handlinger er med på å påvirke innbyggere. En av informantene legger vekt på at offentlig sektor ikke er en lønnsvinner, i dette legger han til tillegg og bonus for arbeid og forklarer at det å skape en eierskapsfølelse til det man gjør kan være avgjørende. Dette reflekterer godt hvordan flere av lederne forholder seg til medbestemmelse og inkludering i offentlig sektor.

Informant seks hadde dette å si:

- *Ved å ha enkle men gode prosesser, være åpen for å snakke sammen, ta inn innspill som kommer nedenfra organisasjonen, ikke tro at de skapes ovenfra. Jeg er opptatt av at ting kommer nedenfra og så skal vi få dem til sammen, og det prøver jeg å formidle til de ansatte, at deres meninger og kunnskap er det som til syvende og sist dreier om hjulet i organisasjonen (**informant 6**).*

Informant seks legger vekt på uformelle settinger og dagligdagse handlinger i organisasjonen som hun mener er viktig for å fremme inkludering i organisasjonen. Informanten beskriver godt hvordan totalt fem ledere i studien forholder seg til medbestemmelse og inkludering i organisasjonen. Samtidig er det verdt å nevne at kommunene til informantene har strategier eller formelle arenaer for arbeidet med medbestemmelse og inkludering. Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer at lederen har en enorm rolle i å samle organisasjonen mot felles mål og de ansatte først og fremst ser til lederen for råd eller veiledning (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I samtalene med informantene ble det gjort tydelig at lederne ikke legger mer fokus enn det de anser som nødvendig eller relevant. Imidlertid stiller ikke lederne seg likegyldige i arbeidet med inkludering og medbestemmelse. Lederne viser klare indikasjoner om et ønske og mål i å styrke arbeidet med inkludering og medbestemmelse i organisasjonen, samtidig understreker Bass (2010) at inspirerende motivasjon synliggjøres når lederen viser et klart eksempel og er fremtredende i organisasjonen.

### 4.2.3 Engasjerende leder

Ledere som klarer å vise entusiasme og motivasjon i organisasjonen bidrar til å inspirere de ansatte. Dedikasjonen lederen setter i arbeidet har dermed en stor effekt, det er ikke kun gjennom handlinger lederen kan inspirere. Lederen kan et fremme budskap om samhold, visjoner og betydningen av arbeidet for å inspirere de ansatte (Bass B. M., 1985). Spørsmålet som ble stilt lederen går ut på betydningen av det å være engasjert og arbeidet for å kunne synliggjøre dette.

Informant én hadde dette å si:

- *Det er måten du er engasjert på, jeg bruker inni mellom å bruke Peter Stordalen som eksempel. Han slår hjul foran sine ansatte og liksom er litt klovneaktig, og veldig sånn energisk, og det passer nokk hans organisasjon, men jeg er ikke den typen og prøver heller ikke å framstille sånn, men den måten jeg er engasjert på er at jeg er interessert i det folk holder på med, jeg stiller spørsmål, hilser på folk om morgningen, prater ved kaffemaskinen, lur på hvordan det går med prosjektet, viser optimisme og så tar jeg del i det folk gjør, er til hjelp og det vil jeg de skal vite (**informant 1**).*

Informanten bruker Petter Stordalen som et eksempel og slik jeg forsto det forklarer at lederen må etter sin egen evne og situasjon engasjere seg slik han eller hun mener passer organisasjonen. Informanten forklarer videre at det er gjennom enkle ord og gjennom uformelle handlinger man kan vise til de ansatte at lederen er dedikert og ivrig å vite hvordan det går med dem og til hjelp viss de skulle trenge.

Informant én sin beskrivelse passer godt til hvordan de fleste av lederne i studien forholder seg til det å fremstå engasjerende og synliggjøre entusiasme og dedikasjon. Lederne i studien er bevisst på at lederen har en høy smitteeffekt over til de ansatte og prøver gjennom egne metoder å utgjøre en forskjell. Alle lederne i studien gjør dette først og fremst gjennom enkle handlinger som det å kunne være til stede i organisasjonen, vise dedikasjon til arbeidsoppgaver, kommunisere med de ansatte, fremme et positivt budskap og være til stede for ansattes behov. Et interessant funn i studien er at fire av lederne uttrykte karisma gjennom

deres evne til å kommunisere frem et budskap som evner å mobilisere de ansatte for et felles mål. Lederne som utstråler karismatiske egenskaper kjennetegnes gjennom deres mangfoldige spekter av virkemidler og engasjement til å være til stede, høy kommunikasjonsevne og en sjarm som til en stor grad reflekteres gjennom deres høye engasjement i det de gjør (Poon & Fatt, 2000).

- *Er du ikke engasjert så vil du slite, for det påvirker og er veldig synlig for de ansatte, så har jeg ledere under meg som er avhengig av retning og svar, jeg kan ikke være døll ... viktig at jeg snakker høyst, være litt frampå med de ansatte, hilse på dem, være engasjert i det de gjør ... og så klart må engasjementet justeres litt hele tiden slik at det ikke oppleves for mye (informant 2).*

Informant to forklarer at som leder er det avgjørende å være engasjert i organisasjonen for å løfte frem de ansattes potensial. En strategi informanten har til seg selv er å kommunisere frem et tydelig budskap til de ansatte som vekker optimisme. Informanten forklarer videre at gode kommunikasjonsegenskaper er avgjørende for å synligere engasjement på en god måte. Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer at lederen har en høy smitte effekt i organisasjonen grunnet dere opphøyde stilling. Samtlige ledere i studien er tydelig på at å være transparent er viktig for å smitte over optimisme og dedikasjon til de ansatte. Videre er informantene enig i at gode kommunikasjonsegenskaper er essensielt i dette arbeidet for å lykkes, imidlertid legger flere ledere i studien vekt på de enkle og uformelle handlingene de kan gjøre i organisasjonen som kan synliggjøre engasjement til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

#### **4.2.4 Drøftelse av lederens inspirerende motivasjon**

En inspirerende leder er en som skaper entusiasme i organisasjonen og synliggjør optimisme og dedikasjon som er med på å heve moralen til de ansatte. Lederens evne til å være optimistisk og skape et positivt fremtidsbilde for de ansatte er med på å skape motivasjon og ikke minst tro på at visjonen er oppnåelig. Dette bringer oppgaven mot det første forskningsmålet:

Hvordan inspirerer og motiverer de kommunale lederne de ansatte?

Bass (1985) forklarer at organisasjonen på et tidspunkt kan oppleve kriser eller situasjoner som kan være med på å svekke optimismen og moralen for de ansatte og fremhever lederen rolle i å være inspirerende for å kunne løfte dem (Bass B. M., 1985).



Et interessant funn i studien er at fem av lederne beskriver deres holdning eller arbeid med å være optimistisk og positiv til organisasjons fremtidsbilde, som et resultat av utfordringer og kriser som har oppstått. I dette legger de til større oppgaver, bemanning og økonomiske incentiver. Lederne beskriver en forståelse for at optimisme er avgjørende under krevende perioder for å opprettholde pågangsmoten til de ansatte og skape mening i kanskje mer utfordrende arbeidsoppgaver.

Derimot beskriver ikke lederne andre virkemidler eller strategier enn kun den sjarmen og pågangsmoten de kan synliggjøre i arbeidet. Bass (1985) forklarer at en inspirerende leder er akkurat inspirerende blant annet på grunn av den store handlingsfriheten lederen sitter med. Det er ikke nokk til å konkludere med at lederne er begrenset i arbeidet, derimot er det fortsatt rimelig å tenke at offentlig sektor sitter med mindre handlingsrom enn kanskje privat sektor i det å være fleksibel og flere handlingsmuligheter for å i å inspirere de ansatte. På den andre siden kan det være fornuftig å tenke at mye handler om lederens personlige egenskaper og identitet (Bass B. M., 1985).

Lederens evne til å inkludere og skape medbestemmelse i organisasjonen er at av disse virkemidlene lederne kan benytte seg av for å kunne skape eierskap og meningsfylt arbeid. Dette åpner opp for et spekter av muligheter for de ansatte, blant annet friheten til å kunne forme og løse egne oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Alle lederne i studien legger vekt på inkludering og medbestemmelse i organisasjonen, derimot er det ikke alle lederne som aktivt benytter strategier som jobber med dette. Fire av lederne i studien benytter aktivt strategier i dette arbeidet, imidlertid er det kun to av fire av disse lederne som benytter personlige strategier. Resterende lederne i studien arbeider med dette gjennom uformelle settinger og jobber for å fremme dette, samtidig som formelle arenaer i kommunen der de ansatte kan bli hørt og komme med egne meninger. Lederens evne til å kunne skape større handlingsrom og frihet for de ansatte til å utforme egen hverdag er viktig for å kunne inspirere de i arbeidet (Judge, Woolf, Hurst, & Beth, 2006). Selv om lederne i studien anerkjenner betydningen av medbestemmelse og inkludering er det på basis av deres praksis og erfaringer mye tyder på at det legges lite vekt på dette utenom de tiltakene i uformelle settinger de kan bidra med. I dette ligger det til grunn manglende arbeid og evne til å engasjere de ansatte i organisasjonen aktivt gjennom tydelige strategier som sikrer dette.

Som sagt benytter to av lederne aktivt strategier som jobber for dette, en av lederne jobber aktivt med tillitsbasert ledelse og forklarer at en slik strategi er viktig i organisasjonen slik at de ansatte kan forme og finne de løsningene de mener er best og dermed unngå alt for mye detaljstyring. Det kan argumenteres for at lederne i det stadiet de var i når spurt spørsmålet satt med flere oppgaver eller ikke selv satt med oppgaven i å jobbe med dette. Videre kan det tenkes at arbeidet med dette gjennom uformelle settinger oppleves som relevant for lederne og at etablerte rammer for hvordan medbestemmelse og inkludering jobbes i kommunen er allerede godt etablert og at norsk sektor er i betydelig grad påvirket av tilliten og troverdigheten man har til allerede etablerte systemer (Wright & Pandey, 2010). Det kan derfor tenkes at lederne som ikke legger vekt på dette har en god forståelse for at det ikke er nødvendig for dem å bruke ressurser og tid på noe som allerede fungerer i kommunen eller som er tatt hånd om av andre avdelinger. Derimot forklarer Northhouse (2010) at det er først og fremst transformasjonslederen som sitter med den viktigste oppgaven i det å inspirere og engasjere de ansatte i organisasjonen, dette begrunner han med den overordnede posisjonen som lederen sitter med som gjør at de ansatte først og fremst ser til lederen for retning (Northhouse, 2010).

Ifølge House (1977) ligger nøkkelen til suksess mellom lederen og deres ansatte i deres evne til å inspirere dem. Han legger til at suksessfulle ledere er karismatiske og inspirer de ansatte gjennom en radikal og motiverende visjon (House, 1977). Totalt var det fire lederne som utstrålte det som kan tolkes som sjarm og til en grad karismatiske egenskaper som kom til uttrykk gjennom deres høye kommunikasjonsevner og engasjement som ble reflektert gjennom deres beskrivelser og tilstedeværelse i organisasjonen. Lederne som uttrykte dette beskrev arbeidet med å inspirere de ansatte med et budskap som var overbevisende og en holdning som på lik linje overbeviste de ansatte at visjonen og oppgavene var oppnåelige. Lederne begrunnet betydningen av dette gjennom krevende situasjoner, manglende ressurser og ikke minst på grunn av de manglende tilleggene som offentlig sektor ikke har til rådighet på lik linje med privat sektor (Mhatre & Riggio, 2014).

Poon og Fatt (2000) forklarer dette med at offentlig sektor bringer med seg omstendigheter som er betydelig annerledes enn privat sektor, i dette legger de til grunn tillegger som bonus, lønn og statlige rammer som til en stor grad kan begrense deres potensial (Poon & Fatt, 2000). En av lederne poengterte dette med at man må vinne de ansatte på andre områder og forklarer at det å skape mening og forståelse for betydningen av oppgavene vi gjør som viktig å

formidle. Samtidig kan dette føre med seg en antagelse at lederne i studien ikke har evnen eller muligheten til å kunne være inspirerende eller karismatisk til en grad som de har kapasitet til på grunn av de allerede klare rammene og prosedyrene som er satt i offentlig sektor. Arbeidsoppgaver og retning er til dels satt, dette kan føre til i mange tilfeller at lederen etter situasjon og evne er innforstått på hva som er passelig eller relevant av han eller hun å formidle i organisasjonen.

Uansett er det verdt å nevne at lederne beskriver arbeidet med å inspirere og motivere de ansatte i tilfeller der kriser eller krevende situasjoner oppstår. Lederne vektlegger inspirasjon og de virkemidlene for å oppnå dette som avgjørende i slike situasjoner. Dette går tilbake til Bass (1985) sin forklaring om at inspirerende og karismatiske ledere er viktig og fremtredende under kriser og situasjoner som kan være krevende og vanskelige. Dermed kan man forstå det slik at lederne evner etter situasjonen å opptre inspirerende når dette kreves i organisasjonen eller der lederen opplever som relevant etter situasjonen, og i den forstand ligger både privat og offentlig sektor under samme kategori (Bass B. M., 1985).

### **4.3 Lederens intellektuelle stimulering av ansatte**

Det å kunne være en transformasjonsleder innebærer mer enn å kun inspirere og fremstå som en rollemodell. Transformasjonslederen må kunne jobbe for at de ansatte i organisasjonen blir intellektuell stimulert og legge frem utfordringer og muligheter for at de kan nå et høyere potensial. Lederen skal innenfor denne komponenten av transformasjonsledelse legge til rette for at de ansatte kan være kreative og oppmuntre dem til å prøve ut nye strategier og løsninger i arbeidet. Samtidig stilles det krav til at lederen unngår å kritisere de ansatte i prosessen og gir dem friheten til å feile og lykkes slik at de kan lære av sine feil og vokse intellektuelt gjennom prosessen (Reza, 2019).

#### **4.3.1 Nytenkning og kreativitet i organisasjonen.**

Spørsmålet lederne ble spurt her introduserte først et dilemma. Dilemmaet som lederne ble spurt hvordan de jobber med, baserte seg på en antagelse om at offentlig sektor preges av stor regelstyring og byråkratiske rammer, men at fornyelse krever nytenkning og kreativitet. Formålet med spørsmålet var å kunne utfordre lederen på å tenke hvordan han eller hun kan

legge til rette eller jobbe for at de ansatte kan bli intellektuell stimulert i en kommune eller avdeling der mye av oppgavene allerede har klare rammer og prosedyrer. Selv om en slik antagelse ikke baserer seg på en absolutt sannhet var det til en stor grad å hente ut beskrivelser og forklaringer som kan ses i sammenheng med sektoren de jobber i.

Informant fire hadde dette å si om offentlig sektor og mulighetsrommet:

- *jeg er litt enig, det er regler som gjelder som ikke gjelder i næringslivet, kanskje den viktigste begrensingen eller regelen er regelen om offentlig anskaffelse ... så offentlig sektor setter rammer, men jeg er ikke opptatt av de tingene, jeg er opptatt av hvilke rammer som gjelder og som jeg må forholde meg til, og utfordre rammene og muligheten innenfor de rammene er store, store til å kunne skape innovasjon og utfordre hvordan vi både tenker og jobber (**informant 4**).*

Informanten legger ikke skjul på at offentlig sektor har begrensinger og rammer. Derimot forklarer informanten at det er viktig å ha kunnskap og forståelse for de rammene så man kan hente ut potensialet fra dem på en god måte, og på den måten understrekker han at mulighetsrommet er stort for både innovasjon og nyteknning. Informant fire beskriver godt hvordan alle lederne i studien forholder seg til reguleringer og rammer i offentlig sektor i arbeidet med nytenkning og kreativitet. Alle informantene forklarer at offentlig sektor har sine rammer, men legger til at som leder må man kunne være løsningsorientert og jobbe med muligheter der man kan.

- *offentlig sektor er altfor regulert, den sittende regjering har snakket om denne tillitsreformen, redusering av regulering, redusering av målkrav, jobbe mer med formål enn mål og så videre, foreløpig bare retorikk. Vi er altfor regulert ... det viktigste er å transformere et enkelt budskap som våre ansatte kan huske. (**informant 7**).*

Et interessant funn i studien som beskrevet av informant syv, er at tre av lederne uttrykker frustrasjon til rammer reguleringer der de mener de som leder blir begrenset til å kunne utøve eller være fleksibel nokk til å gjennomføre løsninger og utfordringer i organisasjonen. Bass (2010) forklarer dette med at en transformasjonsleder kjennetegnes gjennom stort handlingsrom og fleksibilitet til å kunne motivere de ansatte (Bass B. M., 2010).

Lederne som mente dette, legger til forskjellige områder som i hovedsak baserer seg på altfor regulert lovverk og rammer for hvordan ting skal gjøres. Det kan derimot forstås slik at alle organisasjoner enten privat eller offentlig sitter med utfordringer som kan sette en begrensning på total fleksibilitet. Uansett kan en slik påstand fra lederne antyde til en begrensning som lederne opplever knyttet til offentlig sektor.

Informant tre hadde dette å si angående utfordringer, mestring og tilrettelegging av arbeidsoppgaver i organisasjonen:

- *jeg ønsker en stor grad av frihet på hvordan de skal løse oppgavene sine, vi er forskjellige som mennesker, noen liker å følge et skjema, mens andre liker det fritt fram, så detaljstyring gjør jeg lite.. jeg tror jo det som skaper mestring, når vi løser ting sammen og spiller hverandre gode, de kan både lykkes og feile, utfordringene og det de sitter med er en god læring tenker jeg (**informant 3**).*

Informant tre forklarer at tillit og fleksibilitet for de ansatte er viktig for at de skal kunne komme frem til de løsningene de mener er best. Alle lederne i studien påpeker at det er de ansatte som sitter med kompetansen for å løse oppgavene, av den grunn forteller informantene blant annet at tillit, frihet og rom for å kunne gjøre dette er viktig for å få kvalitet i tjenestene. Et interessant funn er at flere av lederne forklarer at dersom de ansatte ikke opplever et eierskap til det de gjør så vil de heller ikke eie det, i dette legger de betydningen av det å kunne forme og løse egne arbeidsoppgaver. En annen informant hadde dette å si:

- *en av de tingene som jeg ønsker å få til nå og som er satt i prosjekt er en form for digital tenke bank, jeg har kalt den alt fra kaffe bord til kreative løsninger, der man kan melde inn forslag til løsninger på noe som man ser kan effektiviseres eller bli bedre, lære de utfordringene vi sitter med, ofte er det ikke den som roper høyest som har den beste ideen. (**informant 2**).*

Informant to påpeker at det å kunne jobbe aktivt med strategier for å fremme utfordringer og mestring i arbeidsplassen er viktig for å effektivisere arbeidet. Totalt forteller 2 informanter strategier som de bruker for å jobbe med dette, men slik som jeg forsto var dette formelle arenaer i organisasjonen som er godt etablert. Alle informantene er bevisst på at mestringsfølelse, utfordringer, frihet og tillit er nødvendige i organisasjonen. Informantene

stiller seg ikke likegyldige til hvordan de arbeider med dette. Kirkbride og Kirkbride (2006) forteller i Reza (2019) at transformasjonslederen legger til rette for at de ansatte kan bli intellektuell stimulert og muligheten til å tenke gjennom problemer og utfordringer for dem selv og derav utvikle deres evner (Reza, 2019). Slik jeg forsto det er lederne opptatt av å kunne skape gode omstendigheter for læring for sine ansatte. Lederne utrykte på den andre siden ulike fokus og hvor mye energi de la i dette arbeidet. Imidlertid fikk jeg inntrykket av at det var godt etablerte arenaer for dette i kommunen som til en grad ga lederne en passiv stilling til hvordan de forholder seg til det. Uansett fremviser lederne i studien dedikasjon i det å kunne tilrettelegge for utfordringer, variasjon, og ikke minst frihet i arbeidet.

### 4.3.2 Tilegning av kunnskap i organisasjonen

Spørsmålet som i etterkant ble spurt lederne har som formål å avdekke strategier og metoder som lederne benytter seg av for å kunne tilegne sine ansatte ny kunnskap og kompetanse i organisasjonen. Både samfunnet og organisasjoner er i stadig utvikling og ofte er det forventet at organisasjoner er dyktige på å supplere både organisasjon og de ansatte med kunnskap og erfaringer for å utvikle seg.

Informant fem hadde dette å si om arbeidet med å tilegne de ansatte kunnskap og ferdigheter:

- *vi har en plan for hva slags kunnskap og ferdigheter som vi tenker de ansatte kan ha nytte av og prøver å legge til rette arenaer eller mål om å forbedre disse, så er det noen kurs eller konferanser som begynner å bli for lite konkret og nyttig, da er det heller mange av oss som heller besøker en kommune, der vi lærer og utveksler erfaring og kunnskap med hverandre (informant 5).*

Informant fem forklarer at hun alltid overvåker hva som er relevant for organisasjonen og prøver å legge til rette for det de ansatte kan ha nytte av. Informanten beskriver godt hvordan alle lederne i studien forholder seg til dette. Lederne er opptatt av at organisasjonen skal være oppdatert på nyhetsbildet, i dette legger informantene til blant annet erfaringer, kunnskap og ferdigheter som organisasjonen og de ansatte kan ha nytte av. Lederne i studien jobber med dette gjennom forskjellige strategier. Flere av informantene i studien tar i bruk hovedsakelig

de formelle arenaene som allerede er godt etablert i organisasjonen og legger til at som leder handler det om å være raskt ute og aktiv i å fremme dette der det er behov.

Samtidig et interessant funn i studien er at tre av informantene forklarer at arbeidet med å tilegne de ansatte nye erfaringer og kompetanse stadig innebærer mindre bruk av dyre kurs og konferanser, men heller benyttelse av kommuner som allerede er godt etablert eller flinke på det de ønsker å lære seg av. Informant én forklarer i tillegg at å sende enkeltpersoner på kurs og konferanser kan være lite lønnsomt, han forklarer at kommunen istedenfor leier inn forelesere til å ha det samme kurset eller opplæringen for flere. Informanten legger til at som leder må man være ute med å fremme slike tiltak for at de også skal bli benyttet.

Informant fire hadde dette å si:

- *det som er viktig for kommunen er at vi er gode på å følge med på mulighetsbilde, for min del innenfor teknologi, og er i stand til å ta relativt raske avgjørelser viss det dukker opp muligheter som kan forbedre vår tjeneste (informant 4).*

Informant fire forklarer at man som leder må alltid følge med på det som kan være relevant for sin arbeidsplass og legge til rette for at man kan ta raske avgjørelser viss muligheten skulle oppstå for å forbedre seg. Lederne i studien legger vekt på forskjellige metodikker og strategier for å gjøre dette. Flere av lederne som nevnt tidligere fokuserer på kunnskapsoverføring med kommuner, andre ledere i studien beskriver som informant fire det å være observant og aktiv i arbeidet med å tilegne de ansatte og organisasjonen ny kunnskap. Alle informantene i denne studien har allerede godt etablerte arenaer eller forumer der dette jobbes med i kommunen. Bass (2010) forklarer at transformasjonslederen kjennetegnes gjennom evnen til å kunne aktivt hjelpe og bidra til at de ansatte kan være mer innovative og kreative (Bass B. M., 2010). Alle lederne i studien legger vekt på arbeidet og betydningen av ny kunnskap og erfaringer for de ansatte. Imidlertid er det slik jeg forsto det ikke alle ledere som legger mer fokus enn en positiv holdning og fremheving av de formelle arenaene i organisasjonen. De fem lederne som uttrykte engasjement i forhold til dette arbeidet kjennetegnes gjennom deres aktive holdning, forståelse av betydningen av arbeidet, ulike strategier og en forståelse over relevante og potensielle strategier utover kommunens formelle forumer og arenaer.

### 4.3.3 Drøftelse av ledernes intellektuelle stimulering av de ansatte

Bass (1985) forklarer at transformasjonslederen kjennetegnes gjennom den evnen lederen har i å utfordre de ansatte og fremme kreativitet i organisasjonen. Transformasjonslederen sørger for at de ansatte har den rette kompetansen og jobber aktivt for at denne utvikles. Dette fører oppgaven til andre forskningsspørsmål: Hvordan arbeider kommunale ledere med de ansattes kompetanser og ferdigheter? (Bass B. M., 1985).

Lederne i studien jobber aktivt med å skape utfordringer og muligheter slik at de ansatte og organisasjonen kan vokse. Flere av lederne i studien vektlegger betydningen av dette gjennom det overordnede målet som offentlig sektor har og det ansvaret som de har overfor innbyggerne ved å levere gode tjenester. Bass (2010) forklarer at transformasjonslederen har som mål å søke og fremme nytenkning og utfordringer i organisasjonen. Samtlige ledere kan gjenkjennes i denne uttalelsen. Derimot opplever flere av lederne seg begrenset i dette arbeidet som følge av reguleringer og rammer satt av offentlig sektor. Totalt var det syv informanter som forklarte at offentlig sektor hadde lover og rammer som til en betydelig grad begrenset deres evne til å skape utfordringer i organisasjonen.

Dette til dels samsvarer med antagelsen om at offentlig sektor bærer preg av byråkratiske rammer og reguleringer som skaper begrensinger for lederen i å være fleksibel. Til tross for dette forklarer lederne i studien i at mulighetsrommet er stort for å kunne jobbe med innovasjon og nytenkning. Lederne vektlegger at man må kunne være løsningsorientert og bruke de mulighetene man har. Samtidig kan det forstås slik at alle organisasjoner har sine begrensinger og at det er opp til transformasjonslederen å bruke de mulighetene som er til rådighet. Lederne i studien uttrykker dette gjennom ulike strategier og metoder som de benytter seg av for å kunne gjøre dette. Lederne kan dermed gjenkjennes i Bass (1985) sin forklaring om at en transformasjonsleder evner å være handlingsorientert for å skape rom og frihet for sine ansatte i organisasjonen (Bass B. M., 1985). De lederne som imidlertid ikke hadde en strategi eller spesiell metodikk for dette arbeidet vektla de enkle og uformelle handlingene som de kan bidra med for å lykkes med dette, samtidig som lederne uttrykker at de er observante og positive for at organisasjonen er mottakende for nytenking og utfordringer.



På en annen side kan man tenke seg at lederne har en god forståelse av hva organisasjonen har behov for og klarer å iverksette tiltak uten å ha en aktiv strategi for det, lederne kan derfor forstås slik at de handler etter det som er relevant for organisasjonen ved å ha et aktivt blikk og observant på mulighetsbilde.

Både samfunn og organisasjoner er i stadig endring og dette krever at man tenker nytt og tilegner seg den kunnskapen som er nødvendig for å vokse. Organisasjoner bør derfor være villig til å omstille seg og innhente den kunnskapen og kompetansen som er nødvendig for at organisasjonen kan vokse (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Informantene i denne studien er opptatt av at organisasjonen alltid er oppdatert og har den kunnskapen og kompetansen tilgjengelig. Lederne fremviser dedikasjon og entusiasme i det å levere kvalitet og være effektiv i organisasjonen. Samtlige ledere i studien jobber for å sørge for at de ansatte tilegner seg den kunnskapen og kompetansen de trenger for å kunne utvikle seg. Lederne legger vekt på at intellektuell stimulering er avgjørende i offentlig sektor for å kunne effektivisere sine tjenester og levere kvalitet frem til sine innbyggere.

Resterende av informantene som inkluderte tre ledere, stilte seg selv ikke likegyldige til de ansattes og organisasjonen evne til å tilegne seg kunnskap, men mye antydte på at dette kun refererte til en positiv innstilling og fremheving av allerede etablerte arenaer i organisasjonen. Videre utdypet disse lederne ikke mer enn det som kan forstås som generelle eller enkle tiltak som en leder kan gjøre for dette arbeidet. Det kan på en annen side forstås slik at det ikke er alltid opp til lederen å etablere nye strategier eller skape nye arenaer. Men slik som Bass (2010) forklarer er det opp til transformasjonslederen å skape motivasjon og engasjement i organisasjonen slik at de ansatte kan yte mer og ta i bruk de virkemidlene som evner dem og organisasjonen i å vokse (Bass B. M., 2010).

#### **4.4 Lederens Individuelle støtte**

Som tidligere beskrevet forteller nyere forskning oss at stadig flere medarbeidere lengter etter mer personlige og tilpassede tilbakemeldinger enn før (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Transformasjonslederen kjennetegnes innenfor komponenten individuell støtte gjennom relasjonsbygging og individuell omtanke til sine medarbeidere. Samtidig kan transformasjonslederen gjennom individuell støtte bygge respekt og tillit de ansatte har til

lederen, et slikt grunnlag kan i lengden være nødvendig for å få oppslutning i en rekke saker og omstendigheter organisasjoner kommer over (Reza, 2019).

#### **4.4.1 Lederens relasjon og tillitsbygging**

Lederens relasjoner og den tilliten man har med de ansatte kan i mange tilfeller forstås som avgjørende for at de ansatte først og fremst skal ha respekt til lederen. Lederne i studien har store variasjoner på antall ansatte i organisasjonen de er leder over, samtidig har lederne i studien variasjoner på antall mellomledere de har som til en grad har påvirkning på hvordan de kan skape individuelle relasjoner til sine ansatte. Et viktig spørsmål før man går inn på selve analysen av dette er hvilke muligheter lederen har til å skape relasjoner med sine ansatte? Spørsmålet som lederne bli stilt går ut på hvordan de som leder kan jobbe for å skape gode relasjoner med sine ansatte og bygge opp tillit i organisasjonen.

Informant fire hadde dette å si angående relasjoner:

- *jeg må være tilgjengelig viss de skal ha tillit til meg, de må kjenne meg ganske godt, jeg jobber for å være åpne, transparent, forventer at de skal være åpne tilbake til meg, vi trenger ikke å være bestevenner ... men det er en fordel at man trives sammen, viss du har dårlig relasjon så går man glipp av viktige samtaler, utfordringer muligheter (informant 4).*

Informant fire forteller at det er viktig for han at de ansatte opplever at lederen er tilgjengelig og åpen. Informanten er tydelig på at dersom man ikke jobber for gode relasjoner kan man miste et potensial i organisasjonen som kan bety at muligheter eller utfordringer går tapt. Informanten legger vekt på at enkle samtaler og gode handlinger er nokk i seg selv da dette kan bety mye for de ansatte i organisasjonen. Samtlige informanter i studien er enig og bevisst på at gode relasjoner med de ansatte er avgjørende for at man først og fremst trives i organisasjonen. Samtlige ledere i studien legger vekt på uformelle settinger i hverdagen som det å stoppe opp og hilse, «walk as you talk» og enkle handlinger som i lengden kan skape et menneskelig bilde av lederen. Samtidig er flere av informantene enig i at relasjonsbygging i organisasjonen bør være konkrete og enkle, i den forstand legger lederne i studien til at det kan oppleves for mye viss lederen er altfor tett på.

Informant syv forteller dette:

- *jeg har ikke behov for å bygge for å bygge meg opp på en pidentall, jeg er tett på, snakker med alle og er ganske åpen og ærlig på mine svakheter og utfordringer.. sånn sett er det veldig viktig for meg å tenke gjennom hvordan jeg lever, det med forbilde, hvordan jeg snakker, trer meg i organisasjonen (**informant 7**).*

Informant syv legger videre til i sin forklaring om en tilbakemelding han fikk fra en leder under han om å kanskje begynne å hilse mer på dem som kommer. Informanten legger til at som leder er slike tilbakemeldinger viktig for at man som leder kan bli mer selvbevisst og gjøre de enkle handlingene som kan være med på å skape gode relasjoner. Samtlige ledere i studien kan gjenkjennes i at de ikke benytter seg av strategier eller spesifikke metoder i dette arbeidet. Lederne i studien legger vekt på hvordan de bli sett og tolket av sine mellomledere og ansatte og prøver å gjøre enkle men gode ting som kan jobbe for dette.

Informant seks hadde dette å si om det å bygge opp tillit fra de ansatte:

- *jeg tror det handler mye om at ord henger sammen, at du er god på å forstå at du er i en endringsprosess som er kontinuerlig så du må ha med folka, du må bruke litt tid, ha gode prosesser, at folk er involvert, at de er med på å legge retning (**informant 6**).*

Informant seks kommer med et viktig poeng som mange av lederne i studien uttrykker, det å inkludere de ansatte i prosessen og handle slik at de føler seg inkludert. Samtidig forklarer informant seks at offentlig sektor er i stadig endring og at det er viktig å ha en god relasjon til de ansatte slik at de er mer villig til å være med på de endringene. Flere av informantene legger vekt på oppgaver og ansvar offentlig sektor har og forklarer at det er viktig at de ansatte er med på dette. Det å skape relasjoner forstås dermed som essensielt i dette arbeidet (Moynihan, Pandey, & Wright, 2014). Et interessant funn i studien er at totalt fem av lederne forklarer at arbeidet med relasjoner kan være krevende når man jobber i en organisasjon med hundrevis til over tusen ansatte. Samtidig forklarer disse lederne at det er avgjørende med god kommunikasjon mellom dem og lederne under dem for å jobbe med relasjoner og ha et innblikk på de ansatte. Informant syv hadde dette å si om dette:

- *vi har jo sånn 400- 500 ansatte, så alle kan ikke ha en relasjon, men viss relasjonen er negativ kan det slå dårlig ut (informant 7).*

Informant syv forteller at omfanget av ansatte kan bli for mye til å ha individuelle relasjoner, uansett beskriver hun at enkle men gode handlinger er med på å skape et bilde av lederen som kan sende et budskap til de ansatte. Informanten beskriver godt hvordan samtlige informanter jobber med dette. Slik jeg forsto opplevde jeg at alle lederne i studien var bevisst på at det å bygge opp relasjoner og tillit er viktig i organisasjonen og begrunnelsene varierte. Imidlertid opplevde jeg at informant én og syv stilte seg selv likegyldig til dette til en grad da de beskrev arbeidet som viktig kun under spesifikke omstendigheter som for eksempel om det skulle være negativ. Derimot var alle lederne bevisst på at relasjoner er viktig for organisasjonen og at man som leder ikke overlever lenge i organisasjonen og i sin stilling dersom politikken eller de ansatte opplever svak relasjon.

#### **4.4.2 Lederens individuelle oppfølgninger**

Transformasjonslederen kjennetegnes gjennom lederens evne til å følge opp og gi oppmerksomhet til individuelle behov. Bass og Riggio (2015) forklarer at transformasjonslederen er bevisst på at medarbeidere har sine forskjeller og arbeider målrettet etter å skape individuelle tiltak som er med på å utvikle medarbeidere sitt potensial (Bass & Riggio, 2005). Spørsmålet som lederne i studien ble stilt var hvordan de legger opp for individuelle samtaler og hvordan de som leder kan arbeidet for dette. Ytterligere ble de spurt også formålet med dette arbeidet.

Det er viktig å poengtere at samtlige ledere i studien som tidligere nevnt har ansvaret for flere hundre til tusen ansatte. Et slikt spekter av ansatte gjør det ikke logisk eller fornuftig for lederne i studien å ha individuelle samtaler med hver enkelt medarbeider. Likevel foregår individuelle samtaler med mellomledere.

Informant én hadde dette å si om individuelle oppfølgninger:

- *altså det er de som rapporterer til meg, der jeg har oppfølging, det er jo hovedsakelig ledere og noen spesialister som rapporterer til meg. For ledere har vi*

*leder avtaler og for spesialister har vi resultatavtale, som er veldig konkret på hva vi skal gjøre for neste og, oppnå, prioritere og fokusere på, og der har vi grundige oppfølgninger flere ganger gjennom året (informant 1).*

Informant én forklarer at han har ledersamtaler med sine mellomledere flere ganger i året og er en anledning der han får innsyn i de ulike avdelingene og rapporter om de ansatte.

Informanten legger ikke skjul på at medarbeidersamtaler med de ansatte er en effektiv måte i å skape relasjoner og innblikk i organisasjonens prosesser, men utdyper videre at det ikke er mulig når de ansatte er spredt på ulike kommunale områder og omfatter nærmere tusen ansatte å forholde seg til. Hans beskrivelse samsvarer med hvordan samtlige ledere i studien forteller om dette arbeidet. Lederne i studien er tydelige på at de individuelle samtaler er viktig da de oppfyller et viktig formål. Lederne legger derfor vekt på at samtaler som de har med sine mellomledere er av kvalitet slik at de kan få mest ut av dette arbeidet.

Informant syv forteller dette om dette arbeidet:

- *Det er avgjørende å være tydelig, ellers er det vanskelig å forstå det som man skal få til, jeg tenker det er også viktig å sjekke om man virkelig har forstått de samme tingene slik man ikke havner i grøfta ... det er til tider avgjørende fordi det gir et veldig godt innblikk i hvordan de ansatte har, jeg kan ikke være overalt, så jeg tenker det er viktig med disse samtalene så jeg også har oversikt (informant 7).*

Lederne i studien forklarer at individuelle samtaler med mellomledere er viktig og avgjørende for at de skal kunne få innblikk og oversikt over hvordan organisasjonen fungerer på ulike ledd, samtidig legger lederne vekt på at de ikke kan være overalt og at dette sørger for at de får en oversikt over de ansattes hverdag og deres behov. Samtlige ledere i studien har alt fra 4-6 ledersamtaler i året, imidlertid forteller flere ledere at de er tilgjengelige dersom en ansatt opplever at de trenger individuell samtale. Flere av lederne uttrykker dette og dette går tilbake til deres beskriver i tidligere spørsmål der tilgjengelighet er en faktor flere av lederne beskrev som viktig i å skape relasjoner.

Informant fem forteller dette om det om arbeid med sine mellomledere som kan tilrettelegge for individuell støtte:

- ... hva kan du gjøre for å forbedre arbeidsmiljøet? Og er det greit at jeg kommer på dine ledermøter for å se deg og dine ansatte, ikke at jeg skal styre møte, men observere med gode intensjoner, ikke etter å lete etter feil, men kanskje gi tips som du kan velge om du vil bruke (*informant 5*).

Flere av lederne i studien kan gjenkjennes i denne uttalelsen, lederne er opptatt av å omgås med ansatte og mellomledere og selv med begrenset rom for individuelle tiltak være med å observere og bistå der det er mulighetsrom individuelt. Samtidig kan man undre over om en slik strategi som informant fem beskriver er effektiv og om det ikke kan oppleves som påtrengende av de ansatte og mellomlederne. Det stilles ikke et absolutt krav til at transformasjonslederen utfyller alle kriterier innenfor komponenten individuell støtte, men derimot tilrettelegge og jobbe med det mulighetsrommet lederen ser som relevant og av betydning for de ansatte og organisasjonen (Yukl, 2006). Lederne i studien er bevisst på betydningen av individuell tilnærming med de ansatte og jobber for dette i det mulighetsrommet de kan finne. Lederne benytter i hovedsak ledersamtalene for å skape et overordnet bilde av individuelle behov, imidlertid oppleves dette mulighetsrommet som svakt og lite antydning på at de som leder kunne oppnå en god oversikt over individuelle behov. Det kan dermed forstås at lederne som konsekvens av organisatoriske strukturer og mangfoldighet i organisasjonen opplever svekket mulighetsrom for å jobbe med individuell tilrettelegging.

#### **4.4.3 Drøftelse av Lederens individuelle støtte**

Individuell støtte er en viktig komponent innenfor transformasjonsledelse, lederens evne til å ha god individuell relasjon til sine ansatte er ikke kun viktig for organisasjonen, men er til en stor grad avgjørende for hvordan lederen får effekt av de andre komponentene av transformasjonsledelse. Bass (1985) forklarer dette med at det er opp til transformasjonslederen å involvere de ansatte i organisasjonen og at det er en avgjørende faktor for det å kunne utøve transformasjonsledelse i organisasjonen. Relasjoner og tillit er med andre ord avgjørende og individuell oppfølging og støtte er essensen av dette arbeidet (Bass B. M., 1985).

Funnen fra studien tilsier at informantene hadde til en liten grad noe tilnærming med de ansatte i organisasjonen og at dette i hovedsak innebærer koordinasjon med mellomledere for å skape oversikt og kunnskap over de ansatte behov. Lederne beskriver at arbeidet med individuelle relasjoner i hovedsak skjer gjennom deres tilstedeværelse i organisasjonen og samhandling med de ansatte der det gjøres relevant. Samtlige ledere i studien ønsket muligheten til å kunne få dette til, lederne var bevisst på at individuell støtte hadde hjulpet mye i å kunne veilede og tilrettelegge for mer effektive løsninger og tiltak i organisasjonen. Allikevel er dette arbeidet i realiteten veldig kompleks og praktisk talt umulig som lederne selv uttrykker grunnet antall ansatte og forskjellige avdelinger. Bass og Riggio (2005) forteller uansett at det er opp til transformasjonslederen å ha kunnskap og oversikt over de ansattes behov, styrker og svakheter, dette utdyper de med at er essensielt for å kunne utøve transformasjonsledelse og dermed oppnå suksess i arbeidet.

Man kan derfor argumentere for at dette kriteriet innenfor transformasjonsledelse opplevdes til en stor grad manglende på grunn av en rekke faktorer. På en annen side kan man også diskutere for god denne relasjonen må være og hvor nødvendig eller relevant det er for transformasjonslederen å ha god relasjon og kjennskap til alle i organisasjonen? For det første kan dette nærmest sies å være problematisk til umulig i de fleste mellom til store organisasjoner der antall ansatte og fordeling av avdelinger i organisasjonen har mye å si. For det andre kan det diskuteres hvorvidt dette kan være relevant eller akseptabelt i en offentlig organisasjon at lederen bruker tid og ressurser til å omgås og skape relasjon til alle. i dette ligger det til grunn det ansvaret lederen har først og fremst til innbyggere for å levere og vedlikeholde tjenester (Wright & Pandey, 2010).

Det er imidlertid viktig å poengtere at lederne uansett etter situasjon og evne prøvde å gjøre dette der det var mulighet. Selv om lederne ikke gjorde dette individuelt, hadde samtlige ledere god koordinasjon med sine mellomledere. Flere av lederne hadde i tillegg ulike strategier og metoder for å samhandle med sine mellomledere på en effektiv måte for å kunne skape en god oversikt over de ansatte i organisasjonen. Der det var behov og mulighet gjorde lederne seg også tilgjengelig og ikke minst var det viktig å synliggjøre dette. Det kan derfor forstås slik at lederne etter manglende mulighet til å skape individuelle relasjoner var heller opptatt av å kompensere det med å synliggjøre en rekke andre tiltak med formål om å skape relasjoner og tillit fra de ansatte. Disse tiltakene inkluderte blant annet som tidligere nevnt god koordinasjon og samarbeid med mellomledere, kommunikasjon og individuell tilrettelegging

for de ansatte der det var behov eller mulighet og ikke minst opptre på en slik måte som flere av lederne refererte som «*walk the talk*». På basis av dette kan man trekke til en konklusjon at lederne ikke opplevde en absolutt begrensning på arbeidet med individuell støtte, men at arbeidet kompliserer av blant annet antall ansatte og forskjellige avdelinger. Likevel er det viktig å ha i bakhodet at Bass (2010) forklarer at det ikke er absolutt at transformasjonslederen skal inneha alle komponentene, men ta i bruk de komponentene som lederen etter situasjon og kunnskap mener kan på best mulig måte oppnå ønskede formål (Bass B. M., 2010).

#### **4.5 Transformasjonsledelse: Relevans offentlig sektor**

Wright og Pandey (2010) forklarer at på tross av manglende forskning og antagelsen om at offentlig sektor sitter med byråkratiske rammer og reguleringer som kan være en hinder til utøvelse av transformasjonsledelse, finnes det imidlertid nyere forskning som stadig legger frem funn for at det er like relevant på lik linje som privat sektor (Wright & Pandey, 2010).

Dette fører oppgaven mot det tredje forskningsspørsmålet: Hvordan praktiseres transformasjonsledelse i offentlig sektor? oppgaven har skapt et bilde over hvordan lederne i studien praktiserer ledelse og knyttet det opp mot komponentene for transformasjonsledelse. Forklaringene og erfaringene til informantene har vært mangfoldige og har skapt et bilde av både praktisering av ledelse og mulighetsrommet lederne sitter med. Ifølge Burns (1978) i Reza (2019) utøver lederen transformasjonsledelse når lederen støtter og oppmuntrer sine ansatte, løfter moralen og har tro på visjonen og organisasjonens arbeid (Reza, 2019). Lederne i studien er veldig opptatt av det å være transparent og synlig i organisasjonen og legger til at det å kunne formidle, verdier og visjoner frem til de ansatte er i praksis effektiv i de uformelle og dagligdagse settingene i organisasjon. Samtidig legger noen av lederne vekt på at visjoner er lagd i fellesskap, gjennom inkludering og medbestemmelse. Slik jeg forsto det anså samtlige ledere i studien ikke det nødvendig eller relevant i deres organisasjon å opptre karismatisk på et høyere nivå. Praktisering av transformasjonsledelse på dette området innebærer at lederne ønsket å være synlige og fremstå som rollemodeller for sine ansatte gjennom de gode og etiske normene som de ikke hevet seg over i organisasjonen. Flere av lederne uttrykte at arbeidet med å formidle verdier og visjon skjer best i praksis og ute i



organisasjonen, samtidig legger flere av lederne som nevnt til at mangfoldigheten og antall ansatte i organisasjonen kan gjøre dette arbeidet til tider krevende.

Samtlige ledere i studien er bevisst over den betydningen en inspirerende leder har for organisasjonen. Bass (2010) forklarer at en leder er inspirerende gjennom tro på visjonen og artikulering av hvordan det kan oppnås (Bass B. M., 2010). I dette legger flere av lederne til perioder med nedgang, kriser og det å skape mening til arbeidet og visjonen. Lederne vektlegger eierskap og inkludering som essensielt for å skape mening og tro mot den felles visjonen. Imidlertid er det kun to av lederne i studien som aktivt benytter strategier for dette arbeidet mens resterende av lederne i studien uttrykker dette gjennom et aktivt engasjement i organisasjonen. Likevel legger alle lederne til rette for arenaer og områder der de ansatte kan bli hørt og gi en følelse av samhold og eierskap til de ansatte. Lederne trekker først og fremst verktøy og virkemidler som fremmer de ansatte emosjonelle og individuelle behov. Samtlige ledere i studien utelater bonus ordninger eller høyere lønn som et redskap for å motivere de ansatte i organisasjonen. I en offentlig setting forklarer noen av lederne at offentlig sektor ikke er en lønnsvinner og poengterer slik som Anderson et. al (2016) forklarer viktigheten av det å skape mening og eierskap til det man gjør (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2016).

Dette møter på en annen side premissene om en transformasjonsleder som i hovedsak benytter virkemidler som arbeider mot mening og motivasjon fremfor transaksjonsbaserte ordninger (Bass & Riggio, 2005). Istedenfor ønsker lederne slik som Bass (2010) forklarer om en transformasjonsleder, å møte de ansatte emosjonelle behov og jobbe for å tilrettelegge individuelle løsninger der det er relevant eller behov (Bass B. M., 2010).

Medarbeidermedvirkning og inkludering er viktige faktorer i litteraturen om transformasjonsledelse og vektlegges som et av mange kriterier essensielt for en transformasjonsleder (Farkas & Vera, 2014) . Samtlige ledere legger vekt på at offentlig sektor har mål og ansvar som kan skiller seg fra det private med tanke på hvor mange sektoren berører på menneskes liv. Lederne i studien poengterer at medarbeidermedvirkning er avgjørende for å skape et eierskap til arbeidet og arbeider med dette gjennom de formelle og uformelle arenaene. Samtidig uttrykker lederne en forståelse for at lederens tilstedeværelse og engasjement gjennom dette arbeidet er med på å blant annet inspirere de ansatte og gi tro på arbeidsoppgavene.

Dette reflekteres gjennom lederne engasjement og arbeid mot å stimulere de ansatte intellektuelt. Imidlertid er det ikke alle lederne i studien som benytter seg av spesifikke strategier for dette arbeidet og flere av lederne uttrykker reguleringer og rammer innenfor offentlig sektor som kan begrense deres aktivitet innenfor dette. Slik det ble fremvist i studien er det allerede veletablerte arenaer og forumer som arbeider for å etterfylle de ansattes kompetanse og kunnskaper. Derimot uttrykker lederne i studien et aktivt engasjement mot gjennom blant annet løsrivelse av etablerte strategier som ikke er effektive og kreative metoder som lederne tenker kan være mer effektive. Bass (2010) forklarer at transformasjonslederen har et mål om å utfordre og skape rom for at de ansatte kan være kreative (Bass B. M., 2010). Flere av lederne legger heller vekt på samarbeid på tvers av kommuner, forelesninger for hele avdelinger fremfor individuelle kurs og eksempelvis avviksrapportering slik som en av informantene beskrev var effektiv i å gå tilbake og lære av feilen som hadde skjedd. Derimot er det ikke alle ledere i studien som uttrykker en spesifikk strategi eller aktiv fremgangsmåte for dette arbeidet. Lederne var bevisst over at det allerede var klare rammer og metoder for dette arbeidet, men slik som det ble fremvist forstår samtlige ledere betydningen av en leder som går frem og viser engasjement til sine ansatte.

Basert på funnene fra studien vektlegges flere aspekter av transformasjonsledelse hos lederne i offentlig sektor. Lederne vektlegger visjonsarbeid, medarbeidermedvirkning, eierskap og det å opptre som en rollemodell. Gjennom flere momenter i oppgaven trekker lederne frem at det å være transparent og en engasjert leder styrkes og skapes felleskap og premisser for effektivitet i arbeidet. En slik form for ledelse kan med andre ord anses som et styringsverktøy som lederne har en bevisst forståelse over (Alvesson & Spicer, 2011).

Samtidig uttrykker lederne i studien minimalt med strategier eller metoder for dette arbeidet der mye av dette skjer gjennom uformelle og dagligdagse settinger. Det er imidlertid viktig å poengtere at i det langsiktige utgjør det seg til en velegnet strategi i en sektor med rammer og reguleringer for hvordan arbeidet skal gjøres. Samtidig blir det åpenbart at etablerte prosedyrer og arenaer for en rekke arbeid minimerer lederne påvirkningskraft. Derimot benytter lederne det handlingsrommet de har og skaper innflytelse og endring der det er mulig og behov. Bass (2010) forklarer at transformasjonslederen evner etter situasjon og kunnskap å ta i bruk de virkemidlene og tiltakene der det er mulighetsrom og setter sin innflytelse. Man kan dermed konkludere med at lederne i studien ikke utfyller alle kriteriene til en utmerket

grad, men at transformasjonsledelse har relevans for ledelse i offentlig sektor (Bass B. M., 2010).

#### **4.6 Transformasjonsledelse: Begrensinger i offentlig sektor**

Teorien om transformasjonsledelse ble først formulert av Burns (1978) og ble raskt en populær ledelses teori blant flere organisasjoner. Imidlertid baserte mye av konseptet rundt transformasjonsledelse i sin tidlige fase rundt private organisasjoner og bygde opp en antagelse om at offentlig sektor sitter med begrenset mulighetsrom til å utøve transformasjonsledelse. Det er gjennom erfaring og forskning innenfor offentlig sektor at litteraturen gjennom årene har bidratt til å minimere antagelsen og gjøre transformasjonsledelse mer og mer relevant for offentlig sektor (Moynihan, Pandey, & Wright, 2014). Avslutningsvis i samtale med informantene i studien ble de spurt om deres erfaringer og meninger knyttet til offentlig sektor og om det satte noen begrensinger for dem å utøve ledelse. Samtidig ble informanten spurt om de kunne se tilbake på samtale og trekke frem momenter de mente ble begrenset eller der de hadde mindre handlingsrom. Informantene har i tillegg gjennom intervjuet bidratt til å komme med erfaringer og forklaringer som kan besvare forskningsspørsmålet: Setter offentlig sektor noen begrensinger på utøvelsen av transformasjonsledelse?

Forskningen innenfor transformasjonsledelse legger vekt på en rekke premisser som må være til stede for at lederen skal kunne utøve transformasjonsledelse uhindret, dette forklares gjennom lederens store handlingsrom og fleksibiliteten lederen sitter med. Wright og Pandey (2010) forklarer at det er grunnet denne antagelsen at byråkratiske organisasjoner er forventet i å være mindre effektive i utøvelsen av transformasjonsledelse (Wright & Pandey, 2010). Samtlige ledere i studien forklarer imidlertid i samtale knyttet til transformasjonsledelse at de sitter med et stort handlingsrom som leder. Videre utdyper informantene at offentlig sektor sitter med et større ansvar og mål som krever rammer for hvordan arbeidet skal gjøres. Flere av lederne forklarer dette med det overordnede målet de har til politikere og innbyggere. Det kan dermed forstås slik at der det finnes rammer og reguleringer som kan virke begrensede er etablert for å sikre at både mål og ansvar gjøres transparent overfor befolkning og stat

Eksempelvis forklarer informant tre at det til tider kan bli alt for mye detaljstyring og prosedyrer som må tas hensyn til en rekke arbeid i organisasjonen. Informanten forklarer at hensikten med disse er gode, men at det er tatt lite betraktning til hva som faktisk er effektivt og hva som heller bør legges vekt på. Informant to forklarer at innovasjon og kreativitet til tider kan bli begrenset av reguleringer som omfatter offentlig og privat samarbeid. Han legger til flere momenter i organisasjonen der han som leder har vurdert innovasjon gjennom samarbeid med privat sektor, men hindret gjennom ulike reguleringer som forteller hvordan arbeidet skal gjøres. Informanten legger til at hensikten er selvfølgelig god, men som en leder kan man til tider bli begrenset til å skape innovasjon og utvikling. Flere av informantene i studien uttrykker blant annet redusering av krav, enklere prosedyrer og større frihet til å løsrive seg fra overordnede rammer som ikke har effekt på deres organisasjon. Det kan dermed forstås slik at informantene i studien ikke opplever en absolutt frihet til å utøve ledelse slik de mener passer deres organisasjon.

Det er imidlertid viktig å poengtere slik som tidligere at i kontrast til privat sektor har offentlig sektor et enormt ansvar som knyttes sterkt til befolkning og stat. Informantene uttrykker samtidig en forståelse for dette. Imidlertid er faktumet uansett at lederne opplever at deres utøvelse av ledelse blir til en grad hindret og handlingsrommet som Bass (2010) forklarer som essensielt for utøvelse av transformasjonsledelse svekket (Bass B. M., 2010). Videre forklarer Wright og Pandey (2005) at for at transformasjonsledelse skal oppleves relevant og effektiv i offentlig sektor stilles det krav til at lederen har makt og posisjon til å utøve ledelse. Flere studier (Monihan et. al 2014, Dumdum et al. 2002, Lowe et. al 1996) forklarer at uansett antydning til mindre fleksibilitet og begrensinger som i følge av offentlig sektor, utgjør transformasjonsledelse seg relevant for offentlig ledere. Denne studien bekrefter dette.

## 5. Konklusjon

- **Hvordan blir ledelse praktisert av kommunale ledere og kan deres beskrivelser la seg forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse**

Problemstillingen for denne oppgaven har som formål å hente inn kunnskap og erfaringer fra ledere i offentlig sektor og undersøke om deres lederstil kan la seg forstå i bakgrunn av transformasjonsledelse. Studien hadde en kvalitativ fremgangsmåte der det totalt ble gjort intervjuer på 8 kommunale ledere. Dataene i studien har påfølgende blitt drøftet og vurdert opp imot relevant teori og i hovedsak teorien om transformasjonsledelse. Studien har undersøkt og funnet ut at lederne legger vekt på verdier/visjoner, relasjoner og det å fremstå som rollemodell. Funnene fra studien tilsier at lederne praktiserte ledelse preget av transformasjonsledelse. Samtidig ble det fremvist at lederne til en grad er påvirket og begrenset av offentlig sektor sine rammer og reguleringer for hvordan organisasjonen skal styres. Uansett forklarer studien at lederne opplever at mulighetsrommet til å utøve ledelse er stort og uttrykker at offentlig sektor ikke setter en absolutt begrensning på utøvelsen av ledelse.

Studien viser frem til at samtlige ledere legger vekt på verdier og visjoner i utøvelsen av ledelse og vektlegger særlig synliggjøring av disse i organisasjonen. Lederne forklarer å være praktiske i sin tilnærming og er opptatt av å være transparent og aktiv i organisasjonen gjennom uformelle og dagligdagse settinger for å synliggjøre verdier og visjoner som preger dem. Lederne legger vekt på fellesskap og samarbeid og forklarer at det å kunne fremstå og arbeidet for å være en rollemodell er særdeles viktig i offentlig sektor. Flere av lederne i studien poengterer at det å kunne fremstå som en rollemodell er viktig i offentlig sektor for å kunne tilegne seg respekt og tillit fra de ansatte, som resultat uttrykker lederne at dette evner dem i å sette retning og skape oppslutning i en rekke saker som de ansatte vil kunne være mer overens med. Flere av lederne i studien legger vekt på at kommunikasjon er viktig i arbeidet og uttrykker karismatiske egenskaper gjennom deres høye kommunikasjonsevne og evne til å formidle budskap til større forsamlinger

Lederne i studien ønsker å fremstå positive og engasjerende selv både i det daglige og slik som flere av lederne poengterer, i situasjoner organisasjonen opplever kriser. Lederne er bevisst på at en inspirerende leder har en enorm betydning i det å inspirere og motivere de ansatte til å yte mer. Noen av lederne benytter strategier, imidlertid legger samtlige lederne i

studien vekt på det å være transparent og synlig i arbeidet med dette og anser en slik fremgangsmåte som mest relevant for organisasjonen. Lederne har ansvar for både mellomledere og ansatte som varierer fra fem hundre til over tusen ansatte. Samtidig er avdelingene fordelt på forskjellige adresser. Dette gjør med andre ord individuelle relasjoner problematisk for lederne i studien. Likevel er lederne bevisst på at relasjoner og kjennskap til den enkelte ansatt er viktig for å skape tillit. Lederne benytter muligheten der det er behov eller relevant til å gi individuell støtte. Lederne legger vekt på at de uformelle møtene med de ansatte enten om det er i gangen eller spise lunsj sammen er viktig for å synliggjøre engasjement til organisasjonen og som resultat øke den tilliten de ansatte har til lederen. Samtidig forteller lederne at de er tilgjengelig gjennom forskjellige kanaler dersom ansatte har behov for individuell støtte.

Samtlige ledere i studien er bevisst på at offentlig sektor på lik linje med privat må moderniseres og tilføyd ny kunnskap jevnlig for å utvikle seg. Satt i sammenheng med transformasjonsledelse er lederne avhengig av å skape gode relasjoner og ha en tilstedeværelse sammen med de ansatte for å avdekke og få forslag. Medarbeiderdeltagelse og inkludering blir regnet som viktige faktorer for å skape eierskap til det man gjør. Lederne legger vekt på offentlig sektor ikke sitter med samme vilkår og betingelser som privat sektor og poengterer betydningen av eierskapsfølelse. Lederne legger vekt på at ansatte som opplever at de blir tilegnet tillit og frihet til i arbeidet også opplever eierskap til det de gjør.

Lederne benytter flere strategier for å kunne tilføye organisasjonen med kompetanse og innovasjon. Samtlige ledere legger vekt på å være oppdatert på ny teknologi og kompetanse er viktig og forklarer at implementering av disse i organisasjonen har stor betydning for organisasjonens utvikling. Flere ledere legger vekt på forelesninger istedenfor kostbare kurs og andre ledere benytter seg av kommunalt samarbeid. Samtlige ledere i studien er bevisst over at man som lederen må være observant til metoder som fungerer og ikke fungerer for å gi den rette kompetansen og innovasjonen til de ansatte.

Funn fra studien tilsier at offentlig sektor setter til en grad rammer og reguleringer som kan oppleves begrensende for fleksibilitet lederen har i å utøve ledelse. Imidlertid opplever lederne at dette ikke setter en absolutt begrensning og forklarer det enorme handlingsrommet de uansett sitter med for å utøve ledelse. Ledernes utøvelse av ledelse kan forstås på bakgrunn av transformasjonsledelse på en rekke områder innenfor *idealisert innflytelse, inspirerende*

*motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte.* Lederne i studien vektlegger det å være transparent og synlig i arbeidet sitt og uttrykker en slik strategi som relevant i arbeidet med ledelse. Resultater fra studien indikerer på at teorien om transformasjonsledelse og utøvelse av den i praksis er relevant for offentlige ledere.

## **5.1 Videre forskning**

Validiteten til studien kan forklares etter ekstern og intern validitet. Den eksterne validiteten av oppgaven forklarer om resultatene fra studien kan generaliseres, altså kan forklaringene og erfaringene til informantene forklare noe om alle kommunale ledere i Norge? Oppgaven tok for seg totalt 8 ledere fra 8 forskjellige kommuner. Imidlertid er det hele 356 kommuner i Norge og det er ikke garantert at vi hadde fått samme resultater hos andre kommune. Den interne validiteten til handler om studien undersøker det som var ment å undersøke. Studien legger frem relevant teori og forskning innenfor felt som har prøvd å undersøke lignende forskningsspørsmål og hypoteser. På basis av dette kan det konkluderes at studien har målt det den ønsket å måle. Derimot kan ikke studiens funn generaliseres for alle kommunale ledere i Norge da det ble benyttet kvalitativ metode i undersøkelsen med kun 8 informanter. Uansett håper jeg undersøkelsen gir et godt bilde av hvordan kommunale ledere utøver ledelse og hvordan det kan la seg forstå på bakgrunn av transformasjonsledelse (Dalland, 2015).

Studien gir rette detaljerte beskrivelser av kommunale ledere, imidlertid er forskningen innenfor offentlig sektor i betydelig grad mindre enn privat og mer forskning er nødvendig for å skape et helhetlig bilde av transformasjonsledelse i offentlig sektor. Personlig fant jeg lite forskning som beskrev medarbeidernes beskrivelser og erfaringer om virkemidler og strategier som lederen benytter seg av som har effekt på medarbeiderne. For videre forskning kan det bli interessant å forske på erfaringene til medarbeidere i offentlig sektor og deres beskrivelser om hvordan de oppfatter lederen på bakgrunn av teorien om transformasjonsledelse, og undersøke elementer som medarbeiderne opplever har effekt på deres motivasjon og inspirasjon.

## 6. Litteraturliste

- Ahmad, A., Ambad, S. N., & Mohd, S. J. (2020, Desember 17). The Trend of Research on Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Human Resource Studies*, s. 23.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). *Metaphors We Lead By : Understanding Leadership in the Real World*. London: Taylor & Francis Group.
- Andersen, L. B., Børnholt, B., Bro, L. L., & Petersen, C. H. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), ss. 675-691.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, R. M. (2016). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership quarterly*, 28, ss. 245-260.
- Asencio, h. (2016, Oktober). Leadership, trust, and job satisfaction in the public sector: A study of US federal employees. *International review of Public administration*, 21(3), ss. 250-267.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), ss. 199-218.
- Bass, B. L. (2019). What Is Leadership? *What Is Leadership? In: Kibbe, M., Chen, H. (eds) Leadership in Surgery. Success in Academic Surgery. Springer, Cham. [https://doi-org.mime.uit.no/10.1007/978-3-030-19854-1\\_1](https://doi-org.mime.uit.no/10.1007/978-3-030-19854-1_1).*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 8(1), ss. 9-32.
- Bass, B. M. (2010, Sep 10). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:1, ss. 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership: A Comprehensive Review of Theory and Research*. England: Taylor & Francis.
- Bekkelund, A. s. (2018). Et forsvar for New Public Management. *Stat og styring*, 28(2), ss. 2-6.
- Bekkelund, A. S. (2018). Et forsvar for New Public Management. *stat og styring*, s. 6.
- Bourdieu, P. (1980). *The Logic of Practice*. California: Stanford University Press.



- Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving, 5 utg.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta- analysis og transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. *Emerald publishing, 2*, ss. 35-66.
- Farkas, F. B., & Vera, A. (2014, Juli). Power and Transformational Leadership in Public Organizations. *International Journal of Leadership in Public Services, 10(4)*, ss. 217-232.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology, 9(2)*, ss. 169-180.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: The cutting edge*, ss. 189-207.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *ntroduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Abstrakt.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Beth, L. (2006). Charismatic and transformational leadership- A Review and an Agenda for Future Research. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O, 50(4)*, ss. 203-214.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse.* Oslo: universitetsforlaget.
- Knudsen, S. G. (2010). Ledelse av kunnskapsmedarbeidere i offentlig sektor. *Masteroppgave, UIO, Psykologisk institutt, Oslo.*
- Lowe, K. B., kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly, 7(3)*, ss. 385-425.
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership, Past, Present and Future. I D. Day, *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (ss. 221-226). England: oxford University Press Inc.
- Mora, C., & Ticlau, T. (2012). Transformational leadership in the public sector: A pilot study using MLQ to evaluate leadership style in Cluj county local authorities. *Department of Sociology and Social Work, s. 27.*
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2014). Transformational Leadership in the Public Sector: Empirical Evidence of its Effects. *Public administration reformation, , ss. 87-104.*

- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice (5. utg.)*. Los angeles: Saga Publications.
- Poon, J., & Fatt, T. (2000). Charismatic Leadership. *Equal Opportunities International, 19(8)*, ss. 24-28.
- Røvik, K. A. (2019). *Trender og translasjoner- ideer som former det 21. århundrets organisasjon, 5.utg.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Reza, M. H. (2019, Mars). Components of transformational leadership behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR), 5(3)*, ss. 118-124.
- Thompson, G., & Li, J. Z. (2010). *Leadership - in search of effective influence strategies*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tourish, D. (2008, mai). Challenging the Transformational Agenda Leadership Theory in Transition? *Management Communication Quarterly, 21 (4)*, ss. 522-528.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010, Januar). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory, 20(1)*, ss. 75-89.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. London: Pearson Education Limited.
- Zdaniuk, A., & Bobocel, R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly, 26(5)*, ss. 863-877.

## 7. Intervjuguide

### Åpningsspørsmål

- Antall år som leder
- Utdanning
- stilling/hva stillingen går ut på
- Viktigste lederoppgaver

### Idealisert innflytelse

- Hvor viktig er det for deg å formidle verdier du tror på, og det verdigrunnlaget kommunen står for?
- Hva slags visjon har du for din avdeling/ansatte?
- Hvordan jobber du for å være en rollemodell og formidle det du tror på, f.eks. verdier, visjon og etikk
- Kan du komme med et eksempel, eksempler på hvordan du jobber med dette.

### Inspirerende motivasjon

- Som en leder, hvordan jobber du for å skape en positiv fremtid og være optimistisk til den
- kan du utdype litt mer hvordan du kan jobbe for dette?
- Hvordan arbeider du med medarbeider medbestemmelse
- Hvordan kan du arbeide for at de ansatte blir inkludert i arbeidet.
- Hvor viktig tenker du det er å være en leder som er engasjert i arbeidet
- (viss viktig) kan du komme med eksempler på hvordan du jobber med dette.
- ((hvordan passer dette i offentlig sektor, engasjert, rollemodell))

### Intellektuell stimulering

- Offentlig sektor er ofte preget av stor regelstyring og byråkratiske rammer, men det sies også at fornyelse krever nytenkning og kreativitet
- hvordan jobber du med dette dilemmaet
- hva gjør du for at dine medarbeidere kan jobbe med dette

--> ny organisering, teknologi, modeller, systemer og metoder

- Hvordan jobber du for at medarbeidere skal føle mestring og ha muligheten til å tilegne seg nye kunnskaper
- Hvordan kan du utfordre dem
- Kurs
- Forme egen hverdag

- Nye strategier

### **Individuell støtte**

- Hvor viktig er den relasjonen mellom deg som leder og medarbeiderne?
- hvordan tenker du som leder at du kan bidra til medarbeiderne har tillit til deg?
- Er det viktig som leder å skjenne godt til de ansatte som er en del av organisasjonen og hvorfor?
- 
- Legger du opp til å ha individuelle oppfølgninger med de ansatte og kan du beskrive hvordan du gjør dette,  
--> gruppe eller individ --> hva blir tatt opp?  
--> formål? --> nye oppgaver  
--> ros eller kritikk

### **Andre spørsmål**

- Offentlig sektor kan ofte være veldig regelstyrt med rammer for hvordan ting gjøres, tenker du offentlig sektor setter noen begrensinger på noe av det vi har gått gjennom
- Hva tror du bør legges mest vekt på eller som du tenker er viktig for arbeidet ditt.  
--> for deg som leder --> dine ansatte--> organisasjonen
- Er det noen spesielle virkemidler eller metoder som vi ikke har vært gjennom som du tenker også er nyttig å nevne.

Noe annet du vil legge til eller tenker kan være viktig



