

Hvordan lykkes som rådmann?

Et fenomenologisk arbeid om rollen som rådmann i tre norske kommuner.

Av
Harald Fåkvam

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2015



CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



AARHUS
UNIVERSITET
INSTITUT FOR UDDANNELSE OG PÆDAGOGIK

Samtykke



HINT

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Harald Fåkvam

Tittel: Hvordan lykkes som rådmann?

Studieprogram: Master of Knowledge Management/ Master i Kunnskapsledelse 2015

Kryss av:

Jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 28/08-2015

underskrift

Forord

Arbeidet med denne mastergradsavhandlingen har vært en lang reise der egne erfaringer, sosialt samspill og studier har ført meg inn i en bratt utviklings og læringsspirale. Da jeg som halvstudert røver startet opp med studier etter 20 års pause, var det ikke med stor selvtillit. Jeg startet på et studieløp selv om jeg hadde en svært dårlig selvtillit når det gjelder skriving av tekst. Når man da etter 4 år står med bachelor i geografi og innlevert masterarbeid er det ikke uten stolthet. Dette arbeidet og prosessen har ikke bare styrket min egen selvtillit, men også min profesjonalitet. Jeg har utfordret mine egne tanker om hvem jeg er og hva jeg kan få til.

Arbeidet har vært preget med hele spektre av følelser, slik som desperasjon, depresjon, latter, glede, anerkjennelse, erkjennelse og press er noen av merkelappene som kunne vært brukt, kanskje er det derfor min master ikke er fri for kreativitet og humor.

Mange har hjulpet meg i arbeidet, spesielt vil jeg takke utføreren, gartneren og direktøren. Uten deres kunnskap og innsikt hadde det ikke blitt noen master. Samtalene med dere har flyttet på det som var mine holdninger og kunnskap om rådmenn. Veiledning er gitt akkurat slik som jeg vil ha den, støttende, humorfull, innsiktsfull og inspirerende av Håvard Åsvoll. Støtten fra arbeidsgiver både faglig og økonomisk har vært kjærkommen. Sist, men ikke minst, må kjæresten takkes for drøftingsvilje og støtte når fritid og huslige sysler har måtte vike for forskning og skriving.

Dere har alle gjort det mulig for meg å gjøre dette kvantespranget, Takk!

Resymé

Våren 2015 har jeg forsket på hva som må til for å lykkes i rollen som rådmann. Jeg har vært i samtaler med 3 rådmenn som alle har ledet sin kommune i over 10 år. Studien er et fenomenologisk arbeid der virkelighetssyn og praksis til rådmennene har vært det sentrale for meg som forsker. Vi har drøftet hva som er essensielt og hvilke grep som må til for å lykkes i rådmannsrollen.

De tre rådmennene har helt ulike strategier for hvordan man lykkes i rollen som rådmann, strategiene er på flere måter gjensidig utelukkende. I løpet av forskingen fikk de ulike rådmennene navn som underbygger den måten jeg oppfattet dem. Deres strategier kan komprimeres slik:

Utføreren sier at han er en del av et hierarkisk system derfor må han anerkjenne politisk nivå som de som skaper ontologien gjennom politiske vedtak. Gartneren sier at han må arbeide målrettet med ulike politiske og administrative prosesser for å få organisasjon og politisk nivå til å assimilere rådmannens ontologi. Direktøren beskriver stramme politiske og administrative prosesser styrt av rådmannen, som det som definerer ontologien.

Rådmennene har gitt meg mange gode refleksjoner og innspill på hvordan man skal lykkes i rollen sett fra et tradisjonelt strukturelt perspektiv. Studien har gitt meg få innspill, historier og refleksjoner om hvordan en rådmann kan ta det prosessuelle perspektivet på alvor.

Når det gjelder mer generelle betraktninger om rådmannsrollen har jeg egentlig tre hovedpunkt i studien. Det første er at det finnes ingen fasit på hva som er den rette måte å være rådmann på. Det andre er de positive sider ved rollen som rådmann. Muligheter til å være i sentrum på viktige endrings og utviklingsoppgaver, få lov til å arbeide med flinke og høgt kvalifiserte medarbeidere, være med på og i kontroll av beslutningsprosesser, er noe av det rådmennene forbinder med sin rolle. Den siste, som jeg ser som forsker, er at det ser det ut som rådmannen, er låst i et strukturelt system. Der fokus lett blir på styring, budsjett og kontroll og mindre fokus på den enkeltes ansvar og bidrag med delaktighet og involvering i prosesser og utvikling. Dette kommer i konflikt med eget syn på kunnskap og læring som noe som skapes best i likeverdige sosiale møter og gjør rådmennenes kamp om å opprettholde eget narrativ til rådmann og politisknivå svært utfordrende.

Innholdsfortegnelse

Samtykke	3
Forord	5
Resymé	6
Innledning	10
Forskningsspørsmål.....	11
Metode	11
Mitt vitenskapelige ståsted/ Egen rolle/ Forskerrolle.....	11
Vitenskapsteori og metodevalg	13
Valg av analytisk verktøy.....	15
Hermeneutikk	16
Utvalg og beskrivelse av informanter.....	17
Rollen som Rådmannen.....	18
Kommunene	19
Praktisk gjennomføring av datainnsamlingen	20
Styrker og svakheter ved arbeidet med data innsamling og metodevalg	21
Teori	26
Ontologi og epistemologi	26
Kreativitet.....	27
Menneske- og Kunnskapssyn.....	29
Kunnskap og læring i et prosessuelt perspektiv	30

Organisasjonslæring	32
Kunnskapsorganisasjonen	35
Lederskap	36
Handlingsrom	38
Empiri/Analyse av data.....	39
Utføreren	41
Membersjekk med utføreren	44
Utføreren, oppsummering og teoretiske koblinger.....	47
Gartneren.....	50
Membersjekk med gartneren	54
Gartneren oppsummering og teoretiske koblinger	57
Direktøren.....	61
Membersjekk med direktøren.....	66
Direktøren, oppsummering og teoretiske koblinger	69
Drøfting av likheter og forskjeller på utføreren, gartneren og direktøren	73
Ulikheter.....	76
Sammenfall.....	80
Drøfting av generalisering.....	81
Avslutning/oppsummering	85
Vedlegg	87
Litteraturliste	87
Samtykke.....	91

Intervjuguide	94
Meldeskjema NSD	97
Figurliste.....	98

Innledning

Egen erfaring fra kommunal sektor har gitt meg en fasinasjon og nysgjerrighet på rollen som øverste administrativ leder i kommunal virksomhet. I ulike sammenhenger har jeg forholdt meg til rådmannen, både som tillitsvalgt, politiker og nå som rådgiver i rådmannens stab. Refleksjonene er knyttet til de lederutfordringene som ligger i det enorme spennet i kommunale organisasjoner. Rådmannen i min egen kommune har over 1000 ansatte i sin organisasjon, fordelt på et utall fagområder, avdelinger og enheter. Kommunen er uten tvil den største og mest komplekse organisasjonen i vår region, og de styrende organer er sammensatt av politiske representanter som er valgt på bakgrunn av om man er populær og uten noen krav til formell kompetanse.

I Norge er Rådmannsgruppa en forholdsvis liten yrkesgruppe med i overkant av 400 medlemmer. Rollen har ofte en høy profil i lokale medier, spesielt i forbindelse med konflikter. Mediebildet har hatt mange oppslag om kommunal rådmannsspising og høy utskiftingsfrekvens, mens min erfaring og opplevelse er at de fleste rådmenn, som jeg ser i min arbeidshverdag, ser ut til å spille dette spillet godt. I mitt arbeid, både med utviklingsprosjekter og tillitsmannsarbeid, har jeg opplevd, både i egen og andre kommuner, at rollen som rådmann ikke spilles på samme måte og at oppfating av hva som er rollen ikke defineres likt av ulike aktører.

Jeg har stilt meg spørsmål som: Hvordan tenker en rådmann når han skal prøve å innfri faglige-, økonomiske- og organisatoriske forventinger knyttet til rollen, samtidig som man innfrir forventningene til politiske ønsker til det kommunale tjenestenivå? Ikke minst har spørsmål knyttet til lederskap og lederegenskaper gitt meg hodebry. I denne kompleksiteten, hvilken reel kraft og handlingsrom oppfatter rådmannen at han egentlig har?

I det daglige snakkes det gjerne om å lykkes eller være vellykket i en rolle. Hvordan kan en rådmann vite at han har ”lykkes” i sitt arbeide? Hvem definerer om en rådmann lykkes i sitt arbeid? Er rådmannens menneskesyn/organisasjonssyn eventuelt en del av suksessoppskriften? Hvem i organisasjonen deler menneskesyn med rådmannen? Har kreativitet og innovasjon innvirkning på hvordan man «lykkes» i rollen?

Når jeg velger ei slik tilnærming må jeg i direkte samtale med aktuelle rådmenn. Det jeg finner mest interessant er å ha dialog med rådmenn som har taklet disse utfordringene og som har stått i rollen over år. Målet med masterarbeidet blir da å få vite litt om hvordan og hvorfor «de» har lykkes som

rådmenn? Jeg har våren 2015 vært i samtaler med 3 rådmenn som har ledet sin kommune i over 10 år for å få vite mer.

Forskningsspørsmål

Hvordan lykkes som rådmann?

Hjelpespørsmål:

- Hvilke elementer er essensielle for å lykkes i rådmannsrollen?
- Hvilken ontologi ligger som grunn for rådmennene sin praksis i rollen?

Metode

Når jeg ønsker å finne ut av hvordan man kan lykkes som rådmann ønsker jeg å arbeide sammen med noen rådmenn og ha en fenomenologisk tilnærming. Arbeide vil i stor grad være en tilnærming til de deltagende rådmennenes ontologi og epistemologi. Dette arbeidet kunne skapt utgangspunkt for et større arbeid med survey til store grupper, men oppgavens natur, omfang, tidsvindu, studiepoeng og forventet arbeidsinnsats, vil gjøre det vanskelig å gjennomføre et fornuftig arbeid som omfatter store grupper med intervjudeltagere. Derfor velger jeg en fenomenologisk tilnærming der kvalitative intervju danner basen for studiens empiri. Jeg vil i denne metoddelen klargjøre hvilke metodiske valg jeg har gjort, samt forklare hvorfor jeg har gjort disse valgene og hvilke styrker og svakheter jeg ser med dem.

Kapitlet starter med en kort redegjørelse for mitt vitenskapelige ståsted før jeg presenterer vitenskapsteori som jeg benytter til å drøfte metodevalget mitt. Så redegjør jeg for mitt valg av metode og de praktiske forberedelsene jeg fant nødvendig for å kunne gjennomføre den empiriske delen av masteravhandlingen. Til slutt i kapitlet forteller jeg om min egen rolle i casen før jeg drøfter styrker og svakheter ved metodevalgene.

Mitt vitenskapelige ståsted/ Egen rolle/ Forskerrolle

I hele mitt yrkesaktive liv har jeg arbeidet i formaliserte strukturer der den positivistiske ontologi har vært rådende.

«Som mennesker i organisasjoner kommer vi ikke utenom spørsmålet om virkelighet og forståelse av virkelighet.» (Rennemo, 2006: 35)

Min egen forståelse av virkelighet og kunnskap har åpenbart vært preget av den kulturen jeg har vært en del av. Mine antakelser om forskning og forskningsresultater har tidligere vært at forskningen viser virkeligheten og at den er objektiv og sann. Min ontologi har endret seg betraktelig de siste årene, dette har skjedd gjennom erfaring og utvikling. Endringen er i stor grad påvirket av at jeg de siste årene har tatt utdanning samtidig som jeg har hatt utfordrende oppgaver i egen praksis. Utdanningen har gitt meg en teoretisk ballast som har ført til egne refleksjoner både over egen praksis og hva som skjer i mitt arbeid. Jeg ser nå annerledes på prosessene knyttet til mitt arbeide og min arbeidssituasjon. Min epistemologi er at de fleste aspekter ved kunnskap og virkelighet skapes kontinuerlig i en sosial ramme.

«[...] Dette er en avvising om at verden er en objektiv virkelighet som eksisterer atskilt fra subjektene. En konstruktivistisk tilnærming betyr at det eksisterer flere virkeligheter som stadig er under omforming og endring» (Børve, 2008:13).

Min erfaring er at sosial interaksjon og relasjoner har stor betydning for hvordan vi utvikler oss og at disse relasjoner er i en kontinuerlig bevegelse ved at både egen og andres ontologi endres og utvikles. Min ontologi og epistemologi faller nært sammen med Stacey(2008) når han beskriver kunnskap og virkelighet som noe som skapes i møtet mellom mennesker der og da, der etisk perspektiv og egen tilstedeværelse i nå-situasjonen er selve utviklings- og kunnskapsprosessen. Dette står i kontrast til mitt tidligere ståsted som var sterkt påvirket av de formaliserte strukturer og positivistiske idealer, der avstand og nøytralitet var i høgsetet og der refleksjon om hvordan sosialisering og relasjonelle prosesser påvirker epistemologien nesten var fraværende. Mitt ståsted og mitt syn på kunnskap har en sterk påvirkning på mitt vitenskapelige arbeid. Derfor vil det ikke være mulig for meg å gjennomføre et slikt forskningsarbeid uten å ha en likeverdig dialog med andre mennesker. Det er flere utfordringer med dette slik som Gudmundsdottir beskriver, ikke bare er det den opplevde virkeligheten som er en utfordring, men hvilken del av den vi forteller om.

«I det narrative sliper og former beretningen om det man har erfart, velger det også ut sider ved det erfarte som kan inngå i narrative, men på bekostning av andre aspekter. Til syvende og sist forblir mye uførtalt. Hvor mye som ikke blir fortalt, og hvor viktig dette er, vil vi aldri få vite...» (Karseth, et. Al., 1997: 215)

Dette gir meg refleksjoner og skaper utfordringer i hvordan jeg skal heve mitt arbeid fra dagligdags samtale, etiske problemstillinger knyttet til eget og andres ontologi, narrative perspektiv og hvilke ressurser som jeg disponere i mitt arbeide. Dette er deler av det som jeg må drøfte i denne oppgaven. Når omfanget og ressursene for arbeidet er begrenset i forhold til arbeidskrav og de vitenskapelige ressurser sett i sammenheng med mitt ontologiske og epistemologiskes ståsted, blir mine valgmuligheter for metode klare, dette skal jeg snakke om i mitt neste kapittel.

Vitenskapsteori og metodevalg

Hensikten med å skrive en masteroppgave er motivert ut fra et ønske om kunnskap, helst ny kunnskap. Når jeg med mitt utgangspunkt skal skrive en master i kunnskapsledelse er det naturlig å gjennomføre disse undersøkelsene i en konkret organisasjon eller i en gruppe personer der forskingen tar utgangspunkt i det Postholm (2011) beskriver som forståelse av deltakernes perspektiv og egen praksis. Hun sammenfatter følgende utsagn på bakgrunn av flere teoretikere.

«Kvalitativ forskning innebærer å utforske menneskelige prosesser eller problemer i en virkelig setting. I kvalitativ forskning skal forskeren være åpen for hva deltakerne gjør og sier, og løfte deres perspektiv frem.» (ibid:9)

Det vil alltid være samfunnsvitenskapenes oppgave å bidra til å forstå sosiale fenomener. Kvalitativt orienterte metoder vil kunne gi stor forståelse om det nære og hvordan mennesker ser på fenomener, situasjoner, omfang og utbredelse innenfor et begrenset område. Kvantitativ forskning vil gjerne ha fokus på omfang og utbredelse og sammenlikning, orientert om begrep som hyppighet, korrelasjon, og mønster og utprøving og falsifisering av hypoteser. (Ringdal, 2007). Når min ambisjon i denne avhandlingen er å beskrive godt situasjon og vinkling til tre rådmenn er det en stor sannsynlighet for å finne deres versjon av virkeligheten, men mindre sjanse for å finne bevis for allmenngyldige sannheter knyttet til rollen som rådmann.

Arbeidet mitt vil være det som Kvale og Brinkmann (2012) kaller en fenomenologisk tilnærming der utgangspunktet er egen og rådmennenes oppfattelse av egen situasjon. Der jeg er spesielt interessert i deres epistemologi av sosiale fenomener i en kvalitativt orientert tradisjon. I denne metodetilnærmingen setter forskeren gjerne samspillet mellom personer i fokus. Derfor er sentrale tema i drøftingen hvordan rådmannen agerer i de ulike arenaene. Sentralt blir en forståelse, både når jeg drøfter i oppgaven og når vi i intervjuene reflekterte om praksis til rådmennene, å skjønne handling som samhandling. Eller som den ene rådmannen sa

«Det går kanskje an å tenke seg at du bare sitter innelåst på et kontor uten handlingsrom, men det gir ingen mening»

Ofte vil man ikke riktig skjønne handling om man ikke skjønner den som samhandling. Rådmenn er ledere av store og komplekse organisasjoner, som består av ulike individ som har ulike roller, og i en kvalitativ tradisjon blir det viktige å skjønne hvordan dette påvirker egen virkelighet for rådmennene og min egen forskning.

«[...] en og samme person kan tillegge en observasjon forskjellig mening alt etter hvilke kunnskaper som legges til grunn for fortolkning» (Fossåskaret, et. al., 2006:36).

Mine tolkninger må etterprøves for å gjøres mest mulig holdbare.

«[...] begreper og kategorier forskeren utvikler og velger å ta i bruk i sine analyser, framhever noen trekk ved det observerte samfunnet, og overser andre.» (Ibid:37)

Positivismens ontologi, med antakelser om lovmessighet og nøytralitet er utfordret fra flere hold (Jacobsen, 2005). Jeg ser at den metodelitteraturen som jeg bruker har en klar dualisme, der man ser at kvalitativ forskning tar utgangspunkt i at alle er unike, samtidig som man av veileder og andre forskere blir bedt og veiledet til finne lovmessigheter og modeller som skal forenkle og tydeliggjøre mitt arbeid sammen med rådmennene. Denne debatten om sosiale systemer og menneskelig samhandling har ikke konkludert, og det stilles fortsatt spørsmål.

«[...]består av lovmessigheter, eller om alt vi studerer, er unikt» (Jacobsen, 2005:25).

[...]å kartlegge en objektiv virkelighet til å studere hvordan mennesker fortolket og laget mening av en virkelighet» (ibid:28).

Selv om jeg er av den oppfatning at vi alle er unike personer som har vår egen ontologi og finner en stor variasjon i rådmennenes epistemologi, har jeg i arbeidet med denne masteren, opplevd kraften i en tilnærming når opplever at jeg og samtalepartner i intervjuet er samstemt om hva som er «sant».

«[...] situasjoner der flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte (ibid:33).»

I kvalitativ analyse prøver man å redusere kompleksiteten og få en forenklet oversikt.

«Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som trekkes fram, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Dermed er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten» (ibid:185).

I arbeidet med denne oppgaven har jeg systematisert dette arbeidet i resultatmatriser og modeller som jeg har diskutert med mine intervjudeltakere.

Valg av analytisk verktøy

Kvalitativt orienterte metoder kan ha fortrinn når det gjelder forståelse og beskrivelse av sosiale fenomener (Fossåskaret, et.al., 2006). Det er viktig å forstå samhandling for å forstå handling. Jeg har arbeidspraksis til rådmannen som tema, der min problemstilling er eksplorerende i forhold til å forstå hvordan man kan lykkes i denne rollen. Kvalitativ forskning vil da være en god metode for å beskrive de deltagende rådmennenes opplevelse av det å lykkes i rollen som rådmann.

«En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. [...] Ved eksplorerende problemstillinger må vi velge en metode som får fram mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter. Slike metoder vil egne seg til innsamling av det vi kaller kvalitative data »(Jacobsen, 2005:62).

Slike undersøkelser har stort potensial for å gi oss ny lokal kunnskap om det som blir studert, men også muligheter for innsikt i hvordan fenomener henger sammen med, eller er overførbar i forhold til andre sammenhenger (Thagaard, 2010). Intensjonen min er gjennom samtaler med tre rådmenn å kunne belyse deres oppfatning av hvordan de har lykkes som rådmann. Jeg ønsker å dele denne informasjonen med mine deltakere i intervjuene og dermed heve både egen og deltakernes kompetanse. Mine data og informasjon til oppgaven hentes og utveksles gjennom intervjuer med rådmenn i tre ulike kommuner som har stått lenge i rollen.

Jacobsen (2005) viser til en pragmatisk tilnærming til kvalitative undersøkelsesmetoder der intersubjektivitet bidrar til å øke sannsynligheten for at man kan ha en gjensidig oppfattelse av otologi

og hva som oppfattes som sant og virkelig. Jeg har valgt kvalitative intervju av enkeltpersoner, der jeg har brukt en intervjuguide som har gitt rammene for tema, framdrift og en grunnstamme av spørsmål, og er nært det som Kvale (2012) kaller et semistrukturert intervju i en fenomenologisk tradisjon verken en åpen samtale, eller en lukket spørreskjemasamtale. Mitt personlige motiv er å finne ut hvordan hver enkelt rådmann reflekterer over egen praksis ved å gjennomføre kvalitative intervju, og dermed få innsyn og mulighet til skriftliggjøring som kan gi informasjon, kunnskap og forståelse om rollen som rådmann. Gjennom en direkte samtale med rådmennene ønsker jeg deres oppfatning om de oppgavene som de har, hvilke muligheter de har og hvilke refleksjoner de gjør seg om egen praksis. Jeg vil utforske hvordan det kan legges til rette for å dele og utvikle kunnskap gjennom en hermeneutisk tilnærming av datamaterialet (Thagaard, 2010). Vi kan snakke om to måter for tilnærminger til dette med generalisering, enten kan vi ta utgangspunkt i at jeg gjennom min forskning kan komme til og fra generelle strukturer og teorier.

«In his approach, Yin (1994) aims to understand the complexity of a case by using a preordained theoretical framework. Indicators and issues derived from a prior framework are used to organize the data collection and analyze the case. In Yin's approach we see a tendency toward universalism» (Abma og Stake, 2014: 1150)

Min forskning vil også uten tvil si noe om det unike.

Stake (2000, 2006) called for a naturalistic approach that concentrates on the particularities of the case. In his eyes case studies show how things worked for a particular case in a particular setting. (Abma og Stake, 2014: 1150)

Gjennom disse tilnærmingene søker jeg også innsikt i hvordan jeg kan utvikle egen praksis og rolle når jeg samarbeider med rådmenn i egen eller andre kommuner.

Hermeneutikk

Kvale (2012) beskriver hermeneutikken hos Martin Heidegger, Hans-Georg Gadamer og Paul Ricoeur som en teori om all forståelse. Ikke bare vår forståelse av tekster, men all vår viten, bygger på forståelse artikulert som en utlegning av det vi vet noe om. Dette er sentralt i mitt arbeid både at jeg og mine rådmenn har en forforståelse av og et språklig utgangspunkt for vår samtale. I mitt valg av metode erkjenner jeg og godtar den hermeneutiske metode som ifølge Gadamer den eneste adekvate metode i humanistiske disipliner hvor empiriske og naturvitenskapelige metoder er uegnet.

En betingelse for erkjennelse og sannhet på slike områder krever en forståelse av sin egen og andres rolle i overleveringen og tradisjoner. Slik at i mine intervjuer med rådmennene, kommer alle våre tidligere erfaringer, kulturelle arv og bakgrunn inn og definerer vår ontologi. Denne ontologien endres hele tiden gjennom samspill med hverandre. Både i situasjoner slik som i intervjuene, men også gjennom tidligere interaksjoner. Vi kan beskrive denne jakten og prosessen for en gyldig og felles forståelse av tekst eller for meg intervjuene om rollen som rådmann for en hermeneutiske sirkel. Postholm(2010) henviser til Gudmundsdottir og beskriver den hermeneutiske sirkel som det å forstå noe som har mening. En tekst slik som intervjuene kan både forstås som en helhet og enkeltdeler ut fra en «forhåndsforståelse» av helheten som detaljene hører hjemme i. Den forståelse vi dermed oppnår av delene, virker så tilbake på forståelsen av helheten. Slik at sirkelen forandrer og er påvirket av bevissthet eller liv, og hans liv, miljø, epoke og lignende og må forstås som en helhet. Mine intervjuer og etter på membersjekker kan vi se i denne tradisjonen der jeg og mine refleksjoner er med inn i disse, der jeg møter rådmennenes og sammen lager nye gyldige sannheter.

Utvalg og beskrivelse av informanter

Etter å ha bestemt meg om tematikk og metodevalget var det tid for å tenke gjennom både hvor mange, og hvem, jeg ønsket som informanter, samt velge design på datainnsamlingen. Jeg har valgt å intervju tre informanter for å belyse tema.

Jeg har brukt min lokale kunnskap og samtale med eget nettverk, da jeg valgte ut samtaleparter til min avhandling. Hovedprioritet har vært hensynet til lang fartstid i rollen som rådmann og at informanten hadde erfaringer som kunne legge nytt lys på rollen for meg. Den ene rådmannen er valgt ut fra ønsket om å utvikle min egen kunnskap om forhold i egen arbeidspraksis, de andre er valgt ut fra ønsket om se på andre typer kommuner enn min egen, og om mulig treffe rådmenn som har en annen måte å spille rådmannsrollen. Alle rådmennene som jeg intervjuet har en fartstid på over ti år rollen, Det at man har lang ansiennitet i rollen gir en høy sannsynlighet for at man har hatt mange erfaringer og utfordringer i rollen. Det er også stor sannsynlighet for at de har relasjoner til andre rådmenn. Alle kan derfor uten tvil gi meg innsikt i rollen. Begge kjønn er ikke representert i undersøkelsen, oppgavens problemstilling eller spørsmålene i intervjuguiden har ikke ambisjoner om å beskrive spesielle problemstillinger knyttet til kjønn, men har ambisjoner om å diskutere hvilken ontologi rådmennene har og kanskje slik komme til å diskutere deler av dette perspektivet. Informantene har ulike utdanninger på høgskolenivå. Den ene har et pedagogisk utgangspunkt i sin utdanning med en ledelsesmaster, en annen har økonomisk utdanning og den siste har teknisk/ingeniør bakgrunn.

Aldersmessig er informantene ganske like og er 56,58 og 61 år. To av informantene har i all hovedsak intern eller erfaring fra offentlig sektor som sin tidligere yrkeskarriere, mens en av informantene har litt annen erfaring.

Det å høre rådmennene sine egne opplevelse av, og erfaringer med, rollen som rådmann og hvordan man har arbeidet med endringer, medvirkning og kompetanseutvikling kan uten tvil gjøre meg i stand til å utvide/videreutvikle min egen innsikt i lokale forhold i egen organisasjon, men også gi innsikt i hvordan andre utøver rollen som rådmann og med dette

«[...] utvikle og raffinere eksisterende kunnskap» (Jacobsen, 2005:15).

Rådmennene er ei yrkesgruppe som gjennom lov (kommuneloven) er i en posisjon der man stadig må forholde seg til ulike andre grupperinger. Dette er blant annet politikere, profesjoner, innbyggere både direkte og indirekte. Det vil si at de har erfaring med å snakke med ulike sterke pressgrupper, dette er også noe som kommer frem i intervjuene. Når disse episodene og fortellingene skal gjenfortelles blir det vanskelig å anonymisere hvilke rådmenn jeg har snakket med. Dette har jeg tatt opp i samtykkeerklæring og i intervju slik at rådmennene er kjent med dette og er innforstått med og godtatt at disse historiene, som gjør det mulig å kjenne dem i igjen, blir en del av oppgaven.

Rådmennene leder hver sin kommune der den ene er en litt mindre kommune og de andre er to mellomstore kommuner i norsk sammenheng. I intervjuene beskrives to av kommunene å ha en sterk påvirkning av industrihistorie, mens den tredje har breiere påvirkning med mer service, utdanning og jordbruk. Dette påvirker og har påvirket de politiske rammevilkårene som har gitt et stabilt politisk styre i den ene kommunen, mens i de andre kommunene har dette gitt et mer skiftende politisk styre i rådmannens ansettelsestid.

Rollen som Rådmannen

Lov om kommuner og fylkeskommuner stiller formelle krav til kommunene. I § 22 stilles det krav om at kommunestyret skal ansette en administrasjonssjef. § 23. beskriver oppgaver og myndighet. Der han får ansvar for den samlede kommunale eller fylkeskommunale administrasjon. Dette betyr at rådmannen har ansvar både for utredning og forberedelse av saker for folkevalgte organer, samt at kommunen drives forsvarlig i samsvar med lover og regler/forskrifter. Administrasjonssjefen skal være tilgjengelig for alle folkevalgte organ og kan få myndighet til avgjøre saker på vegne av slikt organ. Dette kalles delegering.

Informantene i avhandlingen snakker om likhetene og ulikhetene i kommuneloven og aksjeloven. De har da spesielt fokus på § 5 og 6 i aksjeloven der man beskriver strukturen til et aksjeselskap med generalforsamling, styre og daglig leder. Der kommuneloven sin rolle som rådmann og kommunestyre gjerne blir sammenlignet med aksjelovens daglig leder og generalforsamling.

Min egen erfaring og det som kommer fram i intervjuene, er at de formelle oppdragene som omhandler kommunelovens kapittel 8 om økonomiplan, budsjett og regnskap er det sentrale. Utarbeidelse av budsjett og fordeling av ressurser er viktige tema som jeg skal omtale i denne avhandlingen og som jeg vil også sette i et ontologisk perspektiv.

I praksis betyr de formelle kravene i kommuneloven at rådmannen eller annen tjenestemann med delegert myndighet håndterer den daglige driften av kommunen. Det betyr også at rådmannen har ansvar for de forutsetningene som settes for det politiske arbeidet, og blir ansvarlig for et vell av ulik lovgiving og faglig ansvarlig for de tjenester som kommune yter. Eksempler på lover kan være innenfor områder som helse, skole og barnevern for å nevne noen.

Fra media kan vi få inntrykk av at kommuner generelt har hatt en forholdsvis hyppig utskifting av rådmenn, dette har stått i kontrast til min oppfatning av situasjonen. I masteroppgaven til Kronen (2011) gjennomgås alle rådmannsskift i alle norske kommuner i perioden 1991 til 2010. Studien gjør en optelling av gjennomtrekken av rådmenn i norske kommuner. Den beskriver en forholdsvis stabil turnover-rate med stor variasjon på tvers av kommunene. Noen kommuner hadde kun en eller to rådmenn i løpet av hele perioden, andre kommuner opp til ti rådmenn.

Kommunene

På kommunens hjemmesider fant jeg informasjon om kommunene. På grunn av at jeg ikke ønsket å identifisere rådmennene direkte, er opplysningene anonymisert.

Kommune nummer en er en kommune med i underkant av 20.000 innbyggere, er en av landets største landbrukskommuner og skoleby med grunnskole, videregående skole og høgskole. Det er cirka 1800 studenter ved høgskolen. Kommunen har et bredt og rikt kulturliv med samfunnshus og kulturhus, kino, idrettsanlegg og et allsidig utvalg av handels- og servicebedrifter innen alle bransjer. Bank, forsikring, forretningsmessig tjenesteyting, hotell og restauranter og kjøpesenter. Kommunen ønsker å framstå som en attraktiv kommune å bo i. Har de tre siste kommunestyre periodene hatt ordfører fra samme parti, men med vekslene politisk grunnlag i samarbeidskonstellasjoner. Sammen med nabokommunen har denne kommunen laget en samkommune, som er en metakommune som deler

ulike funksjoner, der ledelsen består av politisk og administrativ ledelse fra de to kommunene. Verv og posisjoner veksles hvert annet år.

I kommune nummer to er det cirka 13000 innbyggere og av disse bor ca. 10.000 i kommunens tettsted. Tettstedet beskrives som en trivelig småby, der deler av bykjernen er vernet, omkranset av høye fjell, fjorder, grotter og elver. Næringslivet er sentrert rundt industri, service, handel og offentlig sektor. Kommunen trekker fram rike muligheter når det gjelder friluftsliv og ulike kulturelle aktiviteter organisert av kommune, private og frivillige organisasjoner. Kommunen har i de tre siste periodene vært styrt av samme parti med tilnærmet flertall i kommunestyret, men vært avhengig av et støtteparti for å få ordføreren.

Kommune nummer tre beskriver seg selv som en relativt liten kommune med nesten 2.700 innbyggere. Der forholdene er oversiktlige, med et godt miljø og gode oppvekstvilkår for barna. Kommunen har lange tradisjoner som industrikommune. Gruvedriften var i gang helt til slutten av 90-tallet. I dag er cirka 50 prosent av den yrkesaktive befolkningen sysselsatt i industriell virksomhet. Treforedling og ulike typer mekanisk industri utgjør hoveddelen av industrimiljøet og øvrig sysselsetting fordeler seg på handel og service og jord- og skogbruk. I de tre siste periodene har kommunen hatt ordfører fra to ulike parti, med vekslende politiske konstellasjoner som grunnlag.

Praktisk gjennomføring av datainnsamlingen

Forberedelsene startet våren 2014 da jeg gjorde mine første tanker knyttet til oppgaveskriving. Jeg visste tidlig i prosessen at jeg ville skrive om det å være rådmann. Jeg avklarte med egen leder/rådmann mitt ønske om å forske på rollen som rådmann, tema ble godt mottatt og egen rådmann samtykket i å være informant og deltaker i min oppgaveskriving. Mitt opprinnelige ønske var en metodetriangulering med intervju, observasjon og videoanalyse, samt samskriving av oppgaven med medstudent fra MKL-studiet. Det lyktes ikke meg å få Co-skribent for mitt emne, derfor måtte opplegget forenkles og gjøres overkommelig i henhold til de rammer som ligger for ressursbruk og det som var fornuftig i henhold til forskningsspørsmål. Jeg måtte legge fra meg tanken på et større metodetriangulert prosjekt som tilnærming og læreprosess. På MKL-samlinga høsten 2014 bestemte jeg meg så for å gjennomføre forskningen alene og at denne skulle være basert på kvalitative intervju knyttet til mine forskningsspørsmål. Jeg måtte justere mine ambisjoner når det gjaldt problemstilling, metode og forskningsspørsmål. Samtidig måtte jeg vurdere hvor mange informanter jeg ønsket å ha, samt hvem jeg ønsket å intervju. Da dette var diskutert med veileder ble melding til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste sendt, denne meldingen inneholdt ei grovkisse av planen for

masterarbeidet og intervjuguide. Etter å ha valgt informanter ble disse kontaktet skriftlig og spurt om de kunne tenke seg å være informanter. I denne henvendelsen fikk de informasjon om studiene mine, hvilket forskningsopplegg jeg hadde planlagt og hvilket tema jeg hadde valgt for arbeidet. Tre av fire rådmenn svarte umiddelbart ja til å være deltaker i studien, den fjerde svarte ikke på henvendelsen. Jeg valgte da å gå videre med de tre som hadde takket ja og avtalte tid for intervju. Til intervjuet laget jeg et kombinert informasjons- og samtykkebrev som er vedlagt oppgaven. Rådmennene ble intervjuet i to runder. Alle intervju ble gjennomført i arbeidstiden. Den første runden med intervju tok ca. en time. Intervjuene ble tatt opp som lydfil. Da jeg hadde transkribert og sett på intervjuene satte jeg det som jeg mente var hovedpunktene inn i det som Thagaard (2010) kaller beskrivende matriser. På bakgrunn av dette laget jeg noen enkle figurer som kunne konkretisere hva vi hadde snakket om i intervjuene. I intervjuene hadde jeg bedt om muligheten til å gjøre det som Kvale (2012) kaller en medlemsvalidering der jeg bruker oppfølgende intervjuer for å sjekke ut min forståelse av det som kom fram i intervjuene. I disse oppfølgingsintervjuene tok jeg opp tema som jeg var usikker på om jeg hadde oppfattet rett og det som jeg oppfattet som sentralt i deres praksis som rådmann. Jeg sjekket også ut det som jeg selv mente kunne være sensitivt. I tillegg laget jeg en matrise der rådmennene skulle plassere seg selv i aksene *opplevd handlefrihet* og *opplevd kontroll* fra politisk nivå. Jeg plasserte også rådmennene i den samme matrisen, og sammen diskuterte vi utfallet av dette og hvorfor vi hadde plassert den enkelte rådmann i matrisen. Intervjuene ga meg store mengder data og arbeidet med materialet ble både en utfordrende, interessant, arbeidskrevende og lærerik prosess. Det å systematisere og forstå den enkelte informant har også vært utfordrende. Jeg har så godt som det lar seg gjøre prøvd å balansere mellom hva som er interessant i mastersammenheng og hva som kan oppfattes som privat og personlig. Jeg vil derfor i oppgaven ikke identifisere hvilke rådmenn jeg har snakket med, selv om jeg med disse modellene, kjennetegnene og historiene gjør det mulig å identifisere dem da de er kjente personer i lokalmiljøet. Kanskje vil dette spesielt gjelde det som jeg skriver om egen rådmann.

Styrker og svakheter ved arbeidet med data innsamling og metodevalg

Kvale (2012) fremhever flere kvaliteter som bør være tilstede for at det kvalitative intervjuet skal få nødvendig kvalitet. Der to hovedkvaliteter trekkes fram. Den første er godt kjennskap til tema og til informantene som man ønsker å forske sammen med og den andre er erfaring og kompetansen med å gjennomføre intervju. Selv om jeg ikke har vært i rådmansrollen har jeg møtt rådmansrollen nært på flere måter, har hatt rådmannen som min egen leder, har tidligere møtt rådmannen i forhandlinger som hovedtillitsvalgt, har stilt spørsmål til rådmannen som politiker i kommunestyret.

Jeg har de ti siste årene arbeidet som SLT-koordinator, størstedelen av denne tiden i rådmannens stab. Den ene informanten er min overordnede. Dette gjør at jeg er vant til å snakke med og utføre arbeide for og på vegne av denne gruppa. Jeg er godt kjent med sjargong og de begrep som brukes av disse lederne. Slik at jeg har nok forutsetninger for å forstå deler av virkeligheten som rådmannsrollen gir. Når det gjelder erfaring med forskningsintervju er den begrenset til intervju gjennomført i forbindelse med bacheloroppgave og studiet i kunnskapsledelse, slik at intervjuene i forbindelse med masteroppgaven er første gang jeg jobber mye med intervju, dette oppfatter jeg ikke som en styrke for oppgaven og noe som jeg også tar opp med de som deltar i intervjuene.

En rådmann er en av de viktigste toppsjefene i mitt lokalsamfunn og i min kommune. Han er leder av den største arbeidsgiverorganisasjonen i kommunen. Dette ansvaret gjør han er vant til å forholde seg til høgt utdannede fagfolk, politiske ledere, massemedia og fagforeninger for å nevne noen. Derfor kommer intervjuene som jeg har gjennomført med rådmennene nært det som (Kvale, 2012) kaller intervju med elitepersoner.

Min masteroppgave er sentrert rundt en rolle som jeg har nære relasjoner og tette bånd til i mitt daglige virke. Dette har gitt meg både styrker og svakheter som jeg ønsker å drøfte senere ut fra flere vinklinger.

Valg av informanter sett i retrospektivt perspektiv har gitt meg refleksjoner i retning av om andre kriterier for utvelgelse av deltakere i studien ville styrket eller svekket oppgaven. Min oppgave er en fenomenologisk oppgave som tar utgangspunkt i egen opplevelse av et fenomen og informantenes egen kunnskap om det å være rådmann er dette vel ikke så relevant spørsmål. I de samtalene jeg hadde med rådmennene gikk dialogen fint og jeg fikk mye informasjon og hadde relevante diskusjoner med dem. Om jeg hadde valgt andre rådmenn kunne jeg kanskje hatt en bedre dialog, men da hadde jeg fått kunnskap og innsikt i andre rådmenns sin situasjon. Derfor har jeg vansker med å se relevansen av hvordan valg av samtaleparter ville styrket eller svekket oppgaven. Hadde jeg derimot ønsket å avdekke lovmessige og gjentakende fellestrekk i gruppa rådmenn, hadde valg av respondenter vært essensielt i det Ringdal (2007) kaller representativitet og utvalg. Etter at alle intervjuene var gjennomført, erfarte jeg at det var en stor forskjell i ontologi. De tre deltakerne i min studie hadde et ganske ulikt syn på sin rolle som rådmann. Deltakerne har formidlet sine tanker og meninger om lederskap sin egen og andres læring, praksis, utvikling og ikke minst om lang og god erfaring fra kontakt med politisk nivå. I all hovedsak er jeg derfor godt fornøyd med utvalget av informanter. Jeg har ikke hatt en bevisst strategi eller fokus på kjønn i oppgaven og det er ikke et bevisst valg at det

bare er menn som har vært aktive i denne undersøkelsen, dette har påvirket resultatet av mitt arbeide, og potensielle suksessfaktorer kan være oversett.

Det var en lett og god tone under alle intervju, og min opplevelse er at informantene har vist meg stor tillit. Jeg oppfatter de som svært åpne, og at de har latt meg ta del i de tanker, oppfatninger og meninger de har om egen rolle som rådmann. Når jeg har en fenomenologisk tilnærming er jeg sikkert på at rådmennene vil ha hatt en annen dialog med en annen forsker, og det som kommer frem i denne oppgaven er min tolking av samtalene og det som ble formidlet i disse samtalene. Det er bra sikkert at disse samtalene, og informantene, ikke ville gitt samme opplysninger uansett hvem som hadde intervjuet dem.

Under intervjuene opplevde jeg stor grad av åpenhet og grunnen til at jeg følte åpenhetene fra rådmennene, kan være den nærhet jeg har til rollen, og min kjennskap til sjargong og relevant oppførsel. Om dette påvirket mitt arbeid med masteren er det relevant å stille spørsmål ved. Uansett oppfatter jeg den åpenheten og tilliten jeg er vist som en styrke ved undersøkelsen. Åpenhet og virkelighetssyn ble diskutert i alle intervjuene og ble tatt opp hovedsakelig to veier. Den første var rådmannen fra «min» kommune som trakk fram min kjennskap til egen kommune og hans utførelse av rådmansrollen og mente jeg burde «vite hvordan det egentlig er». De to andre oppfordret meg til å ta kontakt med andre personer i administrasjon eller politikk for å få validert rådmannens ontologi, da måtte jeg avklare at jeg ikke kom til å intervju andre i organisasjonen for å kontrollere deres versjoner av historien, at vi avklarte at det var rådmannens eget syn på egen rolle og situasjon som var det interessante. Min forståelse av intervjuene er at informantene har gitt ærlige svar ut fra sitt narrative perspektiv og ikke har holdt tilbake informasjon til meg som forsker. Ulike personer forstår virkeligheten forskjellig (Jacobsen 2005) og dermed er en forutsetning ved metodevalget at det er den enkelte rådmann som kan gi meg størst innsikt i på hvilken måte rådmannen selv opplever ulike fenomener i sin arbeidspraksis. Alle informantene fortalt sine "suksesshistorier" og utfordringer i rollen. Et naturlig neste steg ville vært at jeg hadde gjennomført gruppeintervju med informantene. Informantene ville kanskje ha inspirert hverandre, noe som kunne ha satt i gang sosiale prosesser som kunne ha gitt meg enda flere opplysninger og mer kunnskap. Dette var det ikke rom for arbeidsmessig eller økonomisk. Jeg har valgt kun å forholde meg til intervjusituasjonen, isolert sett kan dette ha begrenset tilgangen til informasjon. Intervjuene foregikk på rådmannens kontor eller på et på møterom i rådhuset. Om det har vært en styrke eller en svakhet for undersøkelsen at ikke alle intervjuene har foregått på et "nøytralt" område, er jeg usikker på. Min antakelse er at det ikke har noen betydning for informasjonen informantene ga meg og blir en avveining overfor det som Kvale

(2012) beskrives som intervju av elitepersoner og det som er avveininger om trygghet for alle i intervjusituasjonen.

Intervjuene ble tatt opp med digital lydopptager med god kvalitet, jeg noterte litt underveis, men følte at jeg kunne ha fullt fokus på samtalen. Gjennom at jeg selv har transkribert alle samtalene, fikk jeg repetert ikke bare ordene som ble sagt, men også stemningen og egen adferd under intervjuene. Jeg kjenner derfor materialet godt, og det mener jeg er en styrke i undersøkelsen. Både underveis i intervjusituasjonen og i oppfølgingsintervjuene var jeg ute etter å få tak på informantenes tolkning av spørsmålet jeg stilte. Og min måte å tolke det innsamlede datamaterialet på, er nok påvirket av denne "dobbeltolkningen" (Thagaard, 2010).

Informantene tolket tydeligvis spørsmålene forskjellig og selv om det er en del samsvar med andre informanters svar, kom ikke disse nødvendigvis i forbindelse med det samme spørsmålet. Dette kunne komme i tilknytning til helt andre spørsmål. Det at jeg og rådmennene hoppet frem og tilbake i intervjuguiden skapte litt ekstra utfordringer og det at jeg kanskje hadde fulgt den mer slavisk i intervjuene kunne gitt litt mer struktur, men samtidig ga det en fin flyt i intervjuene og jeg kunne mer fritt forfølge interessante tema som kom opp i samtalen. Membersjekken ga meg også mulighet til å følge opp de spørsmål som kanskje ikke ble så godt belyst i det første intervjuet. Jeg har stilt spørsmål på ulike tema slik som kunnskap, utvikling, makt og handlingsrom, og har i ettertid ikke sett behovet eller ønsket om å kunne stille flere direkte spørsmål til informantene.

Det var situasjoner i intervjuene der jeg bevisst og ubevisst ble presset i forhold til forskerrollen. Spesielt i samtalene med egen rådmann oppsto det også situasjoner der jeg opplevde å skifte fra forskerrollen til å tre inn i min daglige rolle som SLT-koordinator og privatperson, dette ble spesielt trigget av vanskelige spørsmål og felles erfaringer. Da særlig i spørsmål knyttet til hvilken måte politisk nivå påvirket handlingsrommet til rådmannen. Der jeg i min egen rolle som SLT-koordinator selv skriver saker til politisk behandling og møter i kommunes planutvalg som barnas talsperson. Jeg har derfor egne erfaringer og felles erfaringer med min rådmann. Disse gjør at jeg under intervju med egen rådmann stiller spørsmål som jeg ikke ville ha gjort hvis jeg ikke hadde vært en del av situasjonen i kommunen. Det motsatte opplever jeg i samtalene med de andre rådmennene der den gjensidige mangel på erfaringer med hverandre og roller gir et mindre press for meg i å gå ut av forskerrollen og inn i ordinær rolle som SLT-koordinator i egen kommune.

Nærhet og distanse til informantene har også påvirket empiri flere ganger uten at det ble oppfattet av meg. I retrospektiv ser jeg personlige ønsker om å "styre" spørsmålene dit jeg antok det fantes svar.

Jeg mener jeg var bevisst disse situasjonene når jeg gjorde mitt valg av forskningsmetode og jeg er klar over at dette vil påvirke empirien. Undersøkelsene er eksplorative innenfor et område der jeg har arbeidet i ulike roller i snart 30 år, og den ene informanten har jeg forholdt meg til i 15 år. Derfor er jeg forutinntatt i og ikke kunnskapsløs om emnet når jeg går i gang med datainnsamling. Dette oppfatter jeg både som en potensiell svakhet og styrke.

Rådmennene har nok snakket annerledes til meg, enn til en utenforstående av det kommunale system. Språk og ordvalg som er benyttet er nok valgt som en følge av at både forsker og intervjudeltagerne kjenner den interne fagsjargongen. Dette gjør at svarene jeg fikk heller ikke alltid er så detaljert slik som de hadde vært til en utenforstående. Jeg har allikevel hatt behov for å stille oppfølgingsspørsmål og oppfølgingsintervju på grunn av mine forhåndskunnskaper om, og nære relasjoner til tema. Informantenes ord og kroppsspråk er tolket ut fra denne forhåndskunnskapen, dette har også påvirket hvordan de mente jeg burde forstå innholdet i det de fortalte. Denne "dobbeltolkningen" kalles for tykke beskrivelser. Thagaard (2010) viser til det Geertz beskriver som tynne og tykke/tette beskrivelser. Den tynne gjengir kun det observerte, mens den tykke inkluderer både hva informanten kan ha ment og hvilke fortolkninger den og forskeren har. Tykke beskrivelser inneholder både informantens og forskerens egne fortolkninger, samt at den også inneholder meninger. Det er disse «tykke» beskrivelsene jeg er ute etter. Min forståelse av informasjonen og adferd i intervjusituasjonen er nok derfor en annen enn om jeg hadde forsket i en mer ukjent kontekst. Hvordan, vil jeg komme mer tilbake til senere i oppgaven, når jeg skal i gang med analysen av data. Da vil jeg drøfte i hvilken grad min tolkning av empirien er påvirket, og hvilken betydning dette har hatt. Mine metodevalg og min rolle som SLT-koordinator har hatt innvirkning på hvilke svar informantene har ønsket å gi og hvordan de har svart. Det vil igjen ha innvirkning på hvordan jeg skal tolke samtalene jeg fikk.

Min tolkning startet allerede da jeg vurderte hvem jeg ønsket meg som informanter, fortsatte både under begge intervjurundene og i presentasjonen av det innsamlede materialet. I analysen vil jeg måtte sette enda sterkere spørsmål om hvordan mine forkunnskaper påvirker min fortolkning av materialet og dette må komme tydelig fram i drøftingen. Jeg har møtt etiske utfordringer i tilknytning til denne nærheten, i hvilken grad skal egne opplevelser slippe til og lage bakteppe, når jeg har hatt tanker rundt hvilken relevans disse har.

«Det innebærer at forskeren kan arbeide parallelt med de ulike delene av prosessen. Dermed blir det et gjensidig påvirkingsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolking.» (Thagaard, 2010:30)

Jeg har selv transkribert alle samtalerne i sin helhet. I tillegg er materialet bearbeidet, tolket og analysert flere ganger av meg og minst to ganger av intervjudeltakerne. I denne måten å arbeide på veksler man mellom en induktiv og deduktiv tilnærming. Man både prøver ut og tester antakelser gjennom intervjuguide og spørsmål, samt at samtalerne skaper nye mønster og teorier. (Tjora 2012) En antakelse og teori fra min side var at rådmennene hadde ganske like oppfatninger om sine rammevilkår, samtalerne beskriver svært ulikt syn på dette. Dermed ble disse empiriske funn hovedgrunnlaget for arbeidet med membersjekk, var dette virkelig tilfellet og nye teorier og modeller ble skapt i disse intervjuene. Hvem de ulike informantene er og bakgrunn for dette skal jeg skrive om senere. Først skal jeg skrive litt om rammene for forståelsen av rådmansrollen.

Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg ta en gjennomgang av relevant teori i forhold til de tema som jeg tar opp i oppgaven.

Ontologi og epistemologi

Kvale (2012:325) gir følgende definisjon av begrepet Ontologi :

«Læren om værensformer og væremåter; den er rettet mot spørsmål knyttet til eksistensens fundamentale natur.»

Min oppgave har som mål å gi en beskrivelse av hvordan både jeg og rådmennene ser på virkeligheten som rådmennene møter og agerer i forhold til i sin praksis. Slik at når jeg skriver om rådmennenes ontologi er jeg interessert i å beskrive hvordan de ser på egen virkelighet og hva som er viktig i denne. Kvale (2012:323) gir følgende definisjon av begrepet Epistemologi:

«Læren om erkjennelsen og kunnskapens natur»

Et sentralt tema i denne oppgaven er deltakernes lærings og kunnskapssyn og spesielt på hvilken måte dette er med å beskrive og danne forutsetningen for ontologien.

Kreativitet

Det finnes mange definisjoner på kreativitet og av de som jeg har lest er nok denne den som kommer nærmest en oppsummering av totaliteten av det som rådmennene snakker om når det gjelder kreativitet.

«Creativity and innovation at work are the process, outcomes, and products of attempts to develop and introduce new and improved ways of doing things. The creativity stage of this process refers to idea generation, and innovation refers to the subsequent stage of implementing ideas toward better procedures, practices, or products. Creativity and innovation can occur at the level of the individual, work team, organization, or at more than one of these levels combined but will invariably result in identifiable benefits at one or more of these levels of analysis.» (Anderson, et. al., 2014:1298)

Mine tre informanter har beskrevet tre virkeligheter der de utøver sin praksis og kreativitet. Jeg oppfatter to hovedstemninger, den ene beskriver større grad av kontroll og manglende handlefrihet, mens de to andre beskriver en situasjon med stor handlefrihet. I en psykologisk metaundersøkelse som er utført i 2008 ved Universitetet i Amsterdam syntetiserte forskere 102 dimensjoner som reflekterte over forholdet mellom spesifikke stemninger og kreativitet. Denne undersøkelsen avdekket klare sammenhenger mellom positive stemninger og mer kreativitet enn i nøytrale stemninger. Motsatt ble det sett en hemmende effekt på kreativitet ved negative stemninger som gjerne fremmet defensiv og unngående atferd. Frykt og angst ble ansett å ha en tydelig negativ innvirkning og begrensning for den kreative tenkningen (Baas, et. Al., 2008).

”Other authors have argued that creativity occurs not only in the early stages of innovation processes but, rather, they suggest a cyclical, recursive process of idea generation and implementation”
(Anderson, et. Al., 2012:1299)

I intervjuet ba jeg rådmennene gi ett eller flere eksempler på situasjoner eller prosesser der de følte at de fikk til dette med kreativitet. Alle beskriver da en situasjon da alt eller det meste gikk bra, en god situasjon med en god følelse. Positive affekter kan gi oss fornemmelsen av å være i en slags flytsone, og negative affekter kan assosieres med stemninger og emosjoner som er preget av frustrasjon og frykt. Den gode stemningen kaller Mihaly Csikszentmihalyi (1996) flyt eller flow. Flytbegrepet er nå blitt et etablert og trendpreget begrep og nærmest et idealisert mål for mange. Flyt er flere følelsesmessige tilstander i en nærmest uendelig rekke av affekter. Csikszentmihalyis arbeid er interessant siden flyt beskrives som et grunnlag for et kreativt hendelsesforløp, eller ”the flow of

creativity”. Csikszentmihalyi omtaler det å være i flyt eller å gi seg helt hen til en situasjon fri for distraksjoner som en viktig forutsetning for å kunne evne å være kreativ. Rådmennene beskriver også flyt-situasjoner, egne eller andres, der stemningen og følelsene ikke i grunntonen er positive og det er vansker knyttet til slike kreative prosesser. Dette bringer oss tilbake til positive affekter og Baas (2008). Både han og rådmennene knytter kreativitetsbegrepet uløselig sammen med det å skape eller produsere noe nytt. Det å være kreativ er en iboende evne til å velge og skape uventede løsninger eller idéer i egen praksis og da ikke bare i den type tilstand Csikszentmihalyi(1996) omtaler som flyt. Han beskriver flytbegrepet som et utelukkende positivt ideal preget av komfort, konsentrasjon og individuell tilfredsstillelse, mens alle kreativitetshistoriene til rådmennene beskriver en utløsende situasjon med en problemstilling eller negativt utgangspunkt. I mine intervju beskrives det at kreativitet og følelser av flyt kan utløses eller stoppes av affektene besvær, motgang eller fortvilelse og at det ikke er entydig at negative eller positive affekter kan generere og stoppe kreativitet. Historiene til rådmennene har alle utgangspunkt i problemer eller ting som må endres eller hvordan ressurser skal brukes eller beholdes i lokalsamfunnet. Disse prosessene gir ofte uønsket stress og fører til negative affekter både på individ og organisasjonsplan. I denne forbindelse og i denne type prosesser opplever mennesker ofte at negative og positive egenskaper ved seg selv blir forsterket. Selvfølgelig vil stress oppleves avhengig av hvordan den enkelte personen affektive vurdering av situasjon og kontekst er (Elliott T.R, e al, 1994). Jeg vil i neste kapittel drøfte hvordan to av rådmennene oppfatter positive affekter ved slike prosesser og hvordan disse naturlig nok knytter positive opplevelser og er i stand til å involvere seg i et mer komfortabelt engasjement med egne omgivelser (Watson og Clark, 1984). Også i mine samtaler setter informantene kreativitet og affektivitet i en sammenheng, den kreative tenkning og handling har rot i emosjoner og følelser som igjen avdekker uforutsette løsninger. Denne emosjonelle og intuitive natur av kreativ tenkning er ikke abstrakt, men bygger på ferdigheter som kan læres og praktiseres (Root- Bernstein og Root- Bernstein, 2003:379). Og den ene informanten sier det slik:

« Det går itt ann å fær på nå skol, førr å bi en go rådmann»

Så åpner han vel sine refleksjoner både mot det formelle og tradisjonell positivistisk tenkning, men også mot noe som er mer kroppslig og mer følelsesbasert. Vi kan starte å forstå hvorfor innovatører og mine samtalepartnere sånn som andre kan hevder at intuisjon, følelser og stemning, mer enn det rent kognitive, er grunnlaget for kreative tanker og nye løsninger. Denne integrasjon mellom tanken følelsene og alltid pågående prosessene skal jeg diskutere videre i oppgaven flere ganger og på flere nivå.

«Practitioners and scholars have long been concerned with boosting creative performance to achieve competitive advantage. Individual creativity has been shown to depend on certain personality traits such as creative self-esteem and individual resilience. Performance management mechanisms interact with these personality traits to influence both individual and team creativity, thus fostering company performance. Existing research has shown that the fit between performance management mechanisms, team members' personality traits and team dynamics is crucial for fostering team creative performance»(Klein, 2014:1)

Artikkelen til Anderson, et. al., (2004) sammenstiller forskingen om hvilken effekt det emosjonelle og arbeidsmiljømessige kan ha på kreativitet. Her beskrives tre retninger. Amabile finner at det er nær sammenheng mellom positive affekter og emosjoner og kreativ kapasitet, mens George and Zhou fant at når det var stor mulighet for belønning og anerkjennelse av kreativitet kunne negativt ladde emosjoner og affekter føre til økt kreativ kapasitet. Fong fant derimot ut at emosjonell ambivalens, altså en miks av negative og positive emosjonen underbygget kreativitet. Dette ble forklart med at positive emosjoner støtte opp om kognitiv kapasitet og negative emosjoner fremmet innsats og vilje. George og Zhou konkretiserte dette videre ansatte viste størst kreativitet når man hadde en utfordrende situasjon med en miks av negativ og positiv stemning og der ledernivå ga konstruktiv tilbakemelding, kunne stoles på og ga fornuftige regler for sosial interaksjon (ibid). Når dette kobles til selvopplevelse og identitet finner Rank, Nelson, Allen, og Xu at ansatte med lav organisasjonsselvillitt sin evne til kreativitet og innovasjon blir større hvis deres ledere har en transformerende lederstil (ibid). Hvordan rådmennene har opplevd egen støtte og emosjoner knyttet til kreative prosesser og hvordan de gir støtte til andre, bringer oss over på hvilken ontologi og epistemologis syn som rådmennene har.

Menneske- og Kunnskapssyn

I vår lengten etter det enkle og tydelige snakker vi gjerne om to perspektiver eller dikotomier når det gjelder epistemologi. Alle de tre rådmennene snakker om dette på ulike måter, vi kan snakke om det strukturelle perspektiv og det prosessuelle perspektivet.

Det strukturelle perspektiv bygger på et positivistisk vitenskapssyn som innebærer en forståelse av at kunnskap er noe som er statisk, objektivt, konkret, målbart og identifiserbart. (Irgens og Wennes, 2011) I et positivistisk perspektiv er kunnskap i flg. Irgens (2007) et objekt, noe som kan eies av den ansatte eller av organisasjonen. Kunnskap er noe som mennesker og organisasjoner har eller ikke har. Med dette perspektivet kan kunnskap måles og prissettes, kunnskapen kan avgrensnes, framstilles skriftlig og atskilles fra mennesker. Vi kan si at kunnskap er som en frukt av kognitiv tenkning.

(Irgens og Wennes 2011). I intervjuene til rådmennene blir dette perspektivet snakket om forskjellig av alle tre rådmennene og dette vil jeg komme tilbake til i neste kapittel.

Ledere som praktiserer ut fra et strukturelt kunnskapsperspektiv vil se kunnskap som en objektiv størrelse, som kan kodifiseres, nedfelles og overføres i systemer, dokumenter, prosedyrer og retningslinjer. Disse prosedyrer og rutiner vil være tilstrekkelig for å få rasjonell og effektiv utnyttelse av kunnskapsarbeideren (Irgens 2007). Det var teoretikeren Taylor som skapte den retningen vi i dag kjenner som Scientific management, vitenskapelig ledelse (Morgan 2012). Taylor sine prinsipper for god ledelse er at ledelsen har alt ansvar og arbeid med planlegging av arbeidet, arbeiderne er verktøyet som skal utføre jobben de er satt til, og arbeiderne skal trenes til å være effektive slik at best mulig resultat skal oppnås. Lederfunksjonen i dette perspektivet bærer derfor preg av kontroll, ordrer og rutiner. Gjennom disse prinsippene vil organisasjonen være mest effektiv. Prinsippene hadde stor innvirkning for organisering av fabrikker og kontorer. Arbeidsoppgavene ble oppdelte og hver arbeider skulle gjøre avgrensede oppgaver. Dette passer inn i den positivistiske vitenskapstradisjon hvor lederen har rollen til den objektive forsker som gjennom eksperimenter finner løsninger på hvordan produksjonen kan optimaliseres. Taylor sine prinsipper har senere blitt utviklet og har i dag også innflytelse på hvordan vi ser på organisasjoner/bedrifter. Fortsatt er lederstyring og ekspertvelde godtatt og ønskede verdier i organisasjonsutvikling. Dette kan være lettest å se i effektiviseringsprogram som Lean, der produksjon, effektivitet og kontroll, og andre lett målbare enheter er i fokus (Bicheno & Holweg, 2010). Spørsmål knyttet til dette perspektivet var også en del av min intervjuguide der jeg spurte konkret om rådmennene hadde brukt program slik som Lean eller lignende. Både Morgan (2012) og flere av mine informanter hevder videre at dette perspektivet også har sine klare begrensinger, og at modellen kan virke nedverdiggende for de ansatte, spesielt for dem som befinner seg på lavere nivåer i organisasjonen. Det kan også i følge Morgan (2012) utvikles en kultur med handlingslammelse og ansvarsfraskrivelse, og stagnasjon i utvikling av arbeiderne og at kunnskap kan gå tapt. I intervjusituasjonen beskriver alle tre rådmennene ønsker om rasjonalisering av produksjonen, organisasjonen og arbeidernes utviklingspotensial som kan føre til styrket eget handlingsrom og penger i kassen.

Kunnskap og læring i et prosessuelt perspektiv

Alle tre beskriver også et prosessuelt perspektiv på kunnskap som har både en praktisk og sosiokulturell side. Alle tre har refleksjoner knyttet til at man kan forstå at kunnskap både har et teoretisk og et praktisk element, og at begge disse elementene må spille sammen for at en kan si at medarbeideren innehar kunnskap (Hislop, 2009). Det prosessuelle perspektivet bygger på et

hermeneutiske vitenskapssyn og blir beskrevet som forståelselære (Nyeng, 2010), der man ser etter helhet i menneskers liv for å forstå deres situasjon, og ikke har som hovedmål å lete "lovmessige" og generelle sannheter. I det prosessuelle perspektiv blir samspill og relasjoner viktig for utvikling og læring i organisasjonen. Kunnskap og læring er knyttet til handling og til praksis, og kan være vanskelig å avgrense og måle. Det prosessuelle perspektivet på kunnskap er at kunnskap er dynamisk, subjektivt og kjennetegnes ved å være sosialt konstruert skapt i samhandling mellom mennesker. (Irgens 2007). Innenfor det prosessuelle perspektivet er kunnskapsutvikling basert på ulike sosio-kulturelle prosesser som skjer i handling og i praksis, og ikke primært gjennom individuelle kognitive prosesser (Gotvassli, i Irgens og Wennes 2011). Kunnskapen er tvetydig fordi den er underlagt ulike betydninger og tolkninger og avhengig av kontekst ettersom det er vanskelig å overføre kunnskapen fra den konteksten den er utviklet i (Newell m.fl. i Irgens og Wennes, 2009) Dette er en motsetning til det strukturelle perspektivet der kunnskap kan beskrives som en beholdning og lett kan spres til andre. Von Krogh hevder at kunnskapsutvikling er en skjør prosess som vanskelig kan gjøres ved hjelp av tradisjonelle teknikker som fakta, data og informasjon (Von Krogh, et.al., 2001). Dette står i kontrast til det strukturelle synet som ofte tyr til "verktøy" som prosedyrer og manualer når en skal tilegne seg kunnskap. I intervjuene til rådmennene tar dette gjerne form av ulike planer slik som for eksempel for kompetanseheving i organisasjonen og da gjerne med formaliserte mål konkretisert slik som formell utdanning og studievektall.

En leders prosessuelle perspektiv på kunnskap vil bygge på en forståelse av at kunnskap vokser fram i komplekse responderende relateringsprosesser mellom mennesker, hvor kunnskap vokser fram i kommunikativ interaksjon og maktrelasjoner (Stacey, 2008). Kunnskap overføres altså ikke kun fra et individ til et annet, men er å betrakte som en relateringsprosess mellom mennesker der og da, der etisk perspektiv og egen tilstedeværelse i nå-situasjonen er selve utviklings- og kunnskapsprosessen. Stacey sier det slik:

"Vi må være kritiske til oss selv når vi tror at vår rolle er å "få dem" til å tenke annerledes og heller rette oppmerksomheten mot egen person og egen deltakelse i sin egen lokale situasjon i levende nåtid" (Stacey, 2008:262).

Det er vel ingen av rådmennene som bevist omfavner Staceys teorier, men jeg skal senere beskrive hvordan jeg oppfatter at rådmennene handler denne delen av kunnskapsbegrepet. Sentralt i Polanyi (2000) sin kunnskapsteori er forståelsen av kunnskap som noe som er knyttet til aktivitet. Kunnskap er integrert i kroppslige, språklige og kulturelle aspekter, opptrer relasjonelt og dynamisk som en fra-til-bevegelse. Den er refleksiv transformerende og utviklende, det vil si at både kunnskapen og

kunnskaperen involveres i endringsprosesser. I boka hans markerer han avstand til den positivistiske tenkingen når det gjelder kunnskap og vi ser at Polanyi (ibid) har et helt annet perspektiv. Jeg oppfatter han slik at "ren" eksplisitt kunnskap ikke finnes, og at det er irrelevant å snakke om et klart skille mellom holdninger, verdier, kulturelle og sosiale aspekter og kunnskapsbegrepet. Dette bringer oss mot hermeneutikkens ontologi der fortolking, subjektivitet og sosial konstruksjon står i sentrum (Irgens, 2011), der man har en tilnærming hvor mennesker i en organisasjon er forskjellige og har ulike behov. Leder og ansatt står i større grad i et mer gjensidig forhold til sin organisasjon og til hverandre. Gjennom deres arbeid og det sosiale miljøet skapes den virkelighet som de er en del av. Lederfunksjonen bærer preg av rollen som motivator og fasilitator.

Irgens (2011) beskriver 4 nivå for læring. Første nivå er nulllæring som er når påvirkning og endring ikke forandrer egen kunnskap og praksis. Enkelkretslæring er andre nivå; ny kunnskap forandrer ikke den etablerte kunnskap og praksis, men det skjer gjerne justeringer i etablert praksis. Dobbeltkretslæring er det tredje nivå for læring. Det er når ny kunnskap og læring fører til innsikt som gjør grunnleggende endringer i praksis og virkelighetsforståelse. Det siste nivået for læring er metalæring, eller kunnskapen om hvordan kunnskap dannes og evnen til å reflektere i forhold til denne. Dette er ikke ulikt det Rennemo (2006) kaller aksjonsbasert refleksjonsmodus.

Organisasjonslæring

Vi deltar alle i en kontinuerlig kunnskapsprosess enten som individ eller som en del av en organisasjon, og vi har ulike måter å forstå disse prosessene på. Argyris kaller dette for anvendte teorier (Irgens, 2007). Når Morgan (2012) snakker om lærende organisasjoner og kunnskapsorganisasjoner bruker han hjernemetaforen. Sentralt i dette organisasjonsbildet er læringsprosesser, der rom for utvikling, utprøving, innovasjon og etablering av ny kunnskap og praksis står i sentrum. Han sier at metaforen forutsetter autonomi i organisasjonen der de nevnte prosesser skjer desentralisert i hele organisasjonen. Ansatte og ledere har en mer likeverdig posisjon der kunnskap skapes i møtet mellom mennesker.

Irgens(2007) skisseres en femtrinnsmodell for organisatorisk læring, hvor trinn en i en læringsprosess er påvirkning. Nivå to er innlæring – eksempel på det kan være kurs, utdanning eller annen type opplæring som blir gitt til en eller flere i bedriften. Nivå tre er kunnskapsutvikling. På dette trinnet endrer kunnskapen en har tilegnet seg de eksisterende handlingsteorier og ny praksis kan etableres. Det fjerde trinnet kalles kunnskapsanvendelse. Det siste trinnet i modellen er organisatorisk læring. Der læringsprosessen og kunnskapen blir en del av organisasjonen og potensielt kan endre praksis i

hele organisasjonen. Mellom disse trinnene er det filter både på individnivå, slik som personlig kraft og styrke til å dele, men også filter som sosiale strukturer og generelt læringsmiljø.

Stacey (2008) er svært kritisk til ulike tilnærminger til kunnskapsprosesser som bygger på begreper som implementering og design. Gjennom slike tilnærminger forsøker enkeltindivider å ta kontroll i kunnskapsprosesser innenfor en organisasjon. Han oppgir disse fire kjennetegnene for strukturelt kunnskaps og læringsperspektiv med styring og strategitenkning: Først nevner han organisatoriske flate strukturer, med team som leder seg selv. Denne type organisering er gjerne knyttet til effektiviseringsprosesser. Kjennetegn nummer to er program eller styring som skal endre organisasjonens og medlemmenes verdier og adferd. Tanken er at kulturen i organisasjonen skal endres. Det tredje tegn er inspirasjon eller karisma som skal få medarbeidere til å endre praksis for kunnskapsarbeid. Det siste kjennetegnet er fjerning av hindringer for uformell kontakt mellom medarbeidere, som skal støtte fortellende kunnskap og historiefortelling innenfor et praksisfelt. Stacey spør retorisk:

”Hvordan ser man på slike råd i tenkningen om komplekse responderende relateringsprosesser?”
(Stacey, 2008:254).

Han svarer med et bilde. Han plasserer de med et tradisjonelt strukturelt syn på kunnskapsdanning og organisasjonstenkning i rollen som den nevrotiske personen. Han som i repeterende tvangsmønstre er fanget i sitt eget rutineslaveri. Staceys løsning på dette er å slippe styring og strategier helt, og stole på at kunnskapsprosessen er noe som skapes i møtet mellom mennesker.

I bøkene til Rennemo (2006), Irgens (2011) og Irgens og Wennes (2011), presenteres lederen som en mulig utøvende forsker. Irgens (2011) trekker fram Argyris som en sterk talsmann for anvendt eller aksjonsrettet kunnskap, der man bruker egen kunnskap og forskning i endring av egen organisasjon. Rennemo (2006) bruker begrepet aksjonsbasert og trekker frem to hovedretninger, aksjonslæring og aksjonsforskning. Læringsbegrepet brukes mer mot interne og organisasjonens egne kontinuerlige lærings- og utviklingsprosesser. Når det gjelder aksjonsforskning tar den gjerne utgangspunkt i endring som skjer på bakgrunn av arbeid til en endringsagent i et demokratisk samspill i organisasjonen. Denne endringsagenten kan være ekstern eller intern.

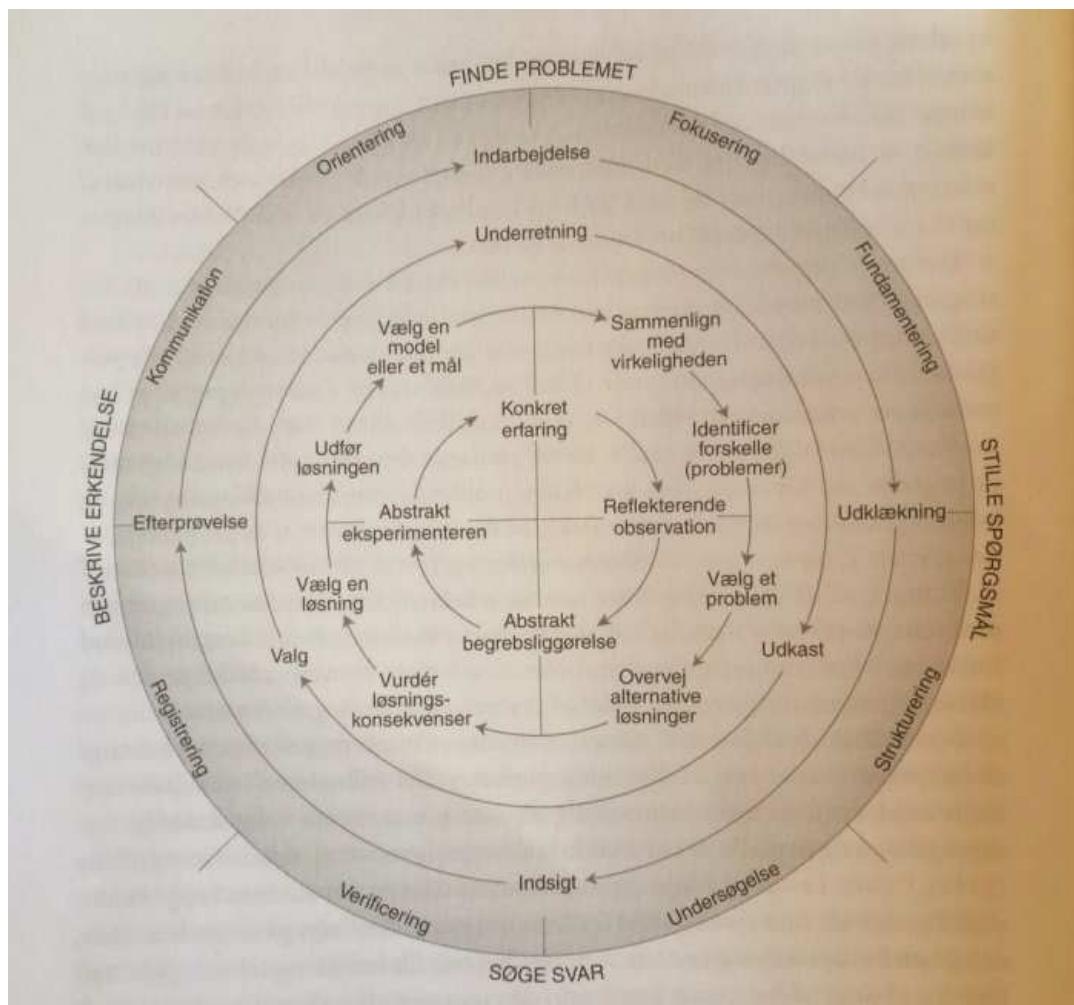


Fig 1. Kolb (Illeris, 2000:60)

Kolb (1984) er oversatt i Illeris (2000:65) sin bok om læring. Her får han følgende ordlyd

«Læring er den prosess hvorved erfaring (experience) omdannes til erkjennelse».

Hvis jeg skulle gitt sitatet norsk språkdrakt ville det blitt

«Læring er en prosess der erfaring omdannes til erkjennelse».

Han har samme tilnærming til kunnskaps og læringsbegrepet både i sitatet og i modellen Fig.1 (Illeris, 2000:60). I denne modellen har Kolb (1984) sammenstilt ulike kunnskaps og læringsmodeller. I sentrum er for eksempel Deweys modell om erfaringsbasert læring og ytterst er Kolbs egen vitenskapelig undersøkelsesprosess. I denne modellen bruker han begreper som erkjennelse, erfaring, prosess og utveksling. Modellen og artikkelen til Kolb (1984) gjør klare koblinger mellom begreper

som læring, forskning, kommunikasjon, kreativitet og problemløsning, knytter disse sammen og gjør begrepene avhengige av hverandre. Senere i oppgaven vil jeg utdype både min egen oppfatning og oppfatningene til rådmennene om disse begrepen som sammenvevde og opplevd som synonymer og sterkt avhengige av hverandre for å gi mening i en samtale, da flere av disse begrepene er sentrale i intervjuene som ble gjennomført i forbindelse med denne masteren.

Kunnskapsorganisasjonen

Irgens (2011) gir i sin bok en oversikt over kjennetegn på bedrifter og organisasjoner som kan kalles kunnskapsorganisasjoner. Han gir dem kjennetegn som: har selvbevisste ansatte med høy kompetanse og autonome arbeidstakere. Kunnskapsbedriftene kan vanskelig kontrollere eller eie kunnskapen i bedriften og at de ansatte sin kompetanse er attraktiv og verdifull også for andre organisasjoner. Han har i sin tabell (ibid:131) rangert ulike typer bedrifter ut fra kunnskapsintensitet. Irgens (ibid) gir også norsk språkdrakt til Quinns kjennetegn til kunnskapsarbeiderens intellektuelle og kunnskapsmessige kapasitet. Den blir beskrevet i 4. nivå. Der første nivå «*Kognitiv kunnskap(know-what)*», som er grunnleggende formell- og realkompetanse innen for et bestemt fagfelt. Den andre er «*Avanserte ferdigheter(know-how)*», der man utvikler den grunnleggende kunnskap til effektive handlingsmønstre. Det tredje nivå er «*Systemforståelse (know- why)*» Dette er en dypere forståelse av faget, organisasjonen og hvordan problem kan identifiseres og løses. Det fjerde er «*Selvmotivert kreativitet(why-care)*» som beskriver vilje, motivasjon og innstilling til det å lykkes. Uten denne driven og viljen til utvikling vil resultatene i en kunnskapsbedrift være på det jevne.

Morgan (2012) bruker begrepet holografisk design og de 5 prinsipper for å beskrive en slik organisasjon. Det første prinsipp er *bygg «helheten» inn i «delene»* (ibid:111). Der beskriver han et bedrifts DNA som kan inneholde policy, normer og nettverksintelligens. «*Betydningen av «overflod»*» (ibid:119) er det andre prinsipp. Organisasjonen må ha ressurser til utvikling, samarbeid og innovasjon. Det tredje prinsippet er «*nødvendig variasjon*» (ibid:121) som sier at en organisasjon må ha en variasjon i ulike ressurser slik at organisasjonen kan håndtere endringer. For eksempel skal diversitet i kunnskap sikre at nødvendig innovasjon og endring blir mulig. Det fjerde prinsipp er «*Et minimum av kritisk spesifikasjon*» (ibid:123), organisasjonen må ha balanse mellom styring og frihet; slik at det blir nødvendig rom for kreativitet og innovasjon. Det femte prinsipp er «*Å lære å lære*» (ibid:124), der han beskriver det å være i omstillings- og refleksjonsmodus hele tiden som en utfordring.

Lederskap

For å tydeliggjøre dikotomien når det gjelder lederskap vil jeg bruke to ulike modeller som viser hvordan man kan se prosessuelle og strukturelle aspekter i lederskap. De to lederskaps stilene jeg tar utgangspunkt i er transformerende og servant. Stone, et. al. (2003:350) skriver dette om transformerende lederskap.

«Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared (Bass, 1985a). Avolio et al. (1991) established four primary behaviors that constitute transformational leadership:

- (1) Idealized influence (or charismatic influence).*
- (2) Inspirational motivation.*
- (3) Intellectual stimulation.*
- (4) Individualized consideration.»*

Der man som ledere har et klart ansvar for å skape et arbeidsmessig støttende klima som danner grunnlag for transformerende lederskap. En transformerende leder skal gi mål, retning, motivasjon, stimulering og veiledning til den ansatte i organisasjonen. Dette støttende klima skal gi resultater med bakgrunn i bedriftens interesser og mål. Performance management kan vær en måte å utøve en slik transformende ledelse.

” Many factors will impact the effectiveness of an organization’s performance management system, but three are most important. First, the system needs to be aligned with and support the organization’s direction and critical success factors. Second, well-developed, efficiently administered tools and processes are needed to make the system userfriendly and well received by organizational members. Third, and most important, is that both managers and employees must use the system in a manner that brings visible, value-added benefits in the areas of performance planning, performance development, feedback and achieving results..” (Pulakos, 2004:30)

Den støttende og motiverende praksis kan da konkretiseres i det som kalles ytelses-sirkelen, der lederens feedback ikke skal være en isolert hendelse, men en pågående prosess gjennom året. Prosessen skal være en sirkel der leder og ansatt med bakgrunn i organisasjonens mål og politikk diskuterer og operasjonaliser både planlegging og utsjekk av mål fra ytelsessirkelen. Ikke ulikt en

hermeneutisk-sirkel, men skiller seg fra denne da ytelsessirkelen har et utgangspunkt der prosessen skal fremme og sikre bedriftens mål og perspektiver. Man har et personlig ansvar for å konkretisere sine egen mål for egen praksis. Dette skal konkretiseres som en egen plan for å spesifisere hva som må til for å nå egne og organisasjonens mål samt danne bakgrunn for coaching og tilbakemeldinger og tilpassinger av fremtidig planperiode (ibid)

Når det gjelder Servant lederskap har den en mer fokus mot arbeidstakerens eget motivasjon og motiver, der man har en mer underbyggende stil som legger vekt på arbeidstakerens ansvar for utvikling av mål og sosial samvittighet i forhold til egen organisasjon. Ledelsen vil da ha mer preg av tilrettelegging og medmenneskelig støtte. Dierendonck (2011: 1228) sier det slik:

« Servant leadership is demonstrated by empowering and developing people; by expressing humility, authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship; and by providing direction. A high-quality dyadic relationship, trust, and fairness are expected to be the most important mediating processes to encourage self-actualization, positive job attitudes, performance, and a stronger organizational focus on sustainability and corporate social responsibility»

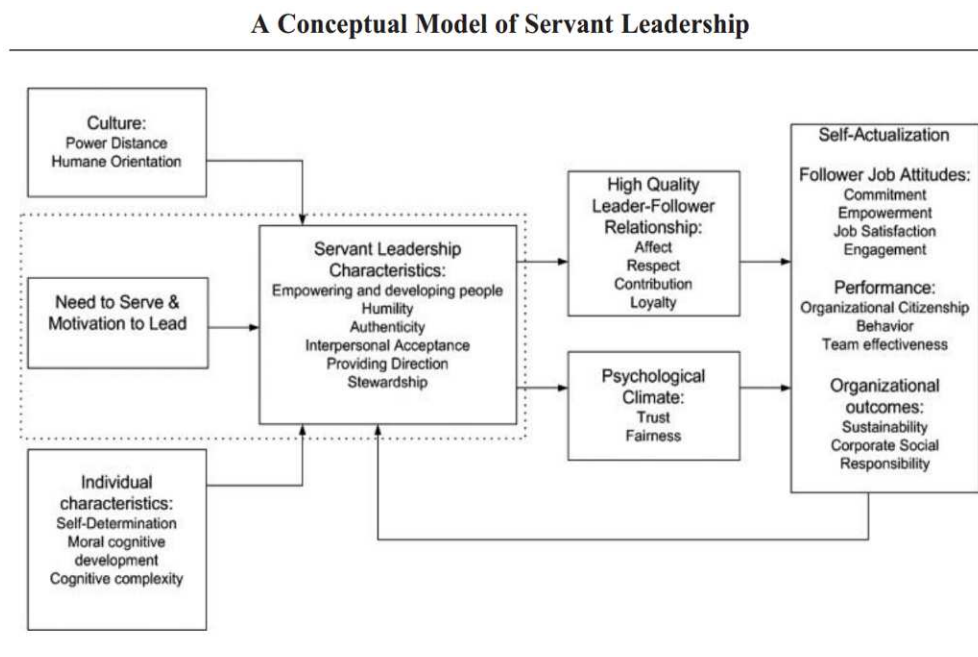


Fig. 2. Dierendonck (2010:1233)

Figur 2 til Dierendonck (2010) beskriver et lederskap basert på at støtte og dyktiggjøring der den ansatte har et ansvar for at bedriften utvikler seg, der felles ansvar og tillit er kjerneverdier. Man har et

personlig ansvar for engasjement, trivsel og motivasjon av seg selv og andre. Man skal bidra som medlemmer av et felleskap som skal ha felles sosialt ansvar. Lederskapet er felles og har utgangspunkt i respekt, bidrag og lojalitet, og underbygning av kognitiv mangfold i organisasjonen.

Handlingsrom

I mine samtaler med rådmennene gikk praten aller lettest når vi snakket om handlingsrom, dette er et begrep som intuitivt forstås av både meg og mine informanter. Det var vanskelig for meg å finne dekkende forklaringer på begrepet i faglitteraturen som stemmer med min og informantenes forståelse av begrepet. Wikipedia beskriver handlingsrom som: «*mulighet til å styre eller handle innenfor gitte rammebetingelser*» (no.wiktionary.org). Espedal og Kvitastein (2012) beskriver handlingsrom som autonomi eller frihet til å velge og om elementer slik som læring kan påvirke dette. I følge Strand er begrepet et supplement til rollebegrepet, som fremhever tillatelse og et mulighetsområde mellom krav og begrensninger. Handlingsrommet beskriver hvilket mandat lederen har til å utøve skjønn og autonomi (Strand 2007).

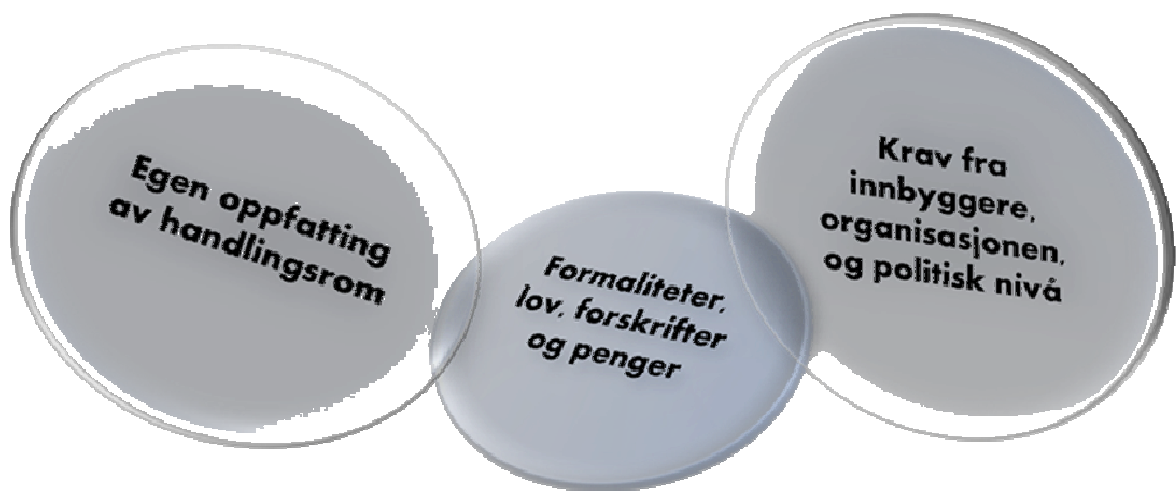


Fig. 3. Fåkvam (2015)

I intervjuene kommer det frem flere aspekter ved handlingsrommet. Alt i fra det basale som oppfatningen av hvilke konkrete handlinger man kan gjøre i rollen som rådmann, til «filosofiske» betraktninger om hva som bestemmer virkeligheten i handlingsrommet. Når jeg spør om hva som bestemmer handlingsrom som rådmann, oppfattes det som jeg spør om hvem og hva som definerer hvilke handlinger man kan gjøre som rådmann. Mine informanter gir meg følgende tre hovedforklaringer på hva som styrer innholdet i handlingsrommet. Der den første er de formelle krav

fra lovverk og forskrifter som jeg snakket om tidligere når det gjelder blant annet kommuneloven som beskriver formell saksgang og fattning av beslutninger. Den andre delen er krav og ønsker fra politikere, ansatte og innbyggere. Dette er en mix av politiske, personlig, organisatoriske press og ønsker for å nevne noe, beskrivelsen og drøftingen av dette blir en viktig del av oppgaven. Den siste delen av handlingsrommet er egen oppfatning av handlingsrommet, drøftinga av dette blir kanskje den viktigste delen av min oppgave og det er her jeg ser den klareste forskjellen mellom mine informanter. Når disse faktorene settes sammen får man rådmannens opplevde handlingsrom. Hva som er viktigst får forskjellig valør hos de ulike informantene, noe som jeg skal komme tilbake til senere i oppgaven.

Empiri/Analyse av data

Det transkriberte innholdet fra de seks samtaleene har resultert i overkant av 80 A4-sider med data. En stor mengde data og har brukt mye tid for å finne utvalgsriterier for å redusere kompleksiteten i materialet. Med støtte i en hermeneutisk tilnærming valgte jeg å fokusere på de bestanddelene i materialet som omhandlet hovedtemaene i intervjuguiden og plasserte disse i flere matriser før jeg klarte å se helheten dette ga (Thagaard, 2010).

Denne første systematisering av data ble Member checked (Postholm, 2010) med deltakerne. Vi kan si at det for meg ikke var noe klart skille mellom innsamling og analyse av data, dette er jo også naturen av et fenomenologisk forskningsprosjekt der samtalen og interaksjonen mellom forsker og informant former det som er viktig og spesielt. Hele tiden en veksling mellom det induktive og det deduktive. Min inngang til intervjuene og lagging av intervjuguide var basert på egne teorier om hvordan situasjonen til en rådmann er og egen undring og erfaring er jo grunnlaget for de diskusjoner og forskning som jeg gjennomførte. Disse teorier og antakelser ble da utfordret i samtalen med rådmennene og i løpet av samtaleene laget jeg nye sammenhenger og nye teorier, der jeg ønsket å oppnå intersubjektivitet mellom meg som forsker og rådmannen som informant. Et eksempel på dette er når jeg i membersjekken spør den ene rådmannen om jeg oppfattet han rett i at han mener det er svært liten forskjell på det å drive et selskap og det å lede en kommune. Når jeg i membersjekksituasjonen opplevde at rådmannen sier, «ja, der har du oppfattet meg rett» da har vi oppnådd intersubjektivitet.

Empirikapitlet starter med at jeg gir noen opplysninger om arbeidet mitt, utgangspunkt for arbeidet med masteren for å bevisstgjøre mitt eget ontologiske bakteppe, samt å prøve å bevisstgjøre både meg selv og leseren før mitt arbeid, analyse og konklusjoner.

Når jeg nå skal i gang med å skriftlig gjøre mine fortolkninger av samtalene og sette de enkelte delene i empirien sammen til et helhetlig materiale, har jeg møtt andre utfordringer enn det som en utenforstående ville hatt. Nærheten har gitt meg andre forutsetninger og innsikter som andre kanskje ikke ville ha oppnådd. Et av mine hovedmål med denne oppgaven er å skape og utdype egen kunnskap innen et område, der både jeg og informantene har delte erfaringer. Mine undersøkelser

[...]kan dermed bringe fram ny, lokal kunnskap, dvs. kunnskap om hvordan fenomener ser ut og ting henger sammen[...] (Jacobsen, 2005:15).

Deltakerne i min undersøkelse har gitt meg et stort datamateriale som har gitt meg større innsikt i de fenomenene jeg hadde som mål å undersøke. Metoden som jeg har benyttet har vært et godt hjelpemiddel og hensiktsmessig verktøy, og selv om mine metoder kanskje ikke har gitt bevis for allmenngyldige og lovmessige vitenskapelige regler i en positivistisk tradisjon, har den gitt meg bedre innsikt i hvordan rollen som rådmann i tre ulike kommuner i Norge kan spilles. Noen av funnene i oppgaven kan gi indikasjoner som kan si noe generelt om spesifikke tema som er aktuelle for rådmenn i oppgaven.

Når jeg skal i gang med empirien velger jeg først å presentere mine tre informanter, og hvordan de ser på sin virkelighet, denne første beskrivelsen er en fortelling om det som jeg mener var det viktigste i intervjuet, denne delen er uten andre referanser enn de ord som ble sagt i intervjuet. Dette slik at du som leser kan få være mest mulig med i det som jeg oppfattet som det viktigste i samtalen mellom to personer. Så vil jeg beskrive hvordan jeg tolker deres utsagn og det som jeg finner karakteristisk for dem og deres praksis. Til slutt vil jeg sette dem sammen for å se om det finnes likheter ved praksis og ontologi.

Jeg vil i empiridelen av oppgaven ta utgangspunkt i det som Postholm (2011) kaller beskrivende og tolkende matriser og lage modeller og stiliserte framstillinger av mine informanter og det som jeg mener er særtrekk med dem. Disse modellene gir ikke et helhetlig og komplett bilde av informantene, men er min beskrivelse av og forsøk på forenkling og systematisering av mine tanker. Taushetsplikt og det og ikke identifisere deltakerne gjorde at alle tre måtte få nye navn. Derfor vil jeg presentere de tre informantene og gi hver dem et navn/tittel som jeg mener kan beskrive en del av dem som personer og hvordan de tilnærmer seg rollen som rådmann, med basis i det som jeg oppfatter som felles og sentralt i intervjuene. Jeg valgt ikke navn før etter jeg hadde gjennomført membersjekken, under analysen. Slik at valg av navn skulle underbygge det arbeidet som jeg gjort med analyse og resultat matrise. Navnene deres kom fram på litt ulikt tidspunkt, for den ene kom forlag til navn fra ham selv allerede i

intervjuet, for de andre to kom det litt etter hvert. De tre som jeg møtte var utføreren, gartneren og direktøren. De skal du bli kjent med i de neste kapitlene.

Utføreren

Den første intervjuet mitt var med utføreren, det er han jeg kjenner fra før, min egen leder. Jeg følte meg trygg på at intervjuet kom til å gå bra, da jeg kjenner han som en hyggelig og omgjengelig mann. Møtet ble avholdt på et av rådhusets møterom. Intervjuet starter med at han forteller uanstrengt om sin utdanning som lærer og fordypning i språk og teater, og om sin ledelsesmaster før han fortsetter å fortelle om karrieren før og etter han begynte i kommunen. Han dveler ved forskjellen mellom privat og offentlig sektor

« å stå i det spenningsfeltet, der du har et formannskap og planutvalg som må regnes på samme måte som et styre i en annen organisasjon, der har du møter oppimot 20 ganger i året, mens i en vanlig så har du 5 styremøter../ også har du en generalforsamling i et bedriftsstyre, her har du altså 10-11 kommunestyremøter, som må regnes som generalforsamling, i året».

Tidligere i prosessen har jeg diskutert med utføreren at jeg hadde en mulig problemstilling for min master som var slik «Hvorfor bytter noen kommuner så ofte rådmann» dette og at han kjenner meg godt bærer første del av intervjuet stor preg av, slik at han starter å snakke om hvorfor det kan bli utskifting av en rådmann i en kommune. Noe av det første han sier er

«når det skjærer seg mellom politisk ledelse og rådmann så er det fordi begge vil vær den bestemmende, begge vil ha makt samtidig og på samme områda, det går ikke»,

han slipper etter hvert denne tilnærmingen og blir mer med på dialogen om det å lykkes som rådmann. Når han beskriver sine hovedoppgaver som rådmann trekker han fram tre hovedpunkter. Det første er å skape tillitt i organisasjonen, det andre er å følge lov og regler, og det siste er det å balansere mellom politikk og administrasjon.

«../men klart at en kommune er jo veldig styrt av ../gjennom lovverket og i alle de tjenestene».

Utføreren fortsetter å reflektere om dette med lederstil og plasserer seg i en situasjon der han som leder beskriver dette med hans egen og andres tillitt til han i den administrative organisasjonen

«kanskje det vesentligste, det er å utøve en slik ledelse, at du får tillit, det er ikke noe jeg kan forlange, at jeg får tillit til de som arbeidere rundt meg, at de føler at de har ansvar for oppgaven sin og at de er selvstendig og ikke minst og at de har faglige gode begrunnelser for det de legger fram»

og utføreren har følgende refleksjon når han skal beskrive sin interaksjon med politikerne

«Oppfør deg fornuftig med politikerne dine, anse dem som de er, aksepter at de er ledelsen, at det er de som bestemmer»

han etablerer økonomi og økonomenes språk som essensielt i sin praksis som leder og i intervjuet

«Min kommune, har hatt orden i sine sysaker for å si det sånn, at man har hatt god økonomi og at man sammen i politisk og administrativ ledelse, har vært klar over at man må styre slik at vi har en økonomi som er i balanse»

Han trekker også fram sine nærmeste medarbeidere

«jeg har med meg kommunalsjefer, personal og økonomisjef de er mer dyktige på sine eksplisitte fagfelt»

Disse støtter han seg på blant annet i politiske møter. Når jeg ber utføreren om å beskrive hva kreativitet er, går han først litt utenfor rollen som rådmann før han trekker disse erfaringene inn i settingen som rådmann

«jobba mye med teater, det beste er når man holder på med fysiske ting eller arbeider eller gjør et arbeid, for da er det lettere å få til å diskutere. Det er kanskje det som gjør det så vanskelig, det som gjør at politikerne ikke får det til, det blir teoretisk i stedet for praktisk»

før han kommer med følgende definisjon

«gjennom en kreativ prosess skal man komme fram til noe som man ikke så før man begynte. At det kanskje kommer fullt av ideer, også klarer man kanskje ta ned noen av ideene, også arbeider vi videre med dem, så får man til noe nytt, det legger jeg i det kreative»

Spesielt snakker han om dette at man er fastlåst i sitt fag og derfor har problem med å se «andre løsninger» Han beskriver en slik situasjon der man får til dette slik

«og klarer vi det, så er det ofte veldig givende, og man kan løyse oppgavene bedre enn før, man kan til og med få til innsparinger på den måten».

Når jeg spør om opprinnelsen til en ide som skal bli til endring og forbedring i organisasjonen har han et grovt sett en tredeling. Han snakker om ytre påvirkning slik som nasjonalpolitikk fra regjering og andre slik som Kommunenes Sentralforbund, også trekker han fram arbeidet til den lokale politiske ledelsen og sin egen strategisk ledergruppe, men han snakker også om at idéen kommer fra organisasjonen

«././ men tenker at det mest beste, hvis det er en ide som er der ute, uten at vi er kommet med den ...uten at .. «nå skal dere kom med noe», ikke vi som skal få dem til å bli overbevist»

Historie om kreativitet og læring i egen organisasjonspraksis:

«I Samme Båt» der vi skulle se på hvordan de(driftsenhetene)kunne drive på en annen måte, men målet var jo å spare penger.../ vi satte ned 12-13 grupper.. også var det med både medarbeidere og ledere, og selvfølgelig foreningene/..../ de skulle se på egne greier og ikke på andres, og det kom jo enormt mye inn som de foreslo skulle gjøres. Noe med en gang, det er gjort, noe i økonomiske sammenheng, men som må arbeides videre med/.../ det kommer ideer om ditt og sånn, men det er ikke tenkt ferdig»

Når praten går inn på handlingsrom har han et sterkt fokus på det som han oppfatter som faste rammer utenfor egen praksis, det første han trekker fram er lovverk, egen stillingsbeskrivelse og delegasjon. Før han går inn en tankerekke knyttet til dynamikken i handlingsrommet

«handlingsrommet går som en blåsebelg, noen ganger skrumper det inn, for da kan det være litt... da er det et eller annet vanskelig»

Først knytter han dette til den uformelle dialogen med politisk leder og har mye fokus på dette. Han åpner etter hvert opp for at hans egen praksis påvirker eget og andres handlingsrom.

Utføreren dweler mye i dette med dialog og samtale og snakker mye om hvordan denne går mellom han som rådmann og politisk ledelse. Der han beskriver sin dialog med ordfører som god, mens han mener at det er stort forbedringspotensial i arbeidet med de øvrige politikerne.

«også virker ikke politikerne interessert i å ha denne dialogen, som ikke betyr noe vedtak. Fordi de er veldig opptatt av å gjøre vedtak, ikke ha diskusjonen../de vil helst ha det slik at de skal fatte et vedtak, få et forslag og stem over det.....bli litt lite kreativitet av dette../Det er en gammel tradisjon i Vefsn at man ikke har stor vilje til dialog, for det har ikke med evnen å gjøre, til å gå inn i dialoger».

Når vi i samtalen kommer inn på hva det vil si å lykkes har han flere momenter. Utføreren trekker fram en storstilt utbygging og renovering av skoler, svømmehall og sykehjemsplasser og viser til gode politiske prosesser som han beskriver slik

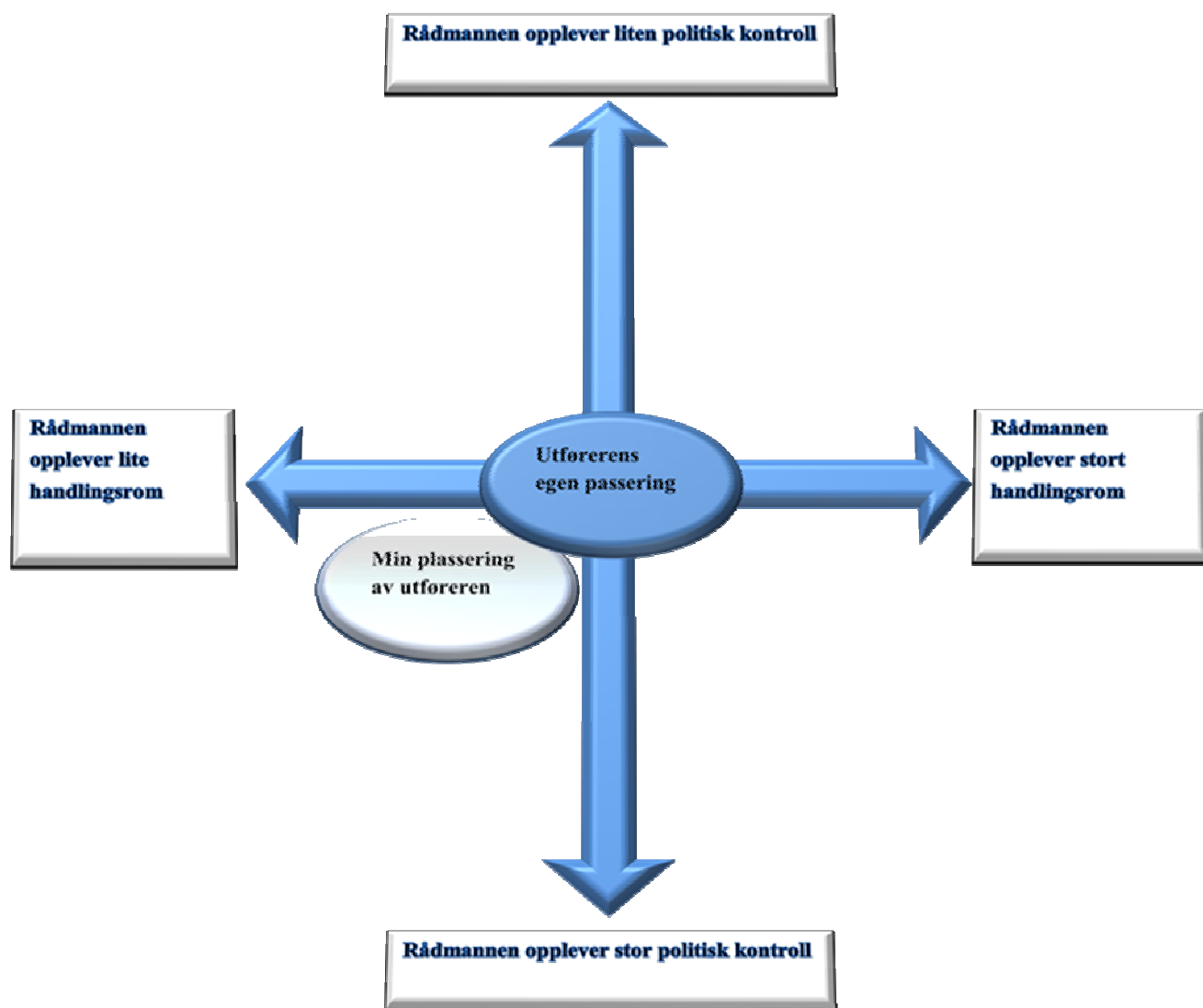
«si at rett er gjort til rett tid, så føler og synes man at man har lykkes når man har fått noe til»

men beskriver det økonomiske og politiske etterarbeidet som utfordrerne

«det å lede mellom politikk og administrasjon som en rådmann gjør, er egentlig en stor balansekunst».

Membersjekk med utføreren

Det er en helt annen følelse på oppfølgingsintervjuet/membersjekken, det at man har intervjuet to andre rådmenn, samt at man har transkribert og analysert alle tre intervjuene gjør at jeg er mer skjerpet i forhold til intervjuet. Oppfølgingsintervjuet skjer i samme møterom som det første intervjuet. Til dette intervjuet har jeg laget et skjema/diagram som han fyller ut. Diagrammet har to akser der den ene er om at rådmannen opplever at han blir kontrollert av politisk nivå og den andre aksene er hvordan rådmannen opplever størrelsen på sitt handlingsrom. I forkant har jeg på bakgrunn av det som jeg oppfattet fra intervjuet plassert utføreren i dette diagrammet, men viser ikke mitt diagram til han. Så når han skal plassere seg selv kjenner han ikke til hvordan jeg har plassert han. Det første han gjør er å presiserer på nytt, dette med det dynamiske i opplevd handlingsrom, men etter å ha blitt bedt om å beskrive nåsituasjonen, setter han seg selv i sentrum av begge aksene.



Figur 4. Fåkvam (2015)

Han utdyper dette med et eksempel fra et rådmannsnettverk som han er med i.

«/.. det er ganske forskjellig da, rådmannen i den største kommunen, der blander politikerne seg veldig lite inn i alt, det er ganske forskjellig om i hvor stor grad ordføreren er opptatt av detaljer/.../det er forskjell etter hvilken kommune du er i.».

Utføreren trekker videre fram en konkret sak/problemstilling med utbygging av svømmehall der den økonomiske virkeligheten til rådmannen ikke blir akseptert av politisk ledelse. Slik at den politiske beslutningen om realisering og finansiering gjør at kommunen nå har økonomiske utfordringer når det gjelder inndekning av et driftsmessig underskudd. Dette oppfatter jeg som nok en antydning og derfor spør jeg utføreren om, det som jeg oppfatter som forskjellig fra de andre to, dette med forholdet til

politisk nivå og da spesielt politiskleder/ordfører. Når jeg spør direkte om at det i realiteten er ordføreren som er den som begrenser handlingsrom og står for kontroll, får jeg flere indirekte svar slik som:

«Det er ordføreren som er frikjøpt../ordføreren er i systemet til daglig../du kjenner jo denne kommunen».

Uten tvil vil jeg ha samtalen inn på et spor hvor jeg tror det er svar, men når han svare dette

« Ja, han er den viktigste politikeren, men det meste bestemmes i møtet»

gir jeg opp å få et direkte svar på dette. Når jeg snakker om gartneren og direktøren, trigger det tidligere momenter fra det første intervjuet. Dette med de formelle kontrollorganene i det politiske system politikken, forskjellen på privat og offentlig sektor og politisk styring og innblanding i arbeidsoppgavene til offentlig sektor. Helt på slutten etter at opptakeren er slått av kommer det som jeg oppfatter som ei oppsummering fra utøveren slik at opptakeren må settes på igjen. Det er to ting han har fokus på

«Du selv er ikke valgt, men ansatt, hvis du da går i klinsj, så sier de han kan vi ikke ha, så da har du tapt»

den andre er kompleksitet i rollen alle forhold som må tas med i arbeidspraksisen til rådmannen

«hele greiene, det er en balansekunst, det å være rådmann, der har du et sitat til Masteren»

Utføreren, oppsummering og teoretiske koblinger

Utføreren	
Strategi for å lykkes	Anerkjenne politisk nivå som de som skaper ontologien gjennom politiske vedtak.
Ontologiens epistemologi	Jeg er en del av hierarkisk system, derfor er det en utfordring å gjenskape min og organisasjonens ontologi.
Min oppfatning av ontologi	Idoliserer et prosessuelt syn men, har i praksis strukturell ontologi
Beskrivelse av egen organisasjon	Kompleks byråkratisk organisasjon med høy grad av involvering fra politikere.
Handlingsrom	Definert av lover, avtaler, økonomiske rammer og politikerne.
Handlingsrom (Ansatte)	Jeg definerer for mine medarbeidere
Eget Lederskap	Nært servant
Politisk miljø i rådmannens fartstid	Stabilt
Hvilket lederskap blir han utsatt for	Transformerende
Hva eller hvem bestemmer at du har lykkes som rådmann?	Det vil jo være alle, ingen og deg selv.

Kreativitet/ innovasjon	Tradisjonelt (Amabile)
Historie om kreativitet	I samme båt, ambivalent (Fong)
Egen oppfatning av læring /endring	Prosessuell
Min oppfatning	Strukturell
Anerkjennelse av Hierarkiske strukturer	Ja
Plan og økonomifokus	Ja

Figur 5. Fåkvam (2015)

Tilnærmingen til utføreren for å lykkes er å anerkjenne at det er politisk nivå som skaper ontologien. Dette begrunnes på ulike måter, men hovedforklaringen legger han på lovverk og systemer. At han anerkjenner dette og i liten grad utfordrer dette paradigmet plasserer utføreren nært et strukturelt perspektiv. Samtidig gir hans beskrivelse av læring og utvikling en litt annen og tvetydig valør. Samtidig som han skal innføre systemet Lean, beskriver en prosessuell og emigrerende prosess der utvikling kommer fra enhetene som best, og problemer med gjennomføring når disse prosessene er styrt fra ledelsen. Her er det en klar ambivalens, men når han skal konkludere er det politisk nivå som bestemmer ontologien. Når utføreren skal beskrive egen organisasjon beskriver han en kompleks organisasjon ulik en privat bedrift med høy involvering av politikere derfor har han problem med å gjenskape sin og organisasjonen ontologi. Dette gir flere assosiasjoner både når det gjelder de ulike nivå for organisasjonslærer og hva som må være tilstede for innovasjon og ikke minst om vi kan klassifisere kommunen som en kunnskapsbedrift. Politikerer generelt er i liten grad med i den dialog som er strukturert og tilrettelagt av rådmannen, mens rådmannen opplever sin dialog med ordfører som bra.



Figur 6. Fåkvam (2015)

Handlingsrom definerer utføreren først og fremst av lover, avtaler økonomiske rammer og politikerne. Jeg definerer for mine medarbeidere. Stillingsbeskrivelsen, lovverket, delegering og politisk ledelse. Særlig arbeid med politisk nivå kan gi større handlingsrom. Egen praksis forhold til andre ledere i kommunen. Det ligger nært opptil det som Strand(2007) beskriver mandat til leder. Han snakker også om dynamikken i begrepet at det ikke ligger fast, og at handlingsrommet kan bevege seg som en belg. Han trekker fram økonomi og politisk stemning som viktige, men ser små muligheter for selv å påvirke dette.

Når utføreren skal tilnærme seg begrepene kreativitet og innovasjon ligger hans beskrivelser nært opptil beskrivelsene til Anderson(2013) og Amabile med positivt ladde prosesser fylt av ideer, som kommer fram til anvendte resultater som man ikke så før man begynte. Dette står egentlig i kontrast til egen kreativitetshistorie og ønsket om å innføre Lean. Utgangspunktet for disse prosessene vil bli oppfattet som negativt ladde, der motivet er nedskjæring, nedbemanning og innsparing. Allikevel knyttes det også positive emosjoner til arbeidet med disse tingene, og Fong sin ambivalens ser vi hos utføreren. Når utføreren beskriver eget lederskap mot organisasjonen ser vi mange av kjennetegnene til servant lederskap, her snakkes det om tillit, selvstendighet og de ansattes faglige integritet og uttalelser om det emigrerende, og forståelsen av personlig engasjement. Samtidig skal politiske vedtak effektueres som ikke nødvendigvis er i tråd med rådmannens ontologi, men forankret i et politisk vedtak med sin egen ontologi. Utføreren snakker da mye om økonomi og økonomiske planer og hvordan de skal oppfylles og i hvilken grad han som rådmann kan påvirke disse. Dette setter utføreren

og hans praksis nært et strukturelt perspektiv og positivistisk tradisjon. Det er grunn til å tro at stabilt politisk styre med samme politiske leder, med en klar og stabil politisk flertallsplattform har vært med på å skape dette. Denne lange ettpartitradisjon koblet med en ordfører med lengre fartstid enn utføreren, gjør at vi ser klare elementer av strukturell og transformerende lederskap som utføreren blir utsatt for. Der samtaler med politisk leder og politiske vedtak danner grunnlaget for denne ledelsen. Ontologiens epistemologi blir at han er en del av et hierarkisk system, derfor har han problem med å gjenspeile sin og organisasjonens ontologi. Derfor oppfatter jeg at utføreren har et syn og ambisjoner mot et prosessuelt syn, men at omstendighetene gjør at han i hovedtrekk praktiserer strukturelt. De som bestemmer om du har lyktes vil jo være alle og ingen og deg selv. Eller som han sier det selv

«men/.../ kjenner inni seg om man føler at det var bra eller ikke bra»

Gartneren

Intervjuet starter med at gartneren heller kaffe i koppen min. Vi sitter ved møtebordet i hans kontor. Førsteinntrykket er at dette er en hyggelig og smilende mann. Intervjuet starter med litt avklaringer om formaliteter, men ganske kjapt går intervjuet inn i en mer interessant fase. Han beskriver situasjonen da han ble rekruttert, der han som stedfortreder må overta etter en konfliktsituasjon som han beskriver slik:

«skylda for den konflikten som kom, lå på begge sider. Både på formannskapet og han som var rådmann, og så var det litt personmotsetninger og litt sånn miks av mye, men i bunnen så kjente jeg på manglende kommunikasjon»

denne erfaringa gir følgende erkjennelse for gartneren:

«læringa av det, er at det er helt nødvendig, med en kjempegod kommunikasjon med politikerne»

Han forsetter med å beskrive de formelle strukturene i organisasjonen og han trekker fram to ting, den første er egen ledergruppe som består av rådmann, tre kommunalsjefer (samfunn, oppvekst og helse). Fra den virtuelle samkommunen tiltrer økonomisjef og organisasjonssjef /personal sjef. I denne meta-kommunen deler man på ulike funksjoner slik som personal og økonomifunksjoner. Jeg leder samtalen inn på hva som er de viktige oppgavene til rådmannen. Gartneren trekker frem tre ting som viktig i

denne sammenheng, de to første er dualismen gjennom det å være en leder av en organisasjon, samtidig som man tjener et demokrati og det siste som er utadrettet mot samfunn og media. Denne dualismen presiserer han slik

«Må bruker mye tid på politisk ledelse, være tilstede, følge opp ordførere og komité ledere, være til stede for å informere og sørge for å serve dem. Også skal man være leder, lede og kjøre strategiske prosesser, trekke inn og gjøre andre ledere gode, gartner-funksjonen»

Intervjuet beveger seg inn i en del som handler om ledelse og kompetanse der det er to utsagn som stikker seg ut der det ene er hvordan lede når de du leder har høyere kompetanse

«men jeg følger ikke opp direkte disse faggruppene, det er jo kommunalsjef og enhetsleder som følger opp profesjonene/..det krever, en litt annen type ledelse, en det som er den gamle industriell lederen og har erfart selv at det betyr du må gi mye slipp, du skal ikke sitte å fortelle folk hva de skal gjøre daglig, så skal de(ansatte) gjøre en god jobb må de være motivert/..selvmotiverte/.. /ledelse skal i liten grad styre/.../vi skal sette mål og verdsett stille krav/.../du må sørge for at målene og verdiene er godt kommunisert»

Når samtalen går over i å handle om kreativitet og jeg ber om en kreativitets historie går samtalen litt i stå, han forklarer dette med at kreativitet begrepet er lite brukt, men når jeg gir det synonymet problemløsning og det å finne mulige løsninger på problem løsner samtalen opp. Som en historie om kreativitet kommer historien om samkommunen. Endringen og etablering var motivert utfra dette:

«begge kommunene var i en stor økonomisk krise og hadde nedbemannet, men vi så at det ikke var nok/..egentlig skulle vi slått oss sammen, men det var det ikke noe politisk stemming for, det var ingen agenda om det, men vi måtte ha ut effekt som om det /.. /løsninga ble den første samkommunen i Norge og det er en virtuell kommune som er konstruert til å løse oppgaver i medlemskommunene, men som er satt som en vanlig kommune bortsett fra at den ikke har egne innbyggere, men har en administrasjon, et samkommunestyre/.../«så vi fant ei løsning der vi tok ut samdriftsfordeler, laget felles tjenester, uten å legge ned kommunene eller å slå sammen kommunen, så det var en veldig kreativ måte å løse det på, uten å slå sammen kommunen».

Gartneren bruker disse ordene

«jeg er en sånn optimistisk person, det må en være i en sånn rolle, se muligheter i folk, og tenke positivt om folk, se muligheter, de er interessert i å gjøre en god jobb, har de ramma til å skape ting, så gjør dem det, da skal det oppstå nye løsninger på ting hele tida».

Samtalen beveger seg naturlig inn i avklaring av handlingsrommet til gartneren.

«Rådmannen har veldig stort handlingsrom, selv om politikerne er min overordnede, har ordføreren ingen instruksjonsmyndighet over rådmannen, det er det kommunestyret i plenum som har/..har jo ansvar for å legge fram saker til politisk behandling, og ofte må du jo sjøl foreslå både strategier og overordna mål/ ... disse dokumentene blir altså oppdraget fra kommunestyret og vil jo være veldig mye rådmannen som har lagt til rette for»

Han oppsummerte handlingsrommet slik:

«du må ha tillitt i kommunestyret, du kan ikke være rådmann uten, har du det, så kan du gjøre hva du vil, hvis du følger loven og delegasjon»

I intervjuet forfølger jeg dette både med bakgrunn i tidligere intervjuer, men også jeg ser en utfordring i grensegangen mellom rådmann og ordfører. Gartneren beskriver historikken i den politiske situasjon med vekslende politiske konstellasjoner, og et godt og avklart forhold til politisk ledelse. Han gir et slikt bilde av dette

«du hører ordfører, å tenker at han styre, men han styre ved å sette dagsorden, men han styrer ikke, han gir ikke skjenkeløyve eller tillatelse i en byggesak, det er det jo administrasjonen som gjør, utifra vedtaka»

Fra handlingsrom og kreativitet er avstanden kort til innovasjonsbegrepet som han sier ikke brukes så mye i hans organisasjon, men trekker dette fokuset fram:

«klare å finne en løsning, der du kan dekke behovene på en mer ressursvennlig måte, det er det som er driveren»

Når vi gikk inn i læringsbegrepet kommuniserer gartneren litt dobbelt. Dette mål- og verdiarbeidet skal være med på å gi kommunen merkelappen «Lærende organisasjon», mens han også snakker om det statiske i egen organisasjon.

«Når du jobbe 40 og opp i mot 50 år i samme organisasjon, da endrer du ikke grunnleggende måter å arbeid på, om du får nye ledere eller planer, det er tunge organisasjoner å justere.»

Han har et forholdsvis balansert syn på kompetanse og læring, i intervjuet snakker han om alt fra kommunalt kompetansearbeid knyttet til formalkompetanse til det med overføring av kunnskap på egen arbeidsplass. Et eksempel han bruker er dette:

«det kan være veldig mange forskjellige undervisningsopplegg i klassene, ja på samme skole, men det å lære av det som fungerer i naboklassen går jo ikke»

Gartneren beskriver også situasjoner der han er under press. Gartneren trekker opp to viktige hendelser som begge også kunne vært hans kreative historie, der den ene er omlegging fra institusjons- til hjemmebaserte tjenester og den andre er skolenedleggelse. I forbindelse med disse konfliktfylte situasjonene oppfatter han særlig to områder som essensielle. For det første, de saker som legges fram for politisk behandling må være gjennomarbeid og få nødvendig støtte politisk.

«rådmannen må sørge før at det flertall for det som legges fram, ellers så blir det en sånn skvis, blir det, det, da kan man komme inn i en ond sirkel»

Blir det gjort vedtak, må politisk nivå være forpliktet. Han er helt klar i intervjuet

«vedtak skal gjennomføres, sånn at du ikke risikere at når fakkeltoga kjem, så kommer nytt vedtak, da er du død som rådmann»

Han beskriver egen ledergruppe som sentrale samarbeidsparter og praksis til denne som sentralt i arbeidet til rådmannen.

«Det blir fort en ensom jobb, men når du har kollega som du kan prate med og får til et team med kommunalsjefer og veldig godt fornøyd med kommunikasjon man for til med dem».

Han gir dem også viktige roller både internt i det som kan kalles sektor og profesjonstenking og utadrettet mot politikk og samfunn.

«Han Ketil kommunalsjefen, som du traff ute i gangen var ute i partilag, fortalte om planer, på folkemøter, brukte alle kanaler, det tar tid, men det må man investere i alle kanaler. Det tar tid».

Som de andre to rådmennene er gartneren ganske konkret når han skal gi sin nøkkel til hvordan man kan lykkes som fersk rådmann. Han har tre hovedpunkter der det første er avklaringer fra politisk nivå om hva som er forventet og hva som er oppdraget og det politiske synet på rådmannens handlingsrom. Den andre faktor er ydmykhet og evne til å sette seg inn i politiske signaler og balansere dette med egen ontologi, eller slik som han sier det selv

«rådmannen skal ikke lese partiprogram , men rådmannen skal forholde seg til hva som er riktig»

Den tredje er det å være i dialog. Gartneren deler de andres syn på ordføreren som en sentral medspiller i egen praksis, men sier at forholdet til kommunestyret er det mest sentrale.

Membersjekk med gartneren

Det siste intervjuet som jeg gjennomførte i runden med mebersjekk var med gartneren, etter de fem første intervjuene ble han for meg stående igjen som den som sto i sentrum, ikke den lojale utføreren og ikke den tradisjonelle direktøren fra det private næringsliv. Han var nok den av de tre som hadde glemt mest av det første intervjuet, for å få han opp og med i intervjuet snakket jeg først om jeg at jeg oppfattet ham som å ha en praksis som rådmann som var forskjellig fra de andre to, som gjorde at han at noe av det første han sa i denne runden om det å være rådmann var

«Vi kan slå fast, det fins ikke noen fasit».

Han bifalte mine utsagn når jeg sa oppfattet hans lederstil som dialogbasert, men da som et redskap og med en klar tanke bak denne dialogen. Han gjentok historien om rådmannen han overtok for. Der manglende kommunikasjon var gartnerens hovedforklaring for konflikten som førte til skifte av rådmann. Når jeg sier at jeg ønsker å kalle han gartneren i oppgaven bifaller han det. Når jeg antyder at hans lederstil kan oppfattes som manipulerende når man skal overfører sin virkelighet til andre, får jeg ingen kraftig reaksjon på det, men han veier det opp med følgende utsagn

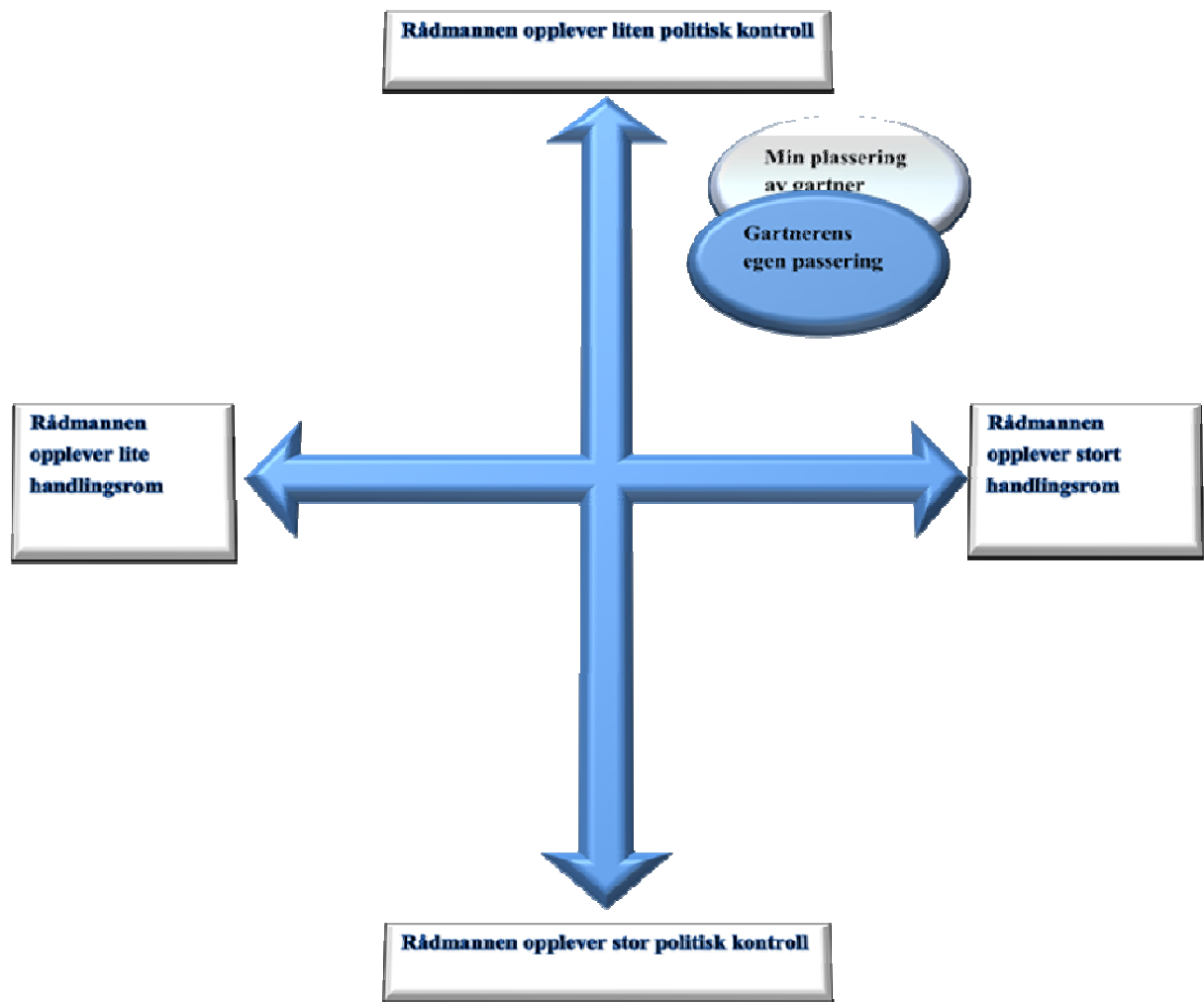
«vær nøye på rollen, jeg lar ikke noen politiker diktere hva jeg skal innstille, det er mitt ansvar som rådmann det å ha en faglig begrunnelse for det som kommer».

Han plasserte seg selv som rådmann på et slags dobbelt nivå, der man både skal være lojal overfor politiske prioriteringer, samtidig som man som rådmann har stor påvirkningskraft .

«hva slags saker skal du prioriter, det er mer det som er viktig å ha en god dialog på, og da for å få til det resultatet som du veit er nødvendig, så må politikerne ha oversikt, så dem kan være med i prioriteringsdiskusjon, men dem må få ganske mye hjelp for å få ideer»

Mye av filosofien til gartneren i hvordan han ønsker å praktisere sin rådmannsrolle finnes i dette sitatet

«Der må man invester å diskutere mye, sånn at de(politikerne) skjønne det fagfolket mener og hvorfor dem mener det, og sjøl blir ambassadører for det, det er da man har lyktes.»



Figur 7. Fåkvam (2015)

Selvfølgelig måtte gartneren også plassere seg i diagrammet opplevd politisk kontroll og handlingsrom. Det ble lite avvik mellom min og hans plassering. Hele intervjuet til gartneren signaliserte en rådmann som hadde et avklart forhold til sine politikere der dialog og administrativt arbeid sørget for at både handlingsrom var stort og hans oppfatning av politisk kontroll som liten.

Gartneren oppsummering og teoretiske koblinger

Gartneren	
Strategi for å lykkes	Arbeide målrettet med ulike politiske og administrative prosesser for å få organisasjon og politisk nivå til å assimilere rådmannens ontologi.
Ontologiens epistemologi	Jeg vet best, derfor må jeg gjennom dialog og sosiale prosesser gjenskape min ontologi.
Min oppfatning av ontologi	Deler av praksis er prosessuell, men praktiserer strukturelt ontologi
Beskrivelse av egen organisasjon	Stor kompetansetung og lærende organisasjon som kan være tung å justere.
Handlingsrom	Defineres av meg selv
Handlingsrom (Ansatte)	Jeg gir rammer, de skaper sitt eget handlingsrom
Eget Lederskap	Transformerende
Politisk miljø i rådmannens fartstid	Vekslende
Hvilket lederskap blir han utsatt for	Servant

Hva eller hvem bestemmer at du har lyktes som rådmann?	Når politikk og organisasjon formidler rådmannens ontologi har man lyktes som rådmann.
Kreativitet/ innovasjon	Tradisjonelt (Amabile)
Historie om kreativitet	Opprettelse av virtuell samkommune, Ambivalent (Fong)
Egen oppfatning av læring /endring	Prosessuell
Min oppfatning	Strukturell
Anerkjennelse av Hierarkiske strukturer	Ja
Plan og økonomifokus	Ja

Figur 8. Fåkvam (2015)

Han beskriver seg selv som en leder med stort handlingsrom, dette handlingsrommet skaper han gjennom det som han beskriver som dialogbasert målrettet arbeid med sosiale og politiske prosesser.



Figur 9. Fåkvam (2015)

Dette arbeidet skal få politisk nivå og organisasjonen til å se og dele rådmannens ontologi og gjennom dette skape forpliktelser og praksis. Dette gjør rådmannen ved å lede og kjøre strategiske prosesser, involvere og gjøre andre ledere gode. Dette kaller han gartner-funksjonen. Han ser seg selv som leder av en stor organisasjon.

«Det er viktig å lage kvalitet, saklighet og sørge for at kommunestyret er opplyst når de vedtar saker, rådgi kommunestyret samt gjennomføre det som er vedtatt»

Videre trekker han fram at man må sørge for at det som blir vedtatt blir kommunisert i organisasjon, samfunn og media. Der definisjon av det å være vellykket er når politikere og organisasjon blir «forfektet» av rådmannens ontologi.

Gartnerens epistemologi er at rådmannen vet best, derfor må han gjennom dialog og sosialt arbeid gjenskape sin virkelighet. I praksis har han et prosessuelt syn der han fullt ut aksepterer at virkeligheten skapes av individer i en sosial relasjon. Gartneren ønsker og er forpliktet til å overføre sin ontologi som den riktige. Dette drar han i retning mot strukturell og transformerende ledelse. Det positivistiske blir ytterligere forsterket i hvilke arbeidsoppgaver som rådmannen har, der han blir satt i rollen som utreder, veileder, nøytral, leder og utfører, vi kjenner igjen mange av idealene fra positivistisk og strukturell ontologi. Hvis vi skal trekke lederskapet til gartneren i en bestemt retning

må disse klare motivene om å endre og skape virkelighet gjennom sosial prosesser være klart transformerende. I samtalen er det slik at gartneren blir bedt om å beskrive sin organisasjon, der gir han organisasjonen egenskaper som kompetansetung, lærende og ha endringsevne på metanivå. Han konkretiserer dette med et utsagn der kommunen er så kompetansetung organisasjon at det blir umulig å drive styring og sendt ut rundskriv og reglement, du må sørge for at målene og verdiene til rådmannen er godt kommunisert. Samtidig beskriver han en tung organisasjon å justere, der man har problemer med å overføre kunnskap og praksis internt i organisasjonen og driftsenheter og at mange av de ansatte i kommunen kanskje er mye opptatt av ikke å gjøre feil. Gartnerens beskrivelse av handlingsrom går breiere en både Espedal og Kvitastein (2012) beskrivelse av handlingsrom som autonomi og Strands begrep knyttet til tillatelse og mulighetsområde mellom krav og begrensninger. (Strand 2007). Og snakker om at rådmannen har stort handlingsrom, og sier selv om politikerne er hans overordnede, har ordføreren ingen instruksjonsmyndighet over rådmannen, det er det kommunestyret i plenum som har. Han sier videre at politiske og organisatoriske prosesser og arbeid kan skape et tilnærmet ubegrenset handlingsrom. Kreativitet og innovasjon definerer gartneren i stor grad likt som Anderson(2013) og Amabile når han reflekterer over hva som fremmer innovative prosesser, med prosess, kollegastøtte og positivisme som drivkrefter. Når gartneren snakker om kreativitet har han klare kobling mellom kreativitet og løsning av problemer. I intervjuet er han ikke fremmed for tilnærminger til at styrking av kreativitet og problemløsning kan være i knyttet til negative tilbakemeldinger og beskriver hovedmotivasjonen for hans kreativitetshistorie er økonomiske problemer i to nabokommuner. Det er ikke vanskelig å finne elementer av det som Fong beskriver som ambivalens. Både i erfaringene med samarbeid i etablering og drift av den virtuelle kommunen. Gartneren beskriver en politisk situasjon og styring der ulike politiske konstellasjoner har den politiske ledelsen i hans tid som rådmann. Når vi sammenstiller det gartneren sier om arbeidsoppgaver, samarbeidsrelasjon til politikerne med utarbeidelse av planer og kommunale vedtak. Kan det tyde på at rådmannen blir ledet i en transformatisk stil. I praksis forteller utsagnene slik som at politikerne trenger og får faglig hjelp for å utarbeide planer og hjelp til å se realitetene i sakene, samt at målet med disse prosessene er at politikerne skal se de rette faglige, økonomiske og administrative løsningene noe som skal gjør dem til forkjempere for rådmannens ontologi. Dette plasserer politikernes lederskap av rådmannen i nærheten av en fasiliterende, støttende og servant lederstil. Gartneren bruker tre grep for å opprettholde denne situasjonen. For det første må rådmannen sørge for at det er flertall for det som blir fremmet som politiske saker. Hvis rådmannen flere ganger legger fram saker som ikke blir vedtatt er det lett å komme inn i en ond sirkel med mistillit. For det andre, når noe er vedtatt må det gjennomføres. Du kan ikke som "leve" som rådmann hvis du risikere nytt vedtak når fakkeltoga kjem. Det tredje er å kommunisere og forplikte i forkant med å kjøre prosesser i og utenfor organisasjonen som sikrer oppslutning til rådmannens ontologi. Gartneren bruker som de andre et bredt spekter av

begreper slik som innovasjon og læring som han bruker som tilnærmede synonymer og tanker rundt dette kroppslige og erfaringsbaserte jfr Kolb. Når gartneren reflekter rundt dette med læring og kunnskap kommer både eksempler på at de fleste nivå når det gjelder det å kalle kommunen for en kunnskapsbedrift og drive med metalæring, men også eksempler på at dette ikke fungerer, slik som undervisningsopplegg i kassene og hvor det var vanskelig å overføre det som fungerer i en klasse til neste.

Direktøren

Den jeg intervjuer sist i første runde er direktøren. Når han kommer inn i møterommet setter han seg lengst bort ved møtebordet. Jeg inviterer han til å sette seg nærmere meg. Han virker litt reservert, men er imøtekommende og hyggelig når praten starter opp. Vi prater først om formalitetene ved intervjuet slik som tillitt og samtykke. Etter en kort intro om familie, er han i gang med å beskrive seg selv som en leder som har stort handlingsrom og ansvar i rollen som rådmann. Organisasjonen beskriver han som endringsvillig og lydhør for politiske signal. Noe av det første han gjør er å sammenligne det å lede kommuneorganisasjonen med det å lede egen bedrift. Slik beskriver han overgangen fra det å drive egen geologisk-bedrift til det å være rådmann i kommunal sektor

«skifta område 180 grader fra å være opptatt av å tjene penger til å levere verdier i kraft av tjenester, fra en kravstor industri, til det å skulle levere velferd, mange trur det er dramatisk forskjellig, men det er ikke det.»

Han beskriver et forhold, historie og engasjement til stedet og kommunen som han er rådmann i. Dette er det som han beskriver som viktig del av motivasjonen for å ta rollen som rådmann. Spesielt trekker han fram episoden når den lokale hjørnesteinsbedriften legges ned

«en voldsom arbeidsplass 97 % prosent av sysselsettinga i privat sektor, blir revet bort, noe som kommunen fortsatt har store utfordringer med. Det som gjorde det interessant å gå over fra å ha en egen bedrift med 40 ansatte i det private, til den type ting, det var det medfødte og at det var her, som gjorde at jeg gjorde det i 2000, og sia har jeg vært her, i 15 år».

Når jeg ber han om gi en beskrivelse av hva som er viktig i rollen som rådmann. Viser han ei klar og avklart holdning til rollen og trekker fram tre hovedmomenter i praksisen til rådmannen. Det første momentet er :

« Det er det å utøve politikk som er det store, det er jo det, det går ut på, det og omstillet kommunestyrets vedtak til praktiske tjenester for de som bor i bakken».

Det andre han trekker fram er dette med det politiske spillet.

«du må skjønne politikkenes vesen, ha evne til å ta politiske signal, og det er helst de signalene som ikke er uttrykket i et vedtak, men det som er bakgrunnen for vedtaket, det som er politikernes føringer på vedtaket, er helt sentralt»

Det siste elementet han fokuserer på er dette med synlighet.

«å emne å ha kontakt med, må ikke være redd for å ha generalforsamling , å gå i butikken, Han utdypet momentene slik «man må ikke være redd for å gå på 2.dagsfesten ,eller i pensjonistlaget, eller og så må man ikke være redd for å være tydelig ,må ikke være redd for å utfordre politikken/.. / men litt flåset sagt , når et lag eller ei forening skal ha et svar som er å lite på så snakka de med rådmannen, og ikke med ordførerne»

Når jeg da antyder at den generelle kontakten med innbyggerne i mange andre kommuner er knyttet til politisk nivå gir han meg følgende refleksjon mens han først tegner en bein strek og forklarer.

«politikernes oppgave det er ikke en bein strek, den er sånn og sånn (tegner en bølgende strek oppå den beine) sånn må det være».

Han beskriver en dynamisk situasjon i forholdet mellom rådmannen og politisk ledelse at han som rådmann har en bevist holdning til dette.

«Jeg har i enkelte sammenhenger blitt titulert som den politiske rådmannen/ .../markedet, det er innbyggerne, det er næringslivet, det er helt sentralt, på godt og vondt».

Og oppsummer denne delen av intervjuet slik

« det er klart at det politiske nivået oppleve at dem har en tydelig rådmann».

Når praten går i retning organisasjon og hvordan denne er sammensatt, beskriver han ei lita ledergruppe med seg selv, strategisk rådgiver og økonomisjefen. Siden de andre to rådmennene

trekker fram sine kommunalsjefer som viktige medspillere spør jeg om denne funksjonen. Svarene jeg får er ganske direkte

«kommunalsjefa, dem kvittet jeg meg med etter fem år, var en overlevning av hovedutvalgsmodellen som vart avvirket i 96, det vart for sektorisert/.../deres hovedoppgave var å kjempe for sine interesser, men det er helheten som betyr noe, helheten, så... så de kutta vi ut./De herre høstkampen om hvem som skulle få mest å minst neste år, nei det er du kommunalsjef for helse, ja vel, da bli du veldig opptatt av helse, selvsagt, men det er jo en helhet vi skal levere»

Når det gjelder rekrutering av enhetsledere sier han det slik

« alle som rapportere til meg blir plukket av meg.»

Når praten går mot handlingsrom beskriver han seg selv som ha et avklart og avstemt forhold til sine politikere når det gjelder eget handlingsrom. Han har følgende utsagn om det handlingsrommet som han gir videre i organisasjonen:

«også praktiser vi fullt ut at det er bedre med avgjørelse enn ingen avgjørelse, det verst som finns er når noen spør om ett eller annet, nei... dette må vi sjekke ut, dette må vi undersøke, dette må vi spør noen om./det verste jeg veit er der ledere eller ansatte som ikke utnytte handlingsrommet som dem har/.../ «Det verste som finns at noen kommer med et problem, som tilhøre han selv, dette har han handlingsrom til å håndtere, så må han gjøre det, ikke legg det inn på mitt kontor»

Intervjuet gikk mer av seg selv over på dette med kreativitet og han trekker frem det å utnytte rommet som ligger i lover og regelverk.

«de som arbeider etter lov og forskrift har også muligheter for å bruke vett og hodet og fornuftene og kreativiteten, leit etter løsninger fremfor begrensinger»

Når jeg spør om ei fortelling, slik som jeg gjorde til de andre to, der direktøren var spesielt kreativ kommer denne fortellingen:

« 13 km sør for rådhuset ligger en bedrift, den har 100 års historie med et tresliperi/ papirmassefabrikk, fra 2000 til 2011 eid av et svensk storkonsern, 75 ansatte produserer råstoff for mykpapir, bleier tørkepapir, papp osv, vedtok plutselig de å stenge fabrikken, 75 ansatte oppsagt, 35 underleverandører i lokalsamfunnet uten arbeid».

Han beskriver dette traumet som en utløser og setter i gang en prosess der rådmannen er motor i en prosess. Det etableres et arbeidsutvalg som skal arbeide med saken, utvalget består av ordfører, rådmannen og tre fra arbeidstakersida. Utvalget med rådmannen i spissen tvinger fylkeskommunen til å agere mot bedriftseier.

«å bruke den justeringa som kom, i loven om karantenetid for bedrifter som har nedlegging, fikk en karantenetid hvor dem ikke kunne gjøre noen verdens ting på to måneder».

Dermed et salg av bedriften på Follafoss med utstyr satt på vent. Han beskriver gruppas aktiviteter slik

«Sendte en mann til Kina, sendte en mann til England og en til Tyskland, oppsøkte markedene for produktene, ikke mye napp til å begynne med/.../vi jobbet ufortrødent hele vinteren med dette, etter hver kom vi i kontakt med et østerisk firma// første juli fikk vi avklart at de kjøper fabrikken/.../ og produsere nå 30 % mer enn noen gang før, har konkretisert en investerings plan som doble produksjon.»

Når han skal snakke om de kritiske faktorene i historien har han to hoved betenkninger, den første er:

«Hadde vi ikke vært kreativ, utfordra kommunekassen sånn at det monnet, på å stille ressurser til de som kunne markedene slik at de kunne dra ut å leite for oss, jeg og ordføreren kunne ikke reise til Tyskland, vi trengte noen som kunne markeder og bransje, det er kreativitet og det er omstillings evne og vilje å tørre å ta noen sjanser»

Den andre er:

«vi kunne ikke la dette være uprøvd i kampen med klokka og at svensken skulle selg fabrikken på rot til India så kom, et to tre båter fra India for demonter den å kjøre den til India.. Kreativitet er viktig, og det er det her, jo det er interessant, det ligger i en sak der det umulige er mulig, ja».

Samtalen om kreativitet blir av meg styrt inn på læring og kompetanse. Her har han et ganske rett på syn på dette noe som dette sitat fra samtalen viser

« Ego: Hvis du tenker på begrepet læring? Direktøren: Det er viktig med kompetanse, vi driv mye med det»

Han synonymiserer læring og kunnskap og henviser umiddelbart til ulike formelle kompetansehevingsprosjekt i kommunen blant annet et for lærere som gir studiepoeng i høyskole og universitets system i samtalen. Jeg fører samtalen inn på hvordan endringer blir til og om kommunen eller han har systemer for endring. Samtalen går mellom hvem som står for endring om man kan bruke programmer eller lignede. Direktøren snakker da både om egen styring og endringer som kommer fra organisasjonen. Før vi ender opp i diskusjonen med rådmannen i skvis og ender opp med å liste opp at det hvordan dette influerer på egen praksis. Når dette skal relateres til hovedoppgavene som rådmannen har og hvordan direktøren arbeidet med og disse gir de følgende sitatene gir et greit bilde av de momentene som han oppfatter som kritiske. For å få disse ber jeg direktøren om å forestille seg at, hvis jeg skulle starte som rådmann, hvilke råd ville han gi slik at jeg ikke kommer i skvis. Det første han trekker fram er

«sørge for å etablere et godt forhold til kommunestyret, aller viktigst ordfører././ hvis du ikke har et greit forhold til kommunestyret så ligg du syltynt an , det går ikke an at kommunestyret er mer opptatt av å ta rådmann enn å utvise politikk»

Så forsetter han om å være synlig og tilstede.

«innbyggerne er markeda for oss, jeg har fortid i næringslivet, hvis jeg ikke er vet hva markedet er opptatt av, da er skifteretten neste»

som en del av dette trekker han fra dette med å være tilgjengelig

«men jeg må stikke innom kjøkkenet på helsetunet, må vær innom rensesanlegget, kjenne innbyggerne, du må være tilgjengelig»

Det er da jeg spør,

«Du sa at det var 250 stk som jobber i kommunen, kjenner du alle ?» og direktøren svarer «neiiii nja ikke lagt i fra nei.. det er ikke langt unna .»

Når vi skal til å avrunde intervjuet blusser det opp en frustrasjon i forhold til treghet i det kommunale system og da spesielt i forhold til fagorganisasjonene

«vi halvere antall sykeheimplasser, det betyr at mange, 32 ansatte fikk ny arbeidsplass 1. januar, der dem før har gått på sykeheimen, nå skulle de ut i heimene fra første januar, det er klart at da, når at organisasjonene holder på et halvår og tværer på det, vi må sjå målet å gå dit».

Dette er vel litt i kontrast til starten til intervjuet, men jeg konfronter ikke direktøren med dette og kommentaren føyer seg inn i lignede kommentarer som jeg hadde fått fra de andre rådmennene. I min egen praksis som rådgiver til rådmannen har jeg ingen andre i organisasjonen som gjør det samme som meg, slik at det å ha et nettverk med kollegaer utenfor egen organisasjon som holder på med lignede ting som jeg, er viktig for meg. Derfor er det naturlig for meg å spørre etter kolleganettverk og lignede. Dette har direktøren, men jeg får ikke inntrykk dette er essensielt for at han skal lykkes i sin praksis. Intervjuet avsluttes med underskrivelse av «samtykke» og avtale om mulig membersjekk.

Membersjekk med direktøren

Det som for direktøren antakelig vis bare var et møte for to måneder siden er for meg en lang prosess med 4 intervju og timer og dager med analyse og transkribering av intervju. Slik at jeg er ganske rett på sak i runde to. Jeg bruker mine forenklinger og spør han direkte om mine modeller. Slik som i det første intervjuet er han klar og direkte i sine svar. Han bekrefter at han er direkte og tar regien i beslutningsprosesser, med å ha klare mål på hvor man skal med prosessen. Han gjentar fra forrige intervju at han er blitt kaldt den politiske rådmannen og at han trenger tillit både fra politikere og innbyggere

«legitimitet, den må du ha, rådmannen, ikke bare hos politikerne, men vel så viktig hos innbyggerne»

han presiserer på nytt likheten med privat sektor slik

«i overført betydning så er innbyggerne markeda for oss, jeg har fortid i næringslivet, hvis jeg ikke vet hva markedet er opptatt av, da er skifteretten neste».

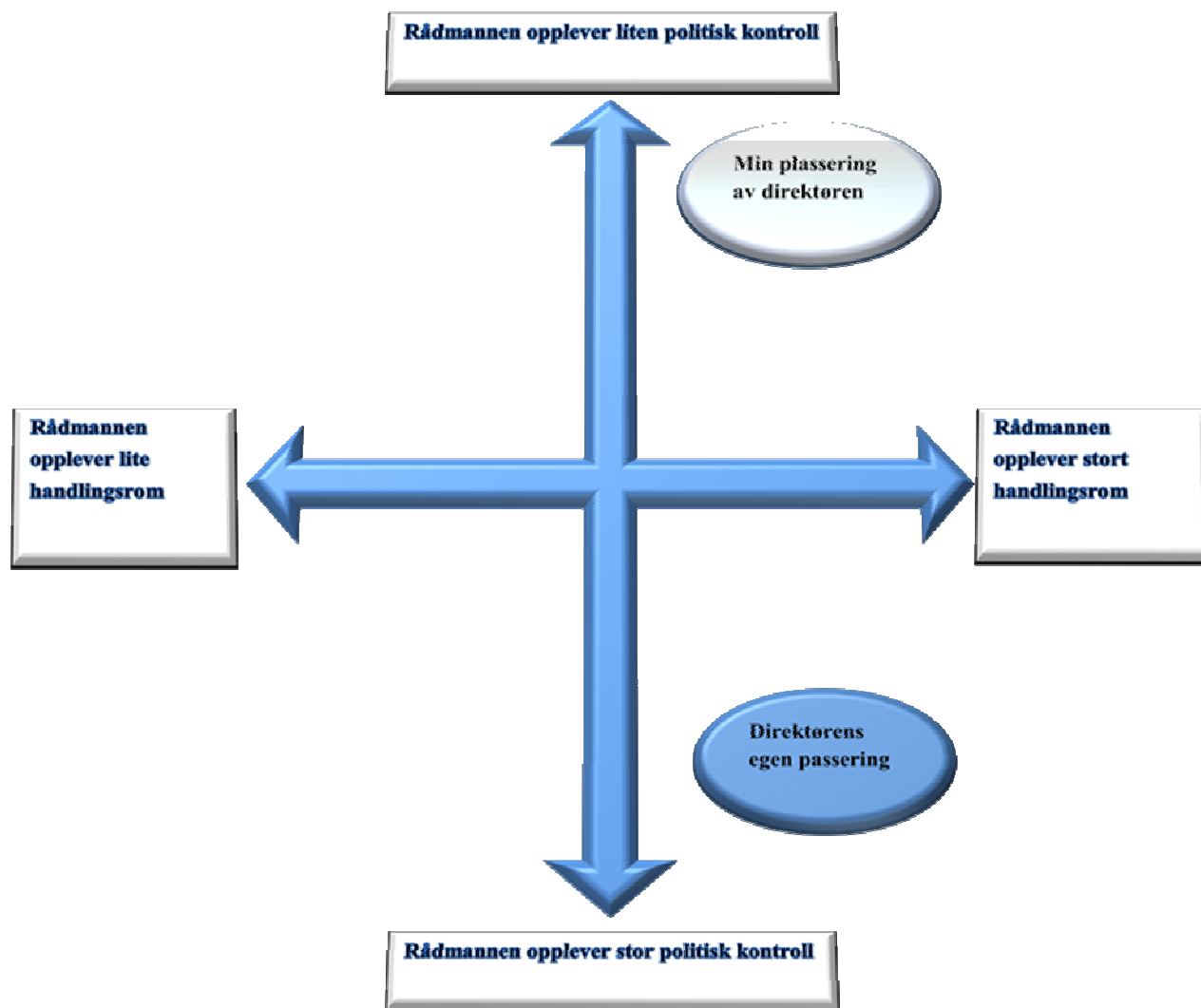
Det er viktig for meg å fortelle direktøren hvordan jeg oppfatter lederpraksis til de andre to rådmennene, og at jeg opplever at deres lederestiler stå i kontrast til direktøren. På nytt bekrefter han en lederstil mer i tråd med det som jeg tradisjonelt forbinder med næringslivs tenking og språktermologi fra denne. Når dialogen går over i spørsmålet hvem bestemmer om du har lyktes, kommer det fram flere fasetter. Først trekker han fram

«det er helt avhengig av at man sjøl meine at man lykkes/..hvis du sjøl er av den oppfatning at du ikke lykkes, da e jobben så krevende at det går ikke»

Så trekker han fram politisk nivå

«sitte i en situasjon der politikeren meine at du ikke har lyktes, går heller ikke».

Til membersjekken har jeg laget et diagram der jeg ber han plassere seg selv. Diagrammet har to akser der den ene er om rådmannen opplever kontroll fra politisknivå og det andre aksene er på hvilken måte rådmannen oppfatter sitt handlingsrom. Når jeg ber han om å plassere seg selv i modellen for politisk kontroll og handlingsrom plasserer han seg selv på et helt annet sted en jeg gjorde.



Figur 10. Fåkvam (2015)

Vi får et stort avvik når det gjelder opplevd kontroll av politikerne(fig.10). Jeg spør umiddelbart :

«Opplever du at du blir politisk kontrollert?» Han svarer «Ja, det gjør jeg og det oppfatter jeg svært positivt, og jeg ser ingen motsetningsforhold med stort handlingsrom»

Han forklarer dette med at utfra budsjettkommentarene som vedtas i kommunens lages det, i løpet av januar, en plan med operative mål for det som skal gjennomføres

«fire sider med budsjettkommentarer har vi til 20 januar brutt den ned til operative mål/.../ dele kommentarene inn i ulike emner slik som økonomi, samfunn, oppvekst og helse/.../trekke ut essensen /... /med en rekke tiltak, hva må jeg gjøre/.../».

Denne lista med tiltak legger han fram i dialogmøte med politikerne på det andre formannskap møtet etter nyttår.

«Da har vi dialogmøte der jeg legger fram min måte å forstå det på../allerede da har vi gjort dem litt ansvarlig»

Dette møtet har en dialog og en prioritering av disse tiltakene og så sitter man igjen med en plan over det som direktøren skal følge opp. Denne planen har også rutiner og system på tilbakemelding på hva som skjer med de ulike tiltakene i planen. Dette sier direktøren innebærer at politikerne opplever at de har politisk kontroll. Han framhever dette som en god måte å ha dialog og samspill på og at det fungerer veldig bra, og at politikerne gir tilbakemelding på at dette gir dem kontroll.

Direktøren, oppsummering og teoretiske koblinger

Direktøren	
Strategi for å lykkes	Gjennom stramme politiske og administrative prosesser styrt av rådmannen, defineres ontologien.
Ontologiens epistemologi	Jeg har kompetanse eller tilgang på kompetanse som gjør at jeg vet best hvordan ontologien skal skapes.
Min oppfatning av ontologi	Strukturelt syn med rammer og planer, men ikke uten elementer av prosessuell ontologi.
Beskrivelse av egen organisasjon	Lik en privat bedrift som er ledelses-, omstillings-, utviklings- og løsningsorientert.

Handlingsrom	Definert av meg selv og gjennom det strategiske planarbeidet jeg gjør sammen med politikerne.
Handlingsrom (Ansatte)	Jeg gir rammer, forventer ansatte som utnytter handlingsrommet som de har.
Eget Lederskap	Transformerende
Politisk miljø i rådmannens fartstid	Vekslene
Hvilket lederskap blir han utsatt for	Transformerende (men reelt Servant)
Hva eller hvem bestemmer at du har lyktes som rådmann?	Alle, men først og fremst deg selv
Kreativitet/ innovasjon	Tradisjonelt (Amabile)
Historie om kreativitet	Berging av hjørnesteinsbedrift, Ambivalent (Fong)
Egen oppfatning av læring /endring	Strukturell
Min oppfatning	Strukturell
Anerkjennelse av Hierarkiske strukturer	Ja
Plan og økonomifokus	Ja

Figur 11. Fåkvam (2015)

Direktøren har en klar strategi i sin praksis gjennom stramme politiske og administrative prosesser styrt av rådmannen, definerer kommunens behov og utfordringer i planer og budsjetter. Helt klart

innenfor en tradisjonell positivistisk og strukturell tankegang og transformerende /Performance Management. Dette forsterkes i intervjuet der han i rollen som rådmann og leder snakker om at han som leder har ansvaret for den komplekse helheten i det tilbudet som kommunen gir. Ikke bare overfor politikere og administrasjon, men også overfor innbyggerne i kommunen. Dette forsterkes når direktøren snakker om kommunen som lik en privat bedrift og eget handlingsrom. I intervjuet kommer det referanser til både Espedal og Kvitastein(2012) beskrivelse av handlingsrom som autonomi eller «frihet til å velge» og Strands begrep der handlingsrom er et supplement til rollebegrepet knyttet til tillatelse og et mulighetsområde mellom krav og begrensninger. (Strand, 2007). Det som får mest plass i diskusjonen er at det er en selv som styrer og har ansvar for skape og bruke handlingsrom.



Figur 12. Fåkvam (2015)

Direktøren er ikke uten elementer av prosessuelt syn. Dette kommer klarest fram når han snakker om medvirkning, handlingsrom og forventninger til at arbeidstaker/leder løser sine problemer innenfor eget handlingsrom. Når det gjelder kreativitet/innovasjon følger direktøren i stor grad definisjonen til Anderson, et. al. (2014) og Amabile når han reflekterer over hva som fremmer innovative prosesser. Dette knytter jeg til direktørens klare kobling mellom kreativitet og løsning av problemer. I intervjuet er han ikke fremmed for tilnærminger til styrking av kreativitet og problemløsning som kan være i knyttet til negative tilbakemeldinger og hans kreativitetshistorie underbygger denne. Kommunen står overfor et vedtak om salg hjørnesteinsbedriften. Det å finne de positive emosjoner og affeksjoner i denne situasjonen er vanskelig, likevel utløses det en kreativ kraft og prosess som snur nedlegging til en videreføring og utvidelse av bedriften. Intervjuet gir et inntrykk av en rådmann som mestrer og har positive emosjoner i denne prosessen og jeg kjenner igjen mye av det som Fong beskriver som ambivalens og hvordan denne er viktig i direktørens kreativitetshistorie. Når vi skal snakke om

hvilken ledelse det er av direktøren. Beskriver han et vekslende partipolitisk styre som han har samarbeid godt med i sin fartstid, arbeidsmetoden med rullerende strategiske planer med resultatmål, passer fint inn i det som vi tidligere i oppgaven har omtalt som transformerende. Imidlertid er det grunn til å gjøre refleksjoner rundt disse prosessen, administrasjonen og direktøren har betydelig kontroll på disse planprosessene gjennom utredninger og lignede. Uttalelser i intervjuet understøtter dette og at vi nærmer oss en situasjon der politikken er mer fasiliterende og retningsgivende og kan nærme seg utøvelse av servant lederskap. Direktøren sier det slik

«det går an å misbruke makt, for det er rått parti på kompetanse, oss, mot nitten representanter for folket som er lærere, kjøre gravemaskin er sykepleie/./ når vi begynner med økonomi».

Direktøren har ikke klare skiller mellom begrepene læring og kompetanse, når jeg spør han om læring i egen organisasjon på første intervjuet. Vi kan nok passere direktøren i en strukturell og positivistisk tradisjon. Der kunnskap kan veies og kjøpes, men at vi også kan se litt av Kolbs(1984) modell der disse begrepene er knyttet sterkt sammen. Andre eksempler på dette er direktørens kobling mellom problemløsning og handlingsrom. Den strukturerte og konkrete prosessen med politikerne, står egentlig litt i kontrast til de som direktøren sier er essensielle i å bestemme om rådmannen har lyktes eller ikke. Her får alle en rolle, generalforsamling på lokalbutikken, politikk, enkeltansatte. Her ser jeg en klar kobling til virkeligheten som sosialt og personlig konstruert. Tankene går og mot at rådmannen som de fleste andre mennesker har en fortelling, et narrativt perspektiv slik Gudmundsdottir (Karseth, et. al., 1997) beskriver, både om seg selv og hvordan virkeligheten er, som skal gjenfortelles. Dette operasjonaliserer direktøren slik, du må være klar og tydelig som leder. I praksis beskriver han de kritiske faktorene i to hoved grupper. Det første er å etablere et godt forhold til ordfører og kommunestyret. Dette gjør du med å definere ontologien med politiske prosesser, der rådmann er premiss- og faktaleverandør, lage strategidokumenter sammen med politisk ledelse/kommunestyret som setter de politiske rammene for arbeidet. Den andre er tilstedeværelse i organisasjonen og lokalsamfunnet, snakke med de «menige», vite hva som er utfordringene i organisasjonen viktig å være «på post» ikke på konferanser og slikt. Denne tydeligheten er svært viktig for direktøren og sier at det er kritisk for rådmannen hvis han blir oppfattet utydelig og bruker følgende metafor:

«gir du lillefingeren så fær no heile handa , da bli du kjørt, r /./kjørt » .

Direktørens narrativ må bestå, ellers mister man kontrollen.

Drøfting av likheter og forskjeller på utføreren, gartneren og direktøren

I denne delen av oppgaven vil jeg se på likheter og ulikheter med direktøren, gartneren og utføreren. Disse vil jeg plassere inn i en figur og en tabell så det blir lett å se de sammenstilte resultatene. De sammenstilte resultatmatrisene vil hjelpe meg for å se eventuelle mønstre og elementer som er sammenfallende og like viktig, hva som ikke er sammenfallende. Matrisene vil kunne klargjøre disse og hjelpe meg videre, ikke bare i analysen av egen data, men også gi meg mulighet for kanskje se mønstre som er gyldig utover de rådmenn som jeg har intervjuet, i alle fall kan gi meg innspill på hva og på hvilken måte det kan forskes videre.

Min oppfatning av intervjurunden og når jeg diskuterte praksis med utføreren, direktøren og gartneren er tre svært ulike personer med sin helt egen praksis som rådmann. Samtidig er det områder og tema der deres praksis har likhetstrekk. Dette skal vi skal utforske med to utgangspunkt. Der den ene er sammenstilt resultatmatrise figur 13 og den andre er figur 14 over handlingsrom.

Sammenstilt resultatmatrise- ulikheter			
	Utføreren	Gartneren	Direktøren
Strategi for å lykkes	Anerkjenne politisk nivå som de som skaper ontologien gjennom politiske vedtak.	Arbeide målrettet med ulike politiske og administrative prosesser for å få organisasjon og politisk nivå til å assimilere rådmannens ontologi.	Gjennom stramme politiske og administrative prosesser styrt av rådmannen, defineres ontologien.

Ontologiens epistemologi	Jeg er en del av et hierarkisk system, derfor er det en utfordring å gjenskape min og organisasjonens ontologi.	Jeg vet best, derfor må jeg gjennom dialog og sosiale prosesser gjenskape min ontologi.	Jeg har kompetanse eller tilgang på kompetanse som gjør at jeg vet best hvordan ontologien skal skapes .
Min oppfatning av ontologi	Idoliserer et prosessuelt syn, men har i praksis en strukturell ontologi	Deler av praksis er prosessuell, men har i praksis en strukturell ontologi	Strukturelt syn med rammer og planer, men ikke uten elementer av prosessuell ontologi.
Beskrivelse av egen organisasjon	Kompleks byråkratisk organisasjon med høy grad av involvering fra politikere.	Stor kompetansetung og lærende organisasjon som kan være tung å justere.	Lik en privat bedrift som er ledelses-, omstillings-, utviklings- og løsningsorientert.
Handlingsrom	Definert av lover, avtaler, økonomiske rammer og politikerne.	Defineres av meg selv	Definert av meg selv og gjennom det strategiske planarbeidet jeg gjør sammen med politikerne.
Handlingsrom (Ansatte)	Jeg definerer for mine medarbeidere	Jeg gir rammer, de skaper sitt eget handlingsrom	Jeg gir rammer, forventer ansatte som utnytter handlingsrommet som de har.

Eget Lederskap	Nært servant	Transformerende	Transformerende
Politisk miljø i rådmannens fartstid	Stabilt	Vekslende	Vekslene
Hvilket lederskap blir han utsatt for	Transformerende	Servant	Servant
Hva eller hvem bestemmer at du har lykkes som rådmann?	Det vil jo være alle, ingen og deg selv.	Når politikk og organisasjon formidler rådmannens ontologi har man lykkes som rådmann.	Alle, men først og fremst deg selv
Kreativitet/ innovasjon	Tradisjonelt	Tradisjonelt	Tradisjonelt
Historie om kreativitet	Ambivalent	Ambivalent	Ambivalent
Egen oppfatning av læring /endring	Prosessuell	Prosessuell	Strukturell
Min oppfatning	Strukturell	Strukturell	Strukturell
Anerkjennelse av Hierarkiske strukturer	Ja	Ja	Ja
Plan og økonomifokus	Ja	Ja	Ja

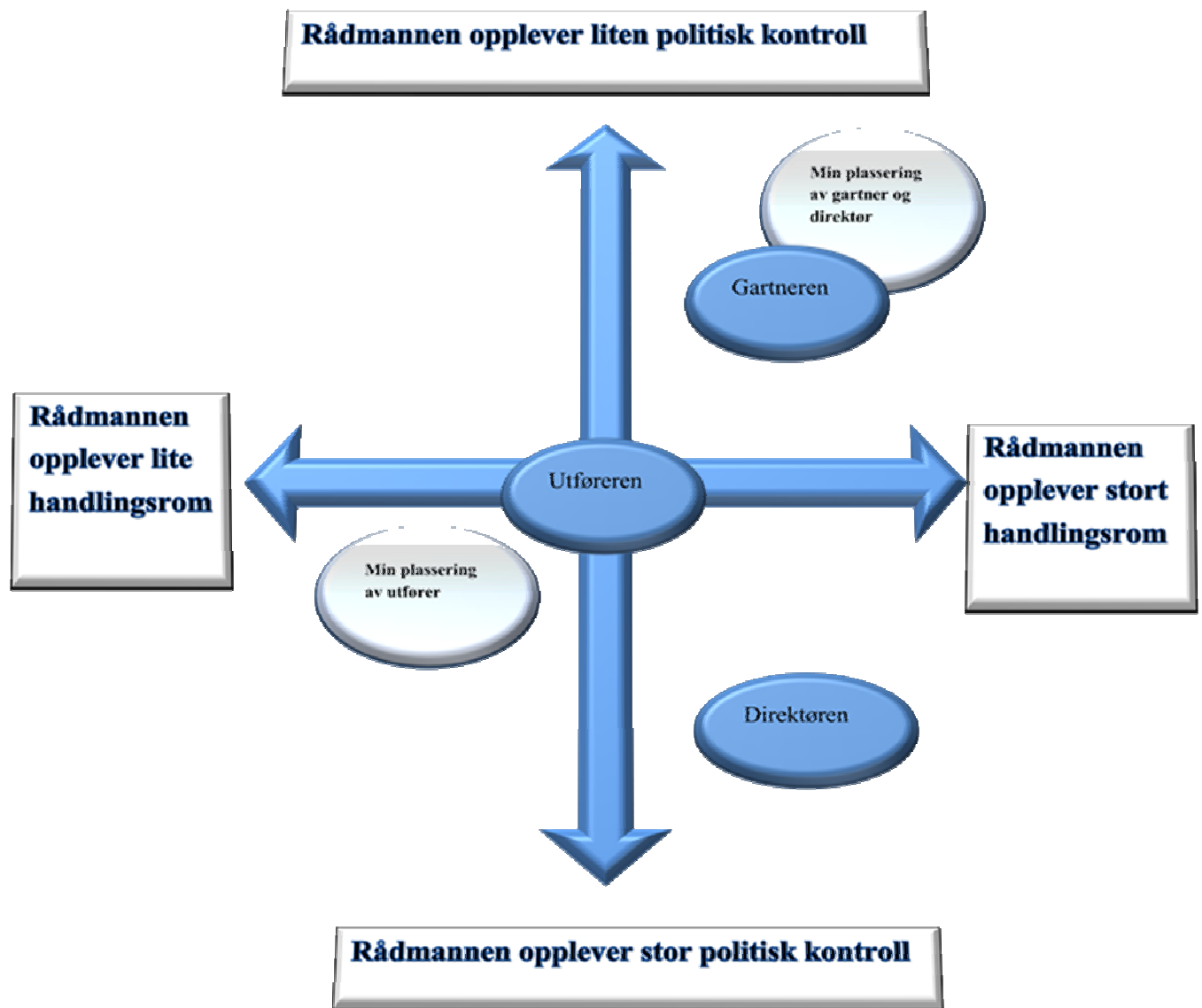
Figur 13. Fåkvam (2015)

Ulikheter

Det at rådmennene så lett snakket om begrepene handlingsrom og «det å lykkes» kan være et tegn på at begrepene er hverdagslige og ikke anvendbare i forskning, eller et tegn på at begrepene er viktige for rådmennene. Fordi de er emosjonelt og kroppslig knyttet til begrepene. Denne oppgaven er et forsøk på teoretisering og skriftliggjøring av deres erfaringer og kunnskaper om begrepene. Slik at for meg vil dette engasjement og nærhet til begrepene være en styrke. I figur nr. 14 er alle tre plassert. De fordeler seg svært ulikt i denne matrisen. Når det gjelder dimensjonen opplevd handlingsrom plassere alle tre seg slik som eller i nærheten av hva jeg hadde trodd. Der direktøren og gartneren plasserte seg med stort opplevd handlingsrom slik som jeg forventet og utføreren med noe mindre opplevd handlingsrom. Der utføreren sier at hans handlingsrom er definert av det utenforstående slik som lover, avtaler, økonomiske rammer og politikerne og i mindre grad påvirkbart av seg selv, mens de andre to er mer opptatt av at handlingsrom i stor grad defineres av rådmannen selv gjennom de prosesser som rådmannen har med politikk og administrasjon.

Den andre dimensjonen i figuren er spørsmålet om rådmannen opplever å bli kontrollert av politisk myndighet, det er her vi får det største avviket mellom det som er min oppfatning og hva som rådmennene svarer. Spesielt får vi et avvik mellom mitt syn og direktørens syn på opplevd kontroll. Dette er viktig å ta med videre i oppgaven, jeg må gjøre mine narrative valg knyttet til oppgaven hvordan jeg skal handtere dette. Med bakgrunn i både intervjuet til direktøren, men også de andre intervjuene og måten direktøren beskriver seg selv og sin praksis i sine prosesser er det nok en annen politisk kontroll som utøveren føler i sin praksis, der kontrollen virker begrensende på handlingsrommet, og den kontrollen som direktøren opplever i sin praksis. Der direktøren er mer aktiv og i kontroll når mål og ansvar skal beskrives i kommunens styringsdokumenter.

Disse forskjellige synene på eget handlingsrom gir selvfølgelig ulikt syn på handlingsrommet for sine egne ansatte, utføreren snakker ikke mye om dette, men sier at han er med på å definere for sine ansatte. Gartneren reflekter mer i intervjuet om dette med å gi rammer, og den enkelte mulighet for å skape sitt eget handlingsrom. Direktøren er den som er mest klar. Han gir rammer og forventer ansatte som utnytter handlingsrommet som de har.



Figur 14. Fåkvam (2015)

Strategi for å lykkes er ulik, spesielt klart er skillet mellom utøver og de andre. Utøveren uttrykker i intervjuet at han er den som i størst grad er villig til å gi fra seg og akseptere politisk styring og kontroll av ontologien. Han har fokus på at han er en del av hierarkisk system, der han er underlagt politisk ledelse. Han uttrykker derfor er det en utfordring å gjenskape sin og organisasjonens ontologi mot et sterkt og kanskje uvillig politisk system. Dermed blir strategien å følge de bestemmelser som blir gjort av politisk nivå.

Gartneren og direktøren sier at de har en større innsikt både faglig og administrativ enn politisk nivå og derfor ansvar og forpliktelse til å arbeide målrettet med ulike politiske og administrative prosesser for å få organisasjon og politisk nivå til å assimilere rådmannens ontologi. Der hovedforskjellen på

direktøren og gartneren er på hvilken måte disse prosessene gjennomføres. Der direktøren har sine stramme politiske og administrative prosesser styrt av rådmannen, har gartneren en prosess der hans medarbeidere og han selv definerer ontologien i mer breie faglige, administrative og politiske prosesser. Hvordan oppfatter jeg ontologiens epistemologi? Utøveren forfekter et tilnærmet prosessuelt syn under intervjuet, men i praksis og hva han sier han skal gjøre blant annet med Lean og måten han effektuerer politiske vedtak nærmer han seg et strukturelt syn. Der gartneren med sine prosesser og brede arbeid bruker tankegang fra et prosessuelt syn i sitt arbeide er både målet med arbeidet og bakgrunnen for disse prosessene at egen ontologi skal få gjennomslag og ikke at man skal få innspill og deltakelse som reelt sett kan endre praksis eller politikk i organisasjonen. Direktøren både argumenter og gjennomfører prosesser som er godt innenfor et strukturelt syn. Der han som leder signaliserer at han har både et faglig og administrativt ansvar og kompetanse som gjør at politisk nivå må veiledes. Disse rammeplanene skal definere og fixere ontologien. Lederstilen er ikke uten prosessuelle grep, men er den av de tre som står klarest i en strukturell tradisjon. Kanskje vi kan si at alle egentlig havner i en strukturell tradisjon og jeg skal prøve å utdype dette i neste kapittel når jeg skal snakke om likheter mellom rådmennene.

Når det gjelder rådmennenes forståelse av ulike begrep slik som handlingsrom, læring og kompetanse er de også ulike. Der utføreren og gartner har ganske reflektert og mangefaset syn er direktøren litt mer rett på, men alle tre kobler disse begrepene sammen og gjør dem avhengige av hverandre. Dette er det flere eksempler på i intervjuene, slik som utøveren som møter manglende evne og ønsker om utvikling og læringsprosesser hos politikere gir mindre handlingsrom. Gartnerens prosesser som fører til løsninger og utføring av ontologi og direktørens direkte kopling mellom læring og formell kunnskap gjennom studiepoeng.

Både jeg selv og de tre rådmennene har ønsker om å fortelle og bevare fortellingen om rådmannen. Dette foregår på flere plan, jeg skal i denne oppgaven fortelle min historie om tre rådmenn det er uunngåelig at dette også blir en historie om mine opplevelser både før under og etter intervjuene. Der jeg slik som Gudmundsdottir (Karseth, et. al., 1997) vil fortelle min historie, og dermed utelater jeg deler av historien, samtidig har de tre rådmennene sitt eget narrative perspektiv, der de alle tre utføreren, gartneren og direktøren har sin egen historie som de ønsker gjenfortalt i organisasjon og i den politiske svære.

Rådmennenes ståsted når det gjelder innhold i handlingsrom er forskjellig. De er nok i hovedsak enige om hvilke faktorer som gir og påvirker handlingsrommet, men er uenig om hvilke som er de viktigste.

Når det gjelder organisasjonslæring tilfredsstillende alle kommunene uten tvil de to første trinn i Irgens (2007) nivå for organisasjonslæring. Nivå tre er kunnskapsutvikling. På dette trinnet endrer kunnskapen som man har tilegnet seg de eksisterende handlingsteorier i organisasjonen og ny praksis etableres. Alle rådmennene har mål eller ambisjoner om å endre eller justere praksis i organisasjonen og med dette påvirke ansatte og brukere. Vi kan derfor si at rådmennene har potensial for å møte kravene i fjerde trinn i organisasjonslæringen. Det siste trinnet i modellen er organisatorisk læring. Der læringsprosessen og kunnskapen blir en del av organisasjonen og man går inn i en situasjon og modus der man kontinuerlig ser både på praksis og på hvordan man driver kunnskapsutvikling i hele organisasjonen. Alle tre rådmennene sier i intervjuet i større eller mindre grad at de ønsker å være i denne modusen, aller klarest er vel gartneren som sier at hans organisasjon er lærende, men de andre to er ikke lang unna med lignende utsagn slik som endringsvillig kommune. Alle tre kommuniserer også motstridende utsagn slik som gartneren sitt utsagn om lite endringsdyktige ansatte og direktørens mangel på refleksjon knyttet til emigrerende prosesser i sitt planarbeid, og sist men ikke minst utøverens akseptasjon av politiske prosesser.

Jeg vil nå se på om kommunene er en kunnskapsorganisasjon og starter med å se på Irgens sin tabell (2011:131), der han vurderer og plasserer ulike organisasjoner. Kommunene har i noen grad for eksempel autonome selvbevisste ansatte med høy kompetanse i organisasjonen. Rådmennene oppfatter en stor del av de ansatte for å ha en god formell kunnskap, med dette mener han nok gruppen med universitets og høgskole utdanning. De to andre store ansatte gruppene i kommunen, som er fagarbeidere og ufaglærte, har kanskje ikke det samme prestisje og kompetansenivå i følge gartneren. Når det gjelder Quinns kjennetegn til kunnskapsarbeiderens intellektuelle og kunnskapsmessige kapasitet vil nok nivå en og to ivaretas i de aller fleste kommuner gjennom lov og forskrifter. Både filtre til Irgens (2007), og Morgan (2012) sine krav til ressurser og kompetanse, vil være det samme. Dette kan få konsekvens for implementering av utviklingsarbeidene. Dårlig læringsmiljø der egen manglende kompetanse og vilje til å skape ny kunnskap individuelt gir motstand, eller når man står utenfor kommunesektoren og ser på medieoppslag der inntjening, konkurranseutsetting og effektivisering er i sentrum. Kan vi tenke oss at det kan svekke arbeidet med det Morgan (2012:123) kaller «*Minimum av kritisk spesifisering*» og «*Betydningen av overflod*» (2012:119). Og være med å svekke de faglige og økonomiske rammene, gi manglende handlingsrom for de ansattes og dermed sette begrensinger for utviklings-, kunnskaps- og innovasjonsarbeid i en kommune. Irgens (2007) snakker om problemstillinger knyttet til ensretting i profesjoners kunnskaper og Morgan (2012) om krav til diversitet i kompetanse. Alle de tre rådmenn har med bakgrunn av dette grunn til å stille seg spørsmål om samhandlingen i en vanlig kommune har den nødvendige diversitet i sin kompetanse og kunnskap som skal til for å møte kravet til en kunnskapsbedrift. Bildet er ikke entydig, man kan se for

seg problematikk lik den ambivalensen som gartneren legger fram i intervjuet der han sier at kommunen både er en lærende organisasjon, samtidig som han sier at ansatte i kommunen er trygghetssøkende og lite risiko og endringsvillige.

Sammenfall

Det som slår meg som de sammenfallende temaer fra intervjuene var denne evne til å snakke om handlingsrom, hvilken rolle politikerne spiller og dette med økonomi og språket til økonomene. Da gjerne i samme refleksjon. For eksempel politikernes evne til å fatte og stå ved økonomiske beslutninger og planer, slik at handlingsrom for rådmannen kan opprettholdes. Jeg har arbeidet med resultatmatrisen gjennom hele prosessen med to «hovedpunkter». Det ene var etter første runde med intervju og den andre runden var etter mebersjekk. Jeg bestemte meg for ikke å dele den sammensatte matrisen i to deler, men å ha den samlet. Jeg valgte å dele drøftingen av dette i to der den ene viser likheter og den andre sammenfall av funn. Jeg tar utgangspunkt i resultatmatrisen og bruker den for å se områder der det er sammenfall av meninger mellom rådmennene.

Det som overrasker er sammenfallet når det gjelder kreativitet og innovasjon. I sin beskrivelse av kreativitet på et teoretisk nivå beskriver alle tre det som ligner en optimal situasjon som bakgrunn for best mulig kreativitet og innovasjon. Der de fokuserer på negative affekter som det som hindrer kreativitet og innovasjon, mens positive stemning og affekter styrker kreativitet. Alle tre har en kreativitetshistorie som beskriver en ambivalent situasjon med en negativ inngang slik som budsjettkutt og oppsigelser og vi kjenner igjen Fongs teorier (Anderson, et. al., 2014). Når jeg i intervjuet ber dem fortelle om en vellykket kreativitetshistorie fra egen praksis er vi også i nærheten av det forslitte «flyt begrepet» og alle tre er i nærheten av dette når de beskriver sin kreativitetshistorie. Fortellingen beskriver en uavklart og ambivalent situasjon som de mestrer og som utløser kreativitet og motivasjon, ikke bare hos dem, men også i hele eller deler av kommuneorganisasjonen.

Alle tre viser en relasjon til Kolb's figur 1 og denne sammenkoblingen, avhengigheten og synonomiseringen av nærliggende begreper. Dette er nok ikke noe som rådmennene har reflektert over i et teoretisk perspektiv, men noe mer intuitivt de skjønner og bruker i sitt arbeide. Jeg ser i intervjuet at de argumenterer og bruker begrepene og kobler sammen begrepene i samme utsagn og bruker lederpraksis, kreativitet, innovasjon og selvbevissthet for å beskrive begrepet handlingsrom i rådmannsrollen. Kanskje er denne refleksjonen aller mest framtrædende hos gartneren og utøveren. De kan nok ha ulikt syn om hva som idealer når det gjelder begreper som læring og kompetanse, men i praksis blir de lik.

Mye av argumentasjonen til gartneren og utøveren går i retning av et prosessuelt syn der både involvering, myndiggjøring og dyktiggjøring av enkelt individ i organisasjonen trekkes fram av dem, men det avgjørende er det som bestemmer. De instrumentene som brukes er uten tvil i den strukturelle og positivistiske tradisjon. Alle tre har et sterkt fokus på budsjett og økonomi og det er disse måtene å beskrive virkeligheten som er den endelige, hvem og hvilke tjenester skal få økonomiske ressurser, blir kjernen i rådmannens praksis.

Hos alle tre ligger en anerkjennelse av hierarkiske strukturer der noen skal bestemme over og gi ordre til andre, dette er begrunnet i ulike former for kompetanse slik som faglighet, lovverk og ledelsesstrukturer, som igjen bygger på at noen vet bedre og derfor kan fatte beslutninger på vegne av andre. De tre rådmennene har ulike strategier for å handtere disse formelle og strukturelle instansene, men det er ingen av rådmennene som beskriver en ren prosessuell og emigrerende prosess der de ansatte eller innbyggere er i førersetet i en endringsprosess. Min konklusjon er at alle har en strukturelt/positivistisk/transformerende ontologi.

Når man har det perspektivet at man som rådmann eier ontologien eller slik som direktøren sier det at

«har du ikke trua på at du lykkes som rådmann så går det ikke»

Det er veldig viktig for alle tre å opprettholde eget narrativ. Alle tre beskriver en rolle der det er essensielt å opprettholde narrativet. Ontologien er ikke lik for de tre, men alle tre beskriver alvorlige konsekvenser hvis ikke ontologien blir opprettholdt. For utføreren vil et opprør mot den politiske ontologi føre til oppsigelse, for gartneren vil vingling i beslutninger gi uforutsigbarhet og uklar situasjon til skade for kommunen, og for direktøren vil manglende klarhet og styringsevne føre til rot og uro i organisasjonen.

Drøfting av generalisering

I denne delen vil jeg spesielt se på om det er mulig for meg å si noe generelt om forskningsspørsmålet mitt om det å lykkes som rådmann slik som Yin (Abma og Stake, 2014) snakker om. Jeg vil drøfte om noe av det som jeg har diskutert med rådmennene kan overføres til det generelle. Det er da særlig i forhold til dette hvordan praksis som rådmann i en norsk kommune kan utføres. I tillegg vil jeg i denne delen også beskrive om arbeidet med denne masteren kan påvirke måten jeg vil arbeide sammen med rådmenn på i framtiden og om dette kan være overførbart til andre i lignede type jobber.

Det er ikke uvanlig at lederne av en kommunal enhet har lederkompetanse eller fagkompetanse på masternivå. Det er ikke utenkelig å møte ledere i kommunen som har et reflektert syn på hvilken måte man ønsker å arbeide med både læring og kunnskapsutvikling i sin organisasjon. Hvis man da som leder har en ontologi som støtter opp under et prosessorientert syn, er det å anta at man vil ha skepsis for å gå inn på prosesser som vil implementere programmet som har et strukturelt perspektiv. Hvis man som leder har en ontologi som støtter opp under et strukturelt kunnskapssyn blir bildet noe annet, her kan strukturen og de faglige rammene til strukturerte program være ønsket. Programmer slik som Performance Management og Lean kan for utføreren være en støtte og skjold mot innvendinger og filter når man gjennomfører det man som leder mener er nødvendig utviklingsarbeid. Gjennom innføring av programmet kan man få praksis som vitenskapelige undersøkelser viser gir kunnskap endret praksis for organisasjon. Vi kan også tenke oss at vellykket gjennomføring av programmer slik som Performance Management og Lean, med kollegaveiledning og involvering av alle ansatte, i særlig grad kunne løfte og synliggjøre kompetanse og selvfølelse til yrkesgrupper med lav formell utdanning.

Utføreren har følgende utsagn som egentlig står i kontrast til eget ønske om å realisere Lean-metodikk

«I Norge er det ikke sånn i dag, sånn som du sa, at du bare kan klemme ned over hodet på folk å si, sånn skal det være»»

Han er da på vei inn i et mer individuelt prosessperspektiv. Hvis man spisser dette perspektivet og subjektiverer helt, kan man møte ei utfordring. Når den ansatte selv får ansvar for å lede sin egen utviklingsprosess vil det gi utfordringer til det å være leder og har ønsker om å styre en kunnskapsprosess. For Stacey (2008) er dette spørsmålet ikke relevant da han svarer at vi ikke kan ledes av andre enn oss selv, og det er vi selv som er etisk ansvarlig for å delta i kunnskapsprosesser. Hvis vi da ser utsagnet fra individnivå og tanken om at det er individet som har det moralske ansvar for utvikling og læring. Det er ingen av rådmennene som har prosesser eller tanker om praktisk arbeid som møter Stacey sine tanker.

Hvis jeg skal tolke utsagnene til rådmennene i et organisasjonslæringsperspektiv, sier utsagnene at det er mulig for det enkelte individ å gjøre endring i egen og organisasjonens praksis og kunnskap, men at disse endringene i egen praksis ikke bestandig blir som man har tenkt fordi egen praksis møter sosiale strukturer, normer og andre rammer som ligger rundt oss.

Alle tre rådmennene snakker om å opprettholde rådmannens ontologi og på en eller annen måte om hvordan man må handtere at virkeligheten er sosialt konstruert og i stadig endring. Alle tre beskriver en situasjon der det er essensielt å opprettholde denne. Ontologien er ikke lik for de tre, men alle tre beskriver alvorlige konsekvenser hvis ikke ontologien blir opprettholdt. For utføreren vil et opprør mot den politiske ontologi føre til oppsigelse, for gartneren vil vingling i beslutninger gi uforutsigbarhet og uklar situasjon til skade for kommunen, og for direktøren vil manglende klarhet og styringsevne føre til rot og uro i organisasjonen. Til tross for dette, gir alle tre uttrykk for et syn på virkelighet i endring, der virkeligheten bare kan endres sammen. Flere av utsagnene harmonerer med felles deltakelse og gjensidig involvering av politikk, administrasjon, ledelse og ansatte som viktig og harmonerer med et prosessuelt virkelighetssyn. I disse utsagnene kjenner jeg igjen både, Polanyi (2000) sin tause kunnskap der man bruker erfaringsbegrepet, dobbelkretslæring og metalæring fra Irgens (2009). Idealer som medvirkning og subjektivering gjør at kunnskap ikke kan defineres på forhånd, men er noe som skapes og gjenskapes kontinuerlig. Jeg kjenner jeg igjen hjernemetajoren og forutsetningene for holografisk design (Morgan 2012). Læringsprosessen er demokratisk og involverer alle i organisasjonen i gjensidig læringsprosess. Vi kan også se Staceys (2008) teorier fordi enkeltindividet har ansvar for å lede seg selv og delta i dynamiske læringsprosesser.

Vi kan si at alle tre erkjenner de prosessuelle perspektivene, men bruker dem i realiteten ikke i sitt lederskap. Dette kan få alvorlige konsekvenser hvis denne dobbeltkommunikasjonen og ambivalente holdning brukes i lederskapet. Tillit og effektivitet i endringsprosesser kan påvirkes negativt, spesielt hvis vi snakker om arbeidstakere med et prosessuelt verdisyn med høy kompetanse og som er meningsbærende i organisasjonen og attraktive for andre arbeidsgivere. Eksempler på dette kan være faglige begrunnelser og vilje til utvikling som ikke kommer fram i prosesser på grunn av rigiditet i et formelt og strukturelt kommunalt system eller utviklingsarbeid.

Kan jeg si noe generelt om det å være rådmann? Kan man trekke generelle konklusjoner fra min studie. Det åpenbare er det som gartneren sier i sitt intervju, at det finnes ingen fasit på hvilken praksis en rådmann skal ha for å lykkes. Dette ser vi gjennom direktørens, gartnerens og utøverens sine svært ulike strategier for når det gjelder praksis, og som jeg oppfatter som vellykket. Selv om hver av dem egentlig beskriver de andre to sine strategier som den sikre oppskrift for ikke å lykkes.

Det er jo klart etter bare å ha snakket med tre rådmenn at det ser ut som det er svært viktig å ha en klar strategi for å handtere alle de formelle, men ikke minst de uformelle kontakter med politisk nivå. Dette gjør at rådmannens praksis må være tilpasset politisk virkelighet, eller at rådmannen må tilpasse eller kontrollere politikken. I intervjuet med utøveren beskriver han indirekte et politisk regime som har

styrt i mange år og en sterk og aktiv ordfører, han argumenterer om at det ikke ville være vellykket å bruke lederstilen til gartneren eller direktøren i sin kommune. Slik at en mulig generalisering vil være at praksis til rådmann må være tilpasset forholdene i den kommune som han arbeider i. Eller enda mer presist, rådmannens praksis må være tilpasset politisk virkelighet, eller så må rådmannen gjennomføre prosesser eller grep slik at han kan tilpasse eller kontrollere politisk nivå.

Jeg opplevde under intervjuene og i etterarbeidet, i hele prosessen, at jeg har fått ny kunnskap om rollen som rådmann. Jeg er mer usikker på om jeg i noen grad har påvirket rådmennenes ontologi. Verken i intervjuene eller når jeg transkriberte intervjuene klare jeg å se at jeg har påvirket eller endret ontologien merkbart til rådmennene som har deltatt i denne undersøkelsen. De tre rådmennene har også en svært ulik relasjon til meg, der den ene informant er min arbeidsgiver. For de andre to og da spesielt for gartneren er jeg bare nok en person som søker informasjon fra rådmannen. Intervjuene med spesielt gartneren, men også direktøren, bærer preg av å være et intervju av eliteperson. Hvis jeg skal si noe om ontologien virker det heller som alle tre spisser sitt eget budskap fra intervjuene og tar avstand fra de andre sine lederstrategier i membersjekken. Dette passer fint med en mulig generalisering i forhold dette med ontologi og det å være rådmann. Intervjuene og min drøfting sannsynliggjør at det er svært vanskelig å være rådmann utenfor en positivistisk tradisjon og tenkemåte. Det er flere faktorer som peker på en slik generalisering. De tre rådmennenes sammenfall rundt et strukturelt og transformerende syn, kommunelovens krav til politisk styring og hierarkiske strukturer i plan- og økonomiske prosesser. Det sterke fokus på det strukturelle defineres som det viktige for å lykkes. Dette kan gi utgiftssider knyttet til deltakelse og mer myke og menneskelige deler av organisasjonen og vil kunne påvirke hvem som ønsker å inneha rådmansstillinger og eventuelt hvem som skal og hvordan rollen og organisasjonen skal utvikles og føres videre.

For meg som forsker har denne prosessen og samtalene med rådmennene gitt meg en dypere og tykkere forståelse av det å være rådmann. Og selv om ontologien til rådmennene kanskje ikke er endret totalt, er min ontologi beveget i betydelig grad. Minst i forhold til den for meg kjente situasjon fra min hjemkommune, og mest i forhold til tilnærmingene som gartneren og direktøren har til rollen som rådmann. For min egen praksis og for meg personlig har prosessen gitt meg flere refleksjoner. De deler seg inn i to, der det ene er hvilke konsekvenser de ulike praksisene påvirker min arbeidshverdag som SLT-koordinator og andre i lignende posisjoner som meg og den siste er i hvilken grad en slik undersøkelse sier noe om attraktiviteten for meg og for at jeg ønsker å inneha en slik stilling som rådmann. Den første vil jeg svare på nå og den siste vil jeg skrive litt om i avslutningen.

Som SLT-koordinator og lignede stillinger i stab og støttedfunksjoner blir man plassert til å gjøre utviklingsarbeid som ligger nært opptil de oppgavene som rådmennene beskriver som sine. Dette betyr at man kommer i akkurat de samme dilemmaene som rådmannen. Det er derfor grunn til å tro at jeg kan bruke de strukturelle strategiene til utøveren, gartneren og direktøren i min praksis. Slik at når jeg går i gang med arbeidet for å utforme lokal rusmiddelpolitisk handlingsplan kan jeg bruke grepene som sikrer meg en vedtatt plan innen for rammer av tid og ressurser. Arbeidet med denne oppgaven har ikke gitt meg innsyn i hvordan man kan støtte det individuelle og prosessuelle. Jeg har reflektert over om man kan ha en strategi på hvordan man skal behandle rådmann og politikere, slik at man kan ha en prosessuell tilnærming. Eller er dette begreper og handlinger som er selvmotsigende? Kan man starte eller fasilitere prosesser som har kraft til å endre politisk og administrativ ontologi?

Avslutning/oppsummering

Når jeg velger forskningsspørsmålet « Hvordan lykkes som rådmann? » og skal sette det i et prosessuelt og hermeneutisk perspektiv, vil dette spørsmålet og den type ordbruk være tømt for logikk. Da burde spørsmålet heller vært: Hvordan kan jeg som leder og kollega bidra slik at andre kan lykkes? Gartneren, utøveren og direktøren har gitt meg mange gode refleksjoner og innspill på hvordan man skal lykkes i rollen sett fra et strukturelt perspektiv, mens jeg har fått få innspill, historier og refleksjoner om hvordan en rådmann kan ta det prosessuelle perspektivet på alvor. Jeg ser for meg to utgangspunkt for videre arbeid der den ene er et videre arbeid i et strukturelt perspektiv hvor man arbeider videre med gruppesamtaler med henblikk for å teste ut og falsifisere de mestringsstrategiene som rådmennene gir i denne oppgaven. Alternativt kan jeg lete videre etter måter å legge til rette på for at ansatte i kommunale organisasjoner skal bli mer delaktige og involverte i prosesser og utvikling av egen organisasjon. Eller man kunne hatt en survey med spørsmål til ansatte i norske kommuner knyttet til spørsmål om i hvilken grad ansatte oppfatter at de er delaktige og involverte i beslutningsprosesser, og ansvarlige for utvikling av egen organisasjon. På den måte kunne man ha fått innspill på kommuner og rådmenn i Norge som ivaretar et prosessuelt perspektiv.

Arbeidet med masteren har gitt meg refleksjoner som virker inn på meg selv og måter jeg vil arbeide framover. Dette arbeidet har vist meg både positive og negative sider ved det å ha rollen som rådmann. Muligheter til å være i kontroll på viktige endringer og utviklingsoppgaver, få lov til å arbeide med flinke og høgt kvalifiserte medarbeidere, være med på og i kontroll av beslutningsprosesser, er noe av det rådmennene forbinder med sin rolle. Dette appellerer klart til meg. Baksiden for meg med det å være rådmannen, er at han er låst i et strukturelt system. Der fokus lett blir på styring og kontroll og mindre fokus på den enkeltes ansvar og bidrag med delaktighet og involvering i prosesser og

utvikling. Mitt kunnskapssyn, der kunnskap og erfaring skapes i likeverdige sosiale møter, gjør rådmennenes kamp om å opprettholde narrativ til rådmann og politisknivå, svært lite fristende.

Vedlegg

Litteraturliste

Abma, T. A. og Stake, R. E. (2014) *Science of the Particular: An Advocacy of Naturalistic Case Study in Health Research*. *Qualitative Health Research* 2014, Vol. 24(8) 1150–1161

Amabile, T.M. (1998). *How to kill creativity*. *Harvard Business Review*, 76 (5): 76-87

Anderson, N.R. og West, M. A. (1998). *Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory*. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258

Anderson, N., Potočnik, K. og Zhou, J. (2014) *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective*, *Journal of Management*- Vol. 40 No. 5, July 2014 1297–1333

Baas M., De Dreu C. K. W. og Nijstad B. A. (2008) *A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus?* *Psychological Bulletin by the American Psychological Association* Vol. 134, No. 6 (s.779-806)

Bicheno, J. & Holweg, M. (2010) *Lean Værktøykassen. Den uundværlige guide til lean transformation*. Viborg: Lean Team.dk. Spesialtrykkeriet

Børve, H. E., (2008) *Norske kunnskapsorganisasjoner i et globalt arbeidsliv*, Trondheim. NTNU Det skapende universitet. (Doktoravhandling NTNU 2008)

Carlsen, A., Clegg, S. og Gjersvik, R. (2012) *Idea Work*. Oslo: Cappelen Damm

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009) *Organization Development & Change*. International Student Edition. Mason, USA: South-Western Cengage Learning

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper/Coillins

Dierendonck, D. (2011) *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. Journal of Management 2011

Elliott T. R, Chartrand J. M, og Harkins S. W. (1994). *Negative affectivity, emotional distress, and the cognitive appraisal of occupational stress*. Journal of Vocational Behavior, 45 (s.185- 201)

Espedal B. og Kvitastein O.A. (2012) *Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse*. Magma 8/12 s. (30-38)

Fossåskaret, E., Fuglestad, O.L. og Aase, T. H. (red.) (2006). *Metodisk feltarbeid, Produksjon og tolkning av kvalitative data*, Oslo. Universitetsforlaget AS.

Hislop, D. (2013): *Knowledge management in organizations : a critical introduction* . 3rd ed. Oxford : Oxford University Press

Illeris, K. (2000): *Tekster om Læring*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget

Irgens,E.J., (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget

Irgens, E.J. og Wennes, G. (2011) (red.). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget

Karseth, I. B., Gudmundsdottir, S. og Hopmann, S. (red.) (1997) *FORSKNINGSINTERVJUETS NARRATIVE KARAKTER Didaktikk: Tradisjon og fornyelse*. Festskrift til Bjørg Brandtzæg Gundems 70-års dag, 202-216

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave, Kristiansand S. Høyskoleforlaget AS.

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- Krog, G von, Ichijo, K, Ichijo, og Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap* Oslo: NKS-forl.
- Kronen, Katrine Moseid. (2011). *Spiser kommunene rådmenn?: en studie av rådmannens turnover fra 1991-2010*. Kristiansand: K.M. Kronen.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: ad Notam Gyldendal
- Morgan, G. (2012). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*, Oslo: Universitetsforlaget
- Nyeng, F. (2010). *Vitenskapsteori for økonomer*. 5. opplag Oslo: Abstrakt Forlag
- Paulus, P. B. 2002. *Different ponds for different fish: A contrasting perspective on team innovation*. *Applied Psychology: An International Review*, 51: 394-399.
- Polanyi, M.(2000). *Den tause dimensjon*. Oslo: Spartacus.
- Postholm, M.B. (2010). «*Kvalitativ metode*.» Oslo: Universitetsforlaget
- Pulakos, E. D. (2004) *Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation.
- Rennemo, Ø. (2006) *Lever og Lær – Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2007) *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Root- Bernstein R. og Root- Bernstein M. (2003). *Intuitive tools for innovative Thinking, in The International Handbook of Innovation*. Shavina Larisa (red). Elsevier Science, Amsterdam
- Stacey, R. D. (2008): «*Hvordan kunnskap vokser frem*». Oslo : Gyldendal

Stone, G. A., Russell, R. F. og Patterson Kathleen (2003) *Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus*. Leadership & Organization Development Journal

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T (2010) *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode*, Bergen-Sandviken. Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel.(2012). *Kvalitative forskingsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal

Watson, D. og Clark L. A. (1984). *Negativ Affectivity: The disposition to experience aversive emotional state*. Psychological Bulletin. Vol 96 (s.465-490)

Nettressurser:

Lov om aksjeselskaper <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>

Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven): <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107>

Klein, A. (2104) (http://www.uni-klu.ac.at/sozio/downloads/Creativity_Meets_Performance_Aleksandra_Klein_Draft_June_2014.pdf)

Samtykke

Samtykke

Hovedmålet med arbeidet og dette intervjuet er at det skal føre fram til en master i kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Målet med intervjuet er å finne noen av de faktorene som har gjort at du har lyktes som rådmann. Jeg er spesielt interessert i hvordan triangelet kreativitet, handlingsrom og læring har påvirket ditt lederskap i din rådmannsrolle.

Min plan er å intervju 4 rådmenn fra ulike typer kommuner der hvert intervju normalt vil vare en time. Intervjuene vil bli tatt opp på en lyd / data fil og senere transkribert til en tekst. Intervjuene vil danne grunnlaget for mitt videre arbeid med masteren

Jeg vil i oppgaven ikke identifisere de som er med på intervju, men det vil kanskje være mulig indirekte å identifisere deg som informant gjennom at jeg gjengir opplysninger som blir gitt i intervjuet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og lagres der de bare er tilgjengelig for meg og min veileder.

Dersom du har spørsmål til studien rettes de til student/forsker Harald Fåkvam 994088108 og eller veileder Håvard Åsvoll 416 77664

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

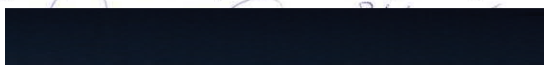
Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. oktober 2015. Ved prosjekts slutt vil innsamlet informasjon bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta



(Signert av prosjektdeltaker, dato

Samtykke

Hovedmålet med arbeidet og dette intervjuet er at det skal føre fram til en master i kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Målet med intervjuet er å finne noen av de faktorene som har gjort at du har lyktes som rådmann. Jeg er spesielt interessert i hvordan triangelet kreativitet, handlingsrom og læring har påvirket ditt lederskap i din rådmannsrolle.

Min plan er å intervju 4 rådmenn fra ulike typer kommuner der hvert intervju normalt vil vare en time. Intervjuene vil bli tatt opp på en lyd / data fil og senere transkribert til en tekst. Intervjuene vil danne grunnlaget for mitt videre arbeid med masteren

Jeg vil i oppgaven ikke identifisere de som er med på intervju, men det vil kanskje være mulig indirekte å identifisere deg som informant gjennom at jeg gjengir opplysninger som blir gitt i intervjuet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og lagres der de bare er tilgjengelig for meg og min veileder.

Dersom du har spørsmål til studien rettes de til student/forsker Harald Fåkvam 994088108 og eller veileder Håvard Åsvoll 416 77664

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. oktober 2015. Ved prosjekts slutt vil innsamlet informasjon bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta


(Signert av prosjektdeltaker, dato

Samtykke

Hovedmålet med arbeidet og dette intervjuet er at det skal føre fram til en master i kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Målet med intervjuet er å finne noen av de faktorene som har gjort at du har lyktes som rådmann. Jeg er spesielt interessert i hvordan triangelet kreativitet, handlingsrom og læring har påvirket ditt lederskap i din rådmannsrolle.

Min plan er å intervju 4 rådmenn fra ulike typer kommuner der hvert intervju normalt vil vare en time. Intervjuene vil bli tatt opp på en lyd / data fil og senere transkribert til en tekst. Intervjuene vil danne grunnlaget for mitt videre arbeid med masteren

Jeg vil i oppgaven ikke identifisere de som er med på intervju, men det vil kanskje være mulig indirekte å identifisere deg som informant gjennom at jeg gjengir opplysninger som blir gitt i intervjuet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og lagres der de bare er tilgjengelig for meg og min veileder.

Dersom du har spørsmål til studien rettes de til student/forsker Harald Fåkvam 994088108 og eller veileder Håvard Åsvoll 416 77664

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. oktober 2015. Ved prosjekts slutt vil imsamlet informasjon bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta



(Signert av prosjektdeltaker, dato

Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål

- Hvem er du og hvilken rolle har du i din organisasjon?
- Kjenner du til meg eller masterstudiet som jeg er en del av? (presentasjon av meg selv)
- Hvor lenge har du vært i organisasjonen?
- Hva gjorde du før du startet i denne stillingen og hvilken utdanning og bakgrunn har du?

Rådmannen hvem er det?

- Hva er rådmannens hovedoppgaver? (De tre viktigste)
- hvilke personlige egenskaper er viktigst for en rådmann
- hvilke personlige egenskaper er viktigst for dine nærmeste kolleger

Egen organisasjon

Hvordan vil du beskrive egen organisasjon?

(eksempler størrelse, kompleksitet, ledelse, kompetansenivå, rekruttering av personal, økonomi osv)

Hvilke hovedegenskaper vil du tillegge egen organisasjon?

Begrepene Kreativitet, læring og handlingsrom

Etablering av kjernebegrep som jeg vil bruke:

(Trygghet, utfordringer,) kreativitet, læring, (forutsigbarhet, rammer og) handlingsrom.

- Hva legger du i begrepet handlingsrom? Eksempler fra egen praksis?

- Hva legger du i begrepet kreativitet? Eksempler fra egen praksis?

- Hva legger du i begrepet læring? Eksempler fra egen praksis?

Bruk av disse begrepene i eller om egen organisasjon

- Hvordan oppstår de gode ideene i din organisasjon?

- Hvordan blir de gode ideene til forbedringer og endring?

- På hvilken måte støtter du opp om ansatte i din organisasjon som ønsker å bryte opp barrierer og etablerte paradigmer?

- Er det mye av det kommunen driver på med som er rutinebasert og krever kontroll for at det går som planlagt?

Hvordan kan en som rådmann agere for å unngå hinder for kreativitet og nyskaping?

Er du selv hinder for kreativitet og nyskaping?

Rådmann i skvis

En del presseoppslag går i denne retting:

- Kommuner spiser rådmenn.

- NN kommune har ansatt rådmann nr 12 i løpet av de siste 10 år.

Hva tenker du når du hører eller ser slike oppslag?

Er politisk nivå en bremse eller pådriver når det er behov for utvikling, nytenkning og kreativitet?

Hvilke assosiasjoner får du når hører at en person har «lykkes som rådmann»?

Hvem bestemmer om du har lykket som Rådmann?

Hvorfor er ikke du blant de rådmennene som måtte gå?

Du har sittet som rådmann i over 6 år, Hvis du skal gi råd til en nyansatt/fersk rådmann, om hvordan den skal lykkes, hva ville de vært?

Avslutning

Kan jeg kontakte deg for oppfølging og oppklaring av innhold i intervjuet?

Ønsker du å gå gjennom det transkriberte intervjuet?

Ønsker du å få et eksemplar av Masteroppgaven når den er evaluert?

**MELDESKJEMA**

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Titel	«Hvordan kan man lykkes i rollen som rådmann?»	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Nord-Trøndelag	Veig den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgås. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Avdeling for økonomi, organisasjon og ledelse	
Institutt		
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Håvard	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Åsvold	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Stilling	Førsteamanuensis	
Arbeidssted	Høgskolen i Nord-Trøndelag	
Adresse (arb.sted)	Røstad, Levanger	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Postnr/sted (arb.sted)	7729 Levanger	
Telefon/mobil (arb.sted)	74022654 / 41677664	
E-post	havard.asvoll@hint.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Harald	
Etternavn	Fåkvam	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Terneveien 65	
Postnr/sted (privatadresse)	8665 Mosjøen	
Telefon/mobil	99408108 / 99408108	
E-post	harald.faakvam@gmail.com	
5. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Målet med arbeidet er å skrive en masteravhandlingen i kunnskapsledelse. Temaet som jeg har valgt i min oppgave er arbeidspraksis i rollen som rådmann og da spesielt hvordan man kan lykkes i rollen som rådmann over tid. Jeg ønsker å intervju 4 rådmenn. Der målet med intervjuene er å finne noen av de faktorene som har gjort at man lykkes som rådmann. Jeg er spesielt interessert i hvordan triangelet kreativitet, handlingsrom og menneskesyn har påvirket lederskapet til de som jeg skal intervju..</p> <p>Intervjuene vil danne det empiriske grunnlaget for mitt videre arbeid med masteren.</p>	<p>Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.</p> <p>Maks 750 tegn.</p>
6. Prosjektomfang		
Veig omfang	<ul style="list-style-type: none"> ● Enkel institusjon ○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt ○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt 	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som

Figurliste

Figur 1. Kolb (Illeris 2000:60)	side 34
Figur 2. Dierendonck (2010:1233)	side 37
Figur 3. Fåkvam (2015)	side 38
Figur 4. Fåkvam (2015)	side 45
Figur 5. Fåkvam (2015)	side 48
Figur 6. Fåkvam (2015)	side 49
Figur 7. Fåkvam (2015)	side 56
Figur 8. Fåkvam (2015)	side 58
Figur 9. Fåkvam (2015)	side 59
Figur10. Fåkvam (2015)	side 68
Figur 11. Fåkvam (2015)	side 70
Figur 12. Fåkvam (2015)	side 71
Figur 13. Fåkvam (2015)	side 75
Figur 14. Fåkvam (2015)	side 77