

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Ulla Mariann Myhre og Torstein Karlsen

«Informasjon er roten til alt godt»

- En studie om hvordan mellomledere kommuniserer og forankrer mål i kommunen

Dato: 26.05.2021

Totalt antall sider: 116

Sammendrag

Hensikten med vår studie er å utforske hvordan mellomlederen forankrer og formidler mål til sine ansatte. Mellomlederen spiller en stadig viktigere rolle som bindeledd mellom strategisk toppledelse og de ansatte som ivaretar den operative drifta. Mellomledere er av stor betydning og må sørge for at ansatte får riktig og god informasjon. På denne veien møter mellomlederen mange utfordringer, og vår hensikt med forskningen, er å belyse noen av disse utfordringene.

Problemstilling «Hvordan kommuniserer og forankrer mellomledere mål i kommunen?» er blitt utforsket, ved at vi har tatt i bruk relevant teori og redegjør for sentrale tema under mål, mellomledelse, handlingsrom, kommunikasjon, lederstøtte, nettverk og arena. I tillegg har vi brukt teori om rammeverk for ulike ledernivå.

I denne studien har vi benyttet kvalitativ metode hvor vi har intervjuet åtte mellomledere i kommunen. I tillegg har vi valgt å understøtte våre funn med en kvantitativ spørreundersøkelse, der 77 mellomledere på ulike ledernivå i kommunen har besvart undersøkelsen.

Gjennom våre analyser har vi gjort flere interessante funn som kan gi oss en forståelse av hvilken betydning og utfordringer mellomlederen møter, når mål skal kommuniseres og forankres i kommunen. Ett av funnene er at hovedmålene er godt kjent lengre opp i organisasjonen, men mindre kjent lengre ned. Mellomledere får god lederstøtte fra sin overordnede leder, men lederrollen kan oppleves som ensom. Videre viser studiet vårt at det er behov for nettverk, både horisontalt og vertikalt. Mellomlederne opplever også at de har for lite tid til strategisk ledelse og har behov for mer lederopplæring.

Hovedkonklusjon av vår studie, er at mellomledere trenger praktisk og teoretisk lederstøtte gjennom et systematisk og helhetlig ledelsesprogram. Videre viser våre funn at det er viktig å utvikle en felles forståelse for hovedmålene gjennom å balansere informasjonsflyten til den enkelte ansatte gjennom å utvikle en organisasjonskultur som klargjør målene.

Abstract

The purpose of our study is to explore how middle managers anchor and communicate goals to their employees. Middle managers play an increasingly important role as a liaison between senior management and employees and are of great importance for whether the employees receive correct and good information. In this way, the middle manager faces many challenges, and our purpose with the research is to shed light on some of these challenges.

Our problem «How do middle managers communicate and anchor goals in the municipality», has been explored in that we have applied various relevant theory and explain key topics under goals, middle management, room for maneuver, communication, leadership, support, networks and arenas.

In this study, we have used a qualitative method where we have interviewed eight middle managers in the municipality. In addition, we have chosen to support our findings with a quantitative survey in which 77 middle managers at various levels in the municipality, have responded.

Through our analyses, we have made several interesting findings that can give us an understanding of the significance and rest of challenges the middle manager faces when goals are to be anchored. One of the findings is that the main goals are well known further up in the organization, but less known further down. Middle managers receive good management support from their senior managers, but the leadership role is perceived as lonely. Furthermore, our study shows that there is a need for networks both horizontally and vertically. The middle managers also find that they have insufficient time for strategic management and need more leadership training.

The main conclusion from our study is that middle managers need practical and theoretical management support through a systematic holistic management program. Furthermore, our findings show that it is important to develop a common understanding of the main goals through by balancing the information flow to the individual employee, and by developing an organizational culture that clarifies the goals.

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en avslutning på en treårig master i business administration (MBA) og beredskap og kriseledelse (MASKI) ved Nord universitet. Det har vært tre krevende og lærerike år, hvor vi har tilegnet oss mye ny og nyttig kunnskap, gjennom litteratur, forelesninger og i diskusjoner med andre studenter.

I denne oppgaven har målet vært å finne ut hvordan mellomledere i en kommune forankrer og formidler kommunens hovedmål, hvilken betydning mellomledere har i denne prosessen og hvilke utfordringer de møter i dette arbeidet.

Vår motivasjon for arbeidet har vært å heve kompetansen vår på området, samt bidra til nyttige funn i forskningen, som kan være til nytte for både egen organisasjon og andre virksomheter.

Vi vil rette en stor takk til alle mellomledere i kommunen som tok seg tid i en travel hverdag og stilte opp på intervjuene og delte sine erfaringer med oss. En stor takk også til alle respondenter som besvarte spørreundersøkelsen. Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Roger Klev, som har vært en viktig og god støtte gjennom hele prosessen.

En stor honnør til vår arbeidsgiver som ser verdien av å løfte ansattes kompetanse, og har innvilget permisjon til gjennomføring av studiet. Og sist en stor takk til familiene våre, som har hatt tålmodighet og vært forståelsesfulle, og gitt oss tid, motivasjon og støtte disse tre årene.

Oppsummert har det vært tre lærerike, morsomme og interessante år, men samtidig en krevende prosess som har krevd mye krefter og tid.

Mo i Rana, 26.mai 2021

Ulla Mariann Myhre og Torstein Karlsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Abstract	II
Forord	III
Innholdsfortegnelse	IV
Oversikt over figurer og tabeller.....	V
1 Innledning.....	1
1.1 Kommunen	2
1.2 Mellomlederen.....	3
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling	4
1.4 Oppbygning av oppgaven.....	5
2 Teori.....	7
2.1 Mål.....	7
2.2 Mål og ledelse i offentlig sektor.....	11
2.3 Kommunikasjon og oversettelse	12
2.4 Mellomlederen.....	16
2.5 Lederstøtte	26
2.6 Nettverk og arena	28
2.7 Oppsummering av teori	29
3 Metode.....	31
3.1 Prosess for litteratursøk	31
3.2 Forskningsprosess og metode.....	32
3.3 Bakgrunn for valg av metode	32
3.4 Forskningsdesign og forskningsstrategi	33
3.5 Utvalg	34
3.6 Innsamling av data.....	37
3.7 Intervju	38
3.8 Analyse av data	44
3.9 Evaluering av kvalitative undersøkelser.....	45
3.10 Dataenes pålitelighet, gyldighet og etikk	46
3.11 Kvantitativ undersøkelse	50
4 Resultater og funn.....	54
4.1 Mål.....	54
4.2 Kommunikasjon og oversettelse	58

4.3	Ledelse.....	61
4.4	Lederstøtte	65
4.5	Nettverk og arena	66
4.6	Oppsummering kvantitativ spørreundersøkelse	68
5	Analyse av empiriske funn	74
5.1	Mål.....	74
5.2	Kommunikasjon og oversettelse	77
5.3	Ledelse.....	79
5.4	Lederstøtte	85
5.5	Nettverk og arena	88
6	Konklusjon.....	91
7	Litteraturliste	94
8	Vedlegg.....	98
8.1	Vedlegg 1 informasjonsbrev	98
8.2	Vedlegg 2 intervjuguide	102
8.3	Vedlegg 3 spørreundersøkelse.....	106

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1.	Leadership pipeline « <i>Leadership Pipeline i den offentlige sektor</i> », av Dahl & Mollys-Søholm, 2012. Dansk Psykologisk Forlag.	24
Figur 2.	Ledelsestrappa. « <i>Lederskifter – om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb</i> », av Dale, F., (2014). Gyldendal akademisk.....	26
Figur 3.	Svar på spørreundersøkelsen - kjønnsfordeling	70
Figur 4.	Svar på spørreundersøkelsen - ledernivå.....	71
Figur 5.	Svar på spørreundersøkelsen - sektor	72
Figur 6.	«Balansert informasjonsflyt» – Helhetlig system for forankring og kommunikasjon av mål (Myhre & Karlsen 2021)	90
Tabell 1.	Oversikt over respondenter.....	68
Tabell 2.	Oppsummering svar spørreundersøkelse.....	69

1 Innledning

Rana som regionsenter og kommune står ovenfor store endringer i årene som kommer, på lik linje med mange andre kommuner i landet. Innbyggernes forventninger øker og de stiller stadig større krav til kommunens velferdstjenester, samtidig har kommunene utfordringer med å levere tjenester til innbyggerne og problemer med rekruttering av kompetanse.

Utfordringene stiller krav til utvikling og fornying i kommunene og det er nødvendig med kontinuerlig nytenkning, utvikling og innovasjon i kommunesektoren (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018).

De største utfordringene innenfor kommunalteknisk sektor er klima og miljø, beredskap, arbeidskraft, eierskap og premissleverandør, langsiktig planlegging, infrastruktur, rammebetingelser og ledelse. Alle disse områdene vil føre til økte utfordringer i kommunesektoren og vil få økt fokus.

For å beholde og videreutvikle et bærekraftig samfunn, må kommunene ha et godt fagmiljø og ansatte med riktig og god kompetanse for å ivareta innbyggerne. Å utvikle, beholde og få rekruttert ledere som må håndtere og løse disse utfordringene sammen med medarbeidere og folkevalgte, vil bli en stor utfordring fremover (Norsk kommunalteknisk forening, 2008).

Rana kommune skal tilrettelegge for nyetableringer, befolkningsvekst, grønn omstilling og fremstå som attraktiv både for næringsliv, innbyggere og tilflyttere. Samtidig skal kommunen tilpasse tjenestene til store demografiske endringer i befolkningssammensetningen.

Gjeldende kommuneplan viser hvilke hovedmål og satsingsområder som skal ha fokus i perioden, for at kommunen skal fremstå som en motor for hele regionen og sikre en bærekraftig utvikling som sikrer fremtidige generasjoner.

For å bidra til at utviklingen går i ønsket retning, er det utarbeidet fire hovedmål og satsningsområder i gjeldende kommuneplan 2017-2027, som skal bidra til ønsket utvikling og møte kommunens utfordringer som samfunn og organisasjon (Rana kommune, 2017):

- Vekstkraft og attraktivitet
- Grønn omstilling
- Livskvalitet og mestring
- Framtidsretta infrastruktur

Mellomledere i kommunen har en svært viktig rolle som informasjonsformidlere mellom topp og bunn i organisasjonen, og fungerer som et bindeledd mellom strategisk ledelse og operativ drift. Mellomlederen må sørge for å operasjonalisere, oversette og implementere mål og satsningsområder, stimulere og motivere ansatte til å nå mål, samt legge til rette for nye arbeidsmetoder i organisasjonen.

1.1 Kommunen

En kommune er en demokratisk styrt organisasjon, der kommunestyret eller byrådet er øverste ledelse, mens administrasjonen får delegert ansvar og fullmakt til å følge opp politiske vedtak. Som en offentlig organisasjon skal en kommune være åpen for innsyn, oppmuntre til deltagelse og aktivitet, samt sikre likebehandling og forutsigbarhet. Flere av disse aktivitetene kan komme i konflikt med hverandre, ved at oppnåelse av enkeltmål kan gå på bekostning av et annet mål.

Det er klart definert hvem som er mellomledere og hvem som er toppledere i vår organisasjon. Toppledelsen er rådmannen og hans ledergruppe, kommunaldirektører, mens mellomledere defineres som samtlige ledere under kommunaldirektører. Mellomledere i kommunen har både budsjett og personalansvar. Fagledere som ikke har budsjett eller personalansvar, defineres ikke som ledere i kommunen.

Rådmannen er topplederen for administrasjonen, men må forholde seg til politisk ledelse, som er det øverste styringsorganet i kommunen. Rana kommune har ca. 1 800 faste årsverk fordelt på 2 200 ansatte.

Kommunelovens formål (2018, § 1) legger føringer for at kommunen skal ha et funksjonelt kommunalt folkestyre og en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale fellesinteressene innenfor rammen av det nasjonale fellesskapet, med sikte på en bærekraftig utvikling. Videre skal den også legge til rette for en tillitsskapende forvaltning som bygger på høy etisk standard.

Hvert fjerde år legger regjeringen frem nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging, med mål å fremme en bærekraftig utvikling i hele landet. Disse forventningene skal følges opp i kommunenes arbeid med planstrategier og planer. I 2019 pekte regjeringen på fire store utfordringer: Å skape et bærekraftig velferdssamfunn, å skape et økologisk bære-

kraftig samfunn gjennom blant annet en offensiv klimapolitikk og en forsvarlig ressursforvaltning, å skape et sosialt bærekraftig samfunn og å skape et trygt samfunn for alle.

Det er bestemt at det politiske hovedsporet skal være FNs 17 bærekraftsmål, og det er derfor viktig at disse målene blir en del av kommunenes samfunns- og arealplanlegging (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

Kommuneplanen er kommunens øverste styringsdokument som skal peke ut retningen og hvilke satsingsområder som skal prioriteres. Planen skal også bidra til å møte kommunens utfordringer. Planen skal videre bidra til å styrke verdier som identitet, tilhørighet og fellesskap. Et bærekraftig, inkluderende og fremtidsrettet Rana samfunn må utvikles i samarbeid mellom kommune, innbyggere, frivillig sektor og næringsliv. De overordnede hovedmålene er nedfelt i kommuneplanens samfunnsdel. Satsingsområdene og strategiene er «vekstkraft og attraktivitet, grønn omstilling, livskvalitet og mestring, samt framtidsetta infrastruktur (Rana kommune, 2017). Utfordringen for mellomlederen i kommunen er å bidra til å nå disse målene.

1.2 Mellomlederen

Tidligere ble mellomledere gjerne sett på som overflødige og en type ledere som organisasjoner burde kvitte seg med. Dette har endret seg og i dag ser vi at mellomledere er svært viktige og har stor betydning for organisasjoner. Mellomledere er spesielt viktige som informasjonsformidlere mellom topp og bunn, samtidig som de utøver en annen type ledelse, spesielt i forhold til toppledere. Mellomledere har samtidig en utfordrende rolle og opplever mer stress i arbeidsdagen enn andre ledere (Jacobsen, 2019).

Mellomledere spiller en svært viktig rolle som informasjonsformidlere, for å formidle informasjon fra toppledelsen videre nedover i organisasjonen. Mellomledere har en viktig rolle som «oversettere», ved at de abstrakte og generiske beslutninger som er vedtatt på toppnivå, må oversettes og omgjøres til konkrete beslutninger på operativt nivå nedover i organisasjonen (Jacobsen, 2019).

Å være leder og utøve tydelig lederskap handler om mer enn lange og hektiske arbeidsdager. Det handler om å få mennesker stimulert og motivert til å nå mål, men ikke alle ledere klarer å lykkes med dette. En bedrift kan ha mange ledere uten at det ledes!

Å være leder er ofte forbundet med en hektisk arbeidshverdag, som kan være vanskelig å planlegge, da det ofte inntreffer uforutsette hendelser som må håndteres der og da. Ledere bruker mye tid på kommunikasjon og nettverk som må pleies, for å få tilgang til informasjon og for å få gjennom sine egne synspunkter. Mye av lederens arbeidsdag handler også om møter og administrative oppgaver som å svare på epost, telefoner og andre henvendelser. Ofte må beslutninger tas under tidspress, uten en grundig avveining og saksbehandling. Enkelte ledere reiser mye, og arbeidsdagene er lange. En undersøkelse viser at ledere arbeidet seks timer mer per uke enn andre (Coldbjørnsen, 2014).

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

I forskningen vår vil vi se nærmere på hvilke faktorer som spiller inn, når mellomledere jobber med oversetting, formidling og forankring av mål i organisasjonen.

Mellomledere har en svært viktig rolle som oversettere, ved at de må oversette og omgjøre abstrakte og generiske beslutninger til konkrete beslutninger nedover i organisasjonen. Dette gjelder også oversetting av mål og utarbeiding av delmål som konkretiseres, formidles og forankres i organisasjonen (Jacobsen, 2019). Dette fører frem til følgende problemstilling med påfølgende forskningsspørsmål:

Hvordan kommuniserer og forankrer mellomledere mål i kommunen?

- 1. Hvilken betydning har mellomlederen for oversettelse av mål?**
- 2. Hvilke utfordringer møter mellomlederen ved oversettelse av mål?**

Det stilles stadig større krav til mellomledere og deres krav til å lede gjennom nye endringer og omorganiseringer. Hvordan kan de møte ledelsens krav og samtidig levere gode tjenester og ivareta de ansattes interesser? Hvordan kommuniseres, oversettes og forankres hovedmål nedover i linja, slik at de blir forståelige og gjennomføres ute i organisasjonen? Og hvordan er virkelighetsforståelsen av hovedmålene hos mellomledere og toppledere? Har de ulike oppfatninger og hvordan kommuniseres dette begge veier, både oppover og nedover i organisasjonen?

For at en organisasjon skal nå sine hovedmål, er det viktig at hovedmålene oversettes ved at det utarbeides delmål, som formidles, forankres og implementeres nedover i linja. Delmålene

må være tydelige og det må være en sammenheng og en rød tråd fra topp til bunn, som bidrar til at oppnåelse av delmål, fører til at hovedmålene nås (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Vi vil gå i dybden i vår forskning og se nærmere på hvordan mellomledere i kommunen jobber med å kommunisere og forankre kommunens hovedmål. Herunder ser vi nærmere på i hvilken grad de utvikler delmål og formidler mål til ansatte i organisasjonen. Forskningsspørsmålene handler om å se nærmere på hvilken betydning mellomlederen har for oversettelse av mål og hvilke utfordringer mellomlederen møter ved oversettelse av mål.

Vi ønsker også å se om det er noen sammenheng mellom ulike former for ledelse og om organisasjonens lederprogram (lederplattform) er kjent og tatt i bruk på ulike ledernivå. Vi vil videre se på i hvilken grad mellomledere får lederstøtte og faglig støtte, samt hvilke arena og nettverk de benytter.

For å prøve å finne svar på problemstillingen med påfølgende forskningsspørsmål og studere området nærmere, har vi gjennomført intervju av åtte mellomledere med ulik lederbakgrunn og begrenset utvalget fra to ulike sektorer i kommunen. I tillegg har vi gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse blant samtlige mellomledere i kommunen, hvorav 77 respondenter besvarte undersøkelsen.

Vi håper å finne ulikheter i forhold til hvilke oppgaver og arbeidsmetoder som vektlegges, og hvordan mellomledere jobber for å oversette hovedmålene. Videre er det interessant å se nærmere på i hvilken grad de ansatte involveres for å nå hovedmålene. Blir hovedmålene formidlet nedover i organisasjonen eller er dette informasjon som bare lederne sitter med? Hvilke sentrale dokumenter finnes og hvordan benyttes disse for å forankre de overordnede målene? Hva er det som motiverer mellomlederen og de ansatte og på hvilken måte synliggjør de mål som er nådd? Er det noen som lykkes mer enn andre og hvis dette er tilfelle, hvilke kjennetegn har disse? Vi håper at forskningen vår og viktige funn vi gjør, kan være til nytte for både egen organisasjon og andre virksomheter.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Masteroppgaven har en oppbygging som skal gjøre det enkelt for leseren å forstå hvordan vi har jobbet oss frem til resultatene i og få et innblikk i hvordan vi har jobbet med vår forskning.

Oppgaven er bygd opp med seks hovedkapitler. I det første kapitlet går vi nærmere inn på bakgrunn for valg av problemstilling og forskningsspørsmålene. I kapittel to går vi inn på relevant teori og redegjør for sentrale tema under mål, handlingsrom, mellomledelse, kommunikasjon, lederstøtte, nettverk og arena. I tillegg har vi tatt med teori om ulike rammeverk for ulike ledernivå. I kapittel tre redegjør vi for valg av metode og vitenskapsteori for bruk av denne. I dette kapitlet beskriver vi hvordan vi innhentet informasjon og hvordan vi gikk frem for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Kapittel fem omhandler våre empiriske resultater og funn fra datainnsamlingen og vi visualiserer våre hovedfunn i en figur som knytter teori opp mot våre funn. I kapittel seks konkluderer vi opp mot vår problemstilling og forskningsspørsmål. Til slutt følger henvisning til litteratur vi har brukt i oppgaven, samt vedlegg.

2 Teori

I dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på teori som er relevant i forhold til problemstillingen og påfølgende forskningsspørsmål. Ulike teorier om ledelse og mål settes opp mot teorier om hvordan de ulike mellomlederne opplever støtte og betydningen av nettverk. Vi vil gå gjennom relevant teori om mål, mellomledelse, kommunikasjon, lederstøtte, nettverk og arena. Teorien vil vi knytte opp mot våre empiriske funn, som deretter analyseres og tolkes.

2.1 Mål

Mål beskrivelser i hvilken retning en organisasjon ønsker å gå og hva den ønsker å oppnå fremover, og er et av de viktigste verktøyene en leder har. Mål kan ha en motiverende effekt på ansatte, siden de viser i hvilken retning organisasjonen jobber. Fravær av mål kan virke demotiverende for ansatte, da de ikke vet hva de jobber for. Mål gir også retningslinjer for arbeidet i en organisasjon og kan samtidig sette begrensninger for de ansatte, siden mål har en styrende funksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

For omgivelsene rundt en organisasjon, kan mål være en legitimitetsfaktor som gir støtte og ressurser til bedriften. Gode målsettingene vil oppfattes som populære i omgivelsene rundt en organisasjon og gi viktig støtte, som en organisasjon er avhengig av for å overleve på lengre sikt. Mål er også viktig for å se på leveransen og evaluere arbeidet som utføres. Mål kan være en faktor som viser effektiviteten i en organisasjon, ved å se på i hvilken grad målene oppnås. Uten mål er det vanskelig å måle effektiviteten i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

På toppen av målhierarkiet til en organisasjon finner vi formålet med organisasjonen, som skal beskrive hvorfor bedriften eksisterer og hva som skal leveres i form av varer, tjenester eller oppgaver.

Organisasjoner har ofte visjoner i tillegg til mål. En visjon er et mer langsiktig mål og beskriver en fremtidig ønsket tilstand. For at en organisasjon skal nå sin visjon, er det viktig at det utarbeides konkrete mål herunder delmål, som gjør det mulig å realisere visjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det øverste nivået i et målhierarki kalles ofte bedriftens hovedmål. I tillegg må det utarbeides delmål som gjør det mulig å nå hovedmålene. Hovedmålene oppfattes ofte som langsiktige og kan oppfattes som uklare. Derfor er det viktig å utarbeide konkrete delmål nedover i en

organisasjon, som er enklere å forstå og som skal gjøre det enklere for en organisasjon å nå sine hovedmål og sin visjon på lengre sikt (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.1.1 Mål forplikter ansatte til organisasjonen

En studie av Jung & Ritz (2014) som ble gjennomført med respondenter innenfor regjeringen i Sveits, tok for seg målstyring i det offentlige og så på hvilken betydning dette har for ansattes forpliktelse til sin organisasjon. Undersøkelsen så på viktigheten av å ha målrelaterte oversettere, om organisasjonen hadde tvetydige mål, type lederstøtte for å nå mål, om mål var vanskelige og om ansatte deltok når mål skulle utformes.

Funn fra forskningen til Jung & Ritz (2014) peker på at oversettere av organisasjonens mål, vil lede til at ansatte forplikter seg i større grad til organisasjonen. De mener at klar målsetting og ledere som støtter målene og samarbeider om målsetting, bidrar til å løse målrelaterte problemer som berører organisasjonens medlemmer.

Undersøkelsen viste blant annet at når ansatte kollektivt oppfatter mål satt på et høyere nivå i organisasjonens som tvetydig, vil de sannsynligvis ha en lavere effekt av organisatoriske forpliktelser, på et lavere nivå i organisasjonen. De mener at ledere må bruke effektiv kommunikasjon for å klargjøre organisasjonens mål og for å sette spesielle mål. De viser til at en ting er å skrive ned og kommunisere mål, men det er noe helt annet å få dette til å bli en del av kulturen, gjennom effektiv, pågående kommunikasjon om mål, målkonflikter, tilpasning av mål og rom for å manøvrere og prioritere blant varianter av mål som er i konflikt med hverandre (Jung & Ritz, 2014).

De mener det er lederens ansvar å institusjonalisere målsettinger og støtte dette med en daglig kommunikasjon, for å skape en bedre forståelse for organisasjonens komplekse mål for å redusere måltvetydighet. Undersøkelsen avdekker hvor viktig leders rolle og adferd er, for å opprettholde de ansattes bånd til organisasjonen.

På bakgrunn av undersøkelsen anbefaler Jung & Ritz (2014) å etablere praktiske og meningsfulle skjema, som kan veilede og måle leders mål støtte og deres oppfattelse av lederskapsklima mellom teamene. Målet er å utvikle en organisasjonskultur som oppfordrer til støttende lederskap.

Vanskelige mål var også noe de så nærmere på i denne undersøkelsen. De viser til at offentlige ledere må være oppmerksomme på at mål kan være enkle for en person, men være

vanskelige å forstå for andre, noe som beror på individuelle ferdigheter og erfaringer. Ved å ta i bruk effektiv toveis kommunikasjon, vil de ansattes forpliktelser til organisasjonen øke. De mener det er viktig å forstå det som innen transformasjonsledelse kalles individualisert hensyn. En veileder bør ivareta individuelle behov og tildele personer passende utfordringer tilpasset den enkelte (Jung & Ritz, 2014).

2.1.2 Klare mål

En undersøkelse i offentlig sektor i Tyskland så nærmere på om og under hvilke betingelser klare mål medvirket til teamets ytelse. Funn fra undersøkelsen viste at klare mål og selvledelse, hadde positiv effekt på teamets ytelse (Hoek et al., 2018).

Ifølge Hoek et al. (2018) må det gjøres en innsats for å klargjøre målene og utvikle en felles forståelse for disse. Samtidig er det ikke bare klargjøring av målene som er en viktig faktor, men også selvledelse har en positiv innvirkning på den ansattes ytelse, sammen med forståelse av målene.

Det er utviklet målsettings teorier som kan forklare individuelle ytelser, ved å se på målene som er satt. Det er gjort funn som viser at ansatte yter bedre, hvis målene er klare, spesifikke og utfordrende, istedenfor vage, tvetydige og utfordrende (Hoek et al., 2018)

2.1.3 Klare mål og «turnover»

En studie foretatt på flere nivå i USAs offentlige økonomikontorer av Jung (2014), viser fordeler ved å spesifisere og avklare individuelle og organisatoriske mål i offentlige organisasjoner.

I dette studie rettes søkelyset mot å ha klare kommuniserte mål som en faktor, for å redusere ansattes intensjoner om å forlate organisasjonen. Funn fra dette studiet viser at målrelaterte variasjoner mellom de ulike byråene og ansatte, hadde en innflytelse og påvirket om den enkelte ansatte ønsket å forlate organisasjoner.

Studiet viser at organisasjoner må sette klare tidslinjer og spesifikke mål. Sammen med disse aktivitetene, må offentlige ledere bygge en effektiv kommunikasjonskultur for å styrke ansattes forståelse av organisasjonens mål (Jung, 2014).

2.1.4 Tvetydige mål og transformasjons ledelse

En undersøkelse av offentlig ansatte i USA fra 2020, har sett nærmere på om tvetydige mål resulterte i ønskede konsekvenser for organisasjoner (Strazyk & Davis, 2020). Undersøkelsen viser at det har vært utført få undersøkelser som har sett på sammenhengen mellom tvetydige mål, offentlig verdiskaping og organisatoriske beslutninger. Ansatte som så på sin leder som svært transformerende, så at klare mål fremmer offentlige verdier. Undersøkelsen viste videre at enkeltpersoner som så på ledere som manglet transformerende egenskaper, så på klare mål som hindre for anvendelse av offentlige verdier på organisatoriske beslutninger (Strazyk & Davis, 2020).

Transformasjonsledere ser ut til å være spesielt dyktige til å generere kollektive mål som ansees som entydige av de ansatte. Dette vil kunne føre til at ansatte forstår hvor de passer inn i organisasjonen og blir forpliktet til å nå organisatoriske mål og ikke bare personlige mål. De engasjerer seg i produktiv atferd på arbeidsplassen som igjen skaper mer motivasjon og sterkere opptreden.

Funn fra undersøkelsen til Strazyk & Davis (2020) viste at transformasjonsledere spiller en viktig rolle med tanke på å redusere usikkerhet for ansatte. Slik ledelse former ansattes forståelse av mål på en måte som fører til en forbedring av organisasjonens opptreden og offentlig verdiskaping. De viser til at det er to veier for å få dette til, enten direkte eller som en prosess. Transformasjonsledere kan direkte påvirke andre eller ved å overbevise andre, noe som referer til dette som en prosess. Videre fant de at klare mål var viktige for at ledere med lave transformasjonsevner, skulle være i stand til å formidle den delte visjonen for organisasjonens verdier og mål.

Spesifikke og ambisiøse mål kan bidra til å øke prestasjonen (Rønning et al., 2013).

Resultater fra AFF sin lederundersøkelse utført av stiftelsen Administrativt forskningsforbund (AFF) ved Norges Handelshøyskole, støtter denne teorien, fordi prestasjonsmål er positivt relatert til indre og ytre motivasjon, som igjen er positivt i forhold til arbeidsprestasjon. Å ha meningsfulle og tydelige prestasjonsmål, samt få tilbakemeldinger på disse, er viktige for at lederen blir motivert.

2.2 Mål og ledelse i offentlig sektor

Det er en vanlig oppfatning av at offentlige sektorer har mer komplekse, uklare og varierende mål enn private organisasjoner (Jacobsen, 2019). Offentlige organisasjoner er også kjent for å være mer sentraliserte og byråkratiske enn private organisasjoner. Mål i offentlig sektor blir oppfattet som å være mer konfliktfylte, flerdimensjonale og vanskelige å måle. Dette er igjen med på at ledere får utydelige signaler og opplever større usikkerhet i jobben (Jacobsen, 2019).

Offentlig sektor er sterkt profesjonalisert og har ansatte med høy kompetanse. Ofte har ansatte med høy utdanning monopol på stillingen som de innehar, som leger, sykepleiere eller lærere. Å lede profesjonelle ansatte er en utfordring, siden disse ofte har høyere fagkunnskap enn lederen, samtidig er ansatte med høy utdanning selvstendige (Jacobsen, 2019).

Spredt eierskap som politisk styring, kan gjøre det vanskelig å delegerer oppgaver til administrasjonen, siden opposisjonen ikke stoler på posisjonen. Et slikt eierskap kan føre til mer byråkrati, i tilfeller der opposisjonen for eksempel krever mer rapportering og kontroll. I organisasjoner som er sterkt byråkratisk og sentralisert, er det også en antagelse om at ledelse har mindre betydning, siden handlingsrommet vil være mindre, (Jacobsen 2019).

Jacobsen (2019) viser til en omfattende metastudie som har sett på strukturelle forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner, og som har fokusert på byråkratisering og lederens autonomi. Studiens hovedfunn viser at offentlige organisasjoner er mer byråkratiske, men viser samtidig at ledere ikke har mindre handlingsrom. Størrelse på en organisasjon vises som en viktig faktor i forhold til byråkratisering, og studiet viser til at store organisasjoner er mer byråkratiske enn små.

Det er funnet følgende forskjeller mellom private og offentlige organisasjoner (Jacobsen, 2019):

- Offentlige organisasjoner har en større andel kvinnelige ansatte enn private bedrifter.
- Offentlige organisasjoner har en mye høyere andel ansatte med høyere akademisk utdanning enn private bedrifter.
- Offentlige organisasjoner har ansatte med høyere gjennomsnittsalder enn private bedrifter.

Aldersforskjellen mellom ansatte i private og offentlige organisasjoner er ofte knyttet til andel ansatte med høyere utdanning. Private bedrifter sysselsetter oftere ansatte med lavere utdanning, som videregående utdanning. Dette gjør at ansatte som begynner i offentlig sektor kommer senere ut i arbeidslivet og gir en høyere alderssammensetning (Jacobsen, 2019).

Ledere i offentlige virksomheter leder i stor grad mer profesjonaliserte ansatte med høyere gjennomsnittsalder enn i private bedrifter. Jacobsen (2019) viser til at å lede profesjonelle ansatte med høy kompetanse, kan medføre spesielle utfordringer. En ansatt med høy kompetanse får en betydelig autonomi, ved at de får mer frihet til selv å bestemme når og hvordan jobben skal utføres. En profesjonell medarbeider kan fort motsette seg ledelse, dersom de ikke liker dette. Noen går så langt i å si at ledelsen blir «nøytralisert» og kan få liten betydning når de ansatte er høyt profesjonaliserte. En instruerende ledelse kan i slike tilfeller være ineffektiv og ledere over profesjonelle kan bli tvunget til spesielle lederstiler. Dermed kan andel medarbeidere med høyere akademisk utdanning være en forklaring på ulike lederstiler (Jacobsen, 2019).

2.3 Kommunikasjon og oversettelse

Ofte brukes begrepene kommunikasjon og informasjon uten at vi tenker over forskjellen på begrepene. Informasjon er enveis, mens kommunikasjon er toveis (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018). Det handler om at vi har muligheten til å avklare misforståelser, justere budskapet alt etter hvem som er mottakere og hvordan man «senser» at mottakeren forstår budskapet. Å kommunisere ansikt til ansikt er en god måte å kommunisere på, fordi dette kan gi budbringer mulighet til å se på kroppsspråket til mottakere og hvordan de oppfatter budskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Informasjon er det vi kan se, forstår, det påvirkes av vårt språk, erfaringer, kunnskap og interesser (Brønn & Arnulf, 2015). Informasjon kan for noen oppfattes som betydningsbærende, mens det for andre ikke gir mening. Kommunikasjon stammer fra latinske *communicare*, som kan oversettes til «å gjøre felles». Kommunikasjon handler om en prosess som finner sted mellom mennesker og knytter disse sammen i tid og rom.

Kommunikasjon og ledelse er tett sammenvevd. Ledelse kan være en form for kommunikasjon, mens kommunikasjon er et verktøy som det utøves ledelse i. Ledelse og kommunikasjon kan også være to sider av samme sak. Ledelse er å skape mening, å gjøre mål, roller og arbeidsoppgaver meningsfulle for ansatte (Brønn & Arnulf, 2015).

En velfungerende kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere, er en forutsetning for suksess og overlevelse for organisasjoner. Kommunikasjon oppstår når det finnes individer som kan kommunisere med hverandre, og som er innstilt på å bidra til handling og har til hensikt å jobbe mot et felles mål. Organisasjoner består av relasjoner mellom mennesker som jobber mot et bestemt mål (Brønn & Arnulf, 2015).

Relasjoner er noe som stadig er i endring og kommunikasjon får derfor en stor betydning for at organisasjoner skal lykkes (Brønn & Arnulf, 2015). Kommunikasjon er en sentral funksjon for å få organisasjonens medlemmer til å akseptere og forstå organisasjonens mål og videre for å overføre mål til handling. Organisasjoner skapes hele tiden og gjenskapes gjennom kommunikasjon.

Overføring og deling av budskap, er to perspektiver som sees på som grunnleggende med kommunikasjon (Brønn & Arnulf (2015). Perspektivene er viktige og kan brukes for å analysere og forstå hvorfor kommunikasjon ikke fungerer både internt og eksternt i organisasjoner.

Kommunikasjon foregår i relasjoner og man kan ikke tenke seg en relasjon uten at det foregår kommunikasjon. Kommunikasjons og relasjonsperspektivene henger tett sammen og er overlappende (Jensen & Ulleberg, 2011).

2.3.1 Formidling i organisasjonen

Det er viktig å kommunisere organisasjonens mål, strategier og resultater nedover i organisasjonen. Medarbeidere på lavere nivåer får mindre informasjon enn ledere og mellomledere. Medarbeidere motiveres og lojaliteten øker, hvis medarbeidere får informasjon om mål, strategier og resultater. Den enkelte medarbeider vil lettere kunne identifisere krav og behov for kompetanse, videre vil dette kunne fremme karriereutvikling for den enkelte (Lai, 2017).

Ledere bør sørge for at tre hovedelementer med viktig informasjon til medarbeidere bør være på plass. Det første er *bakgrunnen* som ligger til grunn for en valgt strategi, som kan være økonomiske, juridiske eller kulturelle rammebetingelser. Videre er *innholdet* i strategien viktig å få frem. Hvilken informasjon og hvilke forutsetninger bygger strategien på? Det siste elementet er selve strategi *prosessen*. Hva innebærer den, hvilke tiltak skal iverksettes og hvem skal involveres og påvirkes? (Lai, 2017).

2.3.2 Oversettelse

Translatørkompetanse sees på som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med ideoverføring og viktigheten av slik kompetanse er oversett og vanskelig. Røvik (2007) definerer translatørkompetanse som kompetanse til å oversette organisasjonspraksiser og ideer.

En god formidler bør være flink til å se seg utenfra og se hva som fungerer og hva som ikke gjør det. Dyktige kommunikatorer tilpasser seg den de snakker med, uten å miste sin autoritet og autentisitet. For at folk skal oppleve å ledes likt, må de ledes ulikt (Calvert, 2021).

Translasjon handler ikke bare om gjengivelse, men også om gjendikning og i enkelte tilfeller ny dikning (Røvik, 2007). Det handler om forhold som begrenser translatørens frihetsgrad og hvor oversettbar en ide er. Er det mulig å oversette fra en kontekst til en annen, uten at innholdet endres?

Verbalt bekreftede ferdigheter, handler om ferdigheter i å melde tilbake det vi ser, forstår og hører (Eide, 2004). Dette handler om å anerkjenne og respektere andres integritet, frihet og rett til selvbestemmelse. Disse ferdighetene er empatisk baserte og responderende som formidler umiddelbare, bekreftende og anerkjennende svar på det den andre uttrykker. Eksempler på slike ferdigheter som er nonverbale, kan være et nikk, blick eller «mm». Verbale ferdigheter kan være bekreftende ord som «jeg forstår», «jeg skjønner», medfølende «så trist» eller oppmuntrende «så flott». Dette kalles «verbalt følge» eller på engelsk «verbal tracking» (Eide, 2004).

Mellomledere havner ofte i en skvis mellom toppledelse og medarbeidere (Gjerde & Alvesson 2020). Det er viktig å skjerme de ansatte mot krav og informasjon fra toppledelsen til en viss grad, og sørge for at de ansatte får riktig og tilstrekkelig informasjon, men ikke for mye. Det handler om å foreta en siling av informasjonen. Gjerde & Alvesson (2020) illustrerer dette i form av en paraply, der mellomlederen benytter paraplyen som et skjold, for å beskytte de ansatte. Men det er samtidig viktig at paraplyen ikke blir for stor, siden dette kan medføre at de ansatte mister oversikten. Utfordringen blir å finne en balanse, og stikkordet er *balansert informasjonsflyt* (Dybedahl, 2020).

2.3.3 Oversettelseskjeden

Den hierarkiske oversettelseskjeden er utledet av modernistisk rasjonalistisk tenking (Røvik, 2007). Modellen bygger på fem argumenter og antakelser som henger sammen. Top-down-orientering, problembetinget søking etter løsninger, begrenset frihet til oversettelse, stimulus-respons basert sekvensialitet og fra det abstrakte til den konkrete. Kort fortalt bygger modellen på at toppledelsen tar inn og definerer nye organisasjonsideer. De bestemmer hva som er relevante arena og aktører i implementeringen og oversettelsen av ideene.

Det er toppledelsens oppfatning av hva som er problemer og utfordringer i virksomheten. De har en klar oppfatning og plan for hvordan ideen skal implementeres. Det er begrensede muligheter for underliggende aktører å oversette og lage egne versjoner av konseptene. Toppledelsen er opptatt av å kontrollere, slik at overordnede hensyn med innføringen blir ivaretatt. Implementeringen skjer etappevis i organisasjonen og rykker etappevis nedover i hierarkiet og utløser ytterligere oversettelser og tilpasninger av konseptet som er enveis. Uklare ideer får stadig mer konkret og materielt innhold fordi de blir gjenstand for lokal oversetning og tilpasning (Røvik, 2007).

Denne modellen må modifiseres og suppleres. Det finnes viktige oversettelsesarenaer som lett kan bli usynlige, ved å benytte denne modellen. De kalles utviklingsarena som for eksempel kan være konferanser, kurs, seminarer og studier, hvor bestemte profesjoner eller yrkesgrupper møtes. Slike arena er viktige idebærere, oversettelsesarena og inntaksporter for ideer og konsepter til organisasjoner. Viktige arena for oversettelser, befinner seg utenfor hierarkiet, der oversettelseskjeden ikke bare løper fra toppen og nedover. En antakelse med modellen er at ledelsen tar inn en «masterversjon» som andre versjoner lengre ned i organisasjonen har en lokal variant av (Røvik, 2007).

Ulike aktørgrupper i en organisasjon tilhører ulike eksterne felt og utviklingsarena. Det vil derfor være en mulighet for at de henter inn og oversetter ulike versjoner av en og samme idestrømning i samme organisasjon. I modellen antas det at oversettelsen følger en kjede-liknende bevegelse fra toppen og nedover. Observasjoner viser at oversettelsesprosessen ofte er et spiralliknende forløp hvor ideer sirkulerer innenfor et felt vekselvis mellom abstrakt og materialiserte former (Røvik, 2007).

Modellen nevner også antakelsen om stimulus-respons basert på sekvensialitet i oversettelsesprosessen og overlevering av ideen. Ved nærmere undersøkelse viser det seg at oppfatningen

er at representanter i organisasjonen mener at de ikke har fått sin versjon fra noen bestemte. De har på eget initiativ oversatt og implementert sin versjon, en alternativ metafor som kalles «soppmodellen» – sopp som springer ut i skogen på høsten. Denne bygger på tanken om at oversettelsen av en ide kan utløses mer eller mindre samtidig på flere steder og i flere organisasjoner samtidig (Røvik, 2007).

2.4 Mellomlederen

Mellomlederen kan beskrives med to ord «mellom» og «leder», som viser til at mellomlederen er en person som har en lederfunksjon og befinner seg et eller annet sted i midten av noe (Hope, 2015). I organisasjoner befinner mellomlederen seg mellom toppledelsen og underordnede. Mellomlederrollen kan sees fra tre ulike dimensjoner; den hierarkiske, den funksjonelle og den oppgavebaserte.

Det strategiske nivået som toppledelsen representerer, ønsker langsiktig utvikling, overordnet inntjening og overlevelsessevne. Det operasjonelle nivået konsentrerer seg om å gjennomføre de daglige oppgavene effektivt. Mellom disse dimensjonene befinner mellomlederen seg (Hope, 2015).

Mellomlederens hierarkiske plassering, gjør at mellomlederen rapporterer til medlemmer av toppledelsen og ikke utfører faktisk produksjon. Mellomledere kalles for «linking pins» som beskrives som «organisatorisk nav». Mellomlederen blir også kalt for «translatør» eller «oversetter», noe som også er beskrivende for mellomlederens rolle i forhold til det strategiske og operasjonelle nivået. Mellomlederen har en rolle som fortolker, forhandler og mekler mellom det operative og strategiske nivå (Hope, 2015).

Mellomlederen har en nøkkelrolle ved å være en balansekunstner, som må balansere på stram linje mellom den daglige drifta og overordnet strategisk arbeid. Det snakkes om tids- og oppmerksomhetsklemmen for mellomledere som er stor og setter de under et voldsomt press. Det er ulikt hva de forskjellige mellomledere prioriterer. Det er viktig at toppledelsen setter sammen en ledergruppe som er sammensatt av ledere med bred og ulik kompetanse, hvor de hjelper hverandre med å dele styrker og utfylle hverandres svakheter, slik at det blir en god overordnet balanse i prioriteringene av arbeidsoppgaver (Hope, 2015).

Metaforen «paraplyholderen» brukes om mellomlederen, fordi de ofte vil beskytte sine ansatte mot stadig økende krav fra ledelsen. Paraplyen illustrerer et skjold mellom topp-

ledelsen og medarbeidere, og i midten står lederen. Mellomlederen vil at de ansatte skal konsentrere seg om fag og tjenesteyting, og ikke bekymre seg for krav fra den øverste ledelsen. Ord som «skitt ovenfra» og «paraply beskyttelse» benyttes om mellomlederen. Mellomlederen kjemper i krysslinjen av press. (Gjerde & Alvesson, 2020).

Alle disse ulike oppfatningene av mellomlederen har de fellestrekkene at mellomlederen befinner seg som et bindeledd mellom det operative og strategiske i organisasjoner. Derfor vil mellomlederen i endringsprosesser spille en svært viktig rolle for at virksomheter skal lykkes i sitt endringsarbeid også i forhold til oversettelse, formidling og forankring av mål.

Mellomlederne «står mellom barken og veden» og står i et krysspress mellom overordnede og underordnede i organisasjonen (Hope, 2015). I offentlig forvaltning er ledelse et fagområde som står sterkt. Mellomledere i en kommune har ofte høyt utdanningsnivå og gjerne en faglig utdanning i bunnen. Ofte har mellomledere kurs eller utdanning innenfor ledelse i tillegg. Dette bidrar til at mellomledere i en kommune har en sterk faglig forankring. Enkelte mellomledere kan samtidig oppleve en lojalitetskonflikt, når nye hovedmål skal implementeres nedover i organisasjonen, dersom de føler at dette ikke er faglig forsvarlig (Jacobsen, 2019).

2.4.1 Ledelse og lederoppgaver

Ledelse har opphav fra det engelske begrepet *leadership*, som viser til personen som står foran i skipet og peker ut riktig kurs for mannskapet. Det handler om å overbevise og overtale medarbeidere, for å oppnå en oppslutning, slik at organisasjonen kan nå et felles mål (Erichsen et al., 2018).

Det er vanlig å skille mellom direkte og indirekte ledelse, der direkte ledelse er knyttet til samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede, mens indirekte ledelse handler om påvirkning av medarbeidere uten direkte samhandling. Indirekte ledelse kan igjen deles inn i to hovedformer, strategisk ledelse og institusjonell eller verdibasert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Ved strategisk ledelse vil lederen ha fokus på mål, strategier og visjoner og ha system for både rekruttering, utvikling og struktur. Når lederen ønsker å påvirke kulturen ved å forsøke å skape forandringer ved å påvirke verdier og normer, kalles dette for institusjonell eller verdibasert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Strategisk ledelse handler også om å foreta

de riktige valgene og overføre strategi til handling, og sørge for at det er en «rød tråd» gjennom hele prosessen. Det er viktig at det er en sammenheng mellom visjon og konkrete tiltak, og at analyser, mål og tiltak henger sammen med organisasjonens hovedmål og visjon (Erichsen et al., 2018).

En leder må blant annet håndtere viktige oppgaver som: utvikling, kommunikasjon og utvikling av felles mål, visjon og verdigrunnlag. En leder må også skape tillit og samarbeid, motivere og inspirere ansatte og se medarbeidernes behov. Ledelse handler mye om kommunikasjon og en god leder må være dyktig til å kommunisere med sine underordnede. De daglige samtalene er viktige og lederen må i tillegg til å gi ros også gi omsorg, anerkjennelse og tilbakemeldinger til de ansatte. Dårlig kommunikasjon kan ofte være en årsak til lav trivsel og dårlig produktivitet (Erichsen et al., 2018).

2.4.2 Handlingsrom

Handlingsrom defineres på ulike vis, men handler i hovedsak om hvilken frihet lederen har til selv å bestemme (Espedal & Kvitastein, 2012). Handlingsrommet påvirkes av organisasjonsmessige forhold som jobbkrav (forventninger), føringer og begrensninger i stillingen. Dersom det stilles mange og detaljerte krav i en organisasjon, og mye av oppgavene er nedfelt i rutiner, krav og prosedyrer, vil handlingsrommet være lite. Det formelle handlingsrommet handler om frihet eller fravær av hemmende begrensninger og føringer.

Et handlingsrom kan også påvirkes av lederens måte å tenke på, samt motivasjon og kompetanse. Forventninger, krav og strukturelle føringer er noe som kan tolkes, og handlingsrom blir dermed noe som en leder kan oppfatte, definere og forme subjektivt. En leder som er åpen og reflektert, har tillit, kompetanse og evnen til å mestre usikkerhet, tvetydighet og konflikt, kan tolke handlingsrommet på en annen måte enn for eksempel en leder som søker trygghet og sikkerhet. Læring påvirker hvordan ledere oppfatter sitt eget handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012).

For å utøve ledelse, er det viktig at lederen har et tilstrekkelig handlingsrom, fordi dette er viktig for læring og leders utvikling og vekst. Dersom en organisasjon er mye styrt av regler og rutiner, er det begrensede muligheter for å utøve ledelse, ut over å sørge for at disse blir fulgt. Handlingsrom er viktig i forbindelse med endringsprosesser. I tillegg bidrar handlingsrom til leders motivasjon og at leder opplever autonomi og har rom for selv å foreta egne prioriteringer og handlinger (Espedal & Lange, 2005).

I organisasjoner som er byråkratiske og sentraliserte, har ledelse som regel mindre betydning, siden handlingsrommet er mindre, men viser samtidig gjennom en metastudie at dette ikke er tilfelle i offentlige organisasjoner. Funn fra metastudien viste at selv om offentlige organisasjoner er mer byråkratiske enn private, har ikke ledere mindre handlingsrom (Jacobsen, 2019).

Dette står i kontrast til at det er mindre rom for transformasjonsledelse og mer press i retning på transaksjonsledelse på mellomledernivå. Handlingsrommet for ledere øker med stillingsnivå, fordi de får mer frihet til å stille utfordrende spørsmål og medvirke til å inspirere andre. Mellomlederen står i en posisjon hvor den enkeltes bidrag til helheten er mer i fokus enn organisasjonen som helhet (Jacobsen, 2019).

2.4.3 Lederstil

Lederstil handler om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatte av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Lederstil kan defineres som lederens adferdsmønster, slik det oppfattes av andre (Erichsen et al., (2018).

Det er gjennomført mange empiriske studier rundt lederstiler og forskningen har identifisert to grunnleggende ulike lederstiler:

Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse benyttes av ledere som forsøker å utvikle gode relasjoner til underordnede og involvere medarbeidere i arbeidsprosessene. Ledere som benytter en slik lederstil, opptrer som støttende og hensynsfulle ovenfor underordnede (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Relasjonsorientert adferd er mer knyttet til ledelse eller lederskap, og handler om å motivere og inspirere de ansatte, slik at det skapes engasjement og forpliktelser overfor organisasjonen. Leder er opptatt av at medarbeiderne trives, at behovene dekkes og at de får muligheter til å utvikle seg i bedriften. Det er viktig å ivareta de ansattes interesser og se de personlige behovene til hver enkelt (Erichsen et al., 2018).

Ledere som i større grad er opptatt av produksjon og effektivitet har en *autoritær og oppgaveorientert* lederstil. De er mer opptatt av retningslinjer og å fordele oppgaver med gitte tidsfrister for å nå bedriftens mål. Slike ledere tar gjerne egne beslutninger uten å involvere medarbeidere. Kommunikasjon mellom ledere og medarbeider er lite preget av dialog, men handler mer om ordrer ovenfra og ned. *Oppgaveorientert adferd* er sterkt knyttet til

administrasjon og handler om å organisere, planlegge og ha kontroll, slik at arbeidsoppgavene blir utført (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.4.4 Stabilitetsledelse

Endringsledelses motsetning, er å utøve stabilitetsledelse. Teorien bygger på at mennesker kan håndtere en viss posisjon endring, hvis de også opplever at noe er stabilt.

Mange organisatoriske endringer, kan gi økende utrygghet og usikkerhet. Dette kan føre til dårligere holdninger, motivasjon og mindre lojalitet. Det kan også føre til svekket kvalitet på arbeidet som utføres, manglende måloppnåelse og økende turnover. Virksomheter som har suksess, balanserer mellom å ta vare på kjerneverdier og formål for organisasjonen, samtidig som mål, strategier og operasjonell praksis stadig er i endring og tilpasning til de skiftende omgivelsene (Karp, 2014).

På det psykologiske plan utøves stabilitetsledelse ved å dekke behovet for trygghet og mestring. På det praktiske plan sparer organisasjonen energi og bruker tid, ressurser og krefter der de best anvendes. På den moralfilosofiske dimensjonen, handler stabilitetsledelse om å akseptere det ufullkomne hos enkeltmennesker og i organisasjonen. Stabilitetsledelse innebærer å tilføre moral i ledelsesutøvingen og kunne bremse. Ved å ivareta behovene for trygghet, mestring og være taktisk på hva ressursene brukes til, vil stabilitetsledelse fremmes (Karp, 2014).

2.4.5 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Transformasjonsledelse er en ledelsesform som har vært mye omtalt, spesielt de siste 30 årene, samtidig sees lederstilen på som svært vellykket innenfor feltet. Lederstilen er tett knyttet til karismatisk ledelse, siden lederstilen legger vekt på lederens evner til å inspirere og trekke frem visjoner, slik at lederen fremstår som et ideal andre ønsker å følge. Lederstilen antas å ha motiverende effekt på ansatte, i tillegg til å være opptatt av organisasjonens visjoner, langsiktige mål og verdier (Glasø & Thompson, 2013).

Transformasjonsledelse handler om at ledere fremmer motivasjon, beundring, respekt, tillit, entusiasme, lojalitet og prestasjoner hos de ansatte. Lederen skal opptre som en rollemodell for medarbeidere, samtidig som lederen har vilje til å ta personlig risiko og har omsorg for

sine medarbeidere. Lederstilen skal tilfredsstille de ansattes behov for læring og utfordringer og behandle de som kompetente voksne (Glasø & Thompson, 2013).

Det skilles mellom to ulike typer transformasjonsledere, autentisk transformasjonsleder og pseudotransformasjonsleder (Glasø & Thompson, 2013). En pseudotransformasjonsleder har fokus på egne interesser og utnytter underordnede, selv om vedkommende utøver transformasjonsledelse. En autentisk transformasjonsleder er opptatt av fellesskapets beste og setter egne interesser til side og har fokus på å fremme det beste hos alle i organisasjonen.

Transformasjonsledelse er splittet i fire deler, som ofte kalles de fire I-er (Glasø & Thompson, 2013). De ulike delene av transformasjonsledelse er: 1) idealisert innflytelse, 2) inspirerende motivasjon, 3) intellektuell stimulering og 4) individuelle hensyn. De fire delene omtales som påvirkningsstrategier, og benyttes til å mobilisere underordnede, slik at organisasjonens visjon og konkurranseevne sikres. Transformasjonsledelse handler om at lederen klarer å få medarbeidere til å yte mer enn de fire påvirkningsstrategiene (Glasø & Thompson, 2013 og Erichsen et. al., 2018).

Idealisert innflytelse

Det er viktig at lederen bygger opp tillit hos sine medarbeidere og opptrer som en rollemodell, samtidig som lederen må forholde seg til organisasjonens verdier og visjon. Når lederen har fokus på bedriftens verdier og visjon og jobber i samsvar med disse, og har en høy etisk standard for verdiskapende arbeid, vil medarbeiderne beundre og respektere lederen.

Inspirerende motivasjon

Her legger lederen vekt på motivasjon, inspirasjon, demokratisk samspill, lagånd, entusiasme og optimisme. Det handler om å motivere underordnede, gi dem muligheter og myndighet og at de opplever arbeidsoppgavene som utfordrende og meningsfylte, for å nå bedriftens visjon.

Intellektuell stimulering

Ved å stimulere til intellektuell utvikling og gi medarbeidere utfordringer og nødvendig informasjon for å se problemer fra nye synsvinkler, bidrar dette til kreative prosesser.

Individuell støtte

Lederen må se og ivareta hver enkelt ansatt for å utvikle den ansattes potensiale. Det handler om opplæring, veiledning og utvikling.

Transformasjonsledelse settes opp som en kontrast til transaksjonsledelse, som er en mer tradisjonell ledelsesform, hvor mål og regelstyring er i større fokus. I transaksjonsledelse diskuteres i større grad krav og forventninger med underordnede og hvilke betingelser og belønninger som kan forventes, dersom disse innfris.

Transaksjonsledelse er en form for byttehandel, eller transaksjon mellom to parter, som mellom en leder og medarbeider, der lederen benytter straff eller belønning som virkemiddel. Erichsen et al. (2018) viser til at mye tyder på at denne formen for ledelse ikke bidrar til entusiasme eller forpliktelser overfor organisasjonen hos medarbeiderne.

Transformasjonsledere benytter påvirkningsstrategiene til å påvirke underordnede, slik at de oppnår gode resultater. De gir også myndighet og utfordrende oppgaver som er med på at underordnede utvikler egne lederferdigheter. Et viktig element med transformasjonsledelse er at alle nivå og enkeltpersoner i en organisasjon blir involvert og ikke bare toppledelsen (Glasø & Thompson, 2013).

Effektive ledere må benytte en kombinasjon av både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, noe som er viktig for at organisasjonen skal overleve. Mens transaksjonsledelse vektlegges ved kommunikasjon med underordnede om krav som må innfris på kort sikt, har transformasjonsledelse et lengre tidsperspektiv og handler mer om å få motivert de ansatte til å levere og nå organisasjonens overordnede visjon. Transaksjonsledelse er tradisjonelt knyttet til administrasjon, der det skjer en form for overvåkning av det som skjer, og der positive avvik belønnes, mens negative avvik straffes. Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse henger ofte sammen og har vist seg å være en effektiv lederstil (Glasø & Thompson, 2013 og Jacobsen, 2019).

Tidligere teorier om ledelse har fokusert på lederens atferd, styring, innflytelse og påvirkning av underordnede og bruk av makt. Teorien om transformasjonsledelse har mer fokus på lederens symbolske betydning, der lederen opptrer som en rollemodell for underordnede (Glasø & Thompson, 2013).

Transformasjonsledelse fører til flere positive konsekvenser som økt motivasjon, trivsel og ytelse, samt lavere turnover. Transformasjonsledelse er også tett knyttet til karismatisk ledelse, der lederen inspirerer og fremstår som et ideal (Jacobsen, 2019).

2.4.6 Mellomlederen som transformasjonsleder

I kommunal sektor blir transformasjonsledelse i stor grad benyttet. Dette har sammenheng med høyt utdanningsnivå, en høy andel kvinnelige ledere og at det faglige engasjementet er stort. Det er også gjort funn som viser at spesielt kvinnelige ledere med høy utdanning, benytter transformasjonsledelse i stor grad (Jacobsen, 2019).

Transformativ ledelse er primært utviklet gjennom studier av toppledere, og er i stor grad basert på studier av toppledere. Det er få empiriske undersøkelser som sammenligner lederstiler på tvers av hierarkiske nivåer. Enkelte studier viser til at mellomledere ofte har mindre autoritet enn toppledere. Dette kan begrense mulighetene for å utøve inspirerende, visjonær eller karismatisk ledelse og i større grad føre til transaksjonsledelse, på grunn av større fokus på konkrete oppgaver med kortere tidsfrister (Jacobsen, 2019).

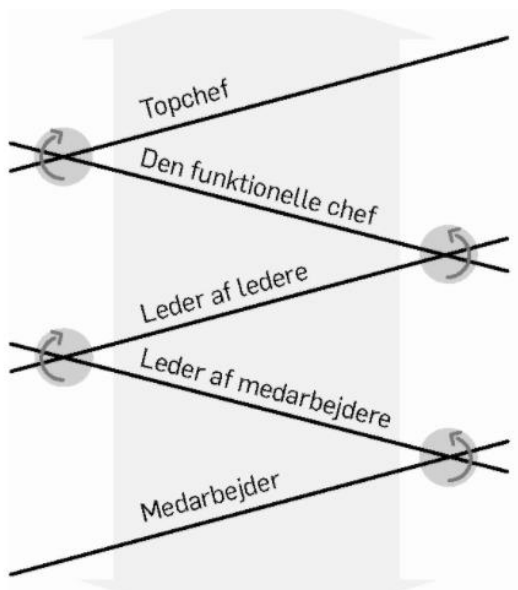
Det er naturlig at mellomlederen har mindre autonomi enn ledere på høyere nivå, noe som vil begrense muligheten for utøvelse av transformasjonsledelse, men samtidig kan lederstilen være viktig uansett ledernivå. Det er sannsynlig at mellomledere finner det lite naturlig å utøve transformasjonsledelse ut fra konteksten de befinner seg i, og det er forventet at transformativ ledelse avtar på lavere ledernivå, der det er mer naturlig å utøve transaksjonsledelse (Jacobsen, 2019).

2.4.7 Rammeverk for ulike ledernivå

Basert på et treårig dansk praksisorientert forskningsprosjekt hvor danske offentlige organisasjoner deltok, har det blitt videreutviklet en ledelsesteori som opprinnelig kommer fra store private organisasjoner – «Leadership pipeline». Denne har blitt målrettet og tilpasset ledelsesteorien til offentlig sektor i Danmark.

Det gis et innblikk i hva som kjennetegner offentlige ledere som lykkes og de som ikke gjør det. Hvilke mekanismer gjør at ledere får suksess eller ikke? Hvordan kan offentlige organisasjoner best mulig understøtte den rette ledelse på de enkelte ledernivåene og utvikle

ledertalenter? Hovedbudskapet i forskningen er at god offentlig ledelse skal defineres ut fra det ledelsesnivået man er leder på (Dahl & Molly-Søholm, 2012).



Figur 1. Leadership pipeline «*Leadership Pipeline i den offentlige sektor*», av Dahl & Mollys-Søholm, 2012. Dansk Psykologisk Forlag.

Figuren illustrerer de ulike ledelseslagene som kan justeres til flere eller færre ledernivå. Toppsjefen skaper resultater gjennom en organisasjon. Den funksjonelle sjefen er en del av den øverste ledergruppen og har ansvar for et selvstendig og sammensatt område. Leder av ledere skaper resultater gjennom ledere, men har ikke det strategiske ansvaret. Det siste laget er medarbeidere. Modellens intensjoner er at leder skal avlæres og tillæres når de skifter fra et ledernivå til et annet. Dersom en leder ikke lykkes med å tillære seg ny adferd tilpasset det nye ledernivået, er sjansen for å mislykkes stor (Dahl & Molly-Søholm, 2012).

Forskningen har videre funnet at i tillegg kreves det åtte kompetansefelt i offentlig ledelse for å lykkes. Disse kompetansefeltene er politisk teft, faglig ledelse, kommunikasjonskompetanse, skape ledelsesrom, strategiarbeid, prosessledelse, navigere på en offentlig scene og å være rollemodell.

Gjennom forskningen har de utviklet fem prinsipper i det offentlige leadership pipeline. Prinsippene er at ledelseskjeden er en av organisasjonens viktigste verdikjeder. Hva god ledelse er avhenger av hva man er leder for, og ledelse skal sees på som en funksjon av det samlede ledelsessystemet og den samlede organisasjonen. Ledelsesutvikling er et ledelsesansvar og særegenhet ved offentlige ledelse. Videre viser de til en rekke aktiviteter som

understøtter en verdikjede for ledelse som lederavtaler, lederevaluering, talentutvikling, lederutdanning, lederrekruttering og lederprofiler (Dahl & Molly-Søholm, 2012).

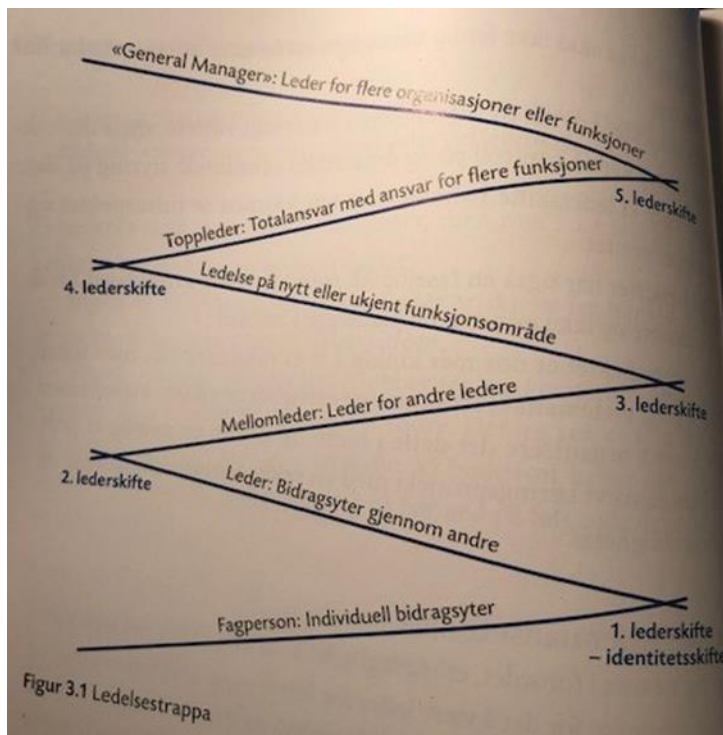
Modellen er implementert i en rekke danske kommuner og andre offentlige institusjoner, hvor de bygger en profesjonell verdikjede for ledelse. Alle ledelsesrelaterte støtteaktiviteter er synkronisert med hverandre og en del av organisasjonens praksis. På denne måten øker de kvaliteten på organisasjonens arbeid og understøtter dyktig ledelse og utvikler egne ledere, samt at de øker effektiviteten av eksisterende og kommende ledelsesrettede støtteaktiviteter.

Erfaringer ved innføring av denne modellen viser til reduserte kostnader til rekruttering av ledere, til utdanning av ledere og lønninger. Videre oppleves det som meningsfullt og verdiskapende for lederskapet å måtte samarbeide og sette fokus på hva lederoppgaver er på de ulike leder nivåene, og hvordan nivåene kan gjøre hverandre gode (Dahl & Molly-Søholm, 2012).

Dale (2014) viser også til ledelsestrappa som refererer til pipeline tenkningen. Det tas til orde for at du er ny som leder hver gang du trer inn i en ny lederstilling, og at du må gjennom en prosess for å bli leder. Det hevdes at det fundamentale i disse prosessene er identitetsskifte og et lederskifte.

Identitetsskifte handler om å forvandle tanke- og følelsesaspektet i tråd med hele lederaspektet. Ni av ti førstegangsledere overtar etter tidligere leder, og hver gang man slutter i en lederstilling og går over i en ny, inngår man et lederskifte. Konteksten i lederskifte og ledes første 90 dager har ikke vært tema i utdanning i Norge og kan være en årsak til at mange nye ledere strever, uansett ledernivå. Virksomheter har heller ikke helhetlige systemer og rutiner for innfasing og støtte av ledere (Dale, 2014).

Det er gjort flere funn i ulike undersøkelser som viser at ledere uansett ledernivå opplever manglende lederopplæring. I en artikkel i Ledernytt, viser Dale (2021) til at HR svikter nye ledere gang på gang. Dale (2021) viser også til samme funn i flere master- og bacheloroppgaver som viser til samme funn. BI-professor Linda Lai referert i Dale (2021), har pekt på at en av de viktigste grunnene til at HR ikke lykkes med lederopplæringen, er at mange ikke har vært operative ledere, og ikke forstår hvilke utfordringer ledere må håndtere. Dette vil igjen føre til at nye ledere ikke får den lederkompetansen de trenger tidsnok i sine lederkarrierer.



Figur 2. Ledelsestrappa. «Lederskifter – om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb», av Dale, F., (2014). Gyldendal akademisk.

2.5 Lederstøtte

2.5.1 Støtte fra overordnede leder

Du er ny som leder, hver gang du trer inn i en ny lederrolle uansett ledernivå og kontekst. Dale (2015). I en masteroppgave av Dale (2009) som handlet om innfasing av nye ledere, ble 30 virksomheter undersøkt. Ingen hadde noe som helst organisatorisk system og rutiner for å ivareta sine ledere etter at de hadde signert kontrakt. De hadde heller ikke et helhetlig og sammenhengende opplegg for utdanning, opplæring og oppfølging av sine førstegangsledere (Dale, 2009) og (Dale & Haaland, 2005).

Ledere uansett nivå opplever seg som ensomme, stressede og usikre, noe som kan være et resultat av dårlig oppfølging og støtte fra arbeidsgivere. Dette vil føre til usikkerhet i rollen, rollekonflikter, uenigheter og roller og rolleambivalens (Dale, 2015).

AFF lederundersøkelse fra 2002 peker på at ledere savner klare tilbakemeldinger, aktiv støtte fra nærmeste overordnede og tydelige forventningsavklaringer. Uten disse tilbakemeldingene vil spesielt nye ledere miste både «fart og retning». Lederkontrakter, oppfølgings- og

evalueringssamtaler, samt målrettet lederopplæring, vil være tiltak som må settes inn og følges opp. Dette er ikke bare viktig for nye ledere, men også for ledere som har tidligere erfaringer fordi dette er kontekstavhengig (Dale, 2015).

Resultatkrav kan utformes og formidles med en solid forankring i virksomhetens overordnede mål, når det gis tydelige forventninger fra egen overordnet. Det er enklere for ledere å opptre trygt ovenfor medarbeidere, når de har virksomhetens strategi som tydelig base. For relasjonsbygging vil medarbeidere oppleve at det lønner seg å bytte informasjon og kompetanse med en leder som har støtte fra sin overordnede (Coldbjørnsen, 2004).

Ledere som verdsettes av sin overordnede når de lykkes, vil forsterke og gjenta den atferden som utløste anerkjennelsen. Hvis bare faglig dyktighet og effektiv saksbehandling roses, vil slike oppgaver få mer oppmerksomhet på bekostning av lederskapet.

Ledere som går alene med sin mislykkethet og ikke får tidlige tilbakemeldinger fra sin overordnede, kan føle maktesløshet og oppleve at de ikke mestrer lederrollen.

Ved endringsprosesser hvor tiltak kan bringe leder på kanten av sine underordnede, er det særlig viktig med støtte fra overordnede på det personlige plan. Leder vil stå i midten og bli skyteskive for sterke følelser, og det vil være viktig med personlig støtte fra overordnede for at leder skal greie å stå i slike prosesser.

Et lederskifte kan beskrives som et dialogbasert puslespill hvor ulike aktører sitter med ulik informasjon, og det er kritisk for ledere å få tilgang til denne lærings- og styringsinformasjonen (Dale & Haaland, 2004a).

Nærmeste overordnede leder spiller en svært sentral nøkkelrolle for om den nye lederen skal lykkes og bli værende i virksomheten. Det er utfordrende for mellomledere å finne sin plass i nærmeste leders ledergruppe. Det er også en utfordring at de ikke får rask og god nok opplæring i virksomhetens interne systemer. Ledere trenger ikke personrettet lederutvikling, men praktisk og kontekstuell lederstøtte (Dale, 2015).

2.5.2 Ensom jobb

Resultater fra AFF lederundersøkelse i 2002, viser til at en av tre ledere opplever at de har fått klare forventningsavklaringer fra overordnede. De færreste har overordnede som tar tak i situasjonen når de mislykkes. Det er mer vanlig å få hjelp under arbeidet, men de fleste

lederne opplevde at også på dette området var støtte fra overordnede fraværende. De opplevde at det meste av oppfølgingen besto i form av at godt arbeid ble anerkjent og rost. Resultatene viser at de fleste ledere må klare seg alene uten faglig og personlig støtte fra overordnede når de sliter, og at ledelse er en ensom jobb. Når resultatene er gode vanker det oppmerksomhet og anerkjennelse for de fleste, men langt fra alle opplevde dette (Coldbjørnsen, 2004).

2.6 Nettverk og arena

Et nettverk kan beskrives som hvordan en organisasjon samarbeider med andre (Erichsen et al., 2018). Det handler om å dele informasjon og erfaringer på ulike områder, både innenfor fagområdet og ledelsesområdet. Et godt nettverk er viktig for å utvikle samarbeid, både med andre organisasjoner og andre personer, for å utvikle virksomheten. Et nettverk kan både være internt innen egen organisasjon, men også være på tvers av virksomheter. Nettverk kan også bidra til å drive frem utviklings- og forbedringsprosesser og er spesielt viktige, dersom en organisasjon ønsker å utvikle sine tjenester eller produksjon

2.6.1 Temporære organisasjonsformer - nettverk

Nettverk eller nettverksorganisering hører til familien av temporære og fleksible organisasjonsformer. Røvik (2007) definerer nettverk som:

Nettverk er implementering av sosial, kulturell og teknologisk prosess som resulterer i delegering av makt og ansvar, og som bryter ned organisatoriske grenser. Den tilrettelegger for direkte person til person forbindelser, deling av informasjon og felles jobbing (både innenfor og mellom organisasjoner,) med mål å forfølge felles mål, løse problemer og tilfredsstill forventningene fra interne og eksterne interessenter.

I AFF ledelsesundersøkelse fra 2002 viser resultater fra undersøkelsen at de fleste ledere har tilgang til nettverk som kan gi personlig støtte og faglige råd. Undersøkelsen viser at det ligger mer potensiale i form av kompetanse og informasjon, i nettverkene, enn ledere klarer å ta ut. Av halvparten av de spurte savnet større sjenerøsitet blant kollegaer for å dele på sine innsikter og erfaringer. Dette kaller for «silosyndromet», som handler om at oppmerksomheten rettes oppover mot overordnede mer enn til siden mot sine kollegaer. I det horisontale samarbeidet ligger det et informasjons og kompetansepotensial som de ikke klarer å utnytte fullt i dag (Coldbjørnsen, 2004).

2.6.2 Arena

Arena betegnes som mer eller mindre regelmessige arrangerte møter, konferanser, seminarer, kurs eller studier. Arenaene er ofte utformet som informasjons-, opplærings- og/eller utviklingstiltak for ulike grupper. Han skiller mellom intraorganisatoriske arena og interorganisatoriske arena, innenfor en organisasjon og utenfor en organisasjon. Videre betegnes disse som nære og fjerne arena for å skille om deltakere kommer fra egen eller andre organisasjoner (Røvik, 2007).

Arenaene er delt inn i fire hovedgrupper fra nære til fjerne arena. Den første gruppen er arena for de som er i samme bransje/sector internt i en organisasjon. Neste gruppe består av deltakere fra samme bransje/sector som vertsorganisasjonen og er en ekstern arena. Den tredje gruppen er en intern arena med deltakere fra ulike sektorer/bransjer utenfor vertsorganisasjonen. Og den siste gruppen er en ekstern arena utenfor vertsorganisasjonen med samme sektor/bransje (Røvik, 2007).

2.7 Oppsummering av teori

Vi har i dette kapittelet presentert ulike teorier om ledelse som er valgt på bakgrunn av vår problemstilling som omhandler «Hvordan kommuniserer og forankrer mellomledere mål i kommunen?». Vi har redegjort for mål, kommunikasjon og oversettelse, mellomlederen, lederstøtte, nettverk og arena og rammeverk for ulike ledernivå.

Teori som er gjennomgått er valgt for å kunne forstå hvordan mellomledere jobber med kommunikasjon og forankring av mål i organisasjonen, for å oppnå måloppnåelse.

Teorien viser at det er viktig at ledere klargjør mål for sine ansatte ved bruk av effektiv kommunikasjon, som er tilpasset den enkelte ansatte. Det må gjøres en innsats for å skape en felles forståelse for målene, slik at ansatte yter bedre. Translatørkompetanse sees på som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med ideoverføringer.

Teorien viser også at transformasjonsledere ser ut til å være spesielt dyktige til å formidle mål, slik at ansatte forstår hvor de passer inn i organisasjonen. Mellomlederen som oversetter, spiller en viktig rolle, der de befinner seg i midten mellom toppledelsen og de ansatte. Teorien viser samtidig at mellomlederen beskytter sine ansatte fra stadig økende krav fra ledelsen. Vi ser også at god offentlig ledelse defineres ut fra hvilket ledelsesnivå man er leder på.

Modellen «Leadership pipeline» er utviklet for å bygge en profesjonell verdikjede for ledelse i det offentlige.

Ledere opplever seg som ensomme, stressede og usikre. De savner klare tilbakemeldinger, forventningsavklaringer og aktiv støtte fra nærmeste overordnet. Videre ser vi fra teorien at nettverk er noe de fleste ledere har tilgang til, for å få personlig støtte og faglige råd. I nettverkene ligger det også mer potensiale enn ledere klarer å ta ut.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på og redegjøre for valg av metode og hvordan undersøkelsen gjennomføres. Vi har i vår forskning gått metodisk frem i tre steg. Først vil vi redegjøre for prosessen med litteratursøk før vi går nærmere inn på de enkelte fasene i forskningsprosessen, der vi beskriver bakgrunn for valg av metode og utvalgsstrategi. Deretter vil vi beskrive valg av forskningsdesign, innsamling av data, analyse av data og til slutt går vi inn på validitet og reliabilitet, etiske problemstillinger og refleksjon over egen rolle som forsker. Til slutt beskriver vi prosessen for den kvantitative spørreundersøkelsen som vi valgte å supplere forskningen med.

3.1 Prosess for litteratursøk

På bakgrunn av problemstillingen «*Hvordan kommuniserer og forankrer mellomledere mål i kommunen?*», har vi brukt ulike søkeverktøy etter relevant litteratur. Litteratursøkene etter empirisk forskning er i hovedsak utført i søkebasen Oria, ved Nord universitets biblioteksøk. I tillegg har vi benyttet Googles søkemotor og Google Scholar, for å finne relevante artikler. Søkene er avgrenset til fagbøker og fagfelleverderte tidsskrift på norsk og engelsk, mellom årstallene 2000 til 2020.

Nøkkelord som ble benyttet var blant annet: goal setting theory, goal ambiguity, goal clarity, goal complexity, goal management, key translators, middle managers, municipality, public sector, role and identity, translate, translation skills, transformational leadership. Norske søkeord vi har benyttet er blant annet: mellomledere, ledelse, mål og målstyring, handlingsrom, nettverk og arena, lederstøtte, endringsledelse, offentlig sektor og utfordringer for mellomledere.

Ut fra litteratursøk, ser vi at det er foretatt mye forskning på mellomledere, men mye av forskningen har hatt fokus på hvordan mellomledere håndterer og opplever endringsprosesser og ser nærmere på hvilke utfordringer de møter som mellomledere i slike prosesser. Det er også skrevet flere masteroppgaver rundt dette området. Vi har ikke funnet forskning som går nøyaktig på problemstillingen vi har valgt, men har funnet flere relevante funn i annen forskning som vi har valgt å se nærmere på. Vi har ikke funnet teori som går direkte på kommunikasjon og forankring av mål i offentlig sektor, men har funnet relevant empirisk

forskning som omhandler mellomledere, mål, ledelse, kommunikasjon, oversettelse, nettverk og arena som vi har presentert i teorikapittelet.

Her kan vi nevne målstyring og betydningen for ansattes forpliktelse til organisasjonen, hvilken betydning klare mål har for teamets ytelse, klare mål som faktor for å redusere turnover og tvetydige mål og transformasjonsledelse. Vi har også studert organisasjonens strategiske styringsdokumenter som kommuneplan, ledelsesplattform, virksomhetsplaner og andre viktige styringsdokumenter. Videre har vi benyttet relevant litteratur fra pensum, for å belyse teori og metode.

3.2 Forskningsprosess og metode

Metode har opprinnelse fra det greske *methodos* og betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om å få fram informasjon om den sosiale virkeligheten og analysere denne. Data må samles inn, analyseres og tolkes, noe som er en sentral del av empirisk forskning. Metodelæren handler i hovedsak om hvordan vi skal gå frem for å undersøke om våre antagelser er i tråd med virkeligheten eller ikke.

En forskningsprosess foregår normalt over fire faser, der det først handler om forberedelser, deretter datainnsamling og til slutt analyse, rapportering og presentasjon av resultater. Det skilles mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode forholder seg til data i form av tekst, mens kvantitativ metode er basert på tallmateriale og data som kan kategoriseres og telles opp (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

3.3 Bakgrunn for valg av metode

Med bakgrunn i tema og problemstilling, har vi valgt å legge hovedvekt på kvalitativ metode, som vi ser vil være mest hensiktsmessig å benytte i denne forskningen, for å undersøke området grundig. Vi vil gå nærmere inn på bakgrunn for valg av metode og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres ut fra et kvalitativt perspektiv.

Vi har i tillegg valgt å benytte en kvantitativ spørreundersøkelse, for å se om funn fra den kvalitative undersøkelsen understøttes og er representativt blant hele utvalget av ledere i kommunen. Denne undersøkelsen ble utformet og gjennomført i etterkant av den kvalitative undersøkelsen og er nærmere beskrevet i kapittel 3.9

Til slutt vil vi avslutte kapittelet med metodiske og etiske refleksjoner vi har gjort oss i forbindelse med dette arbeidet.

3.4 Forskningsdesign og forskningsstrategi

Ordet design stammer fra latin og betyr tegn og i forskning dreier det seg om å utarbeide en problemstilling og finne ut av hvordan undersøkelsen kan gjennomføres fra start til mål (Johannessen et al., 2011).

Det finnes en rekke kvalitative forskningsdesign, som for eksempel, etnografi, casedesign, fenomenologi og grounded theory. Vi har valgt kvalitative data og fenomenologisk design som hovedmetode, fordi vi ønsker å grave dypere i fenomenet. Målet vårt er å benytte en fremgangsmåte hvor vi bygger tillit og åpenhet og derfor sannsynligvis vil få informantene til å åpne opp om fenomenet. Vi skal også være fleksible både i fremgangsmåte og spørsmålsstilling. Undersøkelsen er i tillegg supplert med en kvantitativ spørreundersøkelse, som er utført i etterkant av den kvalitative undersøkelsen.

Undersøkelsen og gjennomføring av samtlige intervju, ble gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse og gikk over en periode på to måneder. En tverrsnittsundersøkelse gir et øyeblikksbilde av problemstillingen som vi undersøker, og gir data kun fra en kort periode og kan ikke gi informasjon om utvikling over tid. I en slik undersøkelse, er det derfor viktig å utarbeide et forskningsdesign, som gjør det mulig å si noe om endring og utvikling over tid (Johannessen et al., 2011).

Fenomenologisk filosofi er læren om “det som viser seg”, eller hvordan ting og begivenheter “fremstår” (Johannessen et al., 2011). Denne tilnærmingen i kvalitativ design handler om å beskrive mennesker, deres erfaringer og forståelse av et fenomen. Nøkkelord er “meningen” fordi forskere gjennom en gruppe menneskers øyne, forsøker å forstå meningen med et fenomen. Videre må fenomenet sees på i den sammenhengen den forekommer innenfor. Selve målet er å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden.

Gjennom fenomenologisk forskningsdesign og kvalitativ metode ved bruk av intervju, vil vi komme nærmere inn på mellomledernes arbeidshverdag i kommunen og få en dypere innsikt i prioriteringer, oppgaver, problemstillinger og utfordringer. Fenomenologisk forskningsdesign består av flere faser som, forberedelser, datainnsamling, analyse og rapportering.

Formålet med forskningen er at vi ønsker å se på hvordan de ulike mellomledere opplever sin arbeidshverdag for å nå kommunens hovedmål, samtidig som de må ivareta og holde den daglige drifta i gang. For at vi skal klare å få en oversikt og forståelse av dette, trenger vi å se hverdagen gjennom mellomlederens øyne.

I forberedelsesfasen undersøkte vi tidligere teori rundt problemstillingen vår, og så nærmere på hvilken kunnskap som fantes på området. Vi gikk også inn i egen organisasjon og valgte ut hvilke områder og mellomledere som kunne være aktuelle intervjuobjekter.

Datainnsamlingen handler om å samle inn data fra individer som har erfaringer med det fenomenet som skal forskes på (Johannessen et al., 2011). I vår forskning er dette mellomledere som deler sine erfaringer med oss som forskere. Vi ønsker å se på hvordan mellomlederne jobber for å kommunisere og forankre mål, hvordan de utfører ledelse, hvilken lederstøtte de får og hvilke nettverk som finnes. Vi ønsker også at informantene forteller om egne motivasjonsfaktorer og utfordringer i mellomlederrollen.

Før gjennomføring av intervju, studerte vi relevante styringsdokumenter som beskriver kommunens satsingsområder, samt ledelsesdokumenter og virksomhetsplaner fra de to sektorene som ble intervjuet. Disse dokumentene gjorde oss kjent med lederplattformen som ledere skal ha kjennskap til.

3.5 Utvalg

En viktig del av samfunnsforskning er å velge ut hvem som skal delta i undersøkelsen. Dette er viktig både i kvantitative og kvalitative undersøkelser. Utvalg handler i hovedsak om å finne informanter ved å definere utvalgets størrelse, velge utvalgsstrategi og til sist rekruttere. Gjennom kvalitative undersøkelser handler det om å hente ut mye informasjon gjennom få informanter. Formålet med kvalitativ metode er å komme nær innpå personer i den aktuelle målgruppen. I samfunnsvitenskapen er utvalget i utgangspunktet hele befolkningen, også kalt populasjonen (Johannessen et al., 2011).

Vår problemstilling handler om hvordan mellomledere i kommunen kommuniserer og forankrer mål i kommunen. Populasjonen i denne oppgaven er i utgangspunktet samtlige mellomledere i kommune Norge, men siden vi har valgt å undersøke egen arbeidsgiver, er utvalget begrenset til mellomledere i Rana kommune.

I den kvantitative spørreundersøkelsen gikk vi bredt ut, og sendte undersøkelsen til samtlige ansatte med stillingstittel «leder» i kommunen. Vi valgte å ikke begrense utvalget i forhold til lederansvar, slik at både ledere med og uten personal og økonomiansvar var en del av utvalget. Hensikten med undersøkelsen var å forsterke funn fra den kvalitative undersøkelsen og se om dette også ble støttet fra en større populasjon blant ledere i kommunen. Vi går dypere inn på fremgangsmåten i kapittel 3.9.

3.5.1 Utvalgsstørrelse

Når det skal gjennomføres intervju, kan det være vanskelig å avgjøre antall informanter på forhånd. Det er viktig at det gjennomføres nye intervju, helt til det ikke kommer frem ny informasjon lengre. Det er heller ikke noen nedre eller øvre grense for antall intervju, mens det i mindre prosjekt er vanlig å gjennomføre rundt 10-15 intervju med ulike informanter når målgruppen er den samme. Kapasitet som tid, økonomi og ressurser kan sette begrensninger på hvor mange intervju det er mulig å gjennomføre (Johannessen et al., 2011).

I kvalitative undersøkelser kan noen informanter ha høyere status og være mer sentrale enn andre og dermed få mer oppmerksomhet (Johannessen et al., 2011). Disse informantene kan eventuelt følges opp med flere intervju. Underveis i undersøkelsen, har vi sett om informantene har gitt tilstrekkelig informasjon, noe som også har vært med på å styre utvalgsstørrelsen.

Som problemstilling og forskningsspørsmål peker på, er det mellomledere i kommunen vi ønsker å studere. Vi har valgt en strategi hvor vi i utgangspunktet likestiller alle informantene i undersøkelsen og har foretatt åtte intervju av utvalgte mellomledere i kommunen. Vi valgte også å begrense utvalget til mellomledere i to ulike sektorer i kommunen. For å understøtte funn i den kvalitative undersøkelsen foretok vi en kvantitativ spørreundersøkelse blant alle mellomledere i kommunen. Utvalget består av 192 ansatte, der 77 ansatte er mellomledere på nivå to og tre med både budsjett- og personalansvar. 115 ansatte på lavere ledernivå har i hovedsak fagansvar, men kan også ha personalansvar. Ledere på dette nivået har ikke budsjettansvar.

3.5.2 Utvalgsstrategi

I motsetning til kvantitative undersøkelser der utvalget ofte trekkes tilfeldig, er det ikke vanlig og normalt lite hensiktsmessig å foreta tilfeldig rekruttering ved kvalitative undersøkelser.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig informasjon og kunnskap om det aktuelle fenomenet som undersøkelses og ikke statistiske generaliseringer. En kvalitativ undersøkelse handler om å undersøke en andel av populasjonen som viser et representativt utvalg av populasjonen (Johannessen et al., 2011).

Vi har først foretatt en strategisk utvelgelse som er en metode som ofte benyttes i kvalitative undersøkelser. Her er vi opptatt av å se på hvilken målgruppe som er mest aktuell, for å gi oss best mulig informasjon om problemstillingen. Formålet med undersøkelsen er ikke å finne personer som utgjør en representativ andel av populasjonen, men å se på hensikten med undersøkelsen.

I den kvalitative undersøkelsen har vi valgt å benytte kriteriebasert utvelgelse av informanter, som er en strategi som innebærer at informantene må oppfylle spesielle kriterier. Vi skal undersøke mellomledere i kommunen med budsjett og personalansvar og som har flere års ledererfaring. Vi har også avgrenset populasjonen til mellomledere innenfor ulike sektorer. Samtlige informanter har både overordnet leder, samt ansatte og ledere under seg.

Vi har også prøvd å benytte maksimal variasjon, der vi har innhentet informanter som har ulike kjennetegn og erfaringer, som utdanningsbakgrunn, ulik arbeidserfaring og bakgrunn fra offentlig og privat sektor, samt god aldersspredning. Vi har god kjønnsfordeling blant informantene, og vi har gjennomført intervju av tre menn og fem kvinnelige informanter. En hovedårsak til at vi valgte å intervju flere kvinnelige ledere, skyldes at det er en stor andel kvinnelige ledere i offentlig sektor, noe som også gjelder vår kommune.

I den kvantitative spørreundersøkelsen har vi spurt alle ansatte med lederstilling i kommunen, utenom toppledelsen. Av de som valgte å svare på undersøkelsen var 73 prosent av respondentene er kvinner, og 27 prosent menn.

3.5.3 Rekruttering

Vi ønsket å få kontakt med mellomledere i kommunen som har lyst til å bidra i vår forskning. I første omgang tok vi kontakt med toppledelsen, for å få klarsignal for gjennomføring av intervju. Bakgrunnen for problemstilling og forskningsspørsmål ble lagt frem, der forskningen har til hensikt å se på hvordan mellomledere i kommunen opplever sin rolle og arbeidet med formidling og forankring av kommunens hovedmål. Dette var noe vi som forskere forventet

ville være interessant for strategisk toppledelse, med tanke på hvordan arbeidet i kommunen prioriteres og i hvilken grad mellomledere har tid og fokus på dette området.

For ikke å komme i en situasjon hvor toppledelsen pekte ut informanter som de visste var motiverte, ønsker vi selv å finne informantene. Videre kjenner vi vår virksomhet godt og valgte å benytte personlig rekruttering, der informantene oppfylte bestemte kriterier, basert på strategisk utvelgelse med maksimal variasjon (Johannessen et al., 2011).

Vi tok direkte kontakt på telefon med aktuelle informanter og ga god informasjon om hensikt og bakgrunnen for forskningen. Vi prøvde å motivere informantene, ved å fortelle dem at ved å ta et lite avbrekk i en travel hverdag, kunne de reflektere rundt ledelsesfaget, samt bidra til vår forskning og lederutviklingen i kommunen.

For gjennomføring av den kvantitative spørreundersøkelsen, brukte vi kommunens personal- og HR system. Vi sendte ut spørreskjema via e-post til samtlige ansatte i kommunen med «leder» i sin stillingsbetegnelse. Denne gruppen utgjør 192 personer på tre ulike ledernivå. Mellomledere på nivå to er avdelingsledere under kommunaldirektører, mens mellomledernivå tre er enhetsledere under avdelingsledere. Begge disse ledernivåene har både budsjett og personalansvar. Ledere på laveste nivå, har i hovedsak kun fagansvar, men noen har også personalansvar. Ingen på dette nivået har budsjettansvar.

I invitasjonen beskrev vi kort om formålet med undersøkelsen for å motivere ledere til å gjennomføre spørreundersøkelsen. At undersøkelsen var kort og kunne gjennomføres på to-tre minutter la vi også vekt på, for å motivere respondentene til å ta seg tid til undersøkelsen.

3.6 Innsamling av data

Datainnsamling er en sentral del av forskningen og skal gjenspeile virkeligheten og området det forskes på. Det finnes mange måter å innhente data på og det må vurderes utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Data som samles inn, må være pålitelig og relevant ut fra problemstillingen som er valgt og må dokumenteres.

Kvalitativ tilnærming består av to grunnleggende måter å samle inn kvalitative data på, enten gjennom observasjon eller gjennom intervju. Observasjon handler om at forskeren observerer handlinger i konkrete situasjoner og gir forskeren sanseinntrykk av disse, mens intervju gir data gjennom informasjon som informanter kommer med i samtaler med forskeren. Skillet

mellom disse to måtene å samle inn data på er ikke absolutte og intervju kan også være en del av en observasjonsstudie (Johannessen et al., 2011).

Ved bruk av kvantitativ metode er det fastsatte prosedyrer for innsamling og analyse av data, mens kvalitativ metode har mindre formaliserte regler. Datainnsamling og analyseprosessen går hånd i hånd i kvalitative analyser og det har dermed vært viktig at vi som forskere tok notater og foretok analyser underveis i prosessen. Vi har i hele prosessen fulgt med og sett om vi var på riktig vei og foretok justeringer fortløpende når det var behov.

Med bakgrunn i valgt problemstilling og forskningsspørsmål, mener vi at intervju er metoden som best egner seg for å studere fenomenet og vil gi oss mest mulig relevant informasjon rundt dette området. Informantene ble i forkant informert om at intervjuene skulle tas opp på videopptak, og ga godkjenning for dette. Vi valgte å benytte videopptak på alle intervjuene som ble foretatt digitalt, mens lydopptak fra det ene fysiske intervjuet, for å gjengi ordrett det som ble sagt, i tillegg til at tonefall og humør også kunne bli fanget opp.

For å systematisere data, vurderte vi å benytte digitale hjelpemidler for å hjelpe oss å analysere data fra de enkelte intervjuene, ved at vi på forhånd definerte koder/tema områder. Dette gikk vi bort fra, men vi strukturerte data ut fra tema og spørsmål under intervjuene, slik at vi fikk god struktur og fikk systematisert og analysert funn opp mot problemstilling og forskningsspørsmål.

Den kvantitative spørreundersøkelsen ble utført i etterkant av analysen av intervjuene, for å se om vi kunne understøtte funnene vi gjorde. Her la opp vi til en standardisering med faste spørsmål og svaralternativer, for å generalisere resultatene fra populasjonen. Spørreundersøkelsen ble utformet i etterkant av analysen av den kvalitative undersøkelsen. Her la vi vekt på å utforme spørsmålene i tråd med funn fra den kvalitative undersøkelsen, for å understøtte svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

3.7 Intervju

Intervju benyttes ofte til å samle inn kvalitative data og er en fleksibel metode som kan benyttes omtrent overalt. Intervju egner seg godt når formålet er å forstå eller beskrive noe og kan ofte utvikle seg til en samtale, enn bare svar på spørsmål. Intervju resulterer ofte i gode, fylldige og detaljerte beskrivelser om det aktuelle temaet, men det forutsetter også at temaet ikke er for komplisert eller er sensitivt.

Kvalitative intervju gir informantene større frihet enn et strukturert spørreskjema, der svarene ofte er låst i forhold til spørsmålene. Intervju er dermed bedre egnet til at informantene kan få uttrykke seg og få frem egne erfaringer og oppfatninger av hendelser. Gjennom intervju er det også mulig å rekonstruere hendelser, noe som ikke er mulig gjennom spørreskjema.

Undersøkelse av sosiale fenomener som ledelse i en organisasjon er en sammensatt oppgave, men intervju gjør det mulig å få frem kompleksiteten og nyansene (Johannessen et al., 2011).

Gjennom problemstillingen i forskningen vår, skal se vi se på hvordan mellomledere i kommunen jobber med å formidle, kommunisere og forankre kommunens hovedmål i organisasjonen. Gjennom forskningsspørsmålene prøver vi å finne ut av hvilken betydning mellomlederen har for oversettelse av mål og hvilke utfordringer mellomledere møter på under arbeidet med å oversette kommunens mål. Vi ser også på hvilken betydning ledelse, støtte, nettverk og arena betyr for mellomlederen og hvilken betydning dette har for arbeid med mål.

Klarer mellomlederne å skape mening for de ansatte i ulike endringssituasjoner som stadig oppstår? Videre har vi forsøkt å gå dypere inn på utsagn som kom frem i løpet av samtalene, for å skaffe oss en dypere forståelse av fenomenet som vi forsket på.

Vi har gjennomført intervju av åtte mellomledere fra to ulike sektorer i kommunen. Dette mener vi er et tilstrekkelig antall informanter, for å få frem bredden i de ulike fagene sett opp mot problemstillingen.

3.7.1 Intervjuguide

En intervjuguide er en overordnet plattform som viser en oversikt over tema som skal gjennomgås og kan settes opp med generelle spørsmål, samt hjelpespørsmål (Johannessen et al., 2011).

Vi har utarbeidet en intervjuguide som tok utgangspunkt i semistrukturert eller delvis strukturert intervju og har valgt å følge malen til Johannessen et al. (2011) som lister opp en rekke spørsmål og momenter, som bør være med i intervjuguiden og intervjusituasjonen. Intervjuguiden hadde en innledning der vi først presenterte oss som forskere og hvilket tema som skulle undersøkes. Videre ga vi generell informasjon om intervjuet som varighet, dokumentasjon, anonymitet, tillatelser, betydning og resultat.

Intervjuguiden var bygd opp med bakgrunn i våre forskningsspørsmål og vi delte den inn i ulike temaområder. Temaområdene var ledelse, mål, oversettelse av mål, deltakelse for målsetting, lederstøtte for å nå mål, nettverk og arena. Under oversettelse av mål går vi dybden og undersøker hvordan mellomledere jobber med oversettelse av mål og hvordan disse kommuniseres, formidles og forankres i organisasjonen. Vi ser også på hvilke utfordringer de møter i denne sammenhengen og hva ledere gjør for å motivere ansatte til å nå mål.

Hoveddelen av et kvalitativt intervju bør bestå av nøkkelspørsmål som går direkte på formål med undersøkelsen og problemstillingen, og er selve kjernen av en intervjuguide. Rundt 50 prosent av tiden som benyttes til intervjuet bør være på nøkkelspørsmålene (Johannessen et al., 2011).

Våre nøkkelspørsmål dreide seg om de ulike temaområdene, i tillegg hadde vi utarbeidet hjelpespørsmål under de ulike temaområdene. Disse ble viktige for oss for å holde flyten i samtalen rundt det tema som til enhver tid ble drøftet.

Det var en utfordring for oss som forskere å klare å balansere intervjuene rundt hovedspørsmålene. Noen informanter hadde en tendens til å snakke seg bort, men det var vårt ansvar å få de på sporet igjen. Vi opplevde at det var en grei balanse i intervjusituasjonene, der tilstrekkelig tid ble brukt på nøkkelspørsmålene. Vi hadde kun noen små justeringer av intervjuguiden i løpet av intervjuene. Disse endringene hadde ingen betydning for de øvrige intervjuene.

3.7.2 Utførelse av intervju

Vi opplevde at samtalen fløt godt under intervjuene, og våre hjelpespørsmål hjalp oss hvis informantene trengte flere oppfølgingsspørsmål for å komme inn på de ulike temaområdene. Vi oppmuntret til refleksjon gjennom oppfølgingsspørsmål ved å spørre om hva de opplevde og tenkte rundt de ulike temaene. En grunnleggende forutsetning er at spørsmålene er enkle og korte, for å unngå at spørsmålene kan misforstås (Johannessen et al., 2011).

Observasjon av kroppsspråk er viktig for å følge med om informanten viser negative tegn og kan være sliten eller misfornøyd. Å vise interesse og gi tilbakemelding underveis i intervjuet er viktig og det er viktig å være en god lytter, slik at forskeren er sikker på at informanten har forstått både tema og spørsmål. Kun en av informantene valgte å ikke ha på kamera. Dette

tolket vi som at vedkommende ikke følte seg bekvem med å bli filmet under intervjuet, og vi hadde stor forståelse for dette. Intervjuet fløt imidlertid fint, og vi mener vi klarte å fange opp budskapet, ved å lytte ekstra godt til denne informanten.

Det er en fordel å gjennomføre testintervju, for å sikre at gjennomføringen av intervjuene blir vellykkede (Johannessen et al., 2011). Dette rådet fulgte vi, og vi gjennomførte et testintervju med en mellomleder. Etter innspill fra mellomlederen, fant vi noen uklarheter i vår intervjuguide som vi endret på.

I prosessen med å forberede intervjuene og intervjuguiden var det viktig at vi diskuterte hvordan vi skulle gå frem i intervjuene. Vi var to personer som skulle gjennomføre intervjuene sammen, og det var derfor viktig at våre roller var klare før vi gikk inn i intervjusituasjonen.

Informantene ble innkalt til møte i ledige tidsrom ut fra sine kalendere, etter avtale med hver enkelt leder. Å være mellomleder kan være en hektisk oppgave, og vi var forberedt på at intervju kunne bli avlyst eller flyttet, fordi mellomlederens hverdag er uforutsigbar.

En av oss ledet samtalen og den andre noterte og stilte oppfølgingsspørsmål.

Intervjuteknikker som vi benyttet, var at vi oppfordret til å fortelle mer om tema og lot samtalen løpe fritt etter hva informantene fortalte oss. Samtidig var det viktig at vi ikke «gikk oss vill», det vil si at den som leder intervjuet var ansvarlig for å få informant tilbake på rett spor. Dette gjorde vi med forsiktighet, da vi ikke ønsket å avbryte interessante fortellinger.

Vårt kroppsspråk er veldig viktig, og vi hadde fokus på å være nøytral til tema. Våre uttalelser og vårt kroppsspråk kan påvirke og lede informantenes svar. Vi hadde fokus på å ikke si oss enige eller uenig i utsagn som kom fra mellomledere. Det er viktig at det er mellomlederens opplevelse som kommer frem, og vi sørget for å være nøytrale. Når vi gjennomførte intervju med noen vi hadde en relasjon til, byttet vi på hvem som ledet samtalen. Årsaken til dette, var at vi som forskere kan ha forutinntatte holdninger og meninger om de ulike informantene, og ville unngå å havne i en intervjusituasjon hvor informanten følte seg utilpass. Det tok to måneder å få gjennomført samtlige intervju.

Etter at intervjuene var gjennomført, transkriberte vi disse umiddelbart, slik at de var klare til analysefasen. Rett etter et intervju er intervjuet «friskt i minne» og vi kunne klare å gjenskape

stemningen, atmosfæren og inntrykk som vi gjorde oss under intervjuet. Hvis det hadde tatt for lang tid mellom intervju og transkribering, ville dette minnet blitt svakere og vi kunne lettere blandet sammen informantene.

3.7.3 Gjennomføring av intervju

Det finnes flere måter å gjennomføre kvalitative intervju på. Intervju kan være ustrukturerte og uformelle med åpne spørsmål med et tema som er gitt på forhånd, strukturerte intervju med forhåndsbestemt tema med faste svaralternativer, eller semistrukturert eller delvis strukturert intervju (Johannessen et al., 2011).

Vi har valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju, med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, med åpne og få hovedspørsmål. De enkelte temaene vi gikk igjennom, som mål, ledelse, støtte, nettverk og arena, tok utgangspunkt i problemstillingen og forsknings-spørsmålene. Vi la også inn hjelpespørsmål, som skulle bidra til å besvare ut problemstillingen, dersom informanten ikke naturlig kom inn på tema ut fra de åpne spørsmålene. Vi ønsket å finne de riktige formuleringene og spørsmålsvinklingen, slik at spørsmålene førte til at mellomlederens tankeprosesser ble satt i gang og relatert til den enkelte mellomleders ståsted og erfaring.

Et fellestrekk for semistrukturerte intervju eller delvis strukturerte intervju, er at spørsmålene fremstår som åpne, der svaralternativene ikke er gitt på forhånd. Dette gir informantene frihet til å besvare spørsmålene med egne ord og gir ofte fyldige svar på spørsmålene (Johannessen et al., 2011).

Da vi hadde fått et begrenset utvalg av informanter vi ønsket å foreta intervju av, tok vi kontakt med disse på telefon. Vi møtte velvilje hos alle vi tok kontakt med, og bare en av informantene måtte trekke seg av personlige årsaker. Det ble sendt ut digital møteinnkalling og vi la med informasjonsbrev og fakta om undersøkelsen. Informasjonsbrevet beskrev kort formålet med forskningen, og hva det innebar for den enkelte å delta. Vi la spesielt vekt på å informere godt om ivaretagelsen av personvernet, slik at alle skulle føle seg trygge på at de ble anonymisert.

Da vi skulle gjennomføre intervjuene hadde koronapandemien pågått i flere måneder. Informantene var dermed godt kjent med digitale verktøy for gjennomføring av digitale møter. Vi valgte derfor primært å gi dem muligheten til å gjennomføre intervjuene via Teams,

men ga dem også et alternativ til å foreta fysisk møte for gjennomføring av intervjuene. Av de åtte informantene, valgte sju å gjennomføre intervjuene digitalt via Teams, mens kun en av informantene fant det mest hensiktsmessig med fysisk møte.

Vår oppfatning var at mellomlederne var bekvemme med denne måten å bli intervjuet på, fordi metoden var godt innarbeidet som verktøy i det daglige arbeidet. En annen fordel med denne metoden er smittevern, samtidig som det er en effektiv måte å gjennomføre møter på i en travel hverdag, da det ikke går bort tid til kjøring til og fra intervjustedet.

Etter at forskningen vår er ferdig, vil alle dokumenter knyttet til den enkelte mellomleder bli makulert. For oss er nøkkelen til suksess at informantene følte tillit til oss som forskere. Dette er noe vi la ned mye arbeid i for å få til, både før, under og etter intervjuene, og vi føler at dette er noe vi har lyktes med.

Hvert intervju ble berammet til en og en halv time, og informantene fikk informasjon om at det var mulig å trekke seg når som helst, uten at vi trengte å få noen begrunnelse for dette. Selv om vi la opp til en bestemt rekkefølge på hovedtema, opplevde vi flere ganger at informantene hoppet mellom ulike tema og spørsmål i intervjuguiden, ut fra hvilke tema informanten naturlig kom inn på under intervjuet. Dette var vi godt forberedt på og lot skje, slik at samtalen fløt lettere mellom de ulike temaområdene.

Da vi nærmet oss avslutningen av intervjuene, forberedte vi informantene på at vi nærmet oss slutten av intervjuet, for å skape en balansert og rolig avslutning. Det er også viktig å kartlegge om informanten har fått frem alle sine innspill under selve intervjuet, samt forberede informantene på at intervjuet nærmer seg en avslutning. Intervju bør rundes av med nøytrale spørsmål, for å få en balansert og rolig avslutning (Johannessen et al., 2011).

Under avslutning av intervjuene spurte vi om noe var uklart eller om de hadde noe å tilføye, for å oppklare om det gjensto eventuelle uklarheter. Samtidig var det viktig at informantene fikk muligheten til å komme med ytterligere relevant informasjon, dersom noen følte behov for dette. Det er viktig å gi informantene mulighet til å komme med spørsmål i forhold til undersøkelsen, dersom dette er noe som ønskes tatt opp før avslutning av intervjuene (Johannessen et al., 2011).

3.8 Analyse av data

I den kvalitative undersøkelsen har vi benyttet fenomenologisk forskningsdesign, noe som betyr at det er innholdet i datamaterialet som er viktig. Vi må tolke, analysere og forstå meningen ut fra informasjon informantene kom med.

Analyse av meningsinnhold kan bestå av fire hovedsteg: 1. helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2. koder, kategorier og begreper, 3. kondensering og 4. sammenfatning (Johannessen et al., 2011).

Vi har strukturert og analysert funn fra forskningen vår gjennom disse hovedstegene, for å sikre en god fremdrift og struktur på arbeidet. Hvert av de enkelte stegene, beskrives nærmere i de videre avsnittene.

3.8.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Etter at transkribering av intervjuene var gjennomført, lagte vi en sammenstilling av samtlige intervju basert på hovedspørsmål. I denne fasen skulle vi bli kjent med datamaterialet og få et helhetsinntrykk, samtidig som vi lette etter sentrale og interessante tema. Vi forsøkte å få et overblikk og fant hovedtema på bakgrunn av datamaterialet fra de gjennomførte intervjuene. Vi utarbeidet en matrise for hvert hovedtema med delspørsmål, der de enkelte svarene fra hver enkelt informant ble lagt inn.

3.8.2 Koder, kategorier og begreper

I denne fasen fant vi meningsbærende elementer i datamaterialet, og skilte ut relevante funn ut fra oppgavens problemstilling. Vi markerte funn i teksten vi mente var viktige å ta med videre i prosessen, mens informasjon som ikke var viktig i forhold til problemstillingen, ble lagt bort. Vi utarbeidet en struktur der vi kategoriserte funnene basert på hvert hovedspørsmål i intervjuguiden. Vi måtte stokke om på svarene i intervjuene og samle disse under hvert hovedtema, men på denne måten ble det enklere å få en oversikt og analysere funnene.

I teorien kalles dette arbeidet for koding, som benyttes for å avdekke og organisere datamaterialet, slik at det er enklere å analysere og få oversikt over viktig innhold, samt redusere og få vekk unyttig informasjon.

3.8.3 Kondensering

Hensikten i den tredje fasen, er å redusere datamaterialet og få fremhevet viktige funn som gir mening ut fra problemstilling og forskningsspørsmål. Her tok vi utgangspunkt i sammenstillingen av svar i matrisen og så på hvilke funn som gikk igjen hos flere informanter og markerte viktige funn. Vi tok også med oss flere direkte sitat vi mente var viktige.

3.8.4 Sammenfatning

I denne fasen utformet vi nye begreper og beskrivelser. Vi måtte også vurdere om det var samsvar mellom det opprinnelige materialet og bearbeidet materiale etter koding. Hvis det ikke var samsvar, måtte vi som forskeren ha gått tilbake i prosessen og finne ut av hva som hadde gått galt.

I denne fasen kom vi frem til fire hovedområder ut fra datamaterialet og funn vi gjorde; ledelse, mål, nettverk og arena, samt lederstøtte. Vi så også at det var samsvar mellom våre funn og det opprinnelige materialet. Vi valgte å ikke gå videre med spørsmål som handlet om deltakelse for å lage mål, fordi vi ikke fikk innhentet nok datagrunnlag for å gå videre med dette området.

Med bakgrunn i funn fra analysen av datamaterialet basert på intervju at åtte mellomledere, bestemte vi i denne fasen å innhente mer data, for å se om vi kunne understøtte våre funn fra andre mellomledere i kommunen. Vi valgte derfor å utarbeide en kvantitativ spørreundersøkelse, der vi fokuserte på spørsmål knyttet til hovedfunnene fra den kvalitative undersøkelsen. Denne undersøkelsen ble sendt ut til rundt 200 mellomledere i kommunen.

3.9 Evaluering av kvalitative undersøkelser

I kvalitativ forskning er det viktig at vi som forskere gjennom hele prosessen beskriver alle våre beslutninger og valg vi tar, for at det skal være mulig å følge med og vurdere påliteligheten i forskningen. Det er viktig å undersøke begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet i forbindelse med kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2011).

I de neste avsnittene går vi nærmere inn på de enkelte begrepene, der vi forklarer nærmere hvordan vi har forsøkt å ivareta en god kvalitet på undersøkelsen. Vi vil også gjøre oss noen etiske refleksjoner opp mot forskingsdesign og metode.

3.10 Dataenes pålitelighet, gyldighet og etikk

3.10.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet, og i all forskning er dette et grunnleggende spørsmål (Johannessen et al., 2011). Reliabilitet dreier seg om hvor nøyaktig data undersøkes, hvordan de samles inn, bearbeides og hvilke data som benyttes. For eksempel kan vi undersøke samme gruppe med samme undersøkelse med noen ukers mellomrom. Blir sluttresultatet likt har undersøkelsen høy reliabilitet.

Krav om reliabilitet er lite hensiktsmessig innenfor kvalitativ forskning, siden det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, men det er samtalen som styrer innsamling av data. Observasjoner er gjerne verdiladet og kontekststavhengig, noe som medfører at andre ikke kan kopiere forskningen.

Ved å gi leseren en åpen og detaljert beskrivelse av valgte fremgangsmåte, styrkes påliteligheten til forskningsprosessen. Videre styrker forskeren påliteligheten til forskningen, ved å fortløpende dokumentere data, metoder og avgjørelser i løpet av prosessen. Ved evalueringen styrkes påliteligheten ytterligere, hvis det legges vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering (Johannessen et al., 2011).

I vår forskning der vi benyttet intervju som metode for å innhente data, valgte vi å bruke lydopptak, slik at vi kunne gjengi eksakt det informanten sa. Opptakene ble transkribert i etterkant av intervjuene, siden det er viktig å ha intervjuene friskt i minne, og dermed huske mer av det som ble sagt. Det er vår egen erfaringsbakgrunn som avgjør hva vi skal legge vekt på, samtidig som vi støtter oss på teori.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide som vi knyttet til de ulike forskningstemaene. Når data var transkribert, ble disse sortert opp mot de enkelte temaene vi forsket på. Slik har vi gjennom hele prosessen bearbeidet data og trukket ut viktige funn, vi mener er hensiktsmessige for å styrke påliteligheten.

3.10.2 Troverdighet - validitet

Troverdighet eller begrepsvaliditet handler om å finne ut om det er sammenheng mellom data som samles inn og fenomenet som skal undersøkes (Johannessen et al., 2011). Validitet i

kvalitative undersøkelser handler om å se på hvilke fremgangsmåter som er benyttet, og om funn er knyttet opp mot formålet med studiet og om de representerer virkeligheten.

For å få troverdighet i vår forskning, har vi lagt stor vekt på å dokumentere fremgangsmåten i forskningen vår. Vi har redegjort for hvilken metode som er benyttet ved innsamling av data, hvilken intervju metode som er brukt og hvordan analyse av transkripsjoner er gjennomført. Videre har vi redegjort for hvordan vi har foretatt reduksjon av datamateriale.

Vi har benyttet intervju som metode og alle informantene mottok informasjonsskriv i forkant av intervjuene, slik at de skulle få god informasjon om metoden. I tillegg har dette vært et innledende tema i forkant av alle intervjuene. Vi har vært åpne om hvordan dataene skulle behandles, og gitt informantene informasjon om at alle data skal slettes etter at forskningen er gjennomført.

Intervjueffekt handler om at intervjuer kan påvirke enten bevisst eller ubevisst informantene og deres svar (Johannessen et al., 2011). Informasjon som kommer frem, vil også siles av oss som forskere og kan bli mer eller mindre subjektive. Vi har vært bevisst på dette under gjennomføring av intervjuene og la stor vekt på å ikke påvirke informantene. Vi var opptatt av å være nøytrale og ikke gi signaler som om vi var enige eller uenige, i format av kroppsspråk, stemmeleie og holdninger. Vi har også vært bevisst på å være nøytrale og ikke foreta subjektive vurderinger av informasjon under behandling av funn fra forskningen.

Utvalgsskjevhet dreier seg om en skjevhet i informantutvalget. For eksempel kan enkelte avdelinger være utelatt eller underrepresentert (Johannessen et al., 2011). I forskningen vår sørget vi for å ha et likt utvalg, med fire informanter fra to ulike sektorer. Vi brukte god tid til å identifisere de riktige informantene og vi satte også opp alternative informanter, dersom noen skulle falle fra eller ikke ønsket å la seg intervju. Når en informant ikke ønsket å delta, ble vedkommende erstattet med en annen informant fra samme sektor.

For å unngå klassifiseringskjevhet, som handler om at de som deltar i undersøkelsen ikke er egnet for å belyse problemet, har vi benyttet strategisk utvelgelse av informanter. Dersom det foretas tilfeldig utvelgelse av informanter ved kvalitative intervju, kan dette føre til klassifiseringskjevhet (Johannessen et al., 2011).

Troverdigheten i forskningen vår forsterkes ytterligere, når vi sammenstiller funn fra den kvalitative undersøkelsen opp mot funn fra den kvantitative undersøkelsen. På denne måten har vi nå flere informanter, som bekrefter og understøtter funn vi har gjort i forskningen.

3.10.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet handler om å se på om resultatet av forskningen kan overføres til liknende fenomener og generaliseres (Johannessen et al., 2011). Dersom utvalget i en kvantitativ undersøkelse er representativt, kan det være mulig å foreta en statistisk generalisering av funnene opp mot hele populasjonen. Samtidig er ønsket om å generalisere ikke begrenset til kvantitative undersøkelser. Når utvalget i en kvalitativ undersøkelse er begrenset til et fåtall personer, er det vanskelig å si noe om overførbarheten i en slik undersøkelse.

Datainnsamlingen må systematiseres og analyseres, for å bygge opp ny kunnskap om fenomenet. Forskning skal trekke slutninger utover de umiddelbare. Overførbarhet dreier seg om vi lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige også for andre områder enn det vi skal studere.

I denne oppgaven der vi har et begrenset utvalget i den kvalitative undersøkelsen, men samtidig har et representativt utvalg i den kvantitative undersøkelsen, mener vi at funn fra undersøkelsen vår kan overføres til andre kommuner eller andre private og offentlige organisasjoner. Vi tror også at egen organisasjon kan dra nytte av våre funn.

3.10.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

I kvalitativ forskning ønskes det å bringe frem et unikt perspektiv for det som forskes på. Det er viktig at ikke forskningen blir et resultat av forskerens subjektive holdninger, men et resultat av forskningen. Bekreftbarhet er en metode som skal sikre dette, ved at forskeren gjennom hele prosjektet dokumenterer og beskriver alle beslutninger som fattes. På denne måten kan leseren følge med og vurdere dette. Hvis forskeren opptrer selvkritisk og kommenterer tidligere erfaringer, avvik, oppfatninger eller skjevheter, vil dette også styrke bekreftbarheten. Det samme gjelder dersom forskeren finner støtte i annen litteratur eller om ulike fortolkninger støttes av andre informanter som deltar i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011).

Undersøkelsen vår bygger på flere teorier som vi har sammenstilt mot empirien. Vi har sett på om vi fant bekreftelse for om det er samsvar mellom teori og empiri, og om vi også fant andre nye interessante funn uten støtte fra teorien. Våre funn blir drøftet opp mot teori i kapittel 5, der vi foretar analyse av empiriske funn fra undersøkelsen.

3.10.5 Etske problemstillinger

Forskning er underlagt etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2011). I Norge har nasjonal forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora vedtatt forskningsetiske retningslinjer, der det i hovedsak er tre typer hovedhensyn forskeren må ivareta.

Alle informanter har rett til selvbestemmelse og autonomi. Det er også krav om å respektere informantenes privatliv og alle har rett til selv å bestemme hvilken informasjon som gis. Vi som forskere har også et ansvar for å hindre skade. Deltakerne i undersøkelsen skal utsettes for minst mulig belastning, og vi som forskere må vurdere om data som samles inn, kan være sårbar eller følsom og dermed kan være vanskelig å bearbeide og komme seg ut fra.

Før vi gikk i gang med undersøkelsen, informerte vi om undersøkelsen til toppledelsen i kommunen og innhentet samtykke. Vi informerte om bakgrunnen for undersøkelsen, forskningstema og mål med undersøkelsen. Informantene ble på forhånd spurt om å delta og de fikk god informasjon tilsendt før undersøkelsen. Informantene har levert skriftlig samtykkeerklæring i forbindelse med deltagelse og behandling av data i forskningen.

Alle informantene er anonymisert og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner som har deltatt i undersøkelsen. Vi har sendt inn meldeskjema til norsk senter for behandling av forskningsdata. Forskningen er vurdert og godkjent med bakgrunn i bruk av intervju og bruk av lydopptak. I undersøkelsen har vi ikke benyttet navn, kjønn eller andre kjennetegn og informasjon som gjør at informantene kan identifiseres. Undersøkelsen omhandler heller ikke sensitive personopplysninger og faller utenfor personopplysningsloven på dette punktet. Populasjonen som er definert som mellomledere i kommunen, omhandler rundt 200 personer i den aktuelle målgruppen som har deltatt i undersøkelsen vår.

3.11 Kvantitativ undersøkelse

På bakgrunn av den kvalitative undersøkelsen hvor vi gjennomførte intervju av åtte informanter, ønsket vi å se om våre funn var representative i forhold til øvrige mellomledere i kommunen. Vi bestemte oss derfor for å supplere den kvalitative undersøkelsen, med en kvantitativ spørreundersøkelse som vi sendte ut til alle mellomledere i kommunen.

Til forskjell fra en kvalitativ undersøkelse som omhandler og behandler data i form av tekst, omhandler kvantitativ metode behandling av data i form av tall (Johannessen et al., 2011). Kvantitative data kjennetegnes ved at et fenomen kan telles opp. Kvalitative data kan ikke uten videre telles opp i ulike kategorier, og kategoriseringen utføres i etterkant på bakgrunn av informantenes svar. Mens i kvantitative undersøkelser er kategorisering utført på forhånd ved utarbeidelsen av spørreskjema. Ved kvantitative undersøkelser, er det også formaliserte prosedyrer for innsamling og analyse av data.

3.11.1 Utvalg

Gruppen som skal undersøkes kalles enheter og er som oftest menneskene som betegnes som respondenter. Enkelte ganger er det en avgrenset gruppe som skal undersøkes, og da benyttes betegnelsen populasjon. Når et utvalg av populasjon undersøkes, er ikke hele populasjonen tatt med (Johannessen et al., 2011).

I vår kvantitative undersøkelse er det et utvalg av populasjonen som er tatt med. Populasjonen er alle ansatte i kommunen, mens utvalget er begrenset til alle ledere utenom toppledelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til rundt 200 ansatte med leder i stillingstittelen, og vi fikk 77 svar innen svarfristen. Undersøkelsen var tilgjengelig i fem arbeidsdager, fra mandag til fredag. Vi sendte også to påminnelser til alle som ikke besvarte, noe som umiddelbart økte antall svar i etterkant av påminnelsene.

3.11.2 Spørreskjema

Et spørreskjema skal være strukturert og ha oppgitte svaralternativer, noe som kalles *prekodet* eller *prestrukturert* spørreskjema (Johannessen et al., 2011). Dette gjør det lettere for respondenten å svare og det blir enklere for forskeren å kode svarene. Enkelte kan oppleve prekoding som en «tvangstrøye», fordi de enten ikke er enige i svaralternativene eller de ønsker å tilpasse sine svar.

Den første delen av vårt spørreskjema besto av innledende spørsmål, der respondenten måtte oppgi kjennetegn som sektor, kjønn, alder, ledernivå og antall år med ledererfaring. De øvrige temaområdene var knyttet opp mot de samme hovedtema som ble benyttet i vår kvalitative undersøkelse, slik at svarene ble gjenkjennbare og kunne kobles opp mot funn fra intervjuene og bidra til å svare ut vår problemstilling og forskningsspørsmål på en bedre måte.

Vi har valgt å omgjøre svaralternativene til tallverdier på en skala fra 0 til 4 og benytter gjennomsnittsverdien på de enkelte spørsmålene, for å se på i hvilken grad respondentene har besvart de enkelte spørsmålene i den univariate analysen. Svar som «i ingen grad» gis verdien 0, «i liten eller ingen grad» og «i liten eller noen grad» gis 1,0, «i noen grad» 2,0, «i middels grad» 3,0 og «i stor eller svært stor grad» 4,0. Noen spørsmål hadde også svaralternativ «usikker eller vet ikke» der det var en risiko for at noen av svaralternativer ikke passet inn, for å unngå at respondentene følte seg tvunget til å besvare noen svaralternativer. Vi har også brukt prosent i begge analysene, for å undersøke nærmere i hvilken grad respondentene har besvart de enkelte spørsmålene. Spørreskjemaet ble utarbeidet i det digitale verktøyet «nettskjema.no», som er et verktøy vi er godt kjent med, da det er benyttet tidligere i dette studiet.

Vi la vekt på at det skulle ta kort tid å besvare på spørreskjemaet, for å få flest mulig respondenter til å besvare spørreskjemaet. Vi la ved informasjon om at undersøkelsen tok ca. 2-3 minutter å gjennomføre, samtidig som vi motiverte ansatte til å delta i undersøkelsen, ved å informere at deres bidrag var viktig i forhold til lederutvikling i kommunene og forskningen vår. Undersøkelsen var tilgjengelig i fem virkedager og 77 respondenter hadde svart innen tidsfristen. Svarene ble behandlet i Excel og egen programvare (Contour OLAPBrowser) for å aggregere svarene og i forbindelse med utarbeiding av den bivariate analysen, der ulike kriterier ble koblet mot svarene.

3.11.3 Univariat analyse og bivariat analyse

Den enkleste formen for analyse er å undersøke en variabel, der vi ser på hvordan svar på de enkelte spørsmålene fordeler seg, som for eksempel aldersfordeling eller utdanningsnivå. Dette kalles univariat analyse, der kun en variabel undersøkes (Johannessen et al., 2011).

Når vi ser på sammenhengen mellom flere variabler, der vi ønsker å se om det er forskjell mellom svar fra ulike grupper i populasjonen kalles dette bivariat analyse (Johannessen et al.,

2011). Det kan være aktuelt å se om det er forskjell mellom svar fra kvinner og menn eller om utdanningsnivå eller alder har betydning og fører til ulike svar på spørsmålene.

I undersøkelsen vår har vi en enkel univariat analyse, der vi sammenligner samtlige svar mot hverandre, ut fra hele utvalget på 77 respondenter som har besvart undersøkelsen. I tillegg benytter vi en bivariat analyse, der ser på variasjon mellom kjønn, sektor og ledernivå. Resultatene av undersøkelsen er lagt inn som en tabell og grafer i kapittel 4, mens alle spørsmål fra undersøkelsen følger som vedlegg 3.

3.11.4 Refleksjon over egen rolle som forsker

I forbindelsen med gjennomføring av den kvalitative undersøkelsen har vi i hele prosessen hatt fokus på å opptre profesjonelt og ryddig, både før undersøkelsen, i forbindelse med intervjuene og etter at undersøkelsen var avsluttet. Vi så for oss at vår tilstedeværelse ville påvirke intervjusituasjonene og var dermed opptatt av å ikke stille ledende spørsmål. Videre var vi bevisst på kroppsspråk, slik at dette ikke ledet informantene i sine svar. I situasjoner der en av oss hadde relasjoner til informantene, løste vi dette ved å bytte mellom hvem av oss som ledet hvert intervju, der den som hadde minst relasjoner til informanten ledet og gjennomførte intervjuet.

Vi har satt oss inn i de forskningsetiske retningslinjene som er utarbeidet, slik at vi under hele prosessen ivaretok informantene på en god måte. Vi har ivaretatt anonymiteten og gitt god informasjon til informantene og respektert deres privatliv og hele veien vært åpen på at det var frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen.

For å ivareta konfidensialiteten til informantene, har vi utelatt opplysninger som avdeling, navn, kjønn og alder, slik at det ikke skal være mulig å identifisere noen informanter.

Vi har valgt å undersøke egen organisasjon, noe som kan gi både fordeler og ulemper. Selv er vi ikke ansatt i noen av avdelingene vi har undersøkt nærmere i den kvalitative undersøkelsen, men vår kunnskap om organisasjonen har gjort det enklere å finne aktuelle informanter. Det er også viktig at vi ivaretar vår objektivitet gjennom hele prosessen. Dette mener vi er godt ivaretatt, siden det er en viss avstand mellom vår avdeling og avdelingene vi har undersøkt, samt at vi ikke har noen direkte relasjoner knyttet til noen av informantene. Vi har også vært bevisst på at vi opptre som objektive forskere under hele prosessen og ikke latt resultater og funn, føre til subjektive vurderinger underveis.

I den kvantitative spørreundersøkelsen kunne vi vært tydeligere på spørsmål, for å identifisere hvilken type ledere de er, og hvilket ansvar de har. Det fremgår ikke direkte av undersøkelsen om respondentene har personalansvar, fagansvar eller budsjettansvar. Samtidig skal alle mellomledere i kommunen på nivå to og tre ha både budsjett- og personalansvar, men dette får vi ikke bekreftet i undersøkelsen.

4 Resultater og funn

Målet med forskningen vår er å finne ut av hvordan mellomledere i kommunen kommuniserer og forankrer mål, og se på hvilke utfordringer de møter og hvilken betydning mellomledere har i denne prosessen. Formålet er også å finne ut og forstå hva som eventuelt mangler, for at ledere kan bli bedre til å oversette mål.

I dette kapittelet presenterer vi funn fra forskningen vi har utført, gjennom den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen. Funn fra forskningen understøttes i tillegg med sitat fra våre informanter.

4.1 Mål

Undersøkelsen viser at alle informantene er kjent med kommunens overordnede mål og satsingsområder, som er nedfelt i gjeldende kommuneplan. Men det er ulikt fokus mellom avdelinger og blant ledere, om hvilke mål de har tatt til seg og er opptatte av. I tillegg til hovedmålene, er flere ledere opptatt av kommunens verdier - åpenhet, respekt, samarbeid og tillit, men i ulik grad. Det som går igjen blant lederne, er at verdiene har vært lite kjent og har vært lite brukt nedover i organisasjonen. «Har du åpenhet og respekt, faller de andre verdiene enkelt på plass», «vi opplever at vi har aksjer i alle fire føttene!» (informant B).

Flere ledere kjenner seg igjen i kommunens overordnede mål og flere av områdene i avdelingene støtter opp under disse målene. De føler også at de har en viktig rolle med å levere tjenester i samsvar med de overordnede satsningsområdene.

Hovedmålene blir oppfattet som tydelige av de fleste. Noen har tatt til seg samtlige hovedmål, mens noen har tatt til seg de målene som er enklest å konkretisere ovenfor avdelingen. Lengre nedover i organisasjonen er hovedmålene mindre kjent, samtidig som de kan oppfattes som ulne, fjerne og diffuse. En av informantene omtaler kommunens hovedmål som høytflyvende og mener de kan oppfattes mer som en visjon enn som mål. «Målene må være smarte, målbare, realistiske, anerkjent og troverdige», «målene oppleves som ulne, diffuse, fjerne – mer som høytflyvende visjoner», «vi må prøve å *knekke* de ned til avdelingsnivå» (informant F).

Ingen av informantene har vært direkte involvert og bidratt i forbindelse med utarbeidelse av hovedmålene. Noen ledere har fått kommuneplanen på høring og hadde muligheten til å

komme med uttalelser, mens noen ledere ikke husker at de har vært involvert i prosessen. «Det er flott at planverk blir kortet ned og at målene blir gjenkjennbare» (informant H).

De fleste informantene har et forhold til de overordnede målene og bruker disse i tilknytning til egen avdeling og jobber videre med egne delmål, som knyttes opp mot de overordnede målene. Flere er i en tidlig fase og er ikke kommet så langt med oversettelse og implementering av målene. «Ting henger sammen, men dette fremgår ikke så klart opp mot hovedmålene» (informant C).

Noen informanter har ikke tilsvarende fokus mot de overordnede målene i den daglige driften. De blir opplukt av hverdagen og er i hovedsak opptatt av den daglige drifta og brukerne av de kommunale tjenestene. Noen føler at de overordnede målene i liten grad er relevante for sine tjenester og ser ikke hva deres avdeling skal bidra med, for å nå hovedmålene.

En av informantene tar utgangspunkt i de overordnede målene i alt av planverk som avdelingen setter opp, for å prøve å få en rød tråd gjennom det hele. Samtidig forkastes mange av de gamle planene, der de har hatt egne mål og visjoner, som er utviklet innenfor egen avdeling. Lederen mener målene må være gjenkjennbare opp mot den overordnede strategiplanen og kommunens satsningsområder.

Når vi går lengre ned i organisasjonen, virker det som om det brukes mindre tid på de overordnede målene og de er mindre kjent blant ansatte. Det som ofte går igjen, er manglende formidling av mål, samt at kommunens hovedmål kan oppfattes som fjerne og diffuse. «Helt ærlig tror jeg ikke dette opptar de ansatte i hverdagen!» (informant D).

Noen informanter er opptatt av å utvikle egne mål på sitt område, som gjør at ansatte føler mer kjennskap og eierskap til målene. De mener det er viktig at målene må være smarte, målbare, anerkjente, troverdige og realistiske. Det er likevel en rød tråd og kobling mellom egne mål opp mot hovedmålene. «Jeg forsøker å oversette og konkretisere, slik at egne mål blir forstått» (informant F).

4.1.1 Delmål – den røde tråden

Det er store forskjeller både mellom ledere og avdelinger i hvilken grad det utarbeides delmål som benyttes videre ned i organisasjonen. Gjennomgående er det få ledere som har utviklet flere delmål som er godt nok knyttet opp mot de overordnede målene.

Noen har ikke kommet videre med å bryte ned de overordnede målene, mens noen kun har ett enkeltmål de fokuserer på. Noen har utfordringer med å utvikle egne delmål med begrunnelse i at avdelingen jobber med ulike områder, mens noen skulle ønske de kunne presentere egne delmål oppover i organisasjonen.

Et fåtall av informantene har høyt fokus på delmål og jobber aktivt med utvikling og formidling av disse. En leder som oppfatter hovedmålene som fjerne og ulne, har oversatt og konkretisert hovedmålene ned i egen organisasjon, slik at målene oppfattes som smarte og blir forstått av de ansatte. Samtidig er det en rød tråd opp mot hovedmålene.

En annen informant bygger videre på de overordnede målene og skal utarbeide strategiplaner med satsningsområder og prioriterte mål.

Avdelinger som jobber med planverk, søknader og politiske saker, har hovedmålene som underlag for all saksbehandling. «Saksbehandlerne kan nok ofte føle at jobben deres ikke er knyttet opp mot hovedmålene i kommuneplanen, selv om dette er en del av underlaget» (informant C). På dette området kunne politiske saker vært bedre knyttet opp mot hovedmålene, men samtidig er det også et gap mellom forventninger og leveranser.

En informant mener at enkeltsaker fra politisk nivå av og til kommer i konflikt med hovedmålene og kommunens satsningsområder. De må være en balansegang og vurdering av totaliteten av hva som er viktigst. For at forventningsgapet skal lukkes, mener informanten at dette også kan gå på bekostning av lover og regler.

Det er få informanter som har systematisert og utviklet egne delmål i avdelingen, med bakgrunn i de vedtatte hovedmålene. Delmålene er i hovedsak utarbeidet før ny kommuneplan ble vedtatt og gjerne utviklet med bakgrunn i egen tjenesteleveranse.

Noen av informantene har utarbeidet en egen handlingsdel med mål i egen avdeling, som fungerer som en virksomhetsplan. Målene er ikke knyttet opp på samme måte som overordnet virksomhetsplan på sektornivå. Det er en sammenheng, men det går ikke frem av handlingsdelen hvilke hovedmål som er brutt ned. Den fungerer mer som en oppgaveliste over hvilke saker og oppgaver som skal løses, og hva avdelingen skal levere.

Det er ingen informanter som oppfatter at egne mål kommer i konflikt med kommunens overordnede mål. Noen ser en rød tråd hele veien, mens i noen avdelinger er det ikke en sammenheng mellom hovedmål og egne delmål. En informant viser til at det er viktig at det er

en sammenheng fra de sentrale hovedmålene ned til de konkrete arbeidsoppgavene i hverdagen.

Økonomi og stadig strammere budsjetttrammer er også en utfordring som enkelte informanter peker på, som gjør det utfordrende å levere i tråd med målene.

4.1.2 Funn fra spørreundersøkelsen - mål

En stor andel av respondentene er kjent med kommunens hovedmål, mens 13 prosent svarer at de i liten eller ingen grad er kjent med disse. Ledere på mellomledernivå to og tre har bedre kjennskap til hovedmålene enn ledere på lavere nivå og mannlige ledere er bedre kjent med hovedmålene enn kvinnelige ledere. Videre peker tekniske tjenester seg ut som den sektoren som har best kjennskap til kommunens hovedmål.

Mellomlederne har fokus på hovedmålene. 61 prosent har middels fokus eller mer, mens bare 12 prosent har liten eller ingen fokus på disse. Mellomledernivå på nivå to og tre har større fokus på hovedmålene enn ledere på lavere nivå, samtidig er det også her mannlige ledere som har høyest fokus på hovedmålene, samt ledere innenfor tekniske tjenester.

En stor andel av lederne har utviklet egne delmål, men det er i hovedsak ledere på nivå to og tre som har egne delmål. Få ledere på lavere ledernivå har utarbeidet egne delmål. En større andel mannlige ledere har utviklet delmål. Mellom sektorene er det stor forskjell, der oppvekst og kultur skiller seg ut ved at 88 prosent av lederne i middels eller stor grad har utviklet delmål, mens 50 prosent av ledere i helse og omsorg svarer det samme. Når vi ser på svar på neste spørsmål, ser vi at utfordringen er at delmålene som er utarbeidet ikke i tilstrekkelig grad er knyttet opp mot kommunens hovedmål.

Begge mellomledernivåene har i noen grad utviklet egne delmål som kan knyttes opp mot kommunens hovedmål, En større andel menn, mener de har utviklet gjenkjennbare delmål. Tekniske tjenester skiller seg ut ved at 81 prosent mener delmålene er knyttet opp mot hovedmålene i middels eller stor grad, mens bare 39 prosent av ledere innen helse- og omsorg mener det samme.

4.2 Kommunikasjon og oversettelse

De overordnede hovedmålene er en del av samtlige virksomhetsplaner på sektornivå og i noen lederavtaler. Noen informanter kommuniserer rundt målene i det daglige og i enkeltsaker. Begrepene blir løftet frem i avdelingsmøter og er tema i utviklingssamtaler.

I flere avdelinger mener informantene at de ansatte lengre ned i organisasjonen ikke er kjent med hovedmålene. Dette er noe flere ledere prioriterer og jobber med, ved å kommunisere mer nedover i organisasjonen, for å få implementert og forankret målene videre ned i organisasjonen.

Jeg har sagt at det er elendig – får ikke så mye plass, det gjør ikke det. Det blir mer sånn, ja når jeg orienterer fra ledermøtene der og da når vi må komme med innspill og sånn så tar vi det, men det er for dårlig rett og slett (informant D).

En informant har tatt inn kommunens hovedmål i utlysningstekster og bruker målene i samtlige intervju i forbindelse med nyansettelser. På denne måten ser de fort hvilke jobbsøkere som har forberedt seg og fått kjennskap til kommunen og målene. Dette har blitt et godt verktøy for å rekruttere nye ledere som kan tenke på overordnet ledelse, og som samtidig klarer å se at avdelingen er en del av en større enhet.

De fleste av informantene føler at de ansatte i linja ikke er godt nok kjent med hovedmålene. Mange kan være en brikke, uten at de selv er klar over dette. Noen informanter tror ikke de ansatte har et forhold til kommuneplanen, da dette ikke er en del av hverdagen og oppfattes som fjernt. Samtidig innrømmer noen informanter at de ikke er gode nok på formidling, og at de er mer opptatt av å få drifta til å gå rundt og er opptatt av levere kjernetjenestene.

«Det handler også om formidle gradvis, og foreta små steg, skritt for skritt» (informant D). Samme informant viser til at det ikke er alltid at ting går så fort i det kommunale systemet, «ting tar tid». Det handler også om tilgang på ressurser. Informanten mener at dersom det hadde vært flere ressurser til å drive med utvikling og strategiarbeid, hadde det vært enklere og fremdriften kunne blitt bedre.

Noen har brukt coaching og kreativitet for å få de ansatte til å se sammenhengen mellom de konkrete oppgavene og skape en logisk forbindelse mellom det de jobber med til daglig, opp mot de overordnede målene.

Gjennomføring av fagdager og seminarer der mål er tema, er noe som flere av informantene gjennomfører for å øke fokus, formidling og forståelse av hovedmålene. De fleste informantene viser til at mål er ofte oppe som tema på avdelingsmøter med andre ledere, men i mindre grad er tema på seksjonsmøter med de ansatte.

En av informantene har mål som tema på alle personalmøter med ansatte, mens en annen leder viser til at de ansatte blir kjent med mål gjennom avdelingens årsplan.

Det har vært ulik praksis i forhold til involvering av ansatte mellom avdelingene blant tidligere ledere. Noen ansatte har i løpet av 30 år ikke hatt medarbeidersamtaler. I noen avdelinger har de ansatte ikke vært vant med å bli involvert eller komme med innspill. Dette er det nå tatt tak i av leder og de ser blant annet på hvilke områder de kan bli bedre på.

En leder viser til at for å motivere de ansatte til å nå kommunens mål, er det viktig at de ansatte har gode rammevilkår, et godt arbeidsmiljø, fleksibilitet og gode vilkår. Informasjon nevnes som svært viktig, i tillegg til at leder er til stede og kan være en god samtalepartner som de ansatte kan spørre om hva som helst.

Det er viktig å nøytralisere og ta til side. Motstand må identifiseres og tolkes. Hva er årsaken og hva ligger bak motstanden? Kanskje skyldes dette manglende forståelse, slik at mer og bedre kommunikasjon er løsningen? (informant G).

4.2.1 utfordringer ved formidling og implementering av mål

Noen av informantene mener de gjør en altfor dårlig jobb med formidling av mål. «Vi er overhodet ikke i mål med dette, men vi har startet et arbeid for å prøve å være systematisk og for å trekke de helhetlige linjene helt ned» (informant B), «alt som er nytt oppleves først ofte som livsfarlig» (informant F).

En informant peker på at det ikke mangler på ressurser, men det mangler verktøy og innretninger for å sette seg i stand til å nå målene. Det må også være vilje og økonomiske rammevilkår. Det er viktig at hele organisasjonen er med på dette, samtidig må det på plass et handlingsmønster med rutiner og detaljer for å omsette til handling. «En god og bevisst leder må ha overordnet fokus – ha fokus på å bygge en katedral og ikke å pikke steiner» (informant A).

De fleste mener de overordnede målene er en enkel sak å formidle, men det er en større utfordring i forhold til politiske bestillinger som går i strid med mye som er nedfelt i planer, mål og satsningsområder. Spesielt har dette vært en utfordring for nyansatte. Mange ansatte får seg et slag i ansiktet og det gjør noe med motivasjonen, da de ansatte har lagt ned mye arbeid i politiske saker og lagt føringer opp mot overordnede mål med faglige begrunnelser. I noen tilfeller ser ikke politikerne på dokumentene som administrasjonen legger frem, siden de på forhånd har bestemt seg for noe annet. Politikerne ser ikke alltid opp mot vedtatte hovedmål, men styrer og prioriterer ut fra enkeltsaker og egne interesser. «De overordnede målene er en enkel sak å formidle, men det er en større utfordring å få alle de politiske bestillinger som går i strid med alt som er nedfelt i planer og satsningsområder» (informant C).

En av informantene mener det er flere ansatte de gjerne skulle byttet ut, men også at enkelte ledere burde vært byttet ut. «Folk er forskjellige, noe vi må akseptere» (informant H). Noen ansatte må de snakke med hver uke og repetere ting til, samt bistå med å ta unna oppgaver for at vedkommende skal fungere. Det skjer også at leder må hjelpe ansatte med å sortere og ta fra dem frustrasjon, mens med andre ansatte holder det å ha kontakt hvert halvår. Dette er en kombinasjon av både kompetanse og person. «Noen vil aldri ha en personlighet til at de egner seg som ledere, uavhengig av tilførsel av kompetanse. Vi må bare akseptere at folk er forskjellige, «noen ledere må faktisk avvikles, for at de ikke er i stand til å være ledere» (informant H).

Det er også gjennomgående at jo lengre ned i organisasjonen vi kommer, jo mindre kjennskap har de ansatte til hovedmålene. Flere av informantene viser til at manglende kompetanse nedover i organisasjonen kan være en utfordring. Det er lite opplæring ovenfra og ned, spesielt ved innføring av nye systemer. Det blir mye «*learning by doing*» spesielt i forhold til bruk av nye verktøy. Ofte tar den daglige drifta mye tid, noe som går på bekostning av opplæring. «Kommunikasjonen og informasjonsflyten har et forbedringspotensial», «får du ikke informasjon blir det fort mye kakling blant de ansatte» (informant F).

Flere av informantene mener at for å motivere de ansatte til å nå målene, må de kontinuerlig informeres. «Informasjon er roten til alt godt, men samtidig det vanskeligste i en organisasjon» (informant B). En annen informant peker på at oppfølging av planer svikter i kommunen. «Det viser seg at det koker ut i kålen når du har levert et produkt», «du har gjort jobben din når du har levert noen elektroniske ark som noen syns er okei» (informant G).

4.3 Ledelse

Informantene i den kvalitative undersøkelsen har ulik bakgrunn. Tre ledere har høyere utdanning på masternivå, fire på bachelornivå og en har lavere utdanning. De fleste informantene har bakgrunn fra offentlig sektor og flere år med ledererfaring. Informantene er ansatt som mellomledere i sektor for helse og omsorg og tekniske tjenester.

Flere av informantene nevner ord som å være en tydelig og flink leder som gir klare tilbakemeldinger, når de beskriver seg selv som leder. Mange nevner også at de opplever seg selv som flinke til å delegere oppgaver. Respekt er også et ord som går igjen, og med dette mener de at det skal vises respekt begge veier. Noen av informantene ser på seg selv som mer praktisk anlagt og liker at ting blir gjort. Andre tror de er ganske rettferdige, har oversikt og er til stede for sine ansatte. Jeg forventer at folk er her for å gjøre jobben sin og driver ikke med så mye «pjusking» (informant D), «jeg kan oppleves som utålmodig og litt snar, spesielt i endringsprosesser» (informant H).

Flere av informantene beskriver at de liker å ha innflytelse og deltagelse, for at ting skal skje. De liker å være med der det tas beslutninger. De synes lederjobben er spennende, interessant og utfordrende. Det nevnes at det er mye fokus på økonomi og forvaltning, men lite fokus på kvalitet på oppgavene som faktisk utføres. De fleste synes det er morsomt og interessant å være leder og de er opptatt av å utvikle både medarbeidere og samfunn. «Det er en grunn til at jeg jobber i det offentlige, jeg vil være med å gjøre en forskjell» (informant B).

Flere mellomledere opplever lederjobben som ensom, og de er ofte alene om å håndtere utfordringene. De nevner også at det følger mye ansvar med å være mellomleder og at mye tid går til brukersaker som igjen går på bekostning av å utføre ledelse.

Flere informanter nevner at de ofte står i krevende og vanskelige situasjoner som tar mye tid og energi. En av informantene nevner at kommunen mangler et system for å ivareta ledere. De får lite ros og de er ofte alene med utfordringer, og enkelte hendelser kan påvirke privatlivet. «Jeg har aldri klart å holde ut i alle disse årene, hvis jeg ikke hadde klart å motivere meg selv» (informant G).

En av informantene nevner at det er mange trauste endringsprosesser, som må utføres med ressursene som er tilgjengelig, på en best mulig måte. «Det er viktig å ha fokus på oppdraget,

løse det på en måte som er minst mulig belastende på fellesskapet, samtidig som best mulig kvalitet leveres» (informant H).

Mange av informantene nevner at tiden ikke strekker til. Det å finne nok tid til å lede og utvikle tjenesten nevnes som en stor utfordring. Flere oppgir at mye møtevirksomhet går på bekostning av tid til å utøve ledelse. Enkelte nevner også at det går mye tid på kompliserte personalsaker, noe de opplever som en utfordring. «Det som er mest utfordrende er ikke det vi får gjort, men alt vi ikke får gjort» (informant B), «man føler at man hele tiden er litt bakpå og driver med brannslukking» (informant D).

Enkelte snakker om at ting tar veldig lang tid med alle byråkratiske ledd. Tillitsvalgtapparatet skal involveres i stor grad, og resultatene blir ofte de samme, men ting tar lengre tid.

Flere nevner at politiske bestillinger forstyrrer de daglige operative oppgavene. En informant viser til at vedkommende ikke alltid er enig i det som blir bestemt fra politisk nivå, men at jobben som leder er å skape forståelse for dette nedover i organisasjonen. Det som blir vedtatt og bestemt må gjennomføres.

Flere nevner at det er vanskelig å få tid til alt og at det strategiske arbeidet ofte går på bekostning av det operative arbeidet, for å få ting til å gå rundt. En informant nevner at det er store mengder med informasjon, som det forventes at de skal få gått igjennom. «Av og til kjennes det ut som om jeg jobber mest i Outlook» (informant D).

Noen nevner at de prioriterer bort og ikke har tid til å lese strategidokumenter og kommuneplaner. De føler at det ikke er forståelse for en 24/7 drift, som er krevende. Enkelte forteller også at de kan oppfattes som fraværende i forhold til det operative og at de ansatte mener de ikke forstår utfordringene. «Du forstår jo ikke, du sitter på et kontor, vi er ute» (informant G).

En av informantene har pålagt sine ansatte å lese sammendraget i perspektivanalysen, nettopp for at de skal forstå sin rolle opp mot de oppgavene de er satt til å utføre og forstå helheten.

4.3.1 Opplevelse av endringsprosesser

Alle informantene er positive til endringsprosesser og mener at vi hele tiden må endre oss. Enkelte informanter mener at utviklingsarbeidet lider, fordi de ikke har tid til å drive med utvikling i arbeidshverdagen. En av informantene mener endringer er der hele tiden, og synes det er skremmende at endringer er blitt normalen. «At endringer er blitt normalen er

skremmende, da det aldri oppleves at ting stabiliserer seg. Forandring fryder, men det må være en balansegang» (informant F).

Enkelte sier at hvis de ikke klarer å ha et lengre perspektiv på utviklingen og utfordringene de står ovenfor, vil de pensjonere seg. «Det statiske er fienden til endring» (informant G).

Noen sier at de ofte opplever motstand til endringer til enhver tid. De sier at ansatte har behov for trygghet, og at endringer ofte oppleves som en trussel. Flere nevner at vi må lytte til hva folk har å si og oppføre oss ordentlig, så kommer vi langt. Å lytte betyr ikke at de får viljen sin, men at du som leder respekterer og lytter til de ansatte, noe som oppleves som en viktig erfaring.

Informantene nevner at det er viktig å ha gode folk rundt seg, som de kan støtte seg på og rådføre seg med. En informant trakk frem hvor viktig det var å ha dokumentasjon på plass, spesielt i forbindelse med sykefravær. Flere informanter nevnte at de viktigste erfaringene var respekt og toleranse. «Hvis du ikke klarer å formidle ting på en måte som signaliserer respekt, får du ikke resultatene du ønsker» (informant B).

Mange informanter nevner at de som ledere er gode til å delegere og gir tydelige oppgaver til sine ansatte. De fleste nevnte at de støtter sine ansatte, ved å gi dem myndighet og skape trygghet. En av informantene forsøker å skape en balanse mellom de oppgavene de har lyst til å holde på med, og de oppgavene de ikke har like lyst å gjøre, men som må utføres.

De fleste nevner at de gir de ansatte den kunnskapen og kompetansen, de trenger for å lykkes. «Jeg prøver å sette folk i stand til å utføre den oppgaven de er satt til» (informant B).

En informant nevner at ansatte av og til blir utsatt for hets og påpeker hvor viktig det er at du som leder er til stede, for å støtte og ivareta de ansatte.

Noe som ble fremhevet av informantene, var at stor takhøyde og latter var viktig. «Det å kalle «en spade for en spade» men som leder være tydelig på hva som var lov og ikke lov», «hvis du ikke er tydelig vil de ansatte «spise» deg som leder» (informant B).

En informant var opptatt av å finne den personen som ropte høyest. Denne informanten ønsket å finne balansegangen og finne ut hva de ansatte hadde behov for, for å føle seg delaktige og involverte.

4.3.2 Funn fra spørreundersøkelsen - ledelse

Handlingsrommet oppleves som tilstrekkelig, da 66 prosent av respondentene svarer at de har et middels eller stort handlingsrom og dermed frihet til selv å bestemme. Bare 8 prosent mener de har lite eller ingen handlingsrom, mens 25 prosent i noen grad mener de har et handlingsrom. Hovedinntrykket er at mellomledere har et stort handlingsrom i sin stilling. Tekniske tjenester skiller seg mest ut, da ledere i denne sektoren opplever størst handlingsrom, samtidig viser undersøkelsen at mannlige ledere opplever større handlingsrom enn kvinnelige ledere.

Svært få av respondentene har tilstrekkelig tid til strategisk ledelse. 64 prosent av respondentene mener den daglige drifta tar mye tid, som går på bekostning av strategisk ledelse. Kun 17 prosent mener det er en balanse og bare 3 prosent av respondentene har mye tid til strategisk ledelse. Hovedinntrykket er at det ikke er vesentlige forskjeller mellom kjønn, sektor eller ledernivå, men ledere i oppvekst og kultur har minst tid til strategisk ledelse. Ledere på lavere ledernivå oppgir at de har noe mer tid til strategisk ledelse, enn ledere på nivå to og tre.

Kommunens lederplattform er lite kjent i organisasjonen. 42 prosent av respondentene svarer at de ikke er kjent eller i liten eller noen grad er kjent med lederplattformen. 39 prosent er middels kjent, mens kun 20 prosent er godt kjent med denne. Ingen er svært godt kjent. Spesielt mellomledere på lavere ledernivå har liten kjennskap til lederplattformen. Kvinner og menn har omtrent lik kjennskap til denne. Svarene tyder på at ledere i helse og omsorg kjenner lederplattformen best, noe som er litt merkelig med tanke på svar på andre spørsmål i undersøkelsen.

Undersøkelsen viser at mellomledere generelt sett ikke er fornøyd med kommunens lederopplæring. 70 prosent av respondentene svarer at de i noen grad, og i liten eller ingen grad er fornøyd med lederopplæringen i kommunen. Herav svarer hele 35 prosent at de i liten eller ingen grad opplever lederopplæringen som tilstrekkelig. Kun en prosent mener lederopplæringen er tilstrekkelig. Mannlige ledere i tekniske tjenester er minst fornøyd med lederopplæringen, mens ledere på lavere ledernivå er mindre fornøyd med opplæringen enn mellomledere på nivå to og tre.

Det kan virke som om lederrollen oppleves som noe ensom. 48 prosent av respondentene opplever i middels og stor grad lederrollen i kommunens som ensom. Kun 14 prosent mener

den i liten eller ingen grad er ensom. Ledere i helse og omsorg skiller seg noe ut, der ledere i denne sektoren i større grad opplever lederrollen som ensom.

4.4 Lederstøtte

Informantene opplever støtte i ulik grad fra sin nærmeste leder. Noen mener at dette passer dem bra, fordi de har stor frihet til å jobbe slik de ønsker. Flere nevner at deres leder ikke er en leder som snakker om følelser og hvordan de har det. Men informantene mener samtidig at de ikke har behov for dette. En informant nevner at hvis noe ikke er bra får de høre det, men at det generelt er lite tilbakemeldinger på selve leveransene, men er mest opptatt av mål-oppnåelse.

En av informantene mener det har blitt mer fokus mot å jobbe mot de samme målene, etter omorganisering av kommunen. Omorganisering bidrog til større og færre enheter og det ble opprettet stillinger som kommunaldirektører. Enkelte viser også til at de får bistand fra støttetjenestene, som personal, økonomi og kommunikasjon. «Nå tenkes det helhet for å oppnå en felles målsetning» (informant H), «jeg får lederstøtte fra min leder og døra er alltid åpen» (informant E), «utfordringene for ledernivået over meg, er at de sitter i skvisen og har et stort kontrollspenn å forholde seg til» (informant G).

Det er ulik opplevelse av hvordan det jobbes med hovedmål i de ulike ledergruppene. Noen nevner at de savner gode diskusjoner og felles konklusjoner. Andre opplever at de blir avkrevd innspill og må prioritere små enkeltting i hverdagen, fremfor å være opptatt av de store overskriftene. En av informantene fremhever at ledergruppa ukentlig jobber med hovedmålene i ledermøtene, sammen med kommunaldirektøren.

Samtlige informanter nevner at måloppnåelse følges opp gjennom ledersamtaler og i medarbeidersamtaler med overordnet leder. En informant nevner igjen at måloppnåelse følges opp, men at de får lite tilbakemeldinger på leveranser. Det nevnes at flere egne mål bør utarbeides i virksomhetsplanene. En informant nevner at kommunene bør være mer opptatt av utvikling. «Vi burde også hatt utvikling som en rettesnor» (informant H).

Samtlige informanter forteller at de løpende benytter ulike møtearena for å gi tilbakemeldinger til sine ansatte på måloppnåelse. Enkelte benytter også medarbeidersamtaler for å gi tilbakemelding på måloppnåelse. De fleste informantene kommer inn på at under medarbeidersamtalen er det naturlig å komme inn på måloppnåelse. Noen benytter felles

driftsmøter og har en overordnet tilnærming til tema. En informant viser til at en overordnet tilnærming blir gjort i plenum, og at dette gjentas ved å gå i dybden i medarbeidersamtalen. En annen informant nevner at de ansatte ikke har erfaring med å bli involvert og spurt om meninger. Andre er inne på at medarbeidersamtalene er blitt stemoderlig behandlet og at de ikke har tid til å gjennomføre disse hvert år. «Vi er en liten arbeidsgruppe med åpen dør, de kommer til meg når det er noe» (informant D).

Noen av informantene mener at ledermøtene har begynt å utvikle seg til å bli slik at de kan støtte hverandre. Mens andre mener at de drøfter utfordringene lite i ledergruppa. De fleste informantene mener de har støtte i andre ledere, hvis de har utfordringer de ønsker å diskutere. Noen ledere støtter seg til ledernivået under seg. «Jeg har gode kollegaer som jeg kan snakke med når det trengs» (informant D), «vi er bevisst på at vi jobber mot hovedmål» (informant A).

4.4.1 Funn fra spørreundersøkelsen - lederstøtte

En større andel av respondentene er fornøyde med støtten fra overordnet leder, der 66 prosent er middels eller godt fornøyd med lederstøtten, mens bare 7 prosent i liten eller ingen grad er fornøyd. Mellomledere på nivå to og tre er mer fornøyd med lederstøtten enn ledere på lavere ledernivå. Mannlige ledere er mer fornøyd med den støtten de får fra sin overordnede leder, mens mellomledere i helse og omsorg er minst fornøyde med lederstøtten.

Mange av respondentene oppgir at de får lederstøtte fra andre områder, men det er større grad mellomledere på nivå to og tre som har lederstøtte fra andre. Hele 53 prosent av ledere på lavere nivå oppgir at de i liten eller noen grad har lederstøtte fra andre. Flere kvinnelige ledere har støtte fra andre enn mannlige ledere, mens færre ledere i tekniske tjeneste får lederstøtte fra andre.

4.5 Nettverk og arena

Samtlige informanter benytter personalmøter og andre relevante møtearena for å kommunisere om mål til de ansatte. Enkelte har seksjonsmøter der leder gjerne deltar, hvis det er anledning. Noen forteller at de deltar på årlige seminarer for sitt fagfelt, der de får utvekslet erfaringer og faglig påfyll. «I noen sektorer er det utfordrende å få ut kommunikasjon til alle ansatte, fordi de sjelden møter hverandre, på grunn av turnusarbeid» (informant G).

Alle nevner at de deltar i ulike faglige nettverk for sine fagområder. En av informantene nevner at de har et nettverk for regionen, der de ser at de har felles utfordringer. Informantene bruker også sitt nettverk for å sende ut spørsmål og støtte hverandre. «Vi blir kjent på en annen måte, det er lettere å ta opp telefonen å ringe for å spørre hvordan de gjør det» (informant D). Noen fremhever at de bruker stat og fylke for å søke bistand, og noen har også et stort privat nettverk som de bruker.

Samtlige informanter ønsker seg flere arenaer for å diskutere ledelse. De nevner kommunens lederopplæring som nyttig der de har fått tips fra andre enheter. En informant nevner at det brukes mer tid på ledelse på nivået som er under, enn på overordnet nivå. «Jeg savner lederopplæringen i kommunen. Vi trenger en arena for ledelse, vi blir aldri utlært som leder» (informant E), «rollen er ganske ensom, og jeg kan ikke alltid snakke med de under meg» (informant G).

Alle informantene fremhever at nye ideer kan formidles i linja. Noen mener at dette ikke er systematisert mens andre forteller om kommunens kvalitetssystem som verktøy. En av informantene forteller at de har diskutert dette på ledersamlingen, og snakket om hvordan de kunne ha andre mål enn de overordnede målene. «Det er kjempeviktig at vi er lydhør og lytter til hva folk har å si!» (informant E).

4.5.1 Funn fra spørreundersøkelsen - nettverk og arena

Oppsummert har mellomlederne et tilstrekkelig nettverk og arena for utveksling av fag. 68 prosent av respondentene er middels eller godt fornøyd med det faglige nettverket, 22 prosent er i noen grad fornøyd, mens bare 10 prosent er ikke fornøyd.

Innenfor de ulike sektorene er spredningen veldig lik mellom oppvekst og kultur, samt tekniske tjenester, hvor de i stor grad er tilfreds med sine faglige nettverk (over 50 prosent). Det kan virke som om mellomledere på nivå to og tre er mer fornøyd med sine faglige nettverk enn mellomledere på lavere ledernivå. Mannlige ledere er mer fornøyd enn kvinnelige ledere.

Lederne er noe mindre fornøyd med nettverket rundt ledelse, enn det faglige nettverket, men de fleste har likevel et tilstrekkelig nettverk. 60 prosent av respondentene er middels eller godt fornøyd med nettverket rundt ledelse, 23 prosent er i noen grad fornøyd, mens 17 prosent er ikke fornøyd.

Spredningen i svarene tyder på at det er store variasjoner mellom ledernivå. Ledere på nivå to og tre er mer fornøyde med nettverk og arena, enn ledere på lavere nivå. Mannlige ledere er mer fornøyde enn kvinnelige ledere, mens mellomledere i tekniske tjenester er mest fornøyde med sitt nettverk rundt ledelse.

4.6 Oppsummering kvantitativ spørreundersøkelse

4.6.1 Oversikt over respondenter

<i>Alder</i>	<i>Antall</i>	<i>Andel</i>
20-39 år	11	14 %
40-49 år	23	30 %
50-59 år	33	43 %
60 år og over	10	13 %
Totalt	77	100 %

<i>Sektor</i>	<i>Antall</i>	<i>Andel</i>
Helse og omsorg	28	36 %
Oppvekst og kultur	25	32 %
Tekniske tjenester	16	21 %
Øvrige områder	8	10 %
Totalt	77	100 %

<i>Kjønn</i>	<i>Antall</i>	<i>Andel</i>
Kvinne	56	73 %
Mann	21	27 %
Totalt	77	100 %

<i>Ledernivå</i>	<i>Antall</i>	<i>Andel</i>
Mellomledernivå 2 og 3	58	75 %
Lavere mellomledernivå	19	25 %
Totalt	77	100 %

Tabell 1. Oversikt over respondenter

Det er en forholdsvis høy gjennomsnittsalder blant respondentene. 56 prosent er 50 år eller eldre, mens kun 14 prosent er under 40 år. 30 prosent er i alderen 40-49 år.

73 prosent av respondentene er kvinner, mens 27 prosent er menn. Dette er helt i samsvar med kjønnsfordeling blant ledere i kommunen, noe som betyr at en like stor andel ledere av begge kjønn, har besvart undersøkelsen. 41 prosent av respondentene har 10 års ledererfaring eller mer, herav har 19,5 prosent over 20 års ledererfaring.

58 av 77 respondenter fra ledernivå to og tre har svart på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 75 prosent fra dette ledernivået. I tillegg har 19 ledere på lavere ledernivå svart på undersøkelsen. Dette er lavt, da 115 personer i denne målgruppa fikk undersøkelsen.

Ut fra kommunens lederplattform har Rana kommune tre ledernivå, der rådmannen er øverste administrative leder, mens kommunaldirektører er sektorledere under rådmannen.

Mellomledere på nivå to og tre er enhetsledere og tjenesteledere, med både budsjett og personalansvar. Personer på lavere ledernivå omfattes ikke av et nivå i kommunens lederstruktur, og de har ikke fullverdige fullmakter eller formell myndighet på samme vis som ledere på nivå over. Ledere på dette nivået kan ha fag- eller personalansvar, men de har ikke

budsjettansvar. At svært få respondenter fra dette ledernivået ikke har besvart undersøkelsen, kan skyldes at de ikke følte de var i målgruppen i forhold til undersøkelsens tema.

4.6.2 Oversikt over svar på spørreundersøkelsen

Tema	Snitt score	i liten og ingen grad	I noen grad	I middels og stor grad
Overordnet lederstøtte	2,96	7 %	27 %	66 %
Faglig nettverk	2,92	10 %	22 %	68 %
Handlingsrom	2,89	8 %	25 %	66 %
Kjent med hovedmål	2,84	13 %	20 %	68 %
Fokus på hovedmål	2,77	12 %	27 %	61 %
Lederstøtte andre	2,71	16 %	26 %	59 %
Ledelses nettverk	2,70	17 %	23 %	60 %
Ensom lederrolle	2,55	14 %	38 %	48 %
Utviklet egne delmål	2,53	31 %	0 %	69 %
Kjent med lederplattform	2,19	42 %	0 %	59 %
Gjenkjennbare delmål	2,17	18 %	17 %	59 %
Fornøyd med lederopplæringen	1,96	35 %	35 %	30 %
Tar operative oppgaver mye tid på bekostning av strategisk ledelse	1,48 *)	3 %	17 %	81 %

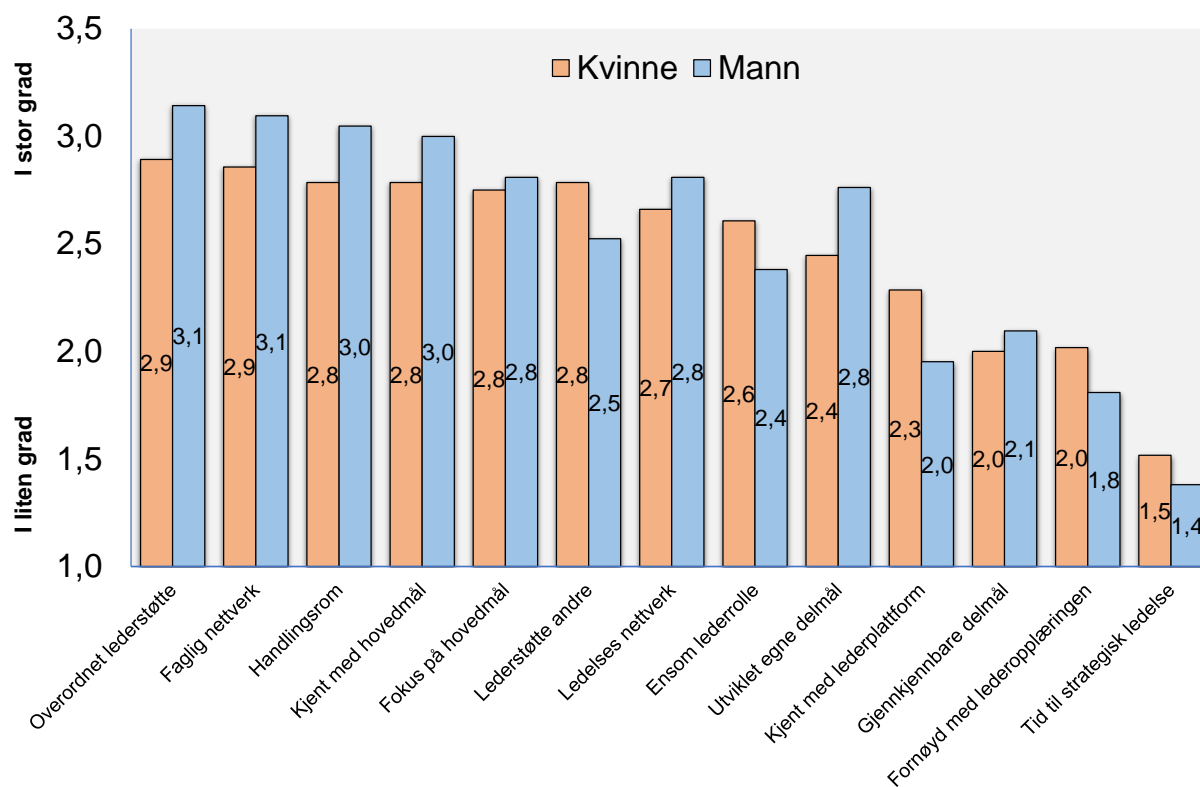
Tabell 2. Oppsummering svar spørreundersøkelse

*) På spørsmål om operative oppgaver tar mye tid på bekostning av strategisk ledelse, er tallskalaen snudd. I stor grad gis verdien 0, mens i liten og ingen grad gis verdien 4.

Resultater fra spørreundersøkelsen viser at vi får størst positivt utslag på overordnet lederstøtte, som oppleves som svært god. Det faglige nettverket oppleves som godt, respondentene er kjent med hovedmålene og de opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom.

Fokus på hovedmål, lederstøtte fra andre, samt nettverk for ledelse får middels score. Lederrollen oppleves også som noe ensom. Størst negativt utslag får vi på spørsmål om at operative oppgaver tar for mye tid, på bekostning av strategisk ledelse.

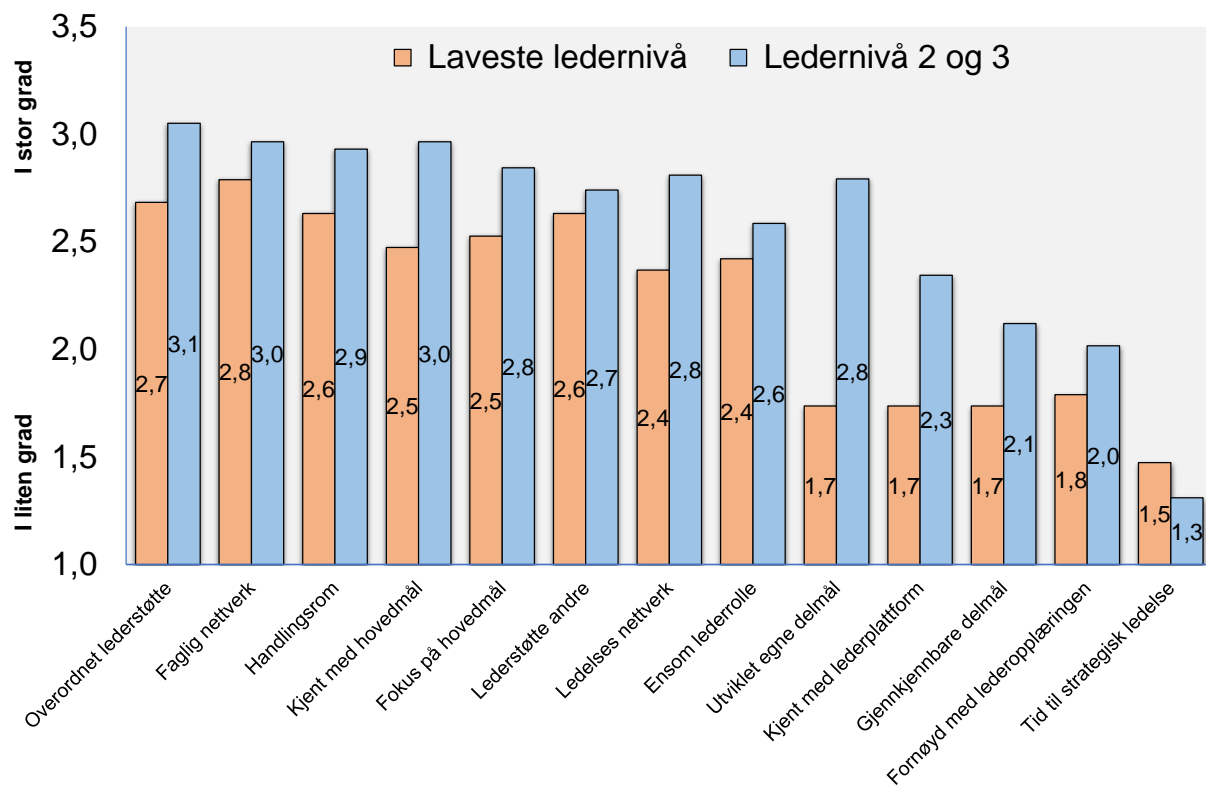
Svært få av respondentene opplever at de har tilstrekkelig tid til strategisk ledelse, og en stor andel er ikke fornøyd med kommunes lederopplæring. Utarbeiding av egne delmål og gjenkjennbare delmål får lav score og mellomlederne er i liten grad kjent med kommunens lederplattform.



Figur 3. Svar på spørreundersøkelsen - kjønnsfordeling

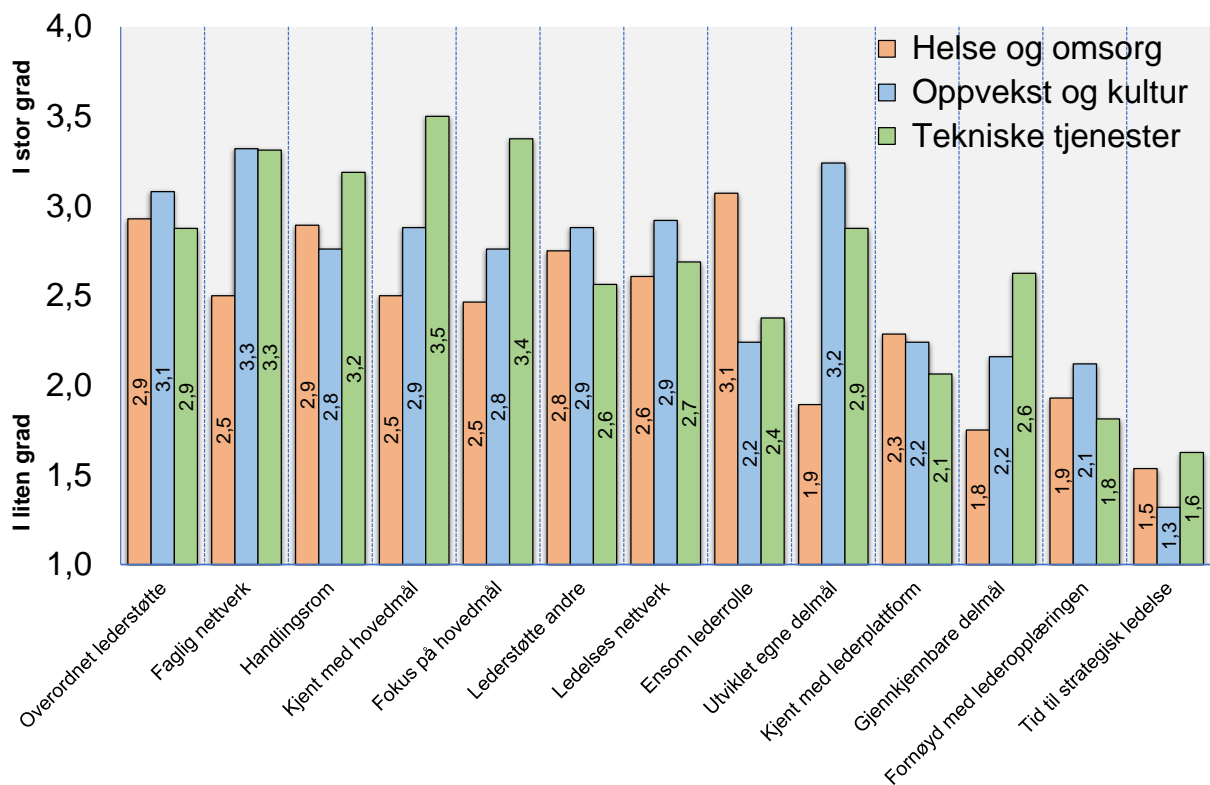
Figuren viser at kvinner og menn har ulik oppfatning på de enkelte spørsmålene. Menn er noe mer fornøyde enn kvinner og har en høyere score på de fleste spørsmålene. På utarbeiding av egne delmål er det størst skille, der menn i større grad har utviklet egne delmål enn kvinnelige ledere.

Menn føler seg mer ensomme som ledere enn kvinnelige ledere og opplever også at de får mindre lederstøtte fra andre, enn hva kvinnelige ledere opplever. Mannlige ledere er i mindre grad kjent med lederplattformen og er mindre fornøyde med kommunens lederopplæring enn kvinnelige ledere. Svært mye tid går til den operative drifta, men kvinnelige ledere har litt mer tid til strategisk ledelse enn mannlige ledere.



Figur 4. Svar på spørreundersøkelsen - ledernivå

Det er et klart skille mellom svar fra mellomledere på nivå to og tre, sammenlignet med fagledere på lavere nivå, noe som er naturlig. Ledere på lavere nivå jobber naturlig mer med operative oppgaver, de bruker ikke tid på budsjett og personaloppfølging og vil i mindre grad jobbe med mål og ledelse. Samtidig svarer ledere på dette nivået at de har litt mer tid til strategisk ledelse enn ledere på nivå to og tre, noe som burde vært motsatt



Figur 5. Svar på spørreundersøkelsen - sektor

Tekniske tjenester skiller seg ut på noen spørsmål om hovedmål, der ledere her er mer kjent med kommunens hovedmål, samtidig som de har mer fokus på disse og har utarbeidet egne gjennkjennbare delmål. Ledere i tekniske tjenester opplever at de har større handlingsrom enn ledere i de andre sektorene, og dermed har de større frihet til selv å bestemme arbeids hverdagen. Ledere i tekniske tjenester er samtidig minst fornøyd med kommunens lederoppfølging.

Resultatene viser også at oppvekst og kultur er den sektoren som i størst grad har egne delmål, mens helse og omsorg i svært liten grad har dette. Ledere i oppvekst og kultur opplever at de har minst tid til strategisk ledelse, mens ledere innenfor tekniske tjenester har noe mer tid til dette.

4.6.3 Oppsummering og konklusjon kvantitativ spørreundersøkelse

Undersøkelsen viser at det er ulik oppfatning blant de ulike ledernivåene, blant kjønn og sektorer. Helse og omsorg er den sektoren som bruker minst tid på mål, samtidig opplever en større andel ledere i helse og omsorg at lederrollen oppleves som ensom. Mannlige ledere mener de har et større handlingsrom, de er mer kjent og bruker mer tid på mål enn kvinnelige

ledere. Ledere på nivå to og tre bruker mer tid på mål enn ledere på lavere nivå, noe som er naturlig ut fra plassering i organisasjonen.

Undersøkelsen viser at lederstøtten oppleves som god, spesielt fra overordnet leder. Lederstøtten fra andre områder enn overordnet ledet oppleves som middels god. Mellomlederne opplever at de har et tilstrekkelig handlingsrom for å utøve ledelse. Kommunens hovedmål er godt kjent og mange har utviklet egne delmål, men delmålene er ikke godt nok knyttet opp mot kommunens hovedmål.

Lederne har et godt faglig nettverk og et godt nettverk rundt ledelse, men en stor andel av lederne har for lite tid til å jobbe med strategisk overordnet ledelse, siden den daglige drifta og operative oppgaver tar for mye tid.

Kommunens lederplattform er for lite kjent i organisasjonen og lederopplæringen oppleves som svært mangelfull, samtidig opplever flere mellomledere at lederrollen i kommunen er ensom.

Undersøkelsen viser at det er ulikheter både mellom kjønn, sektor og ledernivå. Hovedfunnene viser at ledere på lavere nivå i mindre grad er kjent med hovedmålene og i mindre grad har utviklet egne delmål som kan knyttes opp mot hovedmålene. Sektor for tekniske tjenester skiller seg også ut som den sektoren som har jobbet mest med mål.

5 Analyse av empiriske funn

Målet med oppgaven er å finne ut av hvordan mellomledere kommuniserer og forankrer mål i kommunen. Vi ønsker også å utvikle en bedre forståelse for hvilken betydning mellomledere har for oversettelse av mål, og hvilke utfordringer de møter ved å oversette kommunens mål. For å finne svar på dette har vi brukt forskningsspørsmålene «Hvilken betydning har mellomlederen for oversettelse av mål?» og «Hvilke utfordringer møter mellomlederen ved oversettelse av mål?».

I dette kapittelet vil vi ta utgangspunkt i våre empiriske funn i kapittel 4 og teorien som er presentert i kapittel 2. Funnene vil vi analysere opp mot forskningsspørsmålene, for å se om våre funn stemmer med teori som er gjennomgått.

Vi har valgt å drøfte hovedfunnene i empirien opp mot ulike teori innenfor mål, mellomledelse, kommunikasjon og oversettelse, lederstøtte, nettverk og arena. Videre har vi gjennomgående sett på våre hovedfunn opp mot forskningsspørsmålene.

5.1 Mål

Vi vil her gjennomgå våre hovedfunn knyttet til forskningsspørsmålet: «Hvilken betydning har mellomlederen for oversettelse av mål?».

5.1.1 Tydelige mål og oversettelse av mål

Undersøkelsen vår viser at kommunens overordnede hovedmål er godt kjent øverst i organisasjonen, men noe mindre kjent lengre ned i organisasjonen. De fleste lederne forholder seg til de overordnede målene og har ikke oversatt og operasjonalisert målene i egen avdeling. Samtidig erkjenner de at de har en viktig rolle med å levere tjenester i samsvar med de overordnede målene.

Funn fra den kvantitative spørreundersøkelsen viser at kommunens hovedmål i hovedsak er godt kjent. Noen har utviklet egne delmål, men disse er ikke godt nok forankret mot hovedmålene. Det er viktig å utarbeide konkrete delmål som er enkle og forståelige og vil gjøre det enklere å nå hovedmål og gode målsettinger vil oppfattes som populære (Jakobsen & Thorsvik 2016).

Forskning viser at organisasjoner må ha målrelaterte oversettere som både kan oversette og formidle målene til de ansatte for å lykkes, og det er viktig å kommunisere rundt målene gjerne så ofte som mulig. Dette understøttes av Jung & Ritz (2014), som viser til at organisasjoner må ha målrelaterte oversettere som kan formidle målene til de ansatte, for å lykkes. Målene må samtidig være tydelige og det må gis lederstøtte for å nå målene. Ledere må bygge en effektiv kommunikasjonskultur for å styrke ansattes forståelse av organisasjonens mål. Jung & Ritz (2014) mener også at det er lederens ansvar å institusjonalisere mål og daglig kommunisere rundt mål, for å skape en bedre forståelse for målene og redusere uklareheter. Dette vil sannsynligvis resultere i at ansatte vil forplikte seg til organisasjonen i større grad. Ifølge Jung & Ritz (2014) kalles dette å individualisere hensyn og de mener det kan etableres praktiske og meningsfulle skjema, som kan veilede og måle leders mål støtte.

I undersøkelsen vår kommer det frem at de enkelte mellomlederne kommuniserer rundt mål i ulik grad. Noen tar dette opp på ulike arena som for eksempel personalmøter, mens andre ledere er mindre opptatt av mål, og er mer opptatt av tjenesteproduksjonen.

Kommunens overordnede mål blir sett på som noe høytflyvende, ulne og fjerne av ansatte og ledere lengre ned i organisasjonen. Dette viser at oversetting og formidling av mål er svært viktig, men at dette samtidig ikke fungerer optimalt i organisasjonen. Dette understøttes av Strazyk og Davis (2020) som har forsket på tvetydige mål og transformasjonsledelse. De så at transformasjonsledere er med på å redusere usikkerhet for ansatte og få dem til å forstå hvor de passer inn i sammenhengen for å nå mål. Ansatte yter bedre hvis målene er klare, spesifikke og utfordrende. Dette har en positiv effekt på teamets ytelse (Hoek et al., 2018). Ifølge Jung (2014) er klart kommuniserte mål en faktor for å redusere ansattes intensjon om å forlate organisasjonen.

Våre funn viser at transformasjonsledelse anses som å være viktig for å kommunisere mål nedover i organisasjonen, og at det oppnås en kollektiv forståelse av mål blant de ansatte. Dette kan bidra til at ansatte blir motiverte og engasjerte, og forstår hvor de passer inn i organisasjonen. De blir forpliktet til å nå organisasjonens mål og ikke bare personlige mål. Dette understøttes av Glasø & Thompson (2013), som viser til at transformasjonsledelse antas å ha motiverende effekt på ansatte, i tillegg til å fokusere på organisasjonens visjoner, lang-siktige mål og verdier. Transformasjonsledelse handler om at ledere fremmer motivasjon,

beundring, respekt, tillit, entusiasme, lojalitet og prestasjoner hos de ansatte, og at lederen skal opptre som en rollemodell for medarbeidere.

Det er viktig å kommunisere organisasjonens mål, strategier og resultater nedover i organisasjonen. Medarbeidere på lavere nivå får ofte mindre informasjon enn ledere og mellomledere. Bedre kommunikasjon og informasjon bidrar til økt motivasjon og lojalitet blant ansatte, hvis medarbeidere får informasjon om mål, strategier og resultater (Lai, 2017).

Funn fra forskningen vår viser at mellomledere lengre ned i organisasjonen har mindre fokus på de overordnede målene og mest fokus på tjenesteproduksjonen. Dette viser også teori av transformativ ledelse som i stor grad er basert på studier av toppledere. Mellomledere har ofte mindre autoritet enn toppledere, noe som kan begrense mulighetene for å utøve transformasjonsledelse (Jacobsen, 2019).

Mellomledere har større fokus på tjenestene og konkrete oppgaver. Jacobsen (2019) viser til at lederen blir «nøytralisert». Det er viktig for lederes motivasjon å ha meningsfulle og tydelige prestasjonsmål og å få tilbakemeldinger på disse (Rønning et al., 2013).

Forskningen vår viser at teorien stemmer med våre funn, der mellomlederne i hovedsak må prioritere operative oppgaver og er mest opptatt av avdelingens tjenesteleveranse. Strategiske og overordnede oppgaver nedprioriteres. Når teorien viser til at transformasjonsledelse er viktig når det gjelder å fokusere på organisasjonens visjon, verdier og mål, burde det vært mer rom for å praktisere dette blant mellomledere i kommunen.

Selv om vi har toppledere som transformasjonsledere, er vi også avhengig av at mellomledere som fungerer som et bindeledd mellom topp og bunn, opptre som en rollemodell. God kommunikasjon og informasjon vil bidra til økt motivasjon og lojalitet blant ansatte, når de ansatte får bedre kunnskap og innsikt om organisasjonens mål, strategier og resultater.

Jacobsen (2019) viser til at transformasjonsledelse i stor grad benyttes i offentlig sektor. Dette har en sammenheng med at utdanningsnivået er høyt, det er stort faglig engasjement og at offentlig sektor har en høy andel kvinnelige ledere. Jacobsen (2019) har gjort funn som viser at spesielt kvinnelige ledere med høy utdanning benytter transformasjonsledelse. Han viser også til at offentlig virksomhet har ansatte med høyere utdanning og høyere gjennomsnittsalder enn private organisasjoner.

I vår forskning er 73 prosent av mellomledere i kommunen, kvinnelige ledere. Gjennomsnittlig alder på ledere er i overkant av 49 år, mens utdanningsnivået i hovedsak er på bachelornivå og oppover. En stor andel av lederne har utdanningsbakgrunn innen sykepleie, førskole- og lærerutdanning, samt ingeniørutdanning.

Jacobsen (2019) viser også til at offentlig sektor kan ha mer komplekse, uklare og varierende mål enn private organisasjoner og de kan være konfliktfylte, flerdimensjonale og vanskelige å måle. Dette kan igjen bidra til at ledere får utydelige signaler og opplever usikkerhet i jobben.

Dette stemmer med vår organisasjon som er en kommune med veldig mange ulike og oppgaver innenfor de ulike sektorene. I en stor organisasjon med ulike og varierte oppgaver vil det kunne være krevende å kommunisere mål.

5.1.2 Oppsummering

Gjennom analyse av teorien opp mot empiriske funn, ser vi at mellomlederen har stor betydning for oversettelse av mål. Mellomlederens evner til å være en målrelatert oversetter anses som viktig. For å kunne oversette målene må de være tydelige. Kommunens hovedmål er godt kjent øverst i organisasjonen, men mindre kjent lengre ned. Det er ikke funn i empirien som viser at målene verken er vanskelige eller tvetydige, men de kan oppleves som noe ulne og fjerne lengre ned i organisasjonen. Analysen tyder på at mange mellomledere ikke har oversatt og operasjonalisert målene i egne avdelinger.

Det fremstår av vår analyse at mellomlederen har stor betydning som bindeledd mellom topp og bunn. Mellomlederen skal opptre som rollemodell og er av stor betydning som oversetter av målene ned i organisasjonen.

5.2 Kommunikasjon og oversettelse

Vi vil her gjennomgå våre hovedfunn knyttet til forskningsspørsmålet: «Hvilken betydning har mellomlederen for oversettelse av mål?»

De fleste av informantene forteller at de kommuniserer rundt mål i det daglige og i enkelt-saker. Noen forteller at begrepene er tema i utviklingssamtaler og i noen avdelingsmøter, og at de jobber med å kommunisere disse ned i organisasjonen. Noen har også dette som tema på fagdager og seminarer, og en av informantene har mål som fast tema på alle personalmøter. Dette understøttes av Jung & Ritz (2014) som viser til at organisasjoner må ha målrelaterte

oversettere og at det er leders ansvar å institusjonalisere mål og kommunisere daglig om mål for å skape en bedre forståelse. Dette understøttes av Brønn & Arnulf (2015), som viser til at ledelse er å skape mening, å gjøre mål, roller og arbeidsoppgaver meningsfulle for ansatte.

Samtlige informanter forteller at de ikke er gode nok på å formidle mål og at de er mer opptatt av å få den daglige drifta til å gå rundt. Flere forteller at de synes det er svært viktig å være til stede og være en god samtalepartner for sine ansatte. En av informantene nevner at informasjon er roten til alt godt, men samtidig det vanskeligste i en organisasjon. Ifølge Jensen & Ulleberg (2011) foregår kommunikasjon i relasjoner og man kan ikke tenke seg en relasjon, uten at det foregår kommunikasjon. Ifølge Røvik (2007) handler det om å ha translatørkompetanse. Eide (2004) mener det handler om verbalt bekreftede ferdigheter, som er empatiske baserte og handler om å melde tilbake det vi ser, forstår og hører.

Informantene i vår studie forteller at ting tar tid i det kommunale systemet. Noen benytter coaching og er kreative for å få de ansatte til å se sammenhengene mellom oppgavene og mål. Andre forteller at de mener at de selv gjør en altfor dårlig jobb med å formidle mål.

En av informantene peker på at det mangler verktøy og innretninger for å sette seg i stand til å nå målene. Informanten forteller at det er viktig at hele organisasjonen er med på dette. Ifølge Jung & Ritz (2014) bør det etableres praktiske og meningsfulle skjema som kan veilede og måle leders målstøtte.

Noen av informantene mener at de overordnede målene er enkle å formidle, men at politiske bestillinger som går i strid med nedfelte planer, mål og satsingsområder er en større utfordring.

En informant peker på at folk er forskjellige og at for noen må ting repeteres hver uke mens det for andre ansatte ikke er et slikt behov. Flere av informantene mener at for å motivere ansatte, må de kontinuerlig informeres. Ifølge Brønn & Arnulf (2015) kan informasjon for noen oppfattes som betydningsbærende, mens for andre gir det ikke mening. I følge Calvert (2021) må folk ledes ulikt for å oppleve å ledes likt. Røvik (2007) mener at translasjon ikke bare handler om gjengivelse, men også å gjendikte og i noen tilfeller nydiktning.

En av informantene forteller at hovedmålene er blitt oversatte og konkretisert ned til sin egen avdeling for at de skulle oppfattes som smarte og bli forstått av de ansatte. Andre forteller at de har utarbeidet egen handlingsplan med mål for egen avdeling og at denne fungerer som en

virksomhetsplan. Ifølge Gjerde & Alvesson (2020) havner mellomledere ofte i en skvis mellom toppledelse og medarbeidere hvor det er viktig å skjerme ansatte. Utfordringen blir å finne en balanse slik at ikke «paraplyen» blir for stor. Det handler om balansert informasjonsflyt (Dybedahl, 2020). Ifølge Røvik (2007) er det toppledelsens oppfatning av hva som er utfordringene i virksomheten som etappevis må implementeres nedover i hierarkiet. Uklar ideer blir stadig mer konkrete og «masterversjonen» får en lokal variant. Røvik (2007) kaller dette for «soppmodellen», som handler om at sopp springer ut i skogen på høsten. Det handler om at oversettelse av ideer utløses mer eller mindre samtidig flere steder i en organisasjon.

5.2.1 Oppsummering

Ved å analysere våre funn opp mot teori ser vi at mellomlederen har en viktig rolle som oversetter mellom den overordnede ledelsen og de ansatte. Det er et tydelig behov for å vise individuelle hensyn når det gis informasjon til den enkelte ansatte. Vår analyse tyder på at det er viktig med empatiske evner når det skal kommuniseres.

Analysen tyder på at mellomledere må balansere informasjonsflyten til den enkelte ansatte, men samtidig er det viktig at ikke «paraplyen» blir for stor, slik at viktig informasjon når den enkelte ansatte.

Det fremstår i vår analyse som om mellomledere ønsker seg et verktøy for å kunne få oversatt målene og konkretisert de ned til den enkelte avdeling. Det fremstår også gjennom analysen at mellomledere har behov for både et praktisk verktøy, men også verktøy for å hjelpe de med å kommunisere målene til sine ansatte.

5.3 Ledelse

Ved gjennomgang av funn i forskningen, har vi funnet flere faktorer som våre informanter ser på som viktige ved utøvelse av ledelse. Faktorene vi ønsker å se videre på med støtte i teori er: tydelig og lyttende ledelse, skape trygghet og balanse og ensom ledelse.

Vi vil her gjennomgå våre hovedfunn knyttet til forskningsspørsmålet «Hvilken betydning har mellomlederen for oversettelse av mål?»

5.3.1 Tydelig og lyttende ledelse

I undersøkelsen vår kommer det tydelig frem at samtlige av informantene i den kvalitative undersøkelsen er opptatt av at de skal utøve tydelighet i sin ledelse. De mener de er flinke til å delegere og gir tydelige oppgaver og tilbakemeldinger til sine medarbeidere.

Funn fra den kvantitative spørreundersøkelsen viser at en stor andel av ledere har liten tid til strategisk ledelse. Det er den daglige operative drifta som tar tid og som blir prioritert. Ifølge Hope (2015) balanserer mellomlederen på en stram linje mellom operativ daglig drift og strategisk arbeid.

Dette kan vi knytte til teori om ledelse av Kotter (1990) referert i Erichsen et al. (2018), som viser til at ledelse handler om å overbevise og overtale medarbeidere for å oppnå oppslutning, slik at organisasjonen kan nå et felles mål. Dette understøttes også av Erichsen et.al (2018), som viser til at ledelse handler om å overbevise underordnede og skape oppslutning til å nå organisasjonens mål. Hope (2015) beskriver mellomlederen for «translatør» eller «oversetter». Mellomlederen blir også kalt for «linkin pins» som viser til at mellomlederen er et bindeledd mellom strategisk og operasjonelt nivå (Hope, 2015).

I undersøkelsen vår ser vi at mellomledere mener det er viktig å lytte til hva folk har å si og ha respekt for hverandre. De er av den oppfatning av at hvis du ikke klarer å formidle ting på en måte der du signaliserer respekt, vil du ikke få de resultatene du ønsker. Informantene mener selv at de er gode til å delegere og gi tydelige tilbakemeldinger. De ansatte utfordres og får tillit til oppgavene de skal utføre.

Dette funnet støtter opp om teoriene om transformasjonsledelse, hvor en av påvirkningsstrategiene er idealisert innflytelse (Glasø & Thompson, 2013). Det handler om at leder bygger opp tillit hos sine medarbeidere, og opptrer som en rollemodell opp mot verdier og visjoner i organisasjonen. Dette kan føre til at medarbeiderne vil beundre og respektere lederen (Erichsen et al., 2018 og Glasø & Thompson, 2013). Dette støttes av Erichsen et al., (2018), som mener at det handler om å overbevise og overtale medarbeidere for å nå felles mål.

De ansatte kan få større tillit til en leder som lytter og respekterer til de ansattes synspunkter. Hvis lederen ikke er tydelig på hva som er bestemt, kan dette være med på å skape usikkerhet, samtidig kan ansatte oppleve at de har større frihet og handlingsrom, enn hva som er tilfelle.

En av informantene nevnte at det å skape rom for å komme med sine meninger er viktig, men dette betyr ikke det samme som om de ansatte får gjennomslag for alle sine meninger.

5.3.2 Oppsummering

Gjennom analyse av teori opp mot våre funn fra forskningen, ser vi at mellomlederen søker å være tydelig, lytte og respektere de ansatte. Våre funn viser at mellomlederen må bygge en effektiv kommunikasjonskultur for å styrke de ansattes målforståelse. Et viktig funn er at mellomlederen må *balansere informasjonen* og tilpasse dette til den enkelte ansatte. Analysen tyder på at mellomledere bør benytte transformasjonsledelse for å oppnå det. Vi fant også en utfordring som handler om at mellomlederen har mindre autoritet enn toppledelsen, noe som kan begrense mulighetene for å utøve transformasjonsledelse.

5.3.3 Skape trygghet og balanse

Vi vil her gjennomgå våre hovedfunn knyttet til forskningsspørsmålet «Hvilken betydning har mellomledere for oversettelse av mål?»

Informantene i vår studie forteller at de støtter sine ansatte ved å gi dem myndighet og skape trygghet. Måten de gjør dette på er å delegerer oppgaver og være til stede for sine ansatte. Det nevnes at det er viktig å skape en balanse mellom oppgaver de ønsker å holde på med, og andre oppgaver som må utføres. Balansegangen nevnes også for å finne ut av hvilke behov de ansatte har av kunnskap og kompetanse.

Denne ledelsesformen underbygges av teorier innenfor lederstilen transformasjonsledelse, som antas å ha motiverende effekt og har fokus på målstyring (Glasø & Thompson, 2013). Slike ledere opptre som rollemodeller og lederstilen tilfredsstillende de ansattes behov for læring og utfordringer.

Det skilles også mellom ulike typer transformasjonsledere, autentisk og pseudo-transformasjonsleder. Videre deles de inn i tre påvirkningsstrategier; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering. Transformasjonsledelse handler om at ledere klarer å få medarbeidere til å yte mer enn disse påvirkningsstrategiene (Glasø & Thompson, 2013).

Det bekreftes av teorien fra Huy (2001) som kaller mellomlederen en balansekunstner som må balansere på en stram linje mellom daglig drift og endringsarbeid. Karp (2014) sin teori

om stabilitetsledelse støtter også opp under dette. Han tar til orde for at stabilitetsledelse er motsetningen av endringsledelse, og at begge disse ledelsesformene er nødvendige ved endringer. De ansatte trenger å ha noe som de kjenner igjen, slik at de opplever mestring og trygghet.

Det er viktig at ledere har evnen til å skape en balanse mellom det å stå i endringer og utføre oppgaver som er kjente. De ansatte trenger å ha noe «kjent og kjært» samtidig som de trenger å utfordres på nytenking og nyskaping. Evnen til å stå i slike endringsprosesser er ulike hos mennesker, og leders oppgave er å se den enkelte og gripe inn, når endringene blir for radikale for enkeltpersoner.

5.3.4 Oppsummering

Analysen vår tyder på at mellomlederen har fokus på å skape trygghet og støtte sine ansatte. Det virker også som om *balanse* er et stikkord, både for å gi motivasjon i oppgavene, i informasjonsflyten, for nytenking, nyskaping og for å stå i endringer.

5.3.5 Ensom ledelse

Vi vil her gjennomgå våre hovedfunn tilknyttet forskningsspørsmålet «Hvilke utfordringer møter mellomlederen ved oversettelse av mål?».

Et viktig funn i vår undersøkelse handler om at flere av lederne opplever at de er mye alene om utfordringene i hverdagen. Enkelte søker støtte i ledere på nivået under seg, mens andre ikke finner dette naturlig.

Det etterlyses et system i kommunen som kan ta vare på ledere som står i krevende og vanskelige situasjoner. Lederopplæringen nevnes av flere og dette er noe de uttrykker et ønske om å få mer av. I teorien om «*leadership pipeline*» er hovedbudskapet i forskningen at god offentlig ledelse skal defineres ut fra det ledelsesnivået man er leder på (Dahl & Molly-Søholm, 2012). Dette er rammeverk er utviklet for ledelse, med en rekke aktiviteter som understøtter en verdikjede for ledelse. Alle ledelsesrelaterte støtteaktiviteter er synkronisert med hverandre og en del av organisasjonens praksis. Et slikt system ville vært med på å støtte ledere i alle ledd og i alle faser av ledelse.

Funn fra den kvantitative spørreundersøkelsen vår viser at ledere på lavere ledernivå er mindre kjent med hovedmålene, og i mindre grad har utviklet egne delmål. Kan dettes skyldes

at mellomledere skjerner ledere under seg? Lederstøtten oppleves som god både fra overordnet ledelse og andre. Lederplattformen er lite kjent og lederopplæringen oppleves som svært mangelfull. I tillegg oppleves lederrollen som ensom. Funn i vår forskning understøttes av teorien om «paraplyholderne» (Gjerde & Alvesson, 2020). Metaforen «paraplyholderen» benyttes om mellomlederen, fordi de ofte vil beskytte sine ansatte mot stadig økende krav fra toppledelsen. Paraplyen illustrerer et skjold mellom toppledelsen og medarbeidere, og i midten står mellomlederen. Mellomlederen vil at de ansatte skal konsentrere seg om fag og tjenesteyting, og ikke bekymre seg for krav fra den øverste ledelsen. Teorien underbygges også av Hope (2015) som viser til at mellomledere «står mellom barken og veden» og i et krysspress mellom under- og overordnede i organisasjonen.

I vår forskning kan det virke som om enkelte mellomledere skjerner sine ansatte for stadig nye krav om endringer. Som Dybedahl (2020) viser til, kan paraplyen bli for stor, og viktig informasjon når ikke frem, slik at ansatte mister oversikten. Utfordringen blir dermed å finne en balanse, og stikkordet er balansert informasjonsflyt.

Informantene forteller at det er vanskelig å få tid til alt som forventes av dem. Noen mener at det strategiske arbeidet kan gå på bekostning av det operative arbeidet, for å få ting til å gå rundt.

I teori om transformativ vises det til at mellomledere ofte har mindre autoritet enn toppledere, og at dette kan begrense mulighetene for å utøve inspirerende, visjonær eller karismatisk ledelse og i større grad føre til transaksjonsledelse, fordi fokuset er på konkrete oppgaver og korte tidsfrister (Jacobsen, 2019).

I vår forskning fant vi ut at de fleste mellomledere fikk støtte fra sin leder hvis de hadde behov for dette. De savnet imidlertid mer støtte fra andre ledere og personlig støtte når de sto i vanskelige saker. Dette funnet støttes av AFF lederundersøkelse fra 2002 hvor de fant de at ledelse er en ensom jobb, fordi de fleste ledere må klare seg uten faglig og personlig støtte fra overordnede når de sliter med å lykkes (Coldbjørnsen, 2004). Ifølge Dale (2014) er man ny som leder hver gang man trer inn i en ny lederstilling.

5.3.6 Oppsummering

Analysen vår viser at mellomlederen er ensom med sine utfordringer. Det kan virke som om enkelte søker støtte i nivåene under seg, mens andre ikke finner dette naturlig og derfor blir ensom i sin lederrolle. Noen søker støtte hos leder over seg, men dette gjelder ikke alle.

Vi finner også i analysen ut at mellomlederen ønsker et system for å ta vare på ledere som står i vanskelige og krevende situasjoner. Et annet viktig funn i vår analyse, er at lederplattformen er ukjent og at de gir et sterkt uttrykk for at de ønsker mer lederopplæring.

Analysen vår tyder på at det kan virke som om enkelte mellomledere skjærer ansatte og ledere under seg for mye informasjon. De har mest fokus på det operative arbeidet og i mindre grad på strategisk arbeid.

5.3.7 Handlingsrom

Vi vil her gjennomgå våre hovedfunn knyttet til forskningsspørsmålet «Hvilke utfordringer møter mellomlederen ved oversettelse av mål?»

Handlingsrom kan defineres på ulike vis, men Espedal & Kvitastein (2012) viser til at handlingsrom i hovedsak handler om hvilken frihet ledere har til å bestemme selv, noe som er viktig for leders utvikling og vekst.

De fleste mellomlederne i undersøkelsen vår oppfatter at de har et tilstrekkelig handlingsrom som leder i kommunen. Noen mener handlingsrommet har vært fantastisk stort, og savner prosedyrer og rutinebeskrivelser i oppdraget som mellomleder. Mange opplever at tiden ikke strekker til og de blir oppslukt av hverdagen og rekker ikke å levere på alle områdene. Mellomlederne må selv prioritere operative oppgaver og hasteleveranser i den daglige drifta, mens strategiske, overordnede og utviklingsoppgaver nedprioriteres og ofte velges bort.

Funn fra den kvantitative spørreundersøkelsen viser at mellomledere opplever å ha tilstrekkelig handlingsrom. Dette støttes av Jacobsen (2019), som viser til at offentlige organisasjoner er mer byråkratiske enn private, men ikke at ledere har mindre handlingsrom.

Det kreves et tilstrekkelig handlingsrom for utøvelse av ledelse, samtidig er dette viktig for læring, utvikling og vekst (Jacobsen, 2019). Undersøkelsen vår viser at handlingsrommet er

på plass og at lederne i stor grad har frihet til selv å prioritere oppgavene, og ikke er styrt for mye av regler og rutiner.

Dette finner vi ikke støtte for i teori fra Jacobsen (2019), som viser til at det er mindre rom for transformasjonsledelse og mer press i retning av transaksjonsledelse på mellomledernivå. Handlingsrommet for ledere øker med stillingsnivå, fordi de får mer frihet til å stille utfordrende spørsmål og medvirke til å inspirere andre. Mellomlederen står i en posisjon hvor den enkeltes bidrag til helheten er mer i fokus enn organisasjonen som helhet.

Et stort handlingsrom fører også til at hver enkelt leder blir ansvarliggjort og må foreta egne valg og riktige prioriteringer i tråd med organisasjonens mål og verdier. Om lederen prioriterer operasjonelle oppgaver fremfor strategisk arbeid, er i stor grad opp til leder selv å prioritere. Dermed kan det virke som om arbeidet med å oversette og formidle mål i organisasjonen, i stor grad blir ut fra hver enkelt leders egne prioriteringer.

Kommunens kjernetjenester blir prioritert øverst, mens det brukes mindre tid med å jobbe med mål i avdelingene. Vi ser også at ledere viser til at implementering av mål tar tid. En av årsakene til at mange ikke er kommet lengre med formidling av mål, kan skyldes at det bare er litt over tre år siden ny kommuneplan med nye satsningsområder og mål ble vedtatt. Lederen som har kommet lengst i prosessen med å operasjonalisere og oversette mål, har nylig informert og involvert de ansatte i prosessen, noe som viser at arbeidet kan ta tid.

5.3.8 Oppsummering

Vår analyse tyder på at mellomledere har et stort og tilstrekkelig handlingsrom. De føler ikke at de er for mye styrt av regler og rutiner og har stor frihet til å prioritere. De prioriterer å jobbe med kjernetjenestene og bruker mindre tid til å jobbe med mål. Det som er overraskende med dette funnet, er at forskning viser at handlingsrommet vil bli mindre jo lengre ned i organisasjonen du kommer, noe som ikke stemmer overens med våre funn.

5.4 Lederstøtte

Vi vil her gjennomgå våre hovedfunn knyttet til forskningsspørsmålet «Hvilke utfordringer har mellomlederen ved oversettelse av mål?».

Funn fra empirien viser at enkelte ledere opplever god støtte fra leder, og at leder er til stede når det er behov for støtte. Andre opplever liten og dårlig støtte fra leder, og forteller at det er

mest søkelys på måloppnåelse og lite fokus på leveranser. Disse funnene kan bety at det er ulike behov for støtte fra overordnet leder fra ulike mellomledere. Enkelte hevdet at det er blitt rettet mer søkelys mot måloppnåelse og å jobbe sammen for å nå målene, etter at kommunen innførte kommunaldirektører.

Enkelte nevner også at de finner god støtte gjennom støtte og stabsavdelingene, personal, økonomi og kommunikasjon. Flere er også inne på at de opplever god støtte blant mellomledere på samme nivå. Flere nevner at de selv alltid har en åpen dør, og at de ønsker at ansatte skal stikke innom med sine utfordringer.

Den kvantitative spørreundersøkelsen avdekte at mellomledere generelt sett opplever lederstøtten som god, både ovenfra og fra andre. De har god støtte gjennom faglige nettverk og nettverk rundt ledelse.

Disse funnene stemmer med teori av Coldbjørnsen (2004) som viser til resultatene i AFF lederundersøkelse fra 2002, hvor de fant ut at personlig støtte fra overordnet leder er særlig viktig ved store endringer. Da trenger ledere personlig støtte for å kunne klare å stå i slike prosesser. Ledere som ikke får støtte når de ikke lykkes, føler maktesløshet og kan ende med å oppleve at de ikke mestrer lederrollen. Ifølge Dale (2015) kan dette medføre at ledere mister både «fart og retning».

Ledere uansett nivå kan oppleve seg som ensomme, stressede og usikre. Dette stresset kan komme av dårlig oppfølging og støtte fra arbeidsgiver og kan føre til usikkerhet i forhold til rollen, rollekonflikter, uenigheter om roller og rolleambivalens (Dale, 2015).

Måloppnåelse følges opp gjennom lederavtaler og medarbeidersamtaler. Enkelte ledere er inne på at de ønsker å ha flere egne delmål innarbeidet i sine egne virksomhetsplaner.

De har ulike arena hvor de gir tilbakemelding på måloppnåelse. Enkelte rapporterer systematisk til overordnet leder ved å sammenstille data fra avdelingene. Ulike arena som driftsmøter, årsmøter og morgenmøter er arena hvor måloppnåelse kan bli diskutert.

Medarbeidersamtalen nevnes som en samtale hvor de går igjennom målene for å se hva som er realistisk og hva de skal prioritere. Det nevnes at de ansatte ikke har fokus på økonomi, og at dette må forklares nedover i organisasjonen. Enkelte bruker ikke medarbeidersamtalen for å drøfte måloppnåelse, men bruker denne samtalen for å diskutere den ansatte og arbeidsmiljøet.

Tydelige forventninger fra overordnede, kan gjøre det enklere å utforme resultatkrav som forankres i virksomhetens overordnede mål (Coldbjørnsen, 2004). Dette vil videre føre til at det vil bli lettere for ledere å opptre trygt ovenfor medarbeidere, når det er virksomhetens strategi som er den tydelige basen. Dette understøttes av Dale (2015), som viser til at lederkontrakter, oppfølgings- og evalueringssamtaler, samt målrettet lederopplæring er tiltak som må settes inn og følges opp. Lederskifte er et «dialogbasert puslespill» hvor ulike aktører sitter med ulik informasjon som leder trenger (Dale & Haaland, 2004a).

Ifølge Dale (2015) spiller overordnede leder en svært sentral nøkkelrolle for om den nye lederen skal lykkes og vil bli værende i virksomheten. Ledere trenger ikke personrettet lederutvikling med praktisk og kontekstuell lederstøtte.

I vår studie er det ulikt hvor stort fokus og hvordan de enkelte lederne oppfatter at ledergruppen jobber med hovedmål. Noen viser til at dette skjer, men at det gjerne kunne vært flere slike diskusjoner. Andre mener dette er innarbeidet og jobbes med. Andre er mer opptatt av de små enkelttingene som de jobber med i hverdagen, enn de store overskriftene.

Når vi snakker om medarbeidersamtalen, er det ulikt hvor mye denne dreier seg om måloppnåelse. Noen mener det er naturlig å komme inn på dette, mens andre forteller at medarbeidersamtalen er stemoderlig behandlet, og forteller om ansatte som ikke har hatt en medarbeidersamtale på 30 år. Enkelte sier at de i plenum snakker på et overordnet nivå, mens de i medarbeidersamtalen går mer i dybden.

Enkelte av informantene mener ledermøtene har utviklet seg til å bli en arena hvor ledere støtter hverandre. Andre mener det motsatte og skulle ønsket at ledermøtene hadde vært en arena for å ha sunne og gode diskusjoner med felles konklusjon. Mellomledere finner god støtte i hverandre og vi opplever at de tar kontakt med hverandre hvis de har behov for dette.

5.4.1 Oppsummering

Våre funn i analysen opp mot teorien tyder på at det er varierende svar på opplevelse av lederstøtte fra overordnet leder. Det kan virke som om de fleste mellomledere finner god støtte fra mellomledere på samme nivå og fra andre støtteavdelinger.

Det fremstår gjennom analysen at bruk av andre nettverk oppleves som god støtte. Ut fra analysen ser det også ut som om det i varierende grad benyttes medarbeidersamtaler og at de har ulike arena for å gi tilbakemeldinger på måloppnåelse.

Det kan også virke som om det er noe utydelige forventningsavklaringer fra overordnet ledelse.

5.5 Nettverk og arena

Vi vil her gjennomgå våre hovedfunn knyttet opp mot forskningsspørsmålet «Hvilke utfordringer møter mellomlederen ved oversettelse av mål?».

I vår forskning fant vi at samtlige informanter ønsket seg flere arenaer for å diskutere ledelse som fag. Kommunens lederopplæring ble nevnt av flere, og behovet for å kunne dele erfaringer med andre ledere synes absolutt å være til stede. Noen nevner at de har etablert egne nettverk i privat regi og andre har nettverk på tvers av kommunegrensen for samme fagfelt.

Alle informantene benytter tradisjonelle arena som personalmøter, seksjonsmøter og driftsmøter for å diskutere mål med ansatte. Noen forteller også at de deltar på fagseminarer for sine fagfelt.

Funn fra den kvantitative spørreundersøkelsen avdekte at de fleste har gode faglige nettverk og et godt nettverk rundt ledelse.

Disse funnene støttes av teori fra Røvik (2007) om å skille mellom flere hovedgrupper av arena innenfor og utenfor organisasjonen. Han omtaler temporære organisasjonsformer som ulike typer prosjekter, matrisestruktur og/eller nettverksbasert organisering. Røvik (2007) kaller disse for avbyråkratisering, som handler om å erstatte eller supplere byråkrati med adhokrati. Felles mål er å løse felles problemer og tilfredsstillte ulike forventninger mer effektivt og raskt.

Videre betegner Røvik (2007), arena som mer eller mindre regelmessige arrangerte møter, konferanser, seminarer, kurs eller studier. Disse arenaene er ofte utformet som informasjons- og/eller utviklingstiltak for ulike grupper. Dette stemmer med informantenes beskrivelse av ulike arena i vår studie. Flere nevnte lederopplæringen som en viktig arena for å søke støtte og råd fra andre ulike ledere.

Dette funnet støtter opp under teorien fra Coldbjørnsen (2004), som viser til at de fleste ledere har tilgang til nettverk som gir dem faglig og personlig støtte. «Silosyndromet» henger igjen, der oppmerksomheten er rettet oppover i systemet, heller mot sine kollegaer. Ledere klarer

ikke å utnytte det fulle kompetansepotensialet som ligger i å benytte det horisontale samarbeidet, og få nytte av informasjon og kompetanse som ligger i nettverkene.

Det som er interessant med dette funnet, er at de fleste av våre informanter deltar i ulike nettverk og på mange ulike arena i dag. De ser nytten av å ha en felles arena for deres ledernivå, slik at de kan dra nytte av hverandres kompetanse på tvers av ulike fag. De uttrykker også et ønske om å utvikle seg selv som ledere. De har tidligere nevnt at de er «ensom» i sin lederrolle, og har uttrykt et ønske om en arena for å diskutere ledelse som fag og ulike utfordringer i sin lederhverdag. Dette er et interessant funn som vi ønsker å bringe videre for å bygge videre på ledelsesstøtte systemet i kommunen.

Nettverk kan tilrettelegge for direkte person til person forbindelser, deling av informasjon og felles jobbing, både innenfor og mellom organisasjoner (Røvik, 2007). Målet er å forfølge felles mål, løse problemer og tilfredsstille forventningene fra interne og eksterne interessenter mer effektivt og raskt. Dette stemmer med funnene fra våre informanter, som deltar i både faglige og andre nettverk både innenfor og utenfor organisasjonen. Enkelte benytter også sine private nettverk for å søke bistand.

Disse funnene underbygges av ledelsesteorien fra Dahl & Molly-Søholm (2012) – «Leadership pipeline» som bygger på at god offentlig ledelse skal defineres ut fra det ledelsesnivået man er på. Videre avhenger god ledelse av hva man er leder for, og ledelse skal sees på som en funksjon av det samlede ledelsessystemet. Det er rekke aktiviteter som understøtter en verdikjede for ledelse, herunder lederavtaler, lederevaluering, talentutvikling, lederutdanning, lederrekruttering og lederprofiler. Ifølge Dale (2014) mangler virksomheter et helhetlig system og rutiner for innfasing av ledere.

5.5.1 Oppsummering

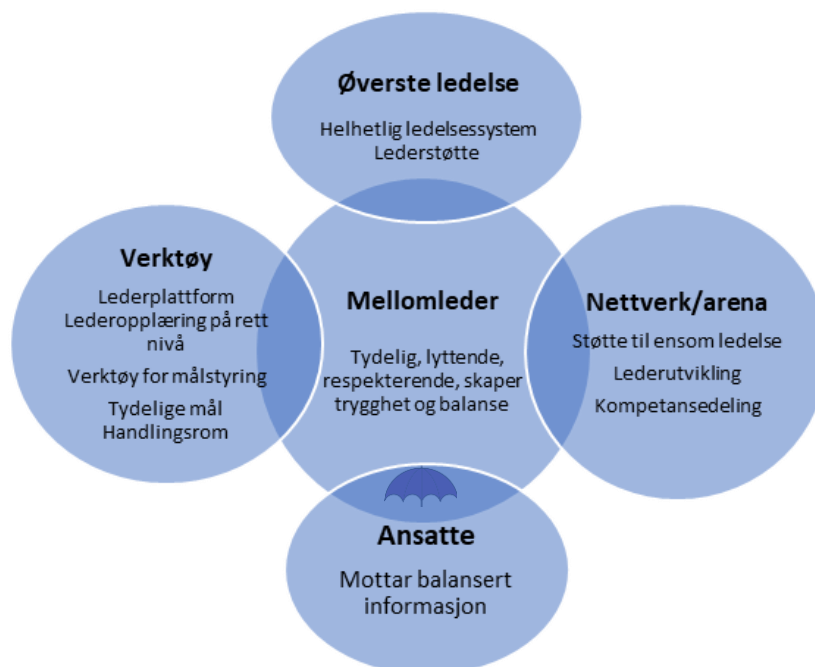
Det gikk tydelig frem av vår analyse at mellomledere ønsker seg flere arenaer, både for å diskutere ledelse, men også fag. Ut fra analysen, fant vi at mellomledere ønsker å utvikle seg som ledere og dra nytte av kompetanse på tvers av fag.

Det ser ut til at mellomledere i mangel på arena, bygger sine egne arena og nettverk. Analysen viser også at de bygger private nettverk for å søke støtte og bistand.

5.5.2 Helhetlig system for forankring og kommunikasjon av mål

For å klargjøre våre hovedfunn opp mot forskning og empiri har vi valgt å illustrere dette i en modell. Figuren viser et visuelt bilde av ulike hovedfunn fra vårt forskningsprosjekt. Alle disse elementene vil på en helhetlig og systematisk måte, hjelpe mellomlederen med å kommunisere mål til ansatte, og samtidig være bindeleddet opp mot øverste ledelse.

Funnene våre oppfordrer til en organisasjonskultur med støttende lederskap, og en effektiv kommunikasjonskultur med balansert informasjonsflyt. Paraplyen illustrerer den balanserte informasjonsflyten til den enkelte ansatte. I illustrasjonen er paraplyen er liten fordi det er viktig at den ikke blir for stor, slik at viktig informasjon ikke når den enkelte ansatte.



Figur 6. «Balansert informasjonsflyt» – Helhetlig system for forankring og kommunikasjon av mål (Myhre & Karlsen 2021)

6 Konklusjon

Målet med denne oppgaven er å finne ut «**Hvordan kommuniserer og forankrer mellomlederen mål i kommunen?**», samt å finne ut om det er noe som kommunen som arbeidsgiver kan jobbe mot for at mellomledere skal bli bedre til å oversette kommunens mål. Vi vil i dette kapittelet svare ut vår problemstilling.

I vår forskning har vi gjennom å tolke data og analysere disse opp mot ulike teoretiske perspektiv, fått frem flere funn som belyser problemstillingen. Disse hovedfunnene benytter vi her for å svare ut vår problemstilling med oppgaven.

For å finne ut mer om dette har vi benyttet oss av to forskningsspørsmål:

- **Hvilken betydning har mellomlederen for oversettelse av mål?**
- **Hvilke utfordringer møter mellomlederen ved oversettelse av mål?**

Gjennom vår forskning og analyse av teori opp mot empiri, har vi gjort flere interessante funn som vi knytter opp mot forskningsspørsmålene. Forskingen har gitt oss en dypere forståelse av hva som er viktige tema for at mellomledere skal bidra til å kommunisere og forankre mål i kommunen, samtidig som tjenestene og ansatte skal ivaretas. Våre funn handler om hvilke verktøy og metoder som mellomledere trenger for å kunne lede kommunens ansatte. Funnene samsvarer i stor grad med relevant teori, og vi håper at våre funn kan bidra med å hjelpe vår arbeidsgiver til å gi mellomledere de rette metoder og verktøy, for å lette veien mot å kommunisere og forankre mål.

Mellomlederen er lenken mellom overordnet ledelse og de ansatte, og er den sentrale formidleren av informasjon både opp og ned i hierarkiet. Mellomlederen forsøker å skape felles forståelse for målene, ved å balansere informasjonsformidlingen. Utfordringen her ligger i om de gir for lite eller for mye informasjon, og evner å balansere informasjonen som gis den enkelte ansatte.

Mellomledere skal være bindeleddet mellom topp og bunn, og opptre som en rollemodell for de ansatte. God kommunikasjon, tilstrekkelig og riktig informasjon er viktige tema for å øke motivasjon og lojalitet blant ansatte.

Mye tyder også på at mellomlederen er ensom i sin lederrolle, samt at det er behov for en helhetlig lederopplæring med praktisk og teoretisk lederstøtte. Ledere opplever at de er mye

alene om utfordringer i hverdagen. Noen søker støtte på ledernivået under, mens andre ikke finner dette naturlig, og har heller ikke støtte fra ledernivået over. De etterlyser et «system» i kommunen som tar vare på ledere som står i krevende og vanskelige situasjoner. Kommunens lederopplæring er noe flere mellomledere ønsker mer av. Måloppnåelse følges av enkelte opp gjennom lederavtaler og medarbeidersamtaler. Det gis uttrykk for at dette er noe vi er på vei med å få iverksatt, men at vi ikke er helt i mål enda.

Analysen tyder på at mange får god lederstøtte enten gjennom sin overordnede leder eller gjennom andre mellomledere. Disse funnene er noe sprikende og varierer fra leder til leder. De har ulike arena for å gi tilbakemeldinger på måloppnåelse og det kan virke som om det er utydelige forventningsavklaringer fra ledelsen som er bakgrunnen til dette.

Ut fra analysen ser det ut til at det er et behov for å bygge flere nettverk rundt lederfaget. Samt at det er behov for et system som viser den «røde tråden» mellom de overordnede målene og de ulike delmålene. Enkelte har etablert egne nettverk på tvers av fagfelt og organisasjon, for å oppnå gode diskusjoner. Dette er noe ledere opplever som viktig, både for at den enkelte skal utvikle seg som leder, men også for å klare å følge med i den raske utviklingen.

Hovedmålene er godt kjent, men noe mindre kjent lengre ned i organisasjonen, der målene også blir oppfattet som fjerne og uklare. Det er utarbeidet flere delmål i organisasjonen, men ikke alle delmålene er godt nok knyttet opp mot hovedmålene. I vår analyse virker det også som om målene ikke er tilstrekkelig oversatt i egne avdelinger.

Ved å analysere teori opp mot innhentede data, ser vi at mellomledere er tydelige i sin ledelse. De søker etter å være lyttende, respekterende og skape trygghet for sine ansatte. Funn i vår forskning viser at tydelig og lyttende ledelse er noe som ledere anser som viktig for å nå mål. De mener det er viktig å lytte til hva ansatte har å si, ha respekt for hverandre, og på denne måten vil du kunne få de resultatene du ønsker deg. De ansatte må ha tillit til at leder lytter og respekterer deres synspunkter. Dette betyr ikke nødvendigvis at de får gjennomslag for sine meninger, men at de blir lyttet til og hørt.

Et annet funn i vår forskning handler om at det må skapes trygghet og balanse. Ledere må være til stede for sine ansatte og gi dem myndighet og oppgaver. Videre fant vi at det er viktig å skape en balansegang mellom behovene til endring i organisasjonen, og de ansattes behov for trygghet.

Transformasjonsledere spiller en viktig rolle, og klare mål er en viktig faktor for å få ansatte til å bli værende i en organisasjon. Ledere må derfor søke å bygge en effektiv kommunikasjonskultur, for å styrke ansattes forståelse av organisasjonens mål. Målet er å skape en felles forståelse for målene, utvikle en organisasjonskultur for å klargjøre mål, noe som i neste omgang fører til at ansatte kan yte bedre. Et stikkord er balansert informasjonsformidling, som handler om å balansere informasjonen som gis den enkelte. Folk er forskjellige og må derfor ledes forskjellig.

Vår analyse tyder på at mellomledere har et stort og tilstrekkelig handlingsrom. Det som er overraskende med dette funnet er at teorien viser at handlingsrommet vil bli mindre jo lengre ned i organisasjonen du kommer, noe som ikke stemmer med våre funn. Det er tydelig at den operative drifta tar for mye tid og får størst oppmerksomhet, noe som går på bekostning av strategisk ledelse. Dette kan medføre at mellomledere får mindre tid til å jobbe mot organisasjonens visjon og hovedmål.

Hovedkonklusjonen fra vår forskning er at ledere trenger både praktisk og teoretisk lederstøtte. Vi ser behovene for målrettet lederopplæring og et helhetlig, sammenhengende system for lederstøtte. God offentlig ledelse defineres ut fra hvilket ledernivå du er på og er en funksjon av det samlede ledelsessystemet og den samlende organisasjonen. Det må utvikles et helhetlig og sammenhengende opplegg for ledere før, under og etter, og ut fra hvilket nivå de er ledere på. Rammeverket «Leadership pipeline» er i denne sammenheng noe kommunen bør se nærmere på.

For å nå kommunens mål, må det utvikles en felles forståelse for de overordnede hovedmålene, samtidig som ledere må utvikle en organisasjonskultur for å klargjøre målene. Dette kan resultere i at ansatte yter bedre og at de også blir værende i organisasjonen.

Transformasjonsledere spiller i denne sammenheng en viktig rolle som bindeleddet mellom strategisk ledelse og operativ drift, og er de som må sørge for å operasjonalisere og implementere nye arbeidsmetoder og ideer.

Den enkelte mellomleder må *balansere informasjonsflyten* til den enkelte ansatte, for å være sikker på at alle ansatte oppfatter og forstår budskapet. Kanskje er det slik at ikke alle i en så stor organisasjon trenger å kjenne hovedmålene, hvis de bare lykkes i å gjenkjenne sine egne delmål?

7 Litteraturliste

- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2015). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Calvert, C. (2021, 26. mars). *Hvis jeg sier dette – hvilken virkning vil det gi?* Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/hvis-jeg-sier-dette-hvilken-virkning-vil-det-gi.6378282-419970.html>
- Coldbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFS lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.
- Dahl, K. A., & Molly-Søholm, T. (2012). *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Dale, F., (2014). *Lederskifter – om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb*. Gyldendal akademisk.
- Dale, F., & Haaland, F. H. (2004a). *Lederskifter: Skuffelser og brutte forventninger i overgangen til ny lederstilling*. De Gode Hjelperne.
- Dale, F. (2015). *Livet som ny leder*. Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. <https://www.magma.no/livet-som-ny-leder>
- Dale, F. (2021, 22. april). *HR svikter sine nye ledere*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/hr-svikter-sine-nye-ledere.6383103-349903.html>
- Dybedahl, L. (2020). *Tre råd til mellomledere som vil beskytte medarbeidere*. BI. <https://forskning.no/arbeid-handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon/tre-rad-til-mellomledere-som-vil-beskytte-medarbeidere/1627355>
- Eide, T., & Eide, H. (2004). *Kommunikasjon i praksis. Relasjoner, samspill og etikk i sosialfaglig arbeid*. Gyldendal akademisk.
- Erichsen, M., Solberg, S., Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (8/2012). *Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse*. Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>.

Espedal, B., & Lange, B. K. (2005). *Handlingsrom for ledelse: i hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet?* <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/166402>

Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). *Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle*. *Human Relations*, 73 (1), 124-151. <https://doi.org/10.1177/0018726718823243>

Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.

Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). *Goal setting in teams: Goal clarity and team performance in the public sector*. *Review of public personnel administration*, 38(4), 472-493. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X16682815>

Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal Norsk forlag AS.

Huy, O. N. (2001). *In praise of middle managers*. *Harvard Business Review*, 79-(8): 72-79.

Jacobsen, D. I. (2/2019). *Mellomledelse – en spesiell form for ledelse*: Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforlaget.

Jensen, P., & Ulleberg, I. (2011). *Mellom ordene, kommunikasjon i profesjonell praksis*. Gyldendal.

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.

Jung, C. S., & Ritz, A. (2014). *Goal Management, Management Reform, and Affective Organizational Commitment in the Public Sector*. *International Public Management Journal*, 17:4, 463-492. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.958801>

Jung, C. S., (2014). *Why are Goals Important in the Public Sector?* Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. January 2014, Vol. 24, No. 1 (January 2014), pp. 209-234. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus058>

Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018): *Fornyning i kommunene*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/fornyning-i-kommunene/id2344646/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019) *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023*. Vedtatt ved kongelig resolusjon 14. mai 2019.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/cc2c53c65af24b8ea560c0156d885703/nasjonale-forventninger-2019-bm.pdf>

Kommuneloven (2018). Lov om kommuner og fylkeskommuner (LOV-2018-06-22-83)
<https://lovdata.no/lov/2018-06-22-83>

Lai L. (2017). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Norsk kommunalteknisk forening (2008). Ni utfordringer innen kommunalteknisk sektor. *Kommunal Rapport*. <https://www.kommunal-rapport.no/debatt/ni-utfordringer-innen-kommunalteknisk-sektor/65143/>

Rana kommune (2017) *Rana kommunes kommuneplan 2017-2027. Samfunnsdel med arealstrategier*.
https://www.rana.kommune.no/organisasjon/planer_budsjett_regnskap/kommuneplan/Documents/Kommuneplan%202017-2027%20Rana%20kommune,%20endelig%20versjon%20060918.pdf

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mathiesen, S. B. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Fagbokforlaget

Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.

Strazyk, E. C., & Davis, R. S. (2020). *Transformational leaders: bridging the gap between ambiguity and public value involvement*. *Public Management Review*, 22:3, 364-386, <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588357>

Thompson, G., & Glasø, L. (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 informasjonsbrev

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan kommuniserer og forankrer mellomlederen mål i kommunen?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan mellomledere i kommunen oversetter/kommuniserer og forankrer hovedmål og satsningsområder til sine ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse innebærer for deg.

Formål

I forbindelse med utarbeidelse og gjennomføring av vår masteroppgave, skal vi gjennomføre intervju av rundt åtte mellomledere i Rana kommune. Masteroppgaven inngår som en siste del av studiet Master in business administration (MBA), ved handelshøgskolen NORD universitet.

I oppgaven vår vil vi fokusere på mellomledere i kommunen og se nærmere på deres rolle og hvordan hovedmål og satsningsområder prioriteres og formidles videre ned i organisasjonen. Funn i forskningen vil også kunne benyttes av vår arbeidsgiver, slik at overordnede mål i organisasjonen lettere kommuniseres ned i organisasjonen, og at ledelsesfaget skal få et større fokus.

Det stilles stadig større krav til mellomledere og deres krav til å lede gjennom endringer, nye oppgaver og omorganiseringer. Hvordan imøtekommes toppledelsens krav, samtidig som sektorene skal levere gode tjenester og ivareta de ansattes interesser?

Forskningsspørsmålene går nærmere på og ser på hvilken betydning mellomlederen har for måloppnåelse, som formidlingsevne og forankring av mål. Vi vil også se på hvilke utfordringer mellomlederen møter for å nå kommunens mål, som tvetydige mål, vanskelige mål, lederstøtte for å nå mål og deltakelse for målsetting.

Vi har valgt følgende problemstilling: «*Hvordan kommuniserer og forankrer mellomlederen mål i kommunen?*».

I gjeldende kommuneplan har kommunen fire hovedmål/satsningsområder:

- Vekstkraft og attraktivitet
- Grønn omstilling
- Livskvalitet og mestring
- Framtidsretta infrastruktur

KOMMUNEPLAN 2017-2027

Samfunnsdel med arealstrategier



Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet som gjennomføres på arbeidstedet Rana kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil innhente data ved bruk av intervju. Intervjuene vil bli tatt opp slik at transkriberingen blir enklere. Opptakene vil bli slettet umiddelbart etter at transkriberingen er foretatt. Din konfidensialitet vil bli godt ivaretatt både før, under og etter intervjuene. I oppgaven vil du bli anonymisert slik at du ikke vil bli gjenkjent. Det er frivillig og delta og du kan når som helst trekke deg. Toppledelsen i kommunen har gitt oss tillatelse forskningen.

Vi setter stor pris på at du tar deg tid til et lite avbrekk i en travel hverdag, og sammen med oss reflekterer rundt ledelsesfaget. Ved å delta vil du bidra til vår forskning, samt ledelsesutvikling i kommunen.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi som studenter som vil ha tilgang til data som samles inn. Når vi skal benytte innsamlede data i selve oppgaven vil data bli anonymisert ved at vi hverken bruker navn eller andre opplysninger som kan føre til gjenkjennelse.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres i selve oppgaven. Intervju og transkriberinger vil bli slettet når prosjektet avsluttes og oppgaven er sensurert, noe som etter planen er i mai/juni 2021.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord Universitet ved veileder Roger Klev, tlf. 930 87 715 e-post roger.klev@nord.no
Student Ulla Mariann Myhre tlf. 473 38 456, e-post ulla.myhre@gmail.com
Student Torstein Karlsen tlf. 917 66 135 e-post torstein.karlsen@online.no
- Personvernombud Nord Universitet: Toril Irene Kringen. Seniorrådgiver, Økonomi og HR. E-post: toril.i.kringen@nord.no Tlf: +47 74 02 27 50

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

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

Med vennlig hilsen

Roger Klev

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Ulla Mariann Myhre og Torstein Karlsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kommuniserer og forankrer mellomlederen mål i kommunen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 2 intervjuguide

Intervjuguide

Forskningsprosjektet «Hvordan kommuniserer og forankrer mellomlederen mål i kommunen?»

Innledning til intervjuene

- Vi skal forsøke å skape en god og avslappet stemning før intervjuene starter.
- Først presenterer vi oss selv og bakgrunnen/hensikten for intervjuet (vis til utsendt informasjonsbrev).
- Deretter forteller vi om rammen for intervjuet og rettigheter for informantene. Informantene blir bedt om å signere bekreftelse og det informeres om rettighetene til å avbryte intervjuet når som helst.
- Informer om antallet vi skal intervju (8 stk.)
- Vi vil si noe om det ferdige resultatet, hvordan de får tilbakemelding og det endelige resultatet.
- Det er viktig at vi gir informasjon om hvordan vi skal sikre anonymitet ved å anonymisere deres svar i oppgaven. Opptakene som vil bli transkribert, sendt intervjuobjekt og slettet når vi har fått sensuren i mai/juni 2021.
- Vi informerer om lengden på intervjuet og at vi må benytte lydopptak som skal slettes rett etter transkribering. Opplys om at det er kun vi som vil ha tilgang til disse lydopptakene, og at de vil bli anonymisert i selve oppgaven.
- Vi starter opptakene når informanten er klar. Test opptaksfunksjon og bruk begge mobilene (for å være sikker).
- Vi skal benytte spørrende intervjuteknikk (kan du fortelle mer om det) og vil bytte på å intervju og transkribere.

Introduksjon

Informanten blir bedt om å fortelle litt om seg selv, sin bakgrunn og erfaring.

Hjelpespørsmål

- Navn, faglig bakgrunn, rolle/stilling, utdanning, hvor lenge har du jobbet i kommunen.
- Si noe om din ledererfaring.
- Har du jobbet i det private og/eller bare det offentlige?
- Hvor lenge har du vært leder?

Ledelse

- a) Hvordan vil du beskrive deg som leder?
- b) Kan du fortelle litt om hvordan du opplever lederrollen?
- c) Hva er mest utfordrende?

Hjelpespørsmål

1. På hvilken måte opplever du at mellomlederen er i en skvis mellom strategisk og operativt arbeid?
2. Hvordan opplever du endringsprosesser?
3. Hva er dine viktigste erfaringer i lederrollen?
4. Hva gjør du for å få frem det beste i dine medarbeidere?

Mål – (tydelige, tvetydige, utydelige, vanskelige og utfordrende mål)

- a) Hva er det første du tenker på når vi nevner kommunens hovedmål/satsingsområder? Fortell oss mer om dette. (attraktivitet og vekstkraft, grønn omstilling, livskvalitet og mestring, fremtidsrettet infrastruktur)
- b) I hvilken grad jobber dere med de ulike målene?
- c) Er målene klare, kjent (og forstått) av deg som leder og de ansatte?

Hjelpespørsmål

1. I hvilken grad blir du involvert når satsingsområder/hovedmål skal utformes? (Hvor godt kjent er du med kommunens hovedmål?)
2. I hvilken grad er målene/satsingsområdene kjent i egen avdeling?
3. På hvilken måte er målene en del av lederavtalen eller virksomhetsplanen?
4. Hvilke mål har din sektor og avdeling?
5. Er hovedmål i konflikt med egne mål?
6. Hvordan er avdelingens mål knyttet opp mot kommunens overordnede målsettinger?
7. Hvordan ser de/oppfatter de ansatte «den røde tråden» mellom overordnede mål og avdelingens mål?
8. Hvor stort fokus har dere på de overordnede målene?
9. Hvordan blir de ansatte kjent med avdelingens virksomhetsplan?
10. I hvilken grad kommer overordnede mål i konflikt med egne mål innen fagfeltet og oppfattes noen av målene som tvetydige (har ulik betydning)?

Forankring, formidling og utfordringer med mål

a) Kan du fortelle hvordan du formidler og jobber med hovedmål?

b) Hvordan blir målene forankret hos de ansatte?

c) Hvilke utfordringer (motstand) møter du i denne forbindelse?

Hjelpespørsmål

1. Hvordan kommuniseres/oversettes mål i det daglige (transaksjon) og i det mer langsiktige (transformasjon) arbeidet?
2. Dersom de ansatte har problemer med å forstå målene, hvordan forklarer du målene (spesielle metoder)?
3. Er det noen mål du unngår å gå inn på? I tilfelle hvorfor?
4. Hvordan motiverer du ansatte til å nå mål?

Deltakelse for målsetting

a) I hvilken grad er du involvert i fastsetting av hovedmål?

Hjelpespørsmål

1. Hvordan har du muligheten til å påvirke hovedmål og utforming av disse?
2. I hvilken grad er de ansatte involvert i prosessen med å sette avdelings mål (virksomhetsplanen)?
3. I hvor stor grad har du nok handlingsrom (tid) og virkemidler til å jobbe med hovedmål og sørge for at disse oppnås?
4. Hvilke utfordringer kan de ansatte ha med å forstå og nå hovedmål (kompetanse, tid, verktøy)?

Lederstøtte for å nå mål

a) På hvilken måte opplever du støtte fra din leder for å nå målene?

Hjelpespørsmål

1. Hvordan følges måloppnåelse opp av din overordnede leder? (lederavtalen og virksomhetsplanen)
2. Hvordan gir du tilbakemelding på din avdelings måloppnåelse?
3. I hvilken grad har din ledergruppe fokus på hovedmål og hvordan jobber dere med disse?
4. Hvordan følger du opp måloppnåelse for dine medarbeidere?(medarbeidersamtalen)
5. Kan du fortelle om støtte fra andre ledere ved utfordringer for å nå hovedmål?

Nettverk og arena

a) Hvilke nettverk og arena benyttes for å kommunisere rundt mål til de ansatte?

Andre møteplasser?

Hjelpespørsmål

1. På hvilke arena orienteres mellomledere og ansatte om innføring av mål (lederopplæring, personalmøter, fagsamlinger)?
2. Hvilke faglige nettverk eksisterer for ditt fagområde?
3. Skulle du ønske deg andre eller flere arena for å diskutere rundt ledelse eller fag?
4. Finnes det «kanaler» og arena hvor nye ideer til mål kan formidles tilbake til ledelsen?

Avslutning

Sett av tid til å runde av på en hyggelig og ryddig måte.

Til slutt ønsker vi å høre om du har noen refleksjoner til tema vi har intervjuet deg om?

Hvis du skal nevne en ting som du synes det er viktig at vi tar med oss videre, hva vil det være?

Har du noe å tilføye som kan være relevant for vår problemstilling?

Er det i orden at vi tar kontakt senere, hvis det er noe vi trenger oppklaring i?

Vi takker så mye for en positiv mottakelse og for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen vår.

8.3 Vedlegg 3 spørreundersøkelse

Hvordan oversettes sentrale mål i Rana kommune?

Til alle ledere i Rana kommune. I forbindelse med vår masteroppgave, håper vi du kan besvare noen få spørsmål rundt ledelse og mål i kommunen. Undersøkelsen tar kun ca. 2-3 minutter å gjennomføre og er anonym.

I hvilken sektor er du leder? *

- Støttetjeneste/rådmann
- Oppvekst og kultur
- Helse og omsorg
- NAV kommune
- Tekniske tjenester
- Ønsker ikke å svare

Kjønn *

- Kvinne
- Mann

Hva er din alder? *

- Under 30 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60 år eller eldre
- Ønsker ikke å svare

Hvilket nivå er du leder på? *

- Toppleder (3.4.1)
- Mellomleder (3.4.2)

Mellomleder (3.4.3)

Annet ledernivå

Hvor mange år med ledererfaring har du? *

Under 5 år

5 - 9 år

10-19 år

Over 20 år

Usikker/vet ikke

I hvilken grad har du handlingsrom i stillingen (frihet til selv å bestemme)? *

Når mye er styrt av regler og rutiner kan handlingsrommet være lite. Et stort handlingsrom kan gi opplevelse av autonomi, der leder selv kan foreta egne prioriteringer og handlinger.

I liten eller ingen grad (lite handlingsrom)

I noen grad

I middels grad

I stor grad

I svært stor grad (stort handlingsrom)

Usikker/vet ikke

I hvilken grad er du kjent med kommuneplanens hovedmål (satsningsområder) *

Kommuneplanens fire hovedmål (satsningsområder og strategier)

I liten eller ingen grad

I noen grad

I middels grad

I stor grad

I svært stor grad

I hvilken grad har du fokus på kommunens hovedmål? *

Oversetter, formidler, og bruker i egen virksomhet

- I liten eller ingen grad
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad
- I svært stor grad

I hvilken grad har avdelingen utviklet egne delmål? *

- Har ikke utviklet egne delmål
- I liten eller noen grad
- I middels grad
- I stor grad

Er det en rød tråd mellom egne delmål og kommuneplanens hovedmål? *

Er det mulig å kjenne seg igjen i egne delmål som kan knyttes opp mot hovedmålene?

- Har ikke egne delmål
- I liten eller ingen grad
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad
- Usikker/vet ikke

Tar operative oppgaver (drift) for mye tid på bekostning av strategisk ledelse? *

- I liten eller ingen grad (mye tid til strategisk ledelse)
- I noen grad
- I middels grad (balanse - 50 % drift og 50 % strategisk ledelse)
- I stor grad
- I svært stor grad (operative oppgaver tar all tid)

I hvilken grad har du et faglig nettverk? *

- I liten eller ingen grad
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad

I hvilken grad har du et nettverk rundt ledelse? *

- I liten eller ingen grad
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad

I hvilken grad er du kjent med kommunens lederplattform? *

Utøvelse av ledelse i Rana kommune - vedtatt i 2016

- Har aldri hørt om
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad
- I svært stor grad

I hvilken grad opplever du at lederopplæringen har vært tilstrekkelig? *

Opplæringen i kommunen.

- I liten eller ingen grad
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad

I hvilken grad får du lederstøtte fra din overordnede leder? *

- I liten eller ingen grad
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad

I hvilken grad får du lederstøtte fra andre? *

Støtte fra andre ledere, ansatte eller andre, utenom overordnet leder.

- I liten eller ingen grad
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad

I hvilken grad oppleves lederrollen i kommunen som ensom? *

- I liten eller ingen grad
- I noen grad
- I middels grad
- I stor grad