

# «Formann i motstandsbevegelsen og fremst i hylekoret – eller toppledelsens forlengede arm?»

En komparativ studie av mellomlederens betydning for endring i offentlige organisasjoner

Av

Erik Eriksen og Jørgen Worum

Avhandling avlagt ved  
Handelshøjskolen i København for graden  
Master of Public Administration 2015





**HINT**

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

**Forfatter(e):** Erik Eriksen og Jørgen Worum

**Tittel:** "Formann i motstandsbevegelsen og fremst i hylekoret - eller  
toppledelsens forlengede arm"  
  
En komparativ studie av mellomlederens betydning for endring i  
offentlige organisasjoner

**Studieprogram:** Master of Public Administration

**Kryss av:**

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

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre  
Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

**Dato:** 20. mars 2015

underskrift

underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

## Forord

Nå er siste innspurt av «Master of Public Administration» (MPA) gjennomført og vi kan puste lettet ut før den endelige finalen ved et muntlig forsvar på Copenhagen Business School (CBS). Utdelingen av den berømte «nåla» kommer nærmere og nærmere. Denne masteroppgaven har medført noen utfordringer knyttet til balansegangen mellom arbeid og familie. Men ikke minst har dette medført ny kunnskap, mange refleksjoner og gode, faglige diskusjoner.

Vi ønsker å takke alle som har hjulpet oss, spesielt de som bidro med sine erfaringer ved å stille opp på intervju. Deres erfaringer og betraktninger er selve grunnlaget for denne oppgaven.

Takk også til vår veileder, Jan Ole Similä som har loset oss vel i havn. Vi må også takke våre nærmeste, for «goodwill» og forståelse for våre prioriteringer det siste halve året.

Denne oppgaven er skrevet i dyp respekt for de som arbeider som ledere på nivået som er nærmest tjenesteytingen i offentlig sektor, og spesielt i denne sammenheng; divisjonslederne i Oslo Politidistrikt og Avdelingslederne i Helse- og Omsorgstjenesten, Levanger kommune. Dere er selve bærebjelken i offentlig sektor, og vi håper at denne oppgaven kan være til nytte, både for å forstå rollen som mellomleder, men også hvilke krav som bør settes til utførelsen av denne viktige oppgaven. Vi har en fornemmelse av at dere både er undervurdert, men også underprioritert.

Vi har en ambisjon om at masteravhandlingen vår skal være et bidrag til å heve kunnskapen om offentlig sektor ytterligere, samt at dette kan være et av mange verktøy for kunnskapsbasert drift i offentlig sektor. Ikke minst håper vi at flere vil finne vår forskning interessant.

Vi ønsker også å takke Hint, Hist og CBS for gode forelesninger, og våre medstudenter for to år med mye moro. Til slutt en takk til våre arbeidsgivere, Levanger kommune og Oslo politidistrikt, som har lagt til rette for at det ble mulig å gjennomføre dette studiet.

Vi er selv ansvarlig for innholdet i denne avhandlingen.

Oslo og Levanger, 20.03.2015  
Erik Eriksen og Jørgen Worum

## Sammendrag

Denne avhandlingen er basert på en undersøkelse av offentlige organisasjoner som drives døgnet rundt. Det som er undersøkt er hvilken betydning det har for endring i en organisasjon at det er en leder med personalansvar på jobb samtidig med de ansatte.

Undersøkelsen er gjennomført som en komparativ analyse av to caser der det er brukt kvalitativ metode ved intervju av 11 ansatte i Levanger kommune og Oslo politidistrikt. Vi har undersøkt forskjellen mellom en organisasjon der leder og ansatte arbeider samtidig og en organisasjon der leder arbeider dagtid mens de ansatte arbeider turnus. Gjennom undersøkelsen har vi forsøkt å svare på problemstillingen: *Øker muligheten for å lykkes med endring i døgndrevne offentlige tjenester ved nærvær av leder?*

De sentrale teoriene som er benyttet i analysen er teori om strukturelle organisasjoner, ledelsesteori med teori om distanse mellom leder og ansatt og ulike lederroller, maktteori, teori omkring forskjellige typer problemer og prinsippal-agentteori.

Hovedresultater er at leder som arbeider sammen med de ansatte øker muligheten til å utvikle et felles språk, løse problemer og forebygge opportunisme.

Spesielt har man ved å være til stede sammen med de ansatte muligheten til å kunne utvikle en felles fortolkning av informasjon og påvirke kommunikasjonen i den retning man ønsker.

Profesjonsmedarbeidere løser de fleste profesjonsspesifikke problemer på egenhånd, men leder er viktig for å løse de mer generelle problemer. At leder arbeider samtidig med de ansatte gjør at man hele tiden kan håndtere konflikter, korrigere adferd og allokere ressurser. I motsatt fall må dette ofte håndteres i ettertid, hvilket tar mye av lederens tid og ressurser.

At leder og ansatt arbeider samtidig er spesielt viktig for å hindre asymmetrisk informasjon. Det gir også leder mulighet til å hindre ulikheter i målstruktur og konsekvenser som følge av ulik risikoaversjon. Ønsker man endring bør man fokusere like mye på det første som det siste.

Leder som arbeider samtidig med de ansatte kan ha stor betydning for evnen til endring i en organisasjon. Det hele avhenger imidlertid av hvilken rolle lederen inntar. Om han ser på seg selv som nettopp leder vil han kunne være en viktig endringsagent. Men ser han på seg selv om en «fremst blant likemenn» er det grunn til å tro at han heller vil virke hemmende på endring.

## Abstract

This thesis is based on a study of public organizations operated around the clock. What is researched is the impact it has for change in an organization that a leader with responsibility for personnel works simultaneously with the employees.

The survey was conducted as a comparative analysis of two cases where it is used qualitative method when interviewing 11 employees in Levanger municipality and Oslo police district. We have investigated the difference between an organization where the leader and staff is working simultaneously and an organization where the leader is working day while the staff is working shifts. Through the study we have tried to answer the question: *Increases the chance for successful change in day-run public services if the leader is present?*

The central theories used in the analysis is theory of structural organizations, management theory including theory of distance between manager and employee and various leadership roles, power theory, theory about different types of problems and principal-agent theory.

Main results are that a leader who works with the staff increases the opportunity to develop a common language, solving problems and prevent opportunism.

Specifically, working together with the employees strengthens the opportunity to develop a common interpretation of information and affect communication in the direction you want.

The professional solves most profession specific problems on their own, but the leader is important to solve the more general problems. A leader working simultaneously with the staff has the possibility to constantly handle conflicts, correct behavior and allocate resources. Otherwise, this is often handled in hindsight, which takes much of the manager's time and resources.

When it comes to preventing opportunisms leader and employee working simultaneously is particularly important to prevent asymmetric information. It also gives managers the opportunity to prevent differences in the goals and consequences of different risk aversion. Our research showed that if you want change you should focus equally on the first as the last.

Leader working simultaneously with the employees can have great significance for the ability to change in an organization. It all depends, however, what role the leader occupies. If he sees himself as a leader he will be an important change agent. But he looks at himself as a "first among equals" there is reason to believe that he would rather impede the change.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag.....	3
Abstract .....	4
Figurliste.....	9
1 Innledning.....	10
1.1 Begrunnelse for valg av tema .....	10
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	12
1.3 Presiseringer og avgrensninger.....	13
1.3.1 Ledere, utpekte ansvarlige og ansatte .....	14
1.3.2 Endringsbegrepet .....	14
1.4 Oppgavens struktur.....	15
2 Teori .....	16
2.1 Annen forskning om temaet .....	16
2.2 Organisasjonsteori .....	19
2.3 Ledelse.....	22
2.3.1 Finnes ledelse som ikke er endringsledelse? .....	22
2.3.2 Ledelse og makt .....	24
2.3.3 Fremst blant likemenn eller sjef – om forskjellige lederroller.....	25
2.4 Språk.....	26
2.5 Hva er problemer og hvordan skal de løses?.....	27
2.5.1 Om tamme og onde problemer .....	29
2.5.2 Om generelle og profesjonsspesifikke problemer.....	31

2.6	Oppportunisme .....	33
2.7	Oppsummering av teori .....	36
3	Metode.....	38
3.1	Ontologi og epistemologi .....	38
3.2	Forskningsdesign .....	39
3.2.1	Ekstensiv eller intensivt design.....	41
3.3	Valg av metode for datainnsamling.....	42
3.3.1	Kvalitativ vs. kvantitativ metode .....	43
3.4	Kvalitative datainnsamlingsmetoder .....	44
3.5	Oppsummering av metodiske valg .....	46
3.6	Kvalitativt forskningsintervju.....	46
3.6.1	Utvalg av enheter .....	46
3.6.2	Intervjuguide .....	48
3.6.3	Gjennomføring av intervjuene .....	49
3.7	Etiske problemstillinger – forskning på egen virksomhet .....	51
3.7.1	Forskning på egen virksomhet .....	51
3.7.2	Forholdet til den vi undersøkte .....	53
3.7.3	Forholdet til omgivelsene .....	54
3.8	Beskrivelse og dokumentasjon .....	54
3.9	Valg av analyseform.....	55
3.9.1	Kategorisering.....	56
3.9.2	Tilordning av enheter .....	57
3.10	Sammenbinding av data.....	57

3.11 Reliabilitet og validitet .....	58
3.11.1 Reliabilitet.....	58
3.11.2 Validitet.....	59
4 Empiri og analyse.....	61
4.1 Oslo politidistrikt og Levanger kommune.....	61
4.1.1 Oslo politidistrikt.....	61
4.1.2 Levanger kommune .....	64
4.1.4 Hvorfor kan disse casene brukes i en sammenligning? .....	66
4.2 Forskningsspørsmål 1 - «Er det mulig å få til språkskapende samspill uten nærvær av leder?» .....	71
4.2.1 Empiri og empirisk analyse - Levanger kommune .....	71
4.2.2 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Levanger kommune .....	74
4.2.3 Empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt.....	75
4.2.4 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt.....	79
4.2.5 Komparativ analyse - Forskningsspørsmål 1 .....	79
4.2.6 Teoretisk analyse - Forskningsspørsmål 1 .....	82
4.2.7 Konklusjon – Forskningsspørsmål 1.....	84
4.3 Forskningsspørsmål 2 - “Hva gjør nærvær av leder med muligheten til å håndtere problemer?” .....	85
4.3.1 Empiri og empirisk analyse - Levanger kommune .....	85
4.3.2 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Levanger kommune .....	89
4.3.3 Empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt.....	90
4.3.4 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt.....	95



4.3.5	Komparativ analyse – Forskningsspørsmål 2 .....	97
4.3.6	Teoretisk analyse – Forskningsspørsmål 2 .....	99
4.3.7	Konklusjon – Forskningsspørsmål 2.....	102
4.4	Forskningsspørsmål 3 – «Kan nærvær av nærmeste leder begrense opportunistisk adferd?» .....	103
4.4.1	Empiri og empirisk analyse - Levanger kommune .....	103
4.4.2	Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Levanger kommune .....	106
4.4.3	Empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt.....	107
4.4.4	Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt.....	110
4.4.5	Komparativ analyse – Forskningsspørsmål 3 .....	110
4.4.6	Teoretisk analyse – Forskningsspørsmål 3 .....	112
4.4.7	Konklusjon – Forskningsspørsmål 3.....	115
5	Konklusjon .....	116
5.1	Generalisering.....	116
5.2	Et klapp på skuldra til lederne .....	116
5.3	Oppsummering .....	117
5.3.1	Språkskaping.....	117
5.3.2	Problemløsning .....	118
5.3.3	Oppportunisme.....	118
5.3.4	Lederrollen .....	119
5.4	Svar på problemstillingen .....	120
5.5	Anbefalinger og forslag til forbedringer.....	120
5.5.1	Generelle betraktninger.....	121

5.5.2 Levanger kommune .....	121
5.5.3 Oslo politidistrikt .....	122
5.6 Forslag til videre forskning.....	122
5.7 Hva har vår undersøkelse bidratt til? .....	123
6 Avslutning .....	124
Litteraturliste .....	125
7 Vedlegg .....	128
7.1 Vedlegg 1, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste; .....	128
7.2 Vedlegg 2, Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt .....	128
7.3 Vedlegg 3, Intervjuguide .....	128

## **Figurliste**

Tabell 1 Ulike former for kontroll av opportunistisk adferd.....	35
Tabell 2 Kategorisering .....	57
Tabell 3 Ulike ledernivå sammenstilt i to "organisasjonskart" .....	69
Tabell 4 Klausens lederroller .....	69
Tabell 5 Ulike ledernivåene satt inn i Mintzbergs modell .....	70

# 1 Innledning

Temaet for denne masteravhandlingen er hvordan endring i offentlige organisasjoner påvirkes av at ledere er på arbeid samtidig med de ansatte hele døgnet. Vi har begge mange års arbeidserfaring – som ledere og medarbeidere - i offentlig sektor, henholdsvis fra politiet og den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Politiet og Helse- og omsorgstjenesten yter tjenester gjennom hele døgnet og hele året, med ansatte som arbeider i en eller annen form for turnus. Det er for øvrig store forskjeller mellom organisasjonene, og internt i organisasjonene, når det kommer til i hvor stor grad det er ledere sammen med, og samtidig med, de ansatte. Denne forskjellen interesserer oss, og vi ønsker derfor å se på mulige effekter denne forskjellen har å si for evnen til å få til endringer i en organisasjon.

## 1.1 Begrunnelse for valg av tema

Vi ser trender i samfunnet med forventninger om at det offentlige tjenesteapparatet generelt skal være tilgjengelig for publikum flere timer i døgnet, enn hva som har vært praksis tidligere. Et eksempel på dette er blant annet debatten omkring døgnåpne barnehager (Fædrelandsvennen, 2015). Politiet og den kommunale Helse- og omsorgstjenesten, der vi selv arbeider, har for øvrig alltid levert tjenester hele døgnet. Det er særskilte utfordringer knyttet til tjenester som ytes hele døgnet, sammenlignet med tjenester som ytes innenfor normalarbeidsdagen. For eksempel at forskjellige arbeidstakere er på jobb til forskjellige tider av døgnet, og dermed sjelden eller aldri omgås på arbeid. Ei heller er det ledere nødvendigvis på arbeid samtidig med sine ansatte.

Det er større kostnader knyttet til å ha aktivitet utenom normalarbeidstiden. Så samtidig som samfunnet altså utvikler seg slik at flere og flere må arbeide utenom normalarbeidstiden, ligger det et effektiviseringspotensial i å begrense denne type tjenester mest mulig i omfang. En måte å oppnå slik effektivisering på, er at lederfunksjonen i størst mulig grad ivaretas innenfor normalarbeidstiden, og at ansatte på arbeid ut over denne tiden, ikke har ledere på arbeid sammen med seg.

Temaet for masteravhandlingen vår, kom vi frem til etter mange diskusjoner omkring ledelse i våre respektive organisasjoner. Vi observerte da at man har valgt en ganske forskjellig tilnærming til nettopp dette med å ha ledere tilstede ut over normalarbeidstid, til tross for at begge organisasjonene skal yte tjenester døgnet rundt, året rundt. Vår neste observasjon var at det i begge organisasjonene var diskusjoner om dette. Der man hadde ledere til stede, vurderte

man å fjerne dem, og der det ikke var ledere til stede, vurderte man å innføre det. Men vi oppfattet at disse vurderingene i liten grad var tuftet på annet enn synsing og et inntrykk av at organiseringen ikke var helt optimal, så kanskje vi skal prøve noe annet? Det var da vi fikk ideen om at vi kanskje kunne bidra til mer klarhet omkring dette.

Etter vår mening, er det som mer enn noe annet preger kravene til offentlig ledelse, å beherske endring. Offentlig sektor møter krav om kontinuerlig endring for å levere bedre tjenester ved bedre ressursutnyttelse. Gjennom de siste tiårene har styringsparadigmet New Public Management (NPM) reformert store deler av offentlig sektor. Privatisering, fragmentering og endringer i ledelsesstrukturene gjennom blant annet enhetsledelse og tonivåmodeller er eksempler på dette.

Kommunene har i stor grad vært preget av dette. Samtidig har man fått tilført stadig nye oppgaver som skal løses, gjerne gjennom statlige reformer. Samhandlingsreformen (Helse og omsorgsdepartementet, 2009) er et godt eksempel på dette, og i løpet av kort tid kommer kommunereformen. (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). Politiet har ikke i like stor grad som kommunene endret sin organisasjon som en følge av NPM, men krav om endringer stilles også til politiet. Dette kommer ikke minst som følge av endringer i resten av samfunnet. Åpnere grenser, nye former for kriminalitet, terror, økte ressurser og ny teknologi er alle forhold som krever at politiet endrer seg. Ikke minst har det som ble påpekt av 22. juli-kommisjonen i deres rapport (Statsministerens kontor, 2012), og senere i Politianalysen (Justis og beredskapsdepartementet, 2013) beredt grunnen for store endringer. Som et resultat av dette er det nå nettopp lagt frem en stortingsproposisjon om «Nærpolitireformen» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015).

Det er altså liten tvil om at kravene til å håndtere endring og omstilling, blir en stadig viktigere del av ledelse i offentlig sektor. Av denne grunn har vi i denne oppgaven valgt å fokusere på den delen av ledelse som dreier seg om å få til endring.

Politiet er en hierarkisk organisasjon, med stort fokus på ledelse. Dette fokuset har blitt større etter 22. juli-kommisjonens (Statsministerens kontor, 2012) påpekning av mangler ved ledelsen i politiet. En tendens er at man i stadig større grad enn tidligere organiserer seg med en todelt ledelse av politiet, og spesielt da av den operative tjenesten. De ansatte har en linjeleder med personalansvar, med de oppgaver og ansvar for oppfølging det innebærer. Det er lokale variasjoner knyttet til om denne er til stede sammen med sine ansatte døgnet rundt. I tillegg, eller som substitutt for linjeleder, har man en fremvekst av rene faglige ledere, som benevnes innsatsledere. Det er også her lokale variasjoner, men disse har som oftest ikke personalansvar, men kommandomyndighet over ansatte når de mest sammensatte politioperative utfordringer skal løses, som for eksempel væpnede oppdrag, ulykker og

branner.

Mange kommuner i Norge, og kanskje spesielt de kommunale Helse- og omsorgstjenestene, har gjennom påvirkning av NPM og et stort krav om effektivisering på grunn av dårlig kommuneøkonomi, fjernet flere ledd i sin ledelsesstruktur. Dette har ført til at man mange steder kun har ledere til stede på dagtid i ukedagene, mens tjenestene utover dette, som kveld, natt og helg/høytid, ledes av utpekte ansatte uten formelt lederansvar.

Det interesserer oss hvorfor man innenfor det offentlige tjenesteapparatet som skal yte tjenester hele døgnet, har valgt så forskjellig organisering av ledelsen. Vi mener dette i liten grad har vært undersøkt tidligere. Gjennom denne undersøkelsen ønsker vi å bidra til kunnskap om effekter av tilstedeværende ledelse til våre respektive organisasjoner, og med det håper vi å kunne bidra til at organiseringen kan bli mest mulig optimal.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen kan i følge Jakobsen (Jacobsen D. I., 2005) deles inn i *undersøkelsesenheter, variabler, verdier og kontekst*. I vår undersøkelse er *konteksten* offentlige tjenester som drives døgnet rundt, *undersøkelsesenheten* nærværende ledelse, *variabelen* om man har nærværende leder eller ikke, og *verdien* er virkningen dette har på evnen til endring.

Jacobsen skiller mellom tre dimensjoner som kan benyttes for å analysere problemstillinger; om den er *klar eller uklar*, om den er *forklarende* (kausal) eller *beskrivende* (deskriptiv) og om vi ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen D. I., 2005, s. 72). Generalisering kommer vi tilbake til i del tre av avhandlingen, men vi skal her kort beskrive nærmere hvilke valg vi har tatt i forhold til de andre dimensjonene.

Som beskrevet innledningsvis, er vi godt kjent med konteksten og undersøkelsesenheterne. Vi har videre en ubekreftet arbeidshypotese om at tilstedeværende ledelse utgjør en forskjell, og at dette har innvirkning på organisasjonen. Dette leder oss derfor mot å utvikle en problemstilling som er uklar, eksplorerende og induktiv i sin form. I følge Jacobsen vil en slik tilnærming lede oss mot å avdekke hvilke variabler som er relevante, og hvilke verdier som finnes på de ulike variablene. (Jacobsen D. I., 2005, s. 73)

Forskjellen på beskrivende og forklarende problemstillinger, er at beskrivende tar sikte på å finne «*hvordan ser tilstanden ut?*», mens forklarende ideelt sett avdekker sammenhenger

mellom fenomener (Jacobsen D. I., 2005, s. 76). Dette er når vi mener at sammenhengene er kausale, altså at det ene fører til det andre. Målet vårt er å undersøke sammenhengen mellom evnen til endring og nærvær av leder, hvilket leder oss i retning av å utvikle en forklarende problemstilling. Problemstillingen vår ble da som følger:

### ***Øker muligheten for å lykkes med endring i døgndrevne offentlige tjenester ved nærvær av leder?***

Vi valgte å formulere tre forskningsspørsmål som skulle lede oss frem mot svar på problemstillingen.

Vi er av den oppfatning at endringsledelse i stor grad handler om kommunikasjon, og at kommunikasjonsutfordringene varierer med hvordan man organiserer ledelsen. Derfor er forskningsspørsmål 1:

*”Er det mulig å få til språkskapende samspill uten nærvær av leder?”*

I det daglige mener vi mange ser på lederen som en som sørger for at små og store problemer blir håndtert. Problemer kommer i mange former og kan spesielt i det offentlige være særegne. Derfor er forskningsspørsmål 2:

*”Hva gjør nærvær av leder med muligheten til å håndtere problemer?”*

Vi tror mange fremdeles vil mene at en viktig funksjon for en leder er å sørge for at de ansatte leverer de tjenester til arbeidsgiver som er avtalt, og jobber mot de mål som er besluttet. Derfor er forskningsspørsmål 3:

*”Kan nærvær av nærmeste leder begrense opportunistisk adferd?”*

### **1.3 Presiseringer og avgrensninger**

Graden av tilstedeværende ledelse er tema som diskuteres, skrives om, og som også er forsket på av andre. Dette kommer vi tilbake til senere i kapittel 2.1. Temaet for vår undersøkelse kan sies å være en variant av distansert ledelse, men da rettet mot offentlige tjenester som drives hele døgnet. Det vi ønsker å undersøke er forskjellene mellom at ledelsen er organisert med at ledere arbeider *samtidig* med sine ansatte i samme turnus, og at ledelsen er organisert med ledere som kun arbeider på dagtid, mens de ansatte arbeider hele døgnet. Vi har valgt å

betegne dette som «*nærvær av leder*». Dette for å definere tydelig hva vi ønsker å undersøke.

Vi presiserer også at det på de arbeidsplassene som har nærvær av leder hele døgnet, vil være tilfeller der de ansatte jobber uten at en leder er der. Enten i form av fravær ved ferie og sykdom på leder, eller arbeidskrav som innbefatter en viss mobilitet. Og på samme måte vil det på steder der en ikke er organisert med leder hele døgnet, være leder på jobb samtidig med de ansatte, men da fortrinnsvis på dagtid. Men det er forskjellen i selve organiseringen av ledelsen vi betegner som «*nærvær av leder*».

### **1.3.1 Ledere, utpekte ansvarlige og ansatte**

I denne avhandlingen, er begrepet «*leder*» avgrenset til å betegne ledere med formelt personal- og resultatansvar.

I de offentlige virksomheter som er gjenstand for våre undersøkelser, er det imidlertid stor grad av hierarki, med noen som i kraft av grad, erfaring eller profesjon, vil være utpekt til å ha ansvar, og derav må utøve ledelse. Videre vil enhver ansatt i en organisasjon i større eller mindre grad utøve ledelse. En profesjonsmedarbeider uten formelt lederansvar som ivaretar ledelsesfunksjoner, i større eller mindre grad, i formell leders fravær, har vi i denne avhandlingen valgt å betegne som «*utpekt ansvarlig*». Medarbeidere som utfører arbeid har vi gjennomgående betegnet som «*ansatte*».

### **1.3.2 Endringsbegrepet**

Vi er av den oppfatning at mange tenker på endring først og fremst som noe formelt knyttet til «*organisasjonsendringer*» eller «*endringsprosesser*». Med endring tenker vi imidlertid mye bredere. Det vi i vår problemstilling betegner som endring innbefatter således alt fra de formelle endringer og omstillinger, til den løpende utvikling som for eksempel skjer ved implementering av nye arbeidsmetoder, eller nye rutiner.

De to begrepene endring og omstilling brukes ofte sammen og om hverandre, og vi finner det derfor nødvendig å gjøre rede for hvordan vi oppfatter dem. Innenfor den akademiske litteraturen er det ofte begrepet «*endring*» som brukes, og i sammenheng med ledelse, som «*endringsledelse*». (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007).

I veilederen «*Personalpolitikk ved omstillingsprosesser*» fra Kommunal og moderniseringsdepartementet (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2014) vises det til at omstillingsbegrepet ikke kan begrenses til visse typer eller grader av omstilling, men omfatter alle endringer på både samfunn, virksomhet og personnivå. Videre at mange statlige virksomheter er i kontinuerlig omstilling. Samtidig brukes begrepet «*endringsprosesser*» om

det samme, og kategoriserer disse som henholdsvis løpende utvikling, effektivisering, omstrukturering eller formell organisasjonsendring (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2014).

Vi definerer endring i en vid forstand, som omfatter alt fra de små tilpasningene i arbeidshverdagen, til de store formelle endringene, som for eksempel kommunereform og politireform.

## **1.4 Oppgavens struktur**

Vi har valgt å strukturere avhandlingen ved og innledningsvis gjøre rede for problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter beskrives det teoretiske rammeverket som er valgt som grunnlag for å drøfte våre empiriske funn. I metoddelen gjør vi rede for de metodiske valg vi har foretatt, samt hva vi endte med å bruke som design på denne undersøkelsen. Dernest vil det enkelte forskningsspørsmål analyseres og funn fra de to organisasjonene som er undersøkt, bli beskrevet, for så og sammenligne dem gjennom empiriske og teoretiske analyser. Endelig vil vi til sist konkludere ved å svare på problemstillingen.



## 2 Teori

Vi vil i dette kapittelet presentere den teorien vi har vurdert og funnet relevant for vår undersøkelse. Vi starter med å redegjøre for forskning om det som er tema for vår undersøkelse; distanse mellom leder og ansatte i organisasjoner. Siden vår undersøkelse retter seg mot det som skjer i organisasjoner, trekker vi opp et organisasjonsteoretisk rammeverk. Så presenteres teori om ledelse, der vi blant annet redegjør for definisjoner av begrepet. For å kunne svare på våre forskningsspørsmål, presenteres teori om språk, problemløsning og noen måter å se problemer på. Prinsipal – agentteori avslutter teorikappelet for å vise til hvordan opportuniste kan behandles teoretisk, samt for å kunne besvare forskningsspørsmålet som omhandler dette.

### 2.1 Annen forskning om temaet

Som tidligere beskrevet, relateres temaet for denne avhandlingen til distanse mellom leder og ansatte. Vår undersøkelse dreier seg om den distansen som oppstår når leder og medarbeider ikke arbeider til samme tid.

Napier og Ferris (Napier & Ferris, 1993) mente at det å forstå den mellommenneskelige rollen, er fundamental for å forstå dynamikken på arbeidsplasser. De pekte på at forskningen på effekten av avstand mellom mennesker i organisasjoner hadde vært så fragmentert, at man manglet den integrasjonen som trengs for å skape en mer generell kunnskapsbase. De konseptualiserte derfor distansen mellom en leder og en ansatt ved betegnelsen «*den dyadiske distansen.*» De definerte dette som;

«...en multidimensjonal konstruksjon som beskriver psykologisk, strukturell og funksjonell separasjon, misforhold eller splid mellom leder og ansatt». (Napier & Ferris, 1993, s. 326)

Den *psykologiske* dimensjonen beskriver effekten av opplevde forskjeller mellom leder og ansatt når det kommer til demografi, makt, opplevd likhet og verdier.

Den *strukturelle* dimensjonen beskriver grunnleggende antall interaksjoner mellom leder og ansatt. Men dette kan påvirkes av forskjellige faktorer som fysisk distanse, organisatorisk distanse forårsaket av eksempelvis kontrollspenn, eller i hvor stor grad ledelsen er sentralisert, og ledelsesstruktur, altså hvordan man innretter ledelsen.

Den *funksjonelle* dimensjonen beskriver graden av nærhet og kvalitet i relasjonen mellom leder og ansatt, som delvis utvikler seg i den psykologiske og strukturelle dimensjonen. Dette

beskrives også som å være i «*inngruppen*» eller «*utgruppen*» (Napier & Ferris, 1993, s. 327).

Anatonakis og Atwater skriver at legitimiteten til en leder er begrenset av leders distanse. I hvor stor grad ansatte identifiserer seg med en leder, er en funksjon av denne distansen til leder (Anatonakis & Atwater, 2002, s. 677). De kritiserer beskrivelsen til Napier og Ferris og mener den er mer normativ, enn deskriptiv, og preget av at man kun har undersøkt distansen mellom den ansatte og dens nærmeste leder, uten å ta hensyn til andre ledelsesledd. De har bearbeidet den til det de beskriver som en mer generell modell med tre klarere definerte dimensjoner; *oppfattet sosial og psykologisk distanse, fysisk distanse og oppfattet interaksjonsfrekvens*, altså hvor mange ganger leder og ansatt har direkte kontakt (Anatonakis & Atwater, 2002, s. 681).

*Sosial eller psykologisk distanse* beskrives som oppfattet distanse i status, rang, autoritet eller makt, som påvirker intimiteten og den sosiale kontakten mellom leder og ansatt. Anatonakis og Atwater mener variasjoner i sosial distanse kan forekomme, uavhengig av de andre dimensjonene. De peker ellers på at grunnleggende trekk ved ledelse, er at sosial nærhet kan føre til svekket autoritet for ledere som følge av at dennes svakheter blir mer synlige (Anatonakis & Atwater, 2002, s. 684).

*Fysisk distanse* beskrives som avstand i lokasjon mellom leder og ansatt. Anatonakis og Atwater mener at også denne dimensjonen kan oppfattes uavhengig av de andre, også sosial distanse. Fysisk distanse, kan i følge dem, svekke leders innflytelse blant annet ved at det gjør informasjonsutvekslingen mindre rik. Det kan også svekke en leders mulighet til å observere sine ansatte, og dermed vanskeliggjøre kontroll av arbeidsutførelse og produksjon. Anatonakis og Atwater mener fysisk distanse som utgangspunkt har effekt på muligheten til å drive ledelse, men at det også er bevis for at det er mulig å drive ledelse selv med fysisk avstand. Ny teknologi har blant annet medført at dette ikke lenger har den samme nøytraliserende effekt (Anatonakis & Atwater, 2002, s. 686).

*Oppfattet interaksjonsfrekvens* beskrives som effekten av at en ansatt som har mange interaksjoner med sin leder, vil oppleve å være nærere denne. Her vil spesielt fysisk distanse kunne gjøre slik interaksjon lettere, men Anatonakis og Atwater mener allikevel at dette ikke er selvfølgelig. De mener den opplevde interaksjonen henger sammen med hvor mye instruksjoner og tilbakemeldinger medarbeiderne får og søker, og at dette er spesielt fremtredende når det er uklart hvordan man skal gjøre noe. De fremhever også at slike interaksjoner ikke nødvendigvis trenger være positive for å oppfattes som å underbygge nærhet (Anatonakis & Atwater, 2002, s. 687)

Anatonakis og Atwater (Anatonakis & Atwater, 2002) peker på fire faktorer som teoretisk påvirker i hvilken grad de tre dimensjonene dukker opp;

*Leders kontrollspenn*, altså hvor mange ansatte man er leder for, kan påvirke nivået av interaksjonen mellom leder og ansatt. Judge and Ferris (Judge & Ferris, 1993) har undersøkt dette, og legger til grunn at stort kontrollspenn henger sammen med mindre kontakt mellom leder og ansatt, fordi det teoretisk sett er gradvis vanskeligere for en leder å bruke tid sammen med sine ansatte når de blir flere (Judge & Ferris, 1993, s. 86). Men de finner samtidig ut at det ikke er noen sammenheng mellom kontrollspenn og jobbytelse, og antyder at muligheten en leder har til å observere en ansatt, er viktigere enn antallet man er leder for (Judge & Ferris, 1993, s. 99).

Anatonakis og Atwater viser til Bass (Bass, 1998), som mener at ledere med mange ansatte i større grad må bruke ledelse ved unntak, som er en mindre aktiv form for ledelse. Stort kontrollspenn vil også bli assosiert med større sosial distanse, fordi leder må behandle sine ansatte mer likt, og med mindre individuell oppmerksomhet (Anatonakis & Atwater, 2002, s. 692).

*Oppgavetype og den ansattes ferdigheter*. Når mål og middel fremstår klart fordi oppgaven er rutinemessig, gruppen har egne klare normer, eller den blir kontrollert av en annen formell autoritet, er en leders forsøk på å klargjøre mål og middel overflødig, og de ansatte vil se på det som en unødvendig detaljstyring.

*Nasjonal kultur og organisasjonskultur*. Dette dreier seg om at individer som er bundet sammen av en felles kultur, vil ha like implisitte syn på hvordan ledere skal oppføre seg. Anatonakis og Atwater mener organisasjonskultur i stor grad avhenger av den nasjonale kultur og må sees i sammenheng (Anatonakis & Atwater, 2002).

Yagil (Yagil, 1998) har undersøkt forskjeller i hvordan ansatte forholder seg til ledere, med fokus på i hvor stor grad leders karisma avhenger av nærhet. Hun fant ut at leders evne til å bli tilskrevet karisma, ikke var avhengig av deres distanse til de ansatte. Hennes undersøkelser viste at det er en fordel med fysisk og sosial nærhet med leder, fordi leder da kan gi skreddersydd og tillitsbyggende informasjon, som er mer effektiv enn informasjon gitt til en hel gruppe. Ledere som er nær og tilgjengelige for sine ansatte, har også en større grad av påvirkningskraft og kan forme de ansatte slik de ønsker. Yagil mener det ikke nødvendigvis er et problem at ledere som er nær sine ansatte blir sett på som menneskelige og feilbarlige, men at dette heller kan øke medarbeidernes hengivenhet og stimulere til

identifikasjon og samhold (Yagil, 1998, s. 172).

Vi mener det vi har undersøkt er en variant av det Napier og Ferris (1993) kaller den strukturelle dimensjonen. Altså den distansen som oppstår når man organiserer ledere slik at de ikke arbeider sammen med de ansatte, i vårt tilfelle fordi de arbeider til forskjellige tider. Vi er opptatt av det samme som dem, i forhold til hvordan man skal få relasjonskvalitet når man ikke omgås. Anatonakis og Atwater (2002) beskriver dette som å handle om interaksjonsfrekvens. Vi mener vår undersøkelse dreier seg om noe som ligger midt mellom relasjonskvalitet og interaksjonsfrekvens. Vår undersøkelse dreier seg om nærværs betydning for interaksjonsfrekvensen, men den dreier seg også om hva det gjør med det vi velger å kalle «interaksjonskvaliteten».

Anatonakis og Atwater mener kontrollspennet er grunnleggende for interaksjonsfrekvensen, som også er relevant for vår undersøkelse, da vi ser etter om det til tross for stort kontrollspenn, er mulig med høy interaksjonsfrekvens, men variasjoner når det kommer til det vi kaller «interaksjonskvalitet». Interessant for oss blir det da at Judge og Ferris hevder at kontrollspenn kanskje ikke er så viktig som den faktiske muligheten til å observere de ansatte.

At behovet for nærhet mellom leder og ansatte varierer med de oppgaver som skal utføres, er også relevant for våre undersøkelser. Den sosiale distansen er interessant for å forklare hvorfor ledere kan ha problemer med å forstå rollen sin. Men da er det også interessant å iaktta det Yagil trekker frem som fordeler ved nærheten.

## 2.2 Organisasjonsteori

Vi har undersøkt organisasjoner og hvordan disse ledes. Vi fant det da nødvendig å ha et organisasjonsteoretisk fundament for våre undersøkelser. Bolman og Deal (Bolmann & Deal, 2009) har definert organisasjoner som å høre hjemme i enten HR-rammen, symbolrammen, den politiske rammen eller strukturen. Vi vil her konsentrere oss om strukturen. Grunnantagelser om organisasjoner som er kjennetegnet ved struktur, er i følge Bolman og Deal at de eksisterer for og nå bestemte mål, øker effektivitet og yteevne gjennom spesialisering og hensiktsmessig arbeidsdeling, sikrer samarbeid gjennom hensiktsmessig samordning og kontroll, kontrollerer personlige preferanser og press utenfra ved rasjonell styring, utformer strukturer for og til en hver tid passe til de forhold organisasjonen fungerer under, og har tro på at problemer og forskjeller i yteevne skyldes strukturelle mangler som kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering (Bolmann & Deal, 2009, s. 73). Dette er, slik vi ser det, kjennetegnet som finnes igjen i både Politiet og i Helse- og

omsorgstjenesten. Begge steder anstrenger man seg for å definere og å nå målsettinger, og det blir mer og mer av spesialisering og arbeidsdeling. Vi ser videre stadige omorganiseringer for å tilpasse strukturen til forholdene rundt, og en stor tro på at strukturens evner til å løse ens utfordringer. Et eksempel på det siste, er at både kommuner og politiet nå står foran reformer og sammenslåinger, som fremheves som helt avgjørende for å øke yteevnen.

Vi har derfor valgt å fokusere på strukturteori. Denne sporer Bolmann og Deal tilbake til Taylor og hans «Scientific management» (Bolmann & Deal, 2009, s. 74), men Max Weber har kanskje satt et enda større preg på de organisasjoner vi skal studere med sin byråkratiske idealorganisasjon. Denne idealorganisasjon kjennetegnes ved; *arbeidsdeling, hierarki, regler, faglige kvalifikasjoner, byråkratisk karriere og skille mellom personlige og offentlige rettigheter* (Bolmann & Deal, 2009, s. 74). Kjennetegnene finner man igjen i Bolmann og Deal's grunnantagelser, som tidligere referert, og kan nærmest sies å være oppskriften på den type organisasjoner vi skal studere.

Nå er det ikke strukturen i seg selv, som er vårt sentrale undersøkelsesobjekt, men den koordineringen som skjer i denne type organisasjonsstrukturer gjennom utøvelse av ledelsesadferd. Vi må da bevege oss bak de klassiske firkantene og linjene i organisasjonskartene, og rette fokuset på koordineringen mellom organisasjoners ulike deler.

I følge Mintzberg (Mintzberg, 1983) kan organisasjoner deles inn i fem grunnleggende elementer, som utgjør generelle funksjoner som finnes i de fleste organisasjoner. Dette beskrives som *produksjonskjernen, toppledelsen, mellomledelsen, teknostrukturen og støttestaben* (Mintzberg, 1983, s. 11).

*Produksjonskjernen* omfatter de personer som utfører det grunnleggende arbeidet direkte relatert til produksjon av varer og tjenester. Disse har ingen formelle lederposisjoner. *Toppledelsen* har det overordnede ansvaret for organisasjonen. Oppgaven er å sikre løpende drift og ivareta strategisk ledelse. *Mellomledelsen* er forbindelsen mellom produksjonskjernen og toppledelsen. Det kan her være flere ledd av mellomledere. *Teknostrukturen* består av analytikere som har oppgaven med å effektivisere daglig drift, og tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene. *Støttestaben* er spesialiserte enheter som yter støtte til organisasjonen og dens operative arbeidsflyt (Mintzberg, 1983).

Denne teorien hjalp oss til å undersøke organisering av *mellomledelsen* for at de best skal ivareta sin funksjon, som mellomledd mellom produksjonskjernen og toppledelsen. Spesielt fordi Mintzberg også beskriver hva som skjer med de ulike elementene under

organisasjonsendringer.

Mintzberg hevder det finnes iboende drivkrefter hos disse gruppene som da vil gi effekt. Disse er ikke knyttet til personer, men ligger i selve strukturen, og vil virke slik at man forsøker å utvikle strukturen slik at den gir seg selv mest mulig makt og innflytelse. I følge Mintzberg vil toppledelsen utøve sentraliseringspress for å bevare kontrollen, mellomledelsen desentraliseringspress for å søke makt ved å fravriste de over og under seg autoritet, produksjonskjernen press i retning av faglig selvstyre for å frata administrasjonen makt, teknostrukturen standardiseringspress og støtte staben samarbeidspress, som vil øke etterspørselen etter deres tjenester og derved sikre innflytelsen (Mintzberg, 1983) (Busch, Vanebo, & Dehlin, Organisasjon og organisering, 2012, s. 182).

Ved hjelp av de ovennevnte organisasjonsenhetene kan grunnleggende organisasjonsformer i følge Mintzberg beskrives. Dette gjør han ved å sette sammen de ovennevnte enhetene på forskjellige måter. Hans utgangspunkt er da at de fleste organisasjoner består av disse enhetene, men organisasjonen kan differensieres etter hvilken av disse enhetene som har mest sentral posisjon, videre hva som er organisasjonens dominerende koordineringsmekanisme og hvilken grad av sentralisering som gjør seg gjeldende.

Med sentralisering menes at beslutningsmyndigheten er plassert på toppen av hierarkiet, mens ved desentralisering er denne spredd utover i organisasjonen (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012).

I praksis vil ingen organisasjon passe helt til en av de følgende grunnleggende organisasjonsformene, men være en blanding av følgende former;

*Entreprenørorganisasjonen* er typisk for unge små organisasjoner. Sentral posisjon er toppledelsen, koordinering ved direkte overvåking og den er sentralisert. *Maskinbyråkratiet* er typisk for store og veletablerte organisasjoner. Sentral posisjon er teknostrukturen, koordinering skjer ved standardisering av arbeidsprosesser og det er begrenset desentralisering. *Det profesjonelle byråkratiet* har typisk et stort innslag av profesjonelle medarbeidere med høy kompetanse. Sentral posisjon er produksjonskjernen, koordinering skjer ved standardisering av faglige kunnskaper og den er desentralisert. *Den divisjonaliserte organisasjonen* er typisk for større, eldre og veletablerte organisasjoner. Sentral posisjon er leder av divisjonene, koordinering skjer ved standardisering av arbeidsresultater, og det er begrenset desentralisering. *Den innovative organisasjonen* er typisk for unge organisasjoner. Støtte staben er sentral enhet, koordinering skjer ved gjensidig tilpasning og det er selektiv

desentralisering (Mintzberg, 1983).

I vår analyse vurderes organisasjonene vi har undersøkt mot disse organisasjonsformene. Dette gir grunnlag for å vurdere hvor makten er plassert, om ledelsen er en sentral enhet i organisasjonen og om den er en viktig koordineringsfunksjon.

## 2.3 Ledelse

Denne undersøkelsen dreier seg i stor grad om ledelse, og vi klargjør derfor her hva vi legger i dette begrepet. Det finnes utallige oppfatninger og definisjoner av ledelse, som legger ganske så forskjellige ting i begrepet. Fra Forsvaret har vi eksempelvis den korte definisjon «*å oppnå resultater gjennom andre*» (Jacobsen R. , 2014). En slik kort og tilsynelatende lettforståelig definisjon av ledelse, har sin styrke i å være nettopp det. Men på den annen side gir den lite hjelp til å undersøke hva ledelse innebærer, bortsett fra ved å måle resultater.

En lederdefinisjon bør etter vår mening si noe mer om hva ledelse består av, og også skille ledelse fra de beslektede begrepene administrasjon og styring. Kotter hevder administrasjon handler om den daglige planlegging og organisering, mens *ledelse er en forandringsorientert prosess med sikte på å få til visjoner, nettverk og relasjoner* (Kotter, 1988). Det vi ønsket å undersøke var jo nettopp denne forandringsorienterte prosessen. Det ble derfor viktig for oss og definerte et klart skille mellom ledelse og administrasjon.

Erik Johnsen definerer ledelse som et *målformulerende, problemløsende, språkskapende samspill* (Johnsen, 1975). Vi mener denne definisjonen bidrar til en større innsikt i elementer om hva ledelse består av, og gir oss et godt utgangspunkt som grunnlag i en undersøkelse av ledelse. Vi finner det også interessant at Johnsen vektlegger ledelse som et samspill som kan utøves av alle, og ikke nødvendigvis å være noe ensomt som utøves i kraft av en posisjon eller definert rolle.

Vi valgte å bruke denne definisjonen i vårt arbeid. Ikke minst fordi den hjalp oss til å identifisere de elementer av ledelse som var mest interessante å vurdere opp mot «nærvær». Dette gjenspeiler seg i våre forskningsspørsmål, der man finner at vi spesielt vil undersøke den problemløsende og språkskapende dimensjonen.

### 2.3.1 Finnes ledelse som ikke er endringsledelse?

Endringsledelse har blitt et populært og mye brukt begrep innen ledelsesfaget. Det skrives og snakkes mye om, og det finnes lærebøker og egne utdanninger i det. Men selv om vi også

bruker det, finner vi det litt merkelig at man på denne måten skiller ut endringsledelse som noe spesielt. For ved å definere noe som endringsledelse, så antyder man vel at andre typer ledelse kan drives uten endring?

«*Improvise, adapt, overcome*» er et uoffisielt mantra i U.S. Marine Corps (Knight, 2003). Det kan oversettes med «improviser, tilpass, nedkjemp». En marine-infanterist som sliter med en vanskelig oppgave vil få beskjed om å improvisere og tilpasse seg, for å klare å løse oppgaven. Det er et eksempel på at evnen til endring og tilpasning vurderes helt avgjørende i alle situasjoner, og ikke er begrenset til det å gjennomføre store strukturelle endringer i en organisasjon. På en helt annen side av skalaen finner vi den katolske kirken, som av mange vil sees på som en av de fremste representanter på konservatisme og å bevare det bestående. Men selv her vil man finne både krav om endring og løfter om endring (La Republicca , 2013).

Vårt poeng er at det ikke går å utøve ledelse, uten å drive med endring. Men det finnes variasjoner over hvor store krav man har til endring og tilpasning i lederrollen sin. Vi finner støtte for dette hos Diefenbach (2007) som understreker at det alltid har vært endring, men at det er stadige større krav til at endring skal ledes.

*«Vår æra er preget av endring. Dette er ikke uvanlig i menneskehetens historie. Det som kanskje er annerledes nå er at endring skal ledes»* (Diefenbach, 2007, s. 126).

Det er kanskje lett å tro at endringsledelse er noe for toppledelsen å ta seg av. Vårt utgangspunkt er at også mellomlederne er sentrale og viktige for dette, og fant støtte for dette hos Busch et. al.

*«ledelsens endringskraft primært ligger i evnen til å utøve ledelsesfunksjonen på alle nivåer og alle områder i organisasjonen* (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007).

Busch et al understreker at lederadferd også utøves av den enkelte ansatte, og de er derfor også viktige for gjennomføring av endring (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007, s. 143) I vår undersøkelse har det midlertidig vært interessant å undersøke om formelle ledere gir ekstra endringskraft. Det behandles i neste kapittel.



### 2.3.2 Ledelse og makt

Vi mener som Pfeffer, at en forutsetning for å utøve ledelse, er makt. Han definerer makt som;

*«den potensielle evnen til å innvirke på adferd, endre begivenheters gang, overvinne motstand og få folk til å gjøre det de ellers ikke ville gjort» (Pfeffer, 1992)*

Det er imidlertid ingen selvfølge å ha makt, selv om du er leder. I vår undersøkelse var det interessant å se om ledere som var nærværende, hadde bedre forutsetninger for å få tilgang til makt, og å utøve makt.

Fra Bolman og Deal hentet vi følgende teoretisk inndeling av kilder til makt; *posisjonsmakt, kontroll over belønninger, makt gjennom tvangsmidler, informasjon og ekspertise, renommé, personlig makt ved for eksempel karisma, allianser og nettverk, tilgang til og kontroll over agendaer og fortolkningsmakt* (Bolman & Deal, 2012, s. 237). Vi mente noen av disse var mer relevante for vår undersøkelse enn andre.

Posisjonsmakt skiller etter vår mening klart en formell leder fra andre, og det vi undersøkte var da hva det gjorde at denne posisjonsmakten ble utøvd til forskjellige tider.

Busch et. al. mener det gir andre verktøy for å utøve ledelsen. En formell leder har legitimitet i forhold til ansatte når det gjelder å delegere, anviser fremgangsmåter og iverksette forskjellige måter å arbeide sammen på. (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012).

Posisjonsmakt henger til en viss grad sammen med muligheten for å kunne gi belønninger og tvangsmidler, og selv om andre også kan gjøre dette, har etter vår mening en formell leder lettere tilgang på det. De øvrige typene av makt er noe det i større grad er «konkurransen» om, mellom formelle og uformelle ledere.

En del typer makt, vill etter vår mening, kunne være avhengig av det «nærvær» vi undersøkte. Tilgang til, og kontroll over agendaer, kunne i vår undersøkelse rett og slett handle om at den som er til stede, får makta. Og hvor skal man da velge å være? Skal man være med sine ansatte døgnet rundt, og slik ha tilgang til og kontroll med agendaen der? Eller skal man være med andre ledere på dagtid, og slik ha tilgang til og kontrollere agendaen der?

Fortolkningsmakten behandles sammen med språkskaping senere.

### 2.3.3 Fremst blant likemenn eller sjef – om forskjellige lederroller

Klausen (Klausen, 2010) er klar på at det ikke er likegyldig hvordan ledere opplever sin ledelsessituasjon, rolle og oppgave. Det vil avspeile seg i deres identitet og utførelsen av ledergjerningen (Klausen, 2010, s. 10). Han har gjennom en studie av danske institusjonsledere, altså ledere av relativt små enheter innenfor offentlig sektor, tatt for seg ulike måter å utøve rollen som mellomleder på (Klausen, 2010).

Vi mente dette også kunne være interessant for vår undersøkelse. Spesielt de fire lederrollene Klausen har definert;

*Faglig ledelse* retter seg mot å lede ansattes faglige arbeid innenfor organisasjonens kjerneoppgave. *Personalledelse* er ledelse av personalforhold med interesse for arbeidsmiljø og den enkelte medarbeider, med for eksempel konflikthåndtering som oppgave. *Administrativ ledelse* relaterer seg til administrasjon av økonomi, budsjett, regnskap, og med eksempelvis arbeidsplanlegging som oppgave. *Strategisk ledelse* er ledelse mot langsiktige mål og prioritering av oppgaver og satsninger (Klausen, 2010).

Dette er roller vi kjenner godt fra våre egne organisasjoner. Men det ble i løpet av vår undersøkelse klart at det knyttet seg varierende forventninger til mer grunnleggende forhold ved lederrollene enn dette. Også dette fant vi beskrevet av Klausen. Han mener at hvilke roller man tar på seg, henger sammen med hvordan man identifiserer seg. Han gjør en distinksjon mellom de som definerer seg som en del av toppledelsens forlengede arm, eller de som velger å være formann eller «primus inter pares», - en fremst blant likemenn. Formannen ser seg som nettopp det, og jobben går ut på å sikre arbeidsdeling, koordinasjon og samarbeid. Dette skiller seg i følge Klausen fra den lederen som ser seg som toppledelsens forlengede arm, og ser ledelse som å lede og fordele arbeid ut fra overordnede, helhetsorienterte og langsiktige hensyn (Klausen, 2010, s. 17).

Denne distinksjonen gjorde også Storey (Storey, 1992), som mente at man med overgangen fra det tradisjonelle arbeidslivet, til et mer HR-rettet arbeidsliv, ikke ville klare seg med de tradisjonelle, faglige orienterte formenn. Han mente man ville trenge ledere som kunne sørge for følgende; *at arbeidslaget fungerer ved å tilrettelegge arbeidet, at man har de rette ansatte med rette holdninger og kvalifikasjoner, å fortolke kommunikasjon og koordinering med andre arbeidslag og til sist å utvikle engasjement og kvalitetsbevissthet hos de ansatte.* (Storey, 1992)

Dette ble etter hvert helt sentralt i vår undersøkelse, da hvilken rolle man velger i stor grad

også legger grunnlaget for hvordan man bidrar til endringsledelse.

Klausen bidrar også med en forklaring på hvorfor noen kan identifisere seg som formann, fremfor leder. De institusjonslederne han undersøkte ledet ofte en gruppe ansatte fra en profesjon de selv en gang hadde vært en del av (Klausen, 2010, s. 24). Mange var også rekruttert fra egne rekker, slik at de ble ledere for de man tidligere var kollega med. (Klausen, 2010, s. 30).

## 2.4 Språk

*«Det er litt merkelig å oppleve at i det jeg kommer inn på pauserommet, så blir det helt stille.»*

Dette sitatet kommer fra en ny leder som tidligere hadde vært ansatt i samme organisasjon, men som nå hadde tatt steget opp i en lederstilling. Det som beskrives her, er at kommunikasjonen er annerledes, avhengig av om lederen er til stede eller ikke.

Våre undersøkelser tok for seg nettopp den betydningen dette nærvær av leder har for kommunikasjonen. Kommunikasjon kunne også vært kalt språkskaping, altså et av flere elementer en leder må beherske, i følge Erik Johnsens teori (Johnsen, 1975). Han peker på viktigheten av at de som arbeider sammen utvikler et felles språk. Alle i en organisasjon trenger ikke ha det samme språket, men det er lederens ansvar at språket er så felles at man kan løse problemer på en konstruktiv måte (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012).

Vi har overfor vist til hvorfor interaksjonsfrekvens er viktig for en leders mulighet til å lede. Interaksjon medfører en eller annen form for kommunikasjon. Vi ønsket derfor å undersøke hvordan forskjellen i muligheten til å interagere, påvirket språkskapingen. Spesielt om språket blant ansatte i turnus, skilte seg fra de som kun arbeidet dagtid. Og da spesielt i hvilken grad eventuelle egne språk ble påvirket av variabelen nærvær av leder.

I følge Busch et. al. handler dette om å utvikle en felles forståelsesramme hos aktørene i organisasjonen. Språkskaping er også meningsskaping. Altså hvordan man i interaksjon med medarbeiderne skaper forståelse for visjon, mål og midler gjennom å forankre organisasjonens misjon i den sosiale strukturen (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007).

For å kunne undersøke betydningen av språkskaping systematisk, er det nødvendig å skille forskjellige språktyper fra hverandre. Johnsen (Johnsen, 1975) mener språkskaping skjer

gjennom å utvikle tre typer språk; *beslutningsspråk*, *adferdsspråk* og *systemspråk*.

*Beslutningsspråket* tar sikte på å beskrive en situasjon slik at man tar en riktig beslutning blant flere alternativer. *Adferdsspråk* tar sikte på å regulere all menneskelig adferd, både individuelt, gruppemessig, organisasjonsmessig, samfunnsmessig og politisk. *Systemspråket* benyttes for å harmonisere et system og regulere samspillet med omgivelsene. Det setter aktørene til å arbeide med overordnede og integrerte problemstillinger i organisasjonen. (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007, s. 28)

Vi valgte å benytte oss av denne teorien fordi den hjalp oss spesielt med å skille ut den delen av språket som var viktig for gjennomføring av endring. Sentralt her, tror vi, at det å utvikle systemspråket har betydning for dette.

## 2.5 Hva er problemer og hvordan skal de løses?

*«Her har vi ikke problemer, her har vi bare utfordringer».*

Sitatet over er godt kjent, og noe vi alle har hørt. Og uansett om man kaller det problem eller utfordring, så kan det sees på som en oppgave som skal løses. Vi regner med «problemer» har blitt til «utfordringer» av den grunn at «problemer» etter hvert har blitt et negativt ladet ord. Men begge deler, er slik vi ser det, en beskrivelse av oppgaver som skal utføres, og som har en viss vanskelighetsgrad. Vi velger å kalle dette for problem, og tror at mange ledere erfarer at hverdagen består av en uendelig rekke av små og store problemer som skal løses. Det er vel heller slik at de fleste ikke tenker på dette som problemer, men heller som selve jobben sin.

På samme måte mener vi mange ansatte først og fremst ser på sin leder som en problemløser. Den som tar avgjørelsen når man står overfor valg som må tas, eller som med sin ekspertise og erfaring forteller deg hvordan noe skal gjøres. Vi mener de situasjoner som beskrives her kan oppstå hele tiden, og at evnen til problemløsning derfor var interessant å undersøke opp mot nærvær av leder, eller ikke nærvær av leder. Av den grunn er et av våre forskningsspørsmål om evnen til problemløsning.

Busch et al viser til Erik Johnsen, og skriver også at mange ledere ser på problemløsning som den største utfordringen i jobben. Som årsaker til dette pekes det på; *manglende kompetanse, dårlige rutiner eller motstridende/uklare mål*. (Busch, Vanebo, & Dehlin, Organisasjon og organisering, 2012, s. 355)

Målene vil bestemme hvilket alternativ for problemløsning som er best. Man må ikke bare ha mål, man må ha de riktige målene også. Det kan derfor være nyttig å kategorisere mål. Som nevnt, så er målformulering en del av Johnsen's ledelsesdefinisjon (Johnsen 1975). Om man tar utgangspunkt i omgivelsene, kan mål kategoriseres slik Busch et. al beskriver (Busch, Vanebo, & Dehlin, Organisasjon og organisering, 2012, s. 353):

*Driftsmål* knyttet til å ivareta daglig drift. *Tilpasningsmål* som er knyttet mot organisasjonens stadige tilpasning til nye forhold i omgivelsene, og *utviklingsmål* som er knyttet til en organisasjons aktive innsats for å utvikle seg selv.

Om vi har klart for oss hva slags mål vi jobber etter, er det enklere å finne den rette metoden for problemløsning. Erik Johnsen (Johnsen, 1975) har også delt inn problemløsning i tre former;

Ved *analyse/syntese* løses problemet ved at den med ansvar, analyserer problemet og finner et tilfredsstillende alternativ. For at denne metoden skal være god, bør målene være entydige, beslutningstakeren kvalifisert til å løse problemet alene og andre ansatte i liten grad bli berørt av løsningen. Dette er en vanlig problemløsningsmåte og den lederhverdagen vi beskrev over, mener vi er et godt eksempel på dette.

En annen problemløsningsmetode er ved *samarbeid/interaksjon*. Den skiller seg fra analyse/syntese ved at flere involveres i problemløsningen. Denne metoden passer der mange personer er berørt av problemet, ved helt nye problemer, eller der tverrfaglig kompetanse er nødvendig.

*Søke/lære* brukes som problemløsningsmetode der det ikke er mulig å drøfte eller analysere seg frem til en situasjon. Dette er situasjoner der kunnskapene er utilstrekkelige og man må prøve å feile. Spesielt er denne metoden aktuell når det er en uklar sammenheng mellom mål og middel.

De fleste vil nok være enig i at det er nødvendig å ha med seg momenter fra alle disse problemløsningsmåtene i enkelte situasjoner. Men klassifiseringen er ment for å hjelpe til med å analysere hvor god en organisasjon er på å løse problemer, og derfor valgte vi å bruke denne.

Klassifiseringen er imidlertid ganske generell, og kan brukes om problemløsning i de fleste organisasjoner. De organisasjonene vi har undersøkt, er offentlige, og vi er av den oppfatning

av at det er andre krav til problemløsningen i en offentlig organisasjon, enn i andre organisasjoner. Klausen beskriver denne forskjellen, og bruker betegnelsen den offentlige kontekst. Han mener dette dreier seg om at man er under en politisk demokratisk ledelse, et offentlig rettslig grunnlag, særlig kompliserte oppgaver, spesielle evalueringskriterier og det offentlige etos (Klausen, 2010, s. 62).

Organisasjonene vi har undersøkt, er begge svært avhengig av legitimitet i samfunnet de skal tjene. Politiet er tiltrodd monopol på maktbruk og Helse og omsorgstjenesten er gitt ansvar for å ta seg av personer i en sårbar situasjon. Klausen beskriver dette som at når man skal evaluere en offentlig organisasjon, så er det ikke en bunnlinje med overskudd som er det vesentligste, men om man sitter igjen med legitimitet (Klausen, 2010, s. 63).

Busch skriver at en organisasjon vanligvis har større frihet til å velge sine metoder, enn sine mål (Busch T. , 2014). Men for å opprettholde legitimiteten, er offentlige organisasjoner avhengig av at problemløsningen er verdiforankret, og at man således ikke kan velge fritt hvilke problemløsningsmetoder man benytter. I følge Busch handler dette om at metodene er i overensstemmelse med organisasjonens instrumentelle verdier. Altså handlemåter og profesjonelle standarder som har fått verdimeslig status. Utfordringen er å balansere verdiforankring med hensiktsmessige løsninger (Busch T. , 2014, s. 62).

Vi mener den offentlige kontekst som Klausen beskriver, er slike instrumentelle verdier. Det offentlige etos Klausen referer til, er utdypet av Busch. I følge ham beskriver det noen kjerneverdier i det offentlige. Busch nevner her generelt samfunnsansvar, offentlig innsikt, rettssikkerhet, uavhengige profesjonelle standarder, effektivitet og likhet (Busch T. , Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner, 2012, s. 57).

I tillegg til verdiforankringen, må problemløsningen forankres i høye etiske standarder. Slike standarder er mer relevante i forhold til handlinger enn mål, og Busch peker på både generelle krav til etisk karakter som integritet, ærlighet, pålitelighet, rettferdighet og omsorg og generelle krav til hvordan beslutninger bør foretas (Busch T. , 2014, s. 62).

### **2.5.1 Om tamme og onde problemer**

Vi har beskrevet problemer, og hvordan de kan løses, ved å sette dem inn i en offentlig kontekst. Den offentlige konteksten kjennetegnes blant annet av at problemene er spesielt kompliserte. Klausen (Klausen, 2010) skriver at det er et typisk trekk ved det offentlig å ta seg av oppgaver som er kompliserte i sin karakter. Han viser til uttrykket «wicked problems»,

som beskriver problemer som ikke nødvendigvis kan løses, men som allikevel må håndteres. Uttrykket er hentet fra Rittel og Webber som i artikkelen «Dilemmas in a General Theory of planning» (Rittel & Webber, 1973), der de beskriver slike uløselige problemer. De valgte altså å kalle denne type problemer for «wicked problems».

Vi har valgt å oversette «wicked» med ond. Det er en fare for at man da skaper en oppfatning av at det ligger en bevisst og ond hensikt bak slike problemer. Det blir etter vår mening feil å tolke det slik, men allikevel er ond den mest riktige oversettelsen vi klarte å finne. «Wicked problems» blir derfor i denne sammenheng oversatt til «onde problemer».

Onde problemer er i følge Rittel og Webber motsatsen til «tame problems», som vi oversetter til «tamme problemer» (Rittel & Webber, 1973, s. 160). Tamme problemer har det som fremstår som en klar vei mot løsningen, og det fremstår klart om man har løst problemet eller ikke. Onde problemer har ikke disse kjennetegnene, og de inkluderer mange offentlig politikkområder. Rittel og Webber knyttet dette spesielt til langsiktig arbeid som krever planlegging, og brukte blant annet kriminalitetsbekjempelse som et eksempel på et ondt problem.

De satte opp 10 karakteristikker på onde problemer som beskrev dem i denne konteksten.

1. *Det er ingen klar beskrivelse av et ondt problem. Beskrivelsen av et ondt problem er selve problemet.*
2. *Siden det å forstå det onde problemet er en del av å løse det kan det alltid gjøres bedre og man vet derfor aldri når man har løst det.*
3. *Løsninger på onde problemer er ikke riktige eller gale, men gode eller dårlige. Man må derfor ofte være fornøyd med en løsning som er god nok, selv om den ikke nødvendigvis er riktig.*
4. *Det er ingen umiddelbar eller ultimat test av en løsning på et ondt problem.*
5. *Hver løsning på et ondt problem er en “ensjansoperasjon,” fordi det ikke er mulig å lære ved å prøve og feile. Alle forsøk gjør nemlig noe med problemet.*
6. *Onde problemer har ikke et fastsatt antall av potensielle løsninger, heller ikke en beskrevet sett av tillatte operasjoner som kan innlemmes i planen.*
7. *Hvert onde problem er egentlig unikt.*
8. *Hvert onde problem kan anses å være et symptom på et annet problem.*
9. *Eksistensen av et avvik som representerer et ondt problem kan forklares på flere måter. Valget av forklaringen bestemmer hvor løsningen kan finnes.*
10. *Planleggeren har ingen rett til å ta feil. (Rittel & Webber, 1973, ss. 161-167)*

Etter dette har begrepet onde problemer, slik Rittel og Webber formulerte det, blitt utvidet til også å brukes mer generelt, og ikke bare om planleggingsproblemer. Hofstad beskriver onde problemer som vanskelige å *definere, lokalisere og implementere*. Samtidig som de er *kontinuerlige, og ikke har noen objektivt riktig løsning* (Hofstad, 2012, s. 18).

Hartley (Hartley, 2013) trekker frem at det er en avgjørende forskjell på onde og tamme problemer, og at å forstå dette er viktig i lederskap. Hartley beskriver onde problemer slik; *de er komplekse, de er sammenvevd med andre problemer, det er manglende enighet om problemet og hvordan det skal løses*. En leder som skal løse et ondt problem må stille de riktige spørsmålene og involvere de riktige interessentene. Tamme problemer er i følge Hartley kompliserte, men løsbare. Det har antagelig skjedd før, og det er enighet om hvordan de skal angripes. En leder som skal løse et tamt problem må tilføre prosesser og ressurser (Hartley, 2013).

Når man skal vurdere lederens problemløsende funksjon, altså hvilke utfordringer man trenger en leder til stede for å ta tak i, fremstår klassifiseringen av problemer som onde og tamme som et godt verktøy for å kunne forstå hvordan problemer skal håndteres. Hartley (Hartley, 2013) stiller dette klart opp for oss, og fremhever at det kreves forskjellige typer ledelse, for å håndtere de forskjellige typer problemer. Vi tror at mange av de problemene som skal løses døgnet rundt i våre organisasjoner, er tamme problemer. Men samtidig er vi også sikre på at det finnes onde problemer som også må håndteres, hele døgnet rundt. Det interessante for oss var da om det var forskjell på i hvilken grad man trengte formelle ledere for å håndtere begge disse typer av problemer.

### **2.5.2 Om generelle og profesjonsspesifikke problemer**

Noe som kan forsterke utfordringen ved lederes problemløsning, er at de nå i større grad må håndtere både det vi velger å kalle generelle og profesjonsspesifikke problemer. (Similä, 2011). Det fant vi å være en sentral utfordring i de organisasjoner vi undersøkte.

Med generelle problemer tenker vi på problemer man finner i de fleste typer organisasjoner, og som kan ha sin løsning innen eksempelvis økonomisk eller juridisk kunnskap. Profesjonskunnskapen blir tilsvarende nødvendig for å beherske problemløsningen knyttet til profesjonen. Busch (Busch T. , 2012) hevder at en ideell profesjon kjennetegnes ved at den representerer en spesialisert kompetanse, den har eksklusiv kontroll over et avgrenset fagfelt, de har en beskyttet situasjon på arbeidsmarkedet, de bygger på et spesifikt høyere studium og



en ideologi med fokus på kvalitet (Busch T. , 2012, s. 14).

Busch definerer en profesjonell yrkesutøver «*som en person som tilhører en spesifikk profesjon*» (Busch T. , 2012, s. 13). En annen definisjon som vi finner noe mer utfyllende er «*arbeid som ikke kan standardiseres, og som krever konsekvent utøvelse av skjønn og dømmekraft basert på avansert kunnskap ervervet gjennom en lang og spesialisert intellektuell studie*». (National Labor Relations Act (u.d)) (Similä, 2011)

Selv om den ikke er helt presis mener vi det kan diskuteres om den amerikanske definisjonen ved sine krav til utdanning ekskluderer noen profesjonsmedarbeidere, etter Busch` definisjon. Samtidig er vi enig i at skjønnsutøvelsen er en sentral del av profesjonsmedarbeiderskap. Vi tar ikke stilling til hvilken av definisjonene som er mest riktig. Men vi har funnet å kunne kategorisere de fleste ansatte i de organisasjonene vi har undersøkt som profesjonsmedarbeidere. Det er dog noen forskjeller mellom politiet og Helse- og omsorgstjenesten, da det kan diskuteres om ansatte i kommunen uten formell utdannelse, eller kun med fagbrev, faller inn under profesjonsbegrepene. I politiet mener vi de fleste ansatte er profesjonsmedarbeidere.

Lederne i de undersøkte organisasjonene, må slik vi ser det, forholde seg til både generelle og profesjonsspesifikke problemer. Det som kan diskuteres er om andelen profesjonsmedarbeiderskap reduserer behovet for ledelsesmessig oppfølging. (Similä, 2011) Similä mener profesjonsmedarbeidere bør ha mer autonomi enn andre ansatte. Men de reiser spørsmålet om det i realiteten er en slik forskjell på ansatte, da alle må forholde seg til de samme kapitalkrefter, og dermed må de forholde seg til organisasjonens ressursallokering på samme vis (Irgens & Wennes, 2011). De fremhever for øvrig at spørsmålet er mer komplekst enn som så. Noe kan tale for at autonomi kan erstatte ledelse. Dette er at profesjonsmedarbeidernes kunnskap bidrar til informasjonsasymmetri mellom ansatt og leder, skjønnsutøvelse i møte med klienter overlates til profesjonsmedarbeidere da symmetri kun kan sikres gjennom tett overvåking, profesjonsmedarbeiderens skjønnsutøvelse kan ha ressursmessige implikasjoner og kan bryte ned lederens kontroll med ressursene og monopolistiske trekk ved at profesjonsmedarbeidere har en relativt sterk forhandlingsposisjon i et segmentert arbeidsmarked.

Similä og McCourt (Similä, 2011) sier noe forenklet at når profesjonsmedarbeidere underlegges økonomiske rammer, som forsterkes gjennom økt fokus på ledelse, trekker dette i retning av ledelsesmessig kontroll. Mens dersom profesjonen står i en faglig monopolsituasjon, hvor man ved sin kompetanse kan utøve skjønn, vil profesjonell autonomi

være å foretrekke (Irgens & Wennes, 2011, s. 168)

## 2.6 Opportunisme

*«Det skjer ingenting når jeg ikke er der. Da blir ting liggende.»*

Dette sitatet beskriver hvordan en leder opplever at adferden til de ansatte er forskjellig, avhengig av om lederen selv er på jobb eller ikke. Det kan tjene som begrunnelse for hvorfor vi har et forskningsspørsmål om i hvilken grad nærvær av leder begrenser opportunisme. Med opportunisme forstår vi at ansatte arbeider mot mål som ikke er avklart med leder, eksempelvis gjør ting som gagnar dem selv, fremfor det som gagnar virksomheten (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012, s. 132).

*«Bare en naiv uerfaren leder vil tro at en gitt ordre rutinemessig blir fulgt. Derfor er det konstant behov for å tilføre kontrollmekanismer for å sjekke at ordrer blir utført og etterlevelse av kvalitetsstandarder og sikkerhetsregler. Stort sett er dette tilsynet bygd inn i autoritetshierarkiet» (Etzioni, 1964, s. 25). (vår oversettelse)*

Dette sitatet fra 1964 beskriver en klar oppfatning av at opportunisme forekommer, og at det er en viktig funksjon av ledelse å forebygge dette. Det er sikkert mange som vil protestere på denne fremstillingen, mens andre igjen, som den siterte lederen, antagelig vil være enig med oss. Vi fant vår begrunnelse for å undersøke dette i nevnte definisjonen av opportunisme fra Busch et. al. Dette fordi vi mener det de beskriver vil kunne være veldig hemmende for endring.

Siden vi skulle beskrive hvordan opportunisme skjer og forebygges i en organisasjon, bruker vi prinsippal-agent teori for å forklare dette. Den beskriver forholdet mellom en leder, *prinsippalen*, og en ansatt, *agenten*, og utfordringene ved forholdet som kan føre til opportunisme. Ross (Ross, 1973) skriver at et agentforhold har oppstått når man, som agent, opptrer på vegne av eller som representant for, en definert prinsippal, innenfor et bestemt område der valg skal foretas. Han beskriver videre at omtrent alle kontraktsforhold inneholder elementer av agentforhold (Ross, 1973, s. 134).

Opstad (Opstad, 2013) beskriver hvordan en prinsippal får behov for styring fordi prinsippal og agent ikke alltid har sammenfallende mål og interesser, men handler opportunistisk. Kostnaden ved at agenten gjør jobben på en annen måte enn prinsippalen ville gjort, kalles resttap, og gjør seg utslag i dårligere måloppnåelse. Styringen man iverksetter for å unngå

dette kan være i form av instruksjer, oppfølging eller tilbakemelding. Kostnadene ved denne styringen betegnes som styringskostnader. Summen av resttap og styringskostnader betegnes agentkostnader. For å få agentkostnadene til å bli lavest mulig, gjelder det å finne det optimale forholdet mellom styring og resttap. Om vi følger denne teorien, vil ikke leder minske sin styring, før resttapet kan reduseres på andre måter (Opstad, 2013).

Busch (Busch, Vanebo, & Dehlin, Organisasjon og organisering, 2012) beskriver tre hovedårsaker til problemer i agentrelasjoner, og som fører til opportunisme; *ulik målstruktur hos prinsipal og agent, asymmetrisk informasjon og ulik risikoaversjon hos prinsipal og agent.*

*Ulik målstruktur* vil alltid kunne medføre at agenten ikke opptrer slik prinsipalen ønsker, men heller opptrer opportunistisk. Et eksempel som beskriver hvorfor dette er relevant for vår undersøkelse, er politibetjenten som heller velger å dra til et spennende oppdrag, enn å være på den trafikkkontrollen som lederen har bestemt skulle avholdes. Busch et. skriver at opportunisme betraktes som et negativt ladet fenomen, men at det ikke er en menneskelig egenskap, heller en adferd som oppstår når enkelte forutsetninger er til stede. Den viktigste årsaken fremheves å være at samsillet mellom leder og ansatt ikke fungerer fordi de ikke kommer frem til en forpliktende kontrakt om hvilke mål som skal legges til grunn. Videre hevder Busch et. al. at slike kontrakter kan være formelle eller uformelle. De deler kontraktsformene inn i tre; *markedskontrakter, relasjonskontrakter og hierarkiske kontrakter.*

*Markedskontrakter* blir brukt der leveransen kan spesifiseres og pris er viktigste styringsmekanisme. *Hierarkiske kontrakter* finnes hovedsakelig internt i organisasjoner, eksempelvis ved at ansatte må underlegge seg de som i organisasjonen har fått autoritet til å gi ordre. Styringsmekanismen blir her den formelle autoritet som er gitt leder.

*Relasjonskontrakter* oppstår når det ikke går helt å spesifisere hva det er som skal leveres, der det er usikkerhet og kompleksitet. I denne situasjon er tillit en viktig styringsmekanisme (Busch, Vanebo, & Dehlin, Organisasjon og organisering, 2012, s. 77). De skriver videre at selv om de tre nevnte styringsmekanismer er knyttet til hver sin kontraktsform, så vil kontrakter kunne ha innslag av alle tre styringsmekanismer.

*Asymmetrisk informasjon* oppstår når agent og prinsipal har forskjellig informasjon, noe som skjer fordi de har forskjellig kontaktflate mot interessentene de forholder seg til. Dette mente vi kunne være spesielt relevant for vår undersøkelse, fordi en leder og ansatt som ikke arbeider samtidig, fort vil ha forskjellig eller asymmetrisk informasjon. Dette kan vanskeliggjøre prinsipalens mulighet for å kontrollere om agenten handler i tråd med

kontraktene, og kan muliggjøre opportunistisme. I tillegg til asymmetrien som oppstår ved ulik kontakt med interessenter, kan det også være slik at agenten har spesialkunnskap som ikke prinsipalen innehar. Dette vanskeliggjør også prinsipalens mulighet for å kontrollere om målet er på et tilstrekkelig høyt nivå, noe som gir en opportunistisk agent mulighet for å redusere mål (Busch, Vanebo, & Dehlin, Organisasjon og organisering, 2012).

*Ulik risikoaversjon* beskriver en forskjell i adferd hos prinsipal og agent, ved at agenten tar mye større eller mindre risiko enn prinsipalen ønsker. Til tross for at man har like mål, kan dette føre til resttap. Et eksempel på dette er en politiansatt som kjører for fort når han kjører utrykning, og ved det setter andre i fare.

Da vi har som formål å finne ut om hva som kan forebygge opportunistisme, valgte vi å benytte oss av Ouchi's teori om dette. Han mener det er to hovedstrategier som kan brukes for å redusere opportunistisme. (Ouchi, 1979), Det er ved måling av agentens ytelse, eller ved reduksjon av målkonflikter. Måling av ytelse kan gjøres ved adferdskontroll, eller ved resultatkontroll. Adferdskontroll foretas ved byråkratiske reguleringer som sikrer en bestemt adferd fra agenten. I vårt eksempel kan det da være ved nærvær av leder. Ved resultatkontroll er man mer opptatt av resultatet, noe som gir agenten større handlingsrom når det kommer til adferd.

Skal man redusere målkonflikten mener Ouchi at man må etablere kontroll gjennom uformelle normer. Prinsipalen vil her forsøke å bygge opp en så sterk organisasjonskultur at agentene identifiserer seg sterkt med målene (Ouchi, 1979) (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012).

Hvilken kontrollform man skal velge, avhenger i følge Ouchi av oppgaven som skal utføres. Denne kan klassifiseres etter dens målbarhet og dens programmerbarhet, altså i hvilken grad det er lett å lage regler for oppgaveutførelse. Ouchi (Ouchi, 1979) fremstiller dette som i tabell 1. (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012, s. 136) I vår undersøkelse kunne tabellen til Ouchi brukes for å vurdere om man hadde funnet optimal kontrollform.

Resultatenes målbarhet	Oppgavens programmerbarhet	
	Perfekt	Ikke perfekt
Høy	Adferds- eller resultatkontroll	Resultatkontroll
Lav	Adferdskontroll	Normstyring

Tabell 1 Ulike former for kontroll av opportunistisk adferd

Busch et. al. skriver at opportunistisme både kan brukes normativt, altså som et eksempel på hvordan en organisasjon bør ledes. Eller man kan bruke den deskriptivt, for å forklare hvorfor

organisasjoner velger ulike kontroll og styringssystemer, og på den måten skaffer seg større innsikt i om hvordan organisasjonen fungerer. Disse forskjellige synene på opportuniste, har i følge Busch et. al gjort forutsetningene om opportuniste omdiskutert. Selv avviser de ikke at opportuniste finnes, men trekker frem samspill som det viktigste som bør utvikles for å redusere den (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012).

Vi støtter synspunktet om at opportuniste finnes. Vi mener også det er ganske utbredt, og at de fleste organisasjoner har tiltak mot opportuniste som en del av sine styrings og ledelsessystemer. Derfor mente vi det var interessant å bruke denne teorien deskriptivt for å beskrive hvordan opportuniste forekommer og forebygges i de organisasjoner vi har undersøkt.

## 2.7 Oppsummering av teori

Her følger en kort oppsummering av teorigrunnlaget som brukes i denne masteravhandlingen. Vi har vist til at annen forskning på distansert ledelse har kategorisert denne etter sosial avstand, fysisk avstand og interaksjonsfrekvens. For å analysere organisasjonene, forholder vi oss til Mintzberg, som beskriver de ulike delene av organisasjonsstrukturen og koordineringen mellom disse. Videre forholder vi oss til Erik Johnsens definisjon av ledelse, som hevder at ledelse er et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill.

Begrepet endringsledelse settes inn i en teoretisk ramme, og vi beskriver maktens betydning for evnen til ledelse, og kilder til makt. Ulike måter å definere rollen som mellomleder på utdypes, sammen med betydningen dette har for hvordan man fungerer som leder.

Språkskaping relateres til ved å vise til Johnsens inndeling av språk i tre typer. Det samme gjøres med problemløsningsmetoder. Vi viser her også til forskjellige typer problemer som profesjonsspesifikke problemer og onde og tamme problemer. Opportuniste beskrives i en Prinsipal agent-relasjon og hvordan årsaker til opportuniste oppstår.

Av teorigrunnlaget som her er presentert er dette det mest sentrale for vår analyse:

- Former for ledelsesdistanse og hvordan de påvirkes av nærvær av leder og kontrollspenn
- Mintzbergs organisasjonsbeskrivelse med fokus på det som skjer i en organisasjon ved organisasjonsendringer
- Erik Johnsens definisjon av ledelse, som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Herunder de ulike språktyper, måltyper og problemløsningsmetoder
- Former for makt som er spesielt tilgjengelige ved nærvær av leder

- Klausen og Storeys distinksjon av de ulike måter å utøve mellomlederrollen
- Prinsipal-agentteori for å forklare årsaker til opportunisme og forebygging av det
- Wicked problems og profesjonsteori for å beskrive problemer som er spesielle for offentlig sektor.

### 3 Metode

I del tre av denne avhandlingen vil vi i redegjøre for metodiske betraktninger og valg vi har foretatt i forbindelse med vår undersøkelse. Jacobsen (Jacobsen D. I., 2005) hevder at metode kan betraktes som et hjelpemiddel for å samle inn og beskrive empiri eller data om virkeligheten. Begrepene *virkelighet*, *sannhet* og *kunnskap* danner grunnlaget for enhver metodisk tilnærming (Jacobsen D. I., 2005). Jacobsen viser videre til at det er store motsetninger knyttet til hva virkelighet eller sannhet egentlig er. For å tilnærme oss dette må vi ta stilling til begrepene *ontologi*, *epistemologi* og *metode*.

#### 3.1 Ontologi og epistemologi

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut og slik ting faktisk er. Filosofisk innebærer dette mange motstridende synspunkt som handler om hvorvidt sosiale systemer består av lovmessigheter, eller om alt vi studerer er unikt. Det skilles mellom en positivistisk retning, og en konstruktivistisk, hermeneutisk retning. Den positive retningen hevder at det kun finnes en objektiv sosial virkelighet og sannhet, som ikke tar hensyn til om hvordan ting kan oppfattes. Den hermeneutiske retningen mener at virkeligheten er skapt og ikke kan eksistere uavhengig av hvordan mennesker tenker, forstår og oppfatter ting (Jacobsen D. I., 2005).

Ved å ta standpunkt til hvilket ontologisk utgangspunkt man vil ta, vil dette få betydning for hva man leter etter når man skal gjennomføre en undersøkelse; er man ute etter å finne generelle lovmessigheter eller er man ute etter en forståelse for det spesielle og det unike (Jacobsen D. I., 2005).

Ontologi henger sammen med epistemologi, som er «læren om kunnskap». I denne definisjonen ligger hvordan og i hvor stor grad det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen D. I., 2005, s. 26). Det er forskjellige oppfatninger om hvordan verden faktisk ser ut. Det innebærer også uenigheter om det er mulig, og i hvilken grad det er mulig, å innhente kunnskap om denne verden. Jacobsen viser til både en positivistisk og en fortolkningsbasert tilnærming, der positivismen tar utgangspunkt i at alt kan studeres empirisk ved hjelp av objektive sansedata (se, høre og føle). Mennesker meninger, oppfattelser og personlige opplevelser ble i denne sammenheng sett på som upålitelig data (Jacobsen D. I., 2005).

Gjennom forskning skal en da få informasjon om en objektiv virkelighet ved bruk av

objektive teknikker. Informasjon og resultater fra forskjellige undersøkelser sammenholdes, og det oppstår en stadig bedre oversikt over de lovmessigheter som samfunnet styres av. Fortolkningsbasert tilnærming peker på at det ikke eksisterer én objektiv virkelighet som er lik for alle, men derimot at det er forskjeller i forståelsen av virkeligheten. Fortolkning og meningsdannelse i forbindelse med sosiale fenomener står derfor sentralt når man skal forstå virkeligheten. Med dette eksisterer det ikke lovmessigheter som gjelder på tvers av tid og rom og alt må forstås i sin spesifikke kontekst (Jacobsen D. I., 2005). Epistemologien og ontologien peker på de samme momentene og har derfor en sammenheng. Vårt ontologiske standpunkt preger altså vårt epistemologiske retningsvalg.

Tilnærmingen til vår problemstilling vil variere avhengig av hvilken rolle og posisjon man har i organisasjonen; eksempelvis leder, mellomleder, ansatt eller tjenestemottaker. Temaet vil uansett måtte ta stilling til menneskene som berøres, og medføre studier av mennesker- og slike studier vil i liten grad fange opp universelle lover slik man gjør i naturvitenskapen (Jacobsen D. I., 2005). Temaet vi har valgt vil være avhengig av den konteksten vi står i, og dermed mindre generell og mer tidsavgrenset. Da er det grunn til å tro at kunnskapen bli mer unik og derfor vil en ren positivistisk tilnærming være vanskelig. Det leder oss i retning av en hermeneutisk, konstruktivistisk tilnærming. Dette fordi vi tror på at virkeligheten i mange sammenhenger konstrueres av menneskene i organisasjonene og derfor må finne ut hvordan menneskene oppfatter virkeligheten.

Det vil da være tilnærmet umulig å gå frem positivistisk og finne en objektiv generaliserende sannhet og konklusjon på vår problemstilling. Dette til tross for at vi støtter positivismens tro på at en kan opparbeide seg en kumulativ kunnskap om den objektive verden. Vi er av den oppfatning at det er mulig å ha et pragmatisk forholdt til disse retningene og synspunktene, og ser at vi påvirkes av begge to. Deler av den positivistiske retningen gir mening og vil påvirke våre undersøkelser og forskning, selv om vi hovedsakelig heller til den hermeneutiske retningen. Dette pragmatiske synet er også det Jacobsen antar, og han viser til Popper (Jacobsen D. I., 2005, s. 33) som mente sosiale systemer var underlagt en viss lovmessighet, men ikke så absolutte som i naturvitenskapen. Popper hevdet at man i sosiale systemer vil observere regelmessigheter. Altså at vi kan anta at dersom noe inntreffer så øker også sannsynligheten for at noe annet vil skje.

### **3.2 Forskningsdesign**

Ved valg av forskningsdesign må vi ta turen tilbake til der vi startet, ved problemstillingen. Jacobsen sier at man alltid skal stille seg spørsmålet;



«Er det undersøkelsesopplegget vi velger egnet til å belyse den problemstilling vi ønsker å undersøke?» (Jacobsen D. I., 2005, s. 87)

Han peker også på at vi ved valg av undersøkelsesopplegg må vurdere i hvilken grad det kan påvirke de resultatene vi kommer frem til. Vi må derfor velge design, som innenfor gitte strukturer sikrer at vi skaffer oss en mest mulig pålitelig informasjon for å kunne besvare problemstillingen og ivareta kravene til gyldighet og pålitelighet.

Jacobsen svarer både ja og nei på spørsmålet om det finnes generelle retningslinjer om hvilke design som passer til hvilke problemstillinger. De beste empiriske studiene, er ofte de som velger overraskende design og som kombinerer ulike design på kreative måter (Jacobsen D. I., 2005, s. 121).

Som vi har beskrevet innledningsvis, er noe av årsaken til at vi har kommet frem til vår problemstilling at vi arbeider i to forskjellige organisasjoner, som har valgt å organisere nærværet av leder på forskjellige måter. Dette er problemstillingens uavhengige variabel. Vi mente at denne forskjellen gav oss en interessant mulighet til å bruke våre to organisasjoner som sammenligningsgrunnlag, og forsøke å identifisere noen forskjeller. Det naturlige valget ble da å designe en komparativ studie av to caser, som organisasjonene våre utgjør.

Ringdal (Ringdal, 2007) beskriver en case som «en analyseenhet som er gjenstand for en intensiv undersøkelse». Videre at casestudier er som «intensive undersøkelser av et lite antall case som kan være (individer), familier, bedrifter, organisasjoner eller land» (Ringdal, 2007, s. 170)

Jacobsen (Jacobsen D. I., 2005) skriver at man kan sammenligne ulike eller like caser. I hvilken grad noe er likt eller ulikt vil jo være et vurderingsspørsmål. Hvor like må noe være for at det skal regnes som likt? I vårt tilfelle er det mange ulikheter mellom våre to caser, men også likheter. Jacobsen mener den uavhengige variabelen er et utgangspunkt for å vurdere dette. I vårt tilfelle er denne forskjellig og vi velger derfor å behandle våre to case som forskjellige.

Ringdal (Ringdal, 2007) skriver at komparativt design tradisjonelt har vært knyttet til tverrkulturell sammenligning mellom land, men at det også kan omfatte sammenligning av andre caser, og nevner bedrifter og familier. Ringdal viser til Ragin som hevdet at kjernen er å finne teoretisk interessante egenskaper ved analyseenhetene som kan brukes til å forklare fenomenet, eller utfallet som studeres.

Vi mener vi i våre forskningsspørsmål har identifisert slike teoretiske, interessante egenskaper, som gav oss muligheten til å gjennomføre undersøkelsen. Et annet kjernesporsmål vedrørende valget av dette designet, var i hvilken grad de to casene kunne brukes til sammenligning. Som beskrevet over har de likheter og ulikheter. Det var slik vi så det mulig å bruke dem som sammenligningsgrunnlag, men det var viktig å være klar på ulikheter som kunne påvirke våre funn, uten at det kunne tilskrives den variabelen vi ville sammenligne.

Vi har i analysen redegjort for hvordan vi sammenligner de to organisasjonene og grunngir der nærmere hvordan ulikhetene kan virke inn på våre funn. Dette har så vært en del av grunnlaget for analysen.

### **3.2.1 Ekstensiv eller intensivt design**

Jacobsen klassifiserer undersøkelsesopplegg etter to dimensjoner. For det første om de er *ekstensive*, går i bredden, eller *intensive*, går i dybden. For det andre om de er *deskriptive*, beskrivende, eller *kausale*, forklarende (Jacobsen D. I., 2005, s. 87).

*Intensive design* undersøker færre enheter, men man avdekker mange detaljer (variabler) ved de enheter man undersøker, og man har på denne måten bedre muligheter for å sikre seg at det man oppfatter er det riktige. Undersøkelsen får det som kalles stor intern gyldighet. Ved *ekstensiv design* undersøkes mange enheter, men da får man ikke frem så mange detaljer (variabler) ved de enheter man undersøker. Det at man får mange svar gir imidlertid større mulighet for å generalisere ut fra det man kommer frem til, og undersøkelsen får da stor ekstern gyldighet (Jacobsen D. I., 2005, s. 87).

Vi hadde et mål om å få større innsikt i hvordan variabelen nærvær mellom leder og ansatt påvirket arbeidet ved å sammenligne to caser. Vi hadde på forhånd begrenset med kunnskap om dette og måtte gå inn i undersøkelsene med en åpen holdning. Et intensivt design ville gi oss denne anledningen og la oss innhente mange detaljer ved de enheter vi undersøker. Vi ville ved dette altså oppnå stor intern gyldighet.

Som vi har skrevet innledningsvis hadde vi et ønske om at våre funn skal kunne brukes av andre, altså en viss generaliserbarhet. Den generalisering man kan få ved intensivt design kalles ifølge Jacobsen for teoretisk generalisering. (Jacobsen D. I., 2005). Ved at den er så spesifikk får man kun en generell teori om hvordan verden er, og hvordan fenomenene henger sammen. Men det vil være usikkerhet knyttet til om teorien har gyldighet utover andre kontekster enn våre to caser.

Høy ekstern gyldighet, som ville kunne gitt muligheter for generalisering, kunne vi oppnådd ved et ekstensivt design. Men ved at vår problemstilling er så eksplorerende måtte vi sikre oss høy intern gyldighet. En kombinasjon av intensivt og ekstensivt design hadde vært en teoretisk mulighet. Men rammene for denne undersøkelsen tillot ikke dette, spesielt ikke siden det allerede var omfattende å skulle foreta undersøkelser i to organisasjoner. Vi måtte derfor foreta et valg. Vi valgte et intensivt design og mener vi med det sikret oss høy intern gyldighet. Dette har derfor gått på bekostning av muligheten for generalisering.

### **3.3 Valg av metode for datainnsamling**

Valg av metode for datainnsamling avhenger av hva slags informasjon man skal samle inn. Det avhenger av i hvor stor grad av informasjonen er strukturert før studien igangsettes, og helt enkelt kan det sies å handle om resultatet skal gjengis i tall eller i ord (Jacobsen 2005, s.127). Dey sier det på denne måten;

*”Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger.”* (Dey 1993, s. 10, oversettelse hentet fra Jacobsen 2005, s. 126).

Jacobsen mener imidlertid at dette ikke er helt riktig. Han påpeker at tall også kan formidle meninger. Videre hevder Jacobsen at man heller ikke kan si at den ene metoden er bedre enn den andre, men at de fyller forskjellige behov, og også kan utfylle hverandre. Han mener de to metodene heller må sees på som ytterpunkter på en skala, enn motsetninger.

Metodevalg avhenger også av deduktiv eller induktiv tilnærming. Ved deduktive tilnærminger tar man utgangspunkt i teori og belyser denne med empiri. Den avhenger av at forskeren på forhånd har kategorisert informasjon og lagd faste spørsmål og henger derfor nært sammen med kvantitativ metode (Jacobsen, 2005, s. 35). Dette stiller krav til at det forskeren spør om, oppfattes relevant for den som undersøkes. Kritikken mot den deduktive tilnærmingen er at den frembringer avgrenset informasjon og at det er en fare for at man bare får svar på hvordan det undersøkte oppfatter forskerens fortolkning av virkeligheten, ikke hvordan den undersøkte selv oppfatter den. (Jacobsen, 2005, s. 36).

Ved en induktiv tilnærming så går man ideelt sett inn med et åpent sinn, samler inn informasjon og systematiserer det man har komme frem til. Utgangspunkter er altså empiri som blir til teori. Denne tilnærming er mer åpen for fortolkning, og det er lettere å vite at man

oppfatter den undersøkte fortolkning av virkeligheten. Kritikken mot den induktive metoden er at det er tilnærmet umulig for et menneske å gå inn med et åpent sinn. Man har meg seg fordommer som gir seg utslag i hva slags informasjon man henter inn og hva man utelukker (Jacobsen D. I., 2005, s. 35).

### **3.3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode**

Jacobsen trekker frem at fordelene med en kvalitativ tilnærming er at man i langt større grad kan gå inn i undersøkelsen med åpenhet og uten på forhånd å ha bestemt seg for hva man søker etter. Man påtvinger ikke de man undersøker faste spørsmål og får derved høy begrepsgyldighet, altså man får frem den riktige forståelsen av et fenomen. Andre fordeler Jacobsen trekker frem ved en kvalitativ tilnærming er nærhet og fleksibilitet. Nærhet mellom den som undersøker og den som undersøkes kan gjøre det lettere å opparbeide en god relasjon. Fleksibilitet gjør at man kan endre eller tilpasse en problemstilling underveis dersom man eksempelvis får ny kunnskap.

Ulemper ved en kvalitativ tilnærming er i følge Jacobsen først og fremst at slike undersøkelser er ressurskrevende og gjør at man blir tvunget i retning av et intensivt design; altså undersøke få enheter, men med mulighet for mange variabler. Få enheter gjør igjen at representativiteten til undersøkelsen blir dårlig og man får problemer med ekstern gyldighet. Det er også utfordringer knyttet til å tolke kompleksiteten i de svarene man får inn og at nærhet, som vi over så kunne være en fordel, også kan bli en ulempe, fordi man kommer for tett på den man studerer. Jacobsen trekker også frem undersøkelseeffekten. Altså at vi ender opp med å måle noe vi selv har skapt, fremfor noe som den vi undersøker opplever. Jacobsen mener kvalitativ metode egner seg best til å avklare et tema med en uklar problemstilling som vi vet lite om fra før, og for å få frem en nyansert beskrivelse av en situasjon (Jacobsen D. I., 2005, ss. 129-131).

En kvantitativ tilnærming har sine fordeler i at man ved den kan standardisere informasjon og gjøre den lett å behandle. Dette medfører at man kan undersøke mange flere enheter, og få et representativt utvalg slik at man får høy ekstern gyldighet, altså kan man bruke den til å generalisere fra en liten til stor populasjon. Kvalitative metoder gir oss også muligheter til å beskrive et fenomen relativt presist, for eksempel ved angivelse av prosent i et spørreskjema og det gjør det lettere å strukturere informasjon og på den måten finne det typiske eller avvik fra normale.

Jacobsen trekker frem som ulemper ved denne metoden at den gir undersøkelsen et overfladisk preg. Når den er innrettet mot å undersøke så mange enheter kan den ikke få frem

så mange variasjoner. Det er også en fare for at undersøkeren definerer hva som er relevant å svare på, slik at spørsmålene tar utgangspunkt i en oppfattelse av noe som kanskje ikke deles av dem man spør. Det at det er lite rom for opplysninger utover det man spør om, gjør at begrepsgyldigheten blir liten. En kvantitativ undersøkelse er også så sekvensiell at det er lite fleksibilitet i forhold til å kunne endre eksempelvis datainnsamlingsmetode eller problemstilling underveis.

Kvantitative metoder egner seg best når man har god forhåndskunnskap om det vi skal undersøke og problemstillingen er klar. Videre når man ønsker å undersøke omfanget eller hyppigheten av et fenomen og der det er individets oppfatning man er interessert i, og konteksten ikke er så viktig (Jacobsen D. I., 2005).

Vi har over beskrevet at vi har relativt lite kunnskap om det vi skal undersøke fra før. Problemstillingen vår er uklar og vi har et ønske om å finne forklaringer. Av denne grunn har vi allerede valgt intensiv design. Dette leder oss i retning av å velge en kvalitativ metodisk tilnærming. Det vi ønsker å finne svar på er i stor grad også kontekstavhengig, det handler om interaksjoner mellom forskjellige mennesker i organisasjoner. Og det vil være interessant å innhente informasjon om hvordan dette oppfattes. Vi må altså gå inn med åpenhet og sånn at vi er sikre på å få frem den riktige forståelsen. Dette peker ytterligere i retning av kvalitativ tilnærming.

Men også her kommer vi tilbake til ønsket om generalisering. Det ville selvfølgelig være ønskelig om vi kunne gi vår undersøkelse så stor ekstern gyldighet at vi kunne si at det vi kommer frem til gjelder for store populasjoner. Å klare dette fordrer at vi velger en kvantitativ metodisk tilnærming.

Som vi konkluderte med over klarer vi ikke å innfri alle våre ønsker og det er nødvendig med et kompromiss. Som vi har beskrevet trenger vi de muligheter de kvalitative metoder gir oss for å kunne gjennomføre en undersøkelse av det vi ønsker, men ved det mister vi muligheten for å kunne generalisere ved hjelp av stor ekstern gyldighet. Når vi velger en kvalitativ metodisk tilnærming må vi derfor søke generalisering på en annen måte.

### **3.4 Kvalitative datainnsamlingsmetoder**

Gjennom datainnsamling er hensikten å bruke metoder som gjør at vi får den informasjon vi trenger for å besvare problemstillingen vår. Vi har altså valgt en kvalitativ metodisk

tilnærming for å sammenligne to caser.

Jacobsen (Jacobsen D. I., 2005) beskriver flere former for kvalitativ datainnsamling;

*det åpne intervjuet, gruppeintervjuet, observasjon og dokumentundersøkelse.*

Som vi har beskrevet over mener vi kunnskapen om det vi er ute etter finnes hos de mennesker som arbeider under de forutsetningene vi ønsker å undersøke. Vi ønsker å få deres beskrivelse av, og synspunkter på, de fenomener vi ønsker å undersøke.

Dokumentundersøkelse anser vi derfor å være utelukket som metode, for uten at det vil være mulig å supplere med noen sekundærdata i form av dokumentundersøkelse.

Ved observasjon inntar forskeren en passiv rolle og observerer adferd, hva folk faktisk gjør og ikke hva de sier at de gjør. Og man observerer dette typisk i den kontekst som er aktuell for problemstillingen (Jacobsen D. I., 2005). Det er tenkelig at vi ved langvarig observasjon av våre to case kunne ha fått svar på det vi ønsker å undersøke, og ved kun passivt å observere kunne vi kanskje i større grad ha unngått at vår måte å undersøke influerer på våre funn. Men det ville antagelig tatt meget lang tid, og sprengt alle rammer for vårt prosjekt. Og uansett ville det nok blitt nødvendig å supplere med informasjon direkte fra de menneskene dette angår. Så er det jo også sånn at vi begge to på hver vår kant har jobbet i det miljøet vi ønsker å undersøke. Vi har allerede gjort en hel rekke observasjoner, faktisk gjennom mange år. De er dog aldri systematisert, men det har vært med på å gi oss et grunnlag for den hypotesen vi bygger vår problemstilling og undersøkelse på. Vi mener derfor at vi er avhengig av dialog med dem vi ønsker å få informasjon fra.

Gruppeintervju egner seg i følge Jacobsen når vi ønsker synspunkter på erfaringer med noe spesifikt, når vi ønsker gruppesynspunkter eller når vi vil vite noe om enighet/uenighet i en gruppe (Jacobsen D. I., 2005). Vi vurderte å bruke gruppeintervjuer for enkelte grupper av våre informanter, men kom frem til at det ville kunne bli vanskelig å holde intervjuet langs en såpass smal sti at det ville la seg gjøre å analysere, fordi emnet vårt er såpass åpent. Det er dette Jacobsen beskriver som en fare for at det «*skjærer ut*» (Jacobsen D. I., 2005).

Jacobsen hevder det individuelle intervjuet er mest egnet som metode når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i informasjon fra det enkelte individ og hvordan dette fortolker og menings-belegger fenomenen.

Som vi beskrev over hadde vi nok gjerne sett at vi hadde mulighet til å undersøke mange enheter, for å kunne generalisere. Imidlertid må vi se bort fra dette for å kunne få den informasjonen som vi mener vi kun får gjennom dialog i et individuelt intervju. Og derfor har

vi valgt det som primær datainnsamlingsmetode.

### **3.5 Oppsummering av metodiske valg**

I vår undersøkelse la vi til grunn et pragmatisk ontologisk og epistemologisk syn, og søkte etter regelmessigheter som kunne forklare at forekomsten av noe økte sannsynligheten for at noe annet ville skje. Vi valgte å bruke den muligheten våre arbeidsplasser ga for å utvikle det vi mente var et spennende komparativt design av disse to ulike casene. Vår problemstilling er åpen og eksplorerende. Det gjorde at vi valgte et intensivt design og kvalitativ metode ved individuelle intervjuer for datainnsamling.

### **3.6 Kvalitativt forskningsintervju**

Vi har fram til nå redegjort for de metodiske valg som ledet oss fram til å bruke individuelle intervjuer som datainnsamlingsmetode for denne kvalitative undersøkelsen. Svarene på problemstillingene fant vi i disse intervjuene. Kvaliteten på disse svarene avhenger av måten vi gjennomførte intervjuene på. For å sikre reliabiliteten og validiteten på undersøkelsen, vil vi videre nå gjøre rede for valg av enheter, gjennomføring og intervjuguide.

#### **3.6.1 Utvalg av enheter**

Det er noen utfordringer knyttet til det å gjennomføre intervju, blant annet tid og ressurser til rådighet. I og med at intervju er ressurskrevende, må vi derfor begrense antallet, ut i fra alle de vi kunne ha intervjuet. Vi har derfor foretatt et utvalg av enheter. Det første vi da måtte ta stilling til, er om vi skulle behandle intervjuobjektene som respondenter eller informanter. Jacobsen beskriver forskjellen ved at respondenter velges når man ønsker de unike historiene, og det er viktig å dokumentere deres unike egenerfarte opplevelser av et fenomen. Informanter velges fordi de har en generell god kunnskap om det man ønsker undersøkt. De kan ha egne erfaringer, men man er også interessert i deres generelle kunnskap om det vi ønsker å undersøke (Jacobsen D. I., 2005).

Når man skal velge ut enheter tar man utgangspunkt i en populasjon. Teoretisk populasjon er i følge Jacobsen alle de vi ville undersøkt om vi hadde hatt ubegrenset med tid og ressurser (Jacobsen D. I., 2005). Vi har tidligere i denne oppgaven redegjort for hva det var vi ønsket å undersøke og således allerede avgrenset dette en del. Det var organisering av ledelsen av de døgndrevne tjenestene, og for at undersøkelsen skulle beskrive situasjonen slik den er nå, var det nødvendig å bruke virksomhetens nåværende ansatte som kilder til informasjon. Ledernes egne beskrivelser var viktige, men det var også helt nødvendig å få de ansatte beskrivelser. Alle ansatte og ledere i døgndrevne tjenester i Levanger kommune og Oslo politidistrikt er således vår teoretiske populasjon.

Det er langt flere ansatte enn det er ledere i organisasjonene. Fra lederne var det viktig å få de unike historiene om hvordan de opplever sin hverdag. Derfor valgte vi å behandle lederne som respondenter. De ansatte er mange flere og det er ulikheter internt i gruppen. Vi mente derfor det var viktigst å få beskrivelser som gav oss et bredest mulig grunnlag, men samtidig hadde vi ikke kapasitet til å intervju mange innen denne gruppen heller. Vi valgte derfor å intervju tillitsvalgte i organisasjonene og behandle dem som informanter.

Vi startet med å dele populasjonen i undergrupper (Jacobsen, 2005, s. 172). De første to undergruppene ble naturligvis de to organisasjoner vi skulle undersøke. Så delte vi dem inn etter om de er leder eller ansatt. Vi hadde da to grupper pr organisasjon.

Det som er grunnlaget for hele vår undersøkelse er jo imidlertid at de to organisasjonene har valgt en forskjellig organisering av det ledernivået som er nærmest de ansatte. Vi opplever at det nivået som i Levanger kommune er laveste ledernivå – avdelingsleder – kan sammenlignes med det som i Oslo politidistrikt heter avsnittsleder. Avsnittslederne i politiet har imidlertid et nivå at ledere mellom seg og de ansatte. Vi fant det nødvendig å intervju noen fra begge disse grupperingene. Derfor ble populasjonen i Oslo politidistrikt delt i ytterligere en gruppe, slik at man her hadde tre grupper.

Som nevnt var det begrenset hvor mange intervjuer det var mulig å gjennomføre, men vi anså det nødvendig å ha minst to i hver gruppe. Med fem grupper tilsa dette 10 intervjuer. Men siden det var en mindre gruppe i Levanger kommune valgte vi å gjennomføre et ekstra intervju i ledergruppen der, slik at vi endte opp med fem intervjuer i Levanger kommune og seks intervjuer i Oslo politidistrikt.

Når vi skal velge ut respondenter innenfor disse gruppene kan det skje etter mange kriterier. Jacobsen nevner *tilfeldig utvalg*, utvalg som kan sikre *bredde og variasjon*, utvalg vi vet kan sikre oss *informasjon*, det vi oppfatter som *typisk* eller det *ekstreme* (Jacobsen D. I., 2005). Det er da viktig for oss å sikre oss at disse kan gi oss den informasjon vi ønsker. Vi valgte derfor selv ut respondenter som vi kjente som villige til å gi fra seg informasjon og som vi oppfattet å ha evne til å dele informasjonen. Videre forsøkte vi å sikre bredde og variasjon ved at vi valgte ut intervjuobjekter fra forskjellige deler av organisasjonen, med forskjellig kjønn og med forskjellig alder. Vi var ikke kjent med at noen av dem vi valgte ut hadde spesielle synspunkter om temaet fra før.



### 3.6.2 Intervjuguide

Et intervju kan være åpent eller strukturert (Jacobsen D. I., 2005). Dette oppfatter vi ikke som å være et enten eller, men i stedet en akse man beveger seg på. Begge innretninger har fordeler og bakdeler. En åpen tilnærming kan føre til at man får så mye data at de blir umulige å analysere. Mens en strukturert tilnærming kan lukke intervjuet så mye at man ikke får tak i informasjon vi ønsker å få tak i.

Jacobsen (Jacobsen D. I., 2005) mener det er viktig at man på forhånd bestemmer hvor prestrukturert intervjuet skal være. Han forklarer dette med å bestemme seg for enkelte temaer man vil konsentrere seg om. I og med at vi valgte å gjennomføre en komparativ analyse, var det viktig å sørge for at vi i intervjuene la opp til å innhente den samme informasjonen. Dette fordret en ganske stor grad av strukturering. Samtidig var det to forskjellige organisasjoner vi skulle gjennomføre intervjuene i. Det var derfor nødvendig og ikke å strukturere så mye at vi ikke fikk med nyansene.

Vi utarbeidet derfor en intervjuguide som tok utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål, og således forankret i teorigrunnlaget. Forskningsspørsmålene fungerte som hovedtemaer i intervjuet. For hvert forskningsspørsmål satt vi opp et varierende, men begrenset antall hovedspørsmål som vi ønsket svar på. Disse var ganske åpne. Til støtte i intervjuet hadde vi i tillegg utarbeidet en liste over mer detaljerte spørsmål, en hjelpeguide, som vi ønsket svar på innenfor de ulike temaene og hovedspørsmålene. Disse spørsmålene ble imidlertid i utgangspunktet ikke spurt om, men besvart av den som ble intervjuet som en del av det mer åpne hovedspørsmålet. Den av oss som ikke gjennomførte selve intervjuet fulgte med på denne lista, og kunne der hvor vi identifiserte at det var noe man ikke hadde vært inne på, ta opp dette på slutten av intervjuet.

Intervjuguidene la føringer for at vi innledningsvis før hvert intervju, presiserte overfor henholdsvis respondent og informant hvilken rolle de hadde. Med dette var vi tydelige overfor respondentene om at det var deres egne erfaringer og opplevelser vi var ute etter, mens det hos informantene var viktig at de også delte med oss de synspunkter som hele gruppen av ansatte mente. Eller vertfall at de kunne dele med oss noe mer enn deres egne oppfattelser. Tillitsvalgte ble nettopp valgt for at de i kraft av sitt verv nettopp hadde erfaringer i å formidle flertallets synspunkter.

Vi bearbeidet intervjuguiden før vi gjennomførte intervjuene. Dette gjorde vi ved å snakke med personer som har kunnskap/kjennskap til organisasjonene og fenomenene vi skulle undersøke. Vi fikk da bekreftet at vi hadde valgt spørsmål som var forståelig, som ga mening

og ville kunne brukes til å svare på forskningsspørsmål og problemstilling.

### 3.6.3 Gjennomføring av intervjuene

Før intervjuene hadde våre informanter og respondenter fått tilsendt samtykkeskjema og informasjonsskriv. Vi hadde også snakket med dem for å avklare om de hadde noen spørsmål. De fikk ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd, men var informert om hva som var tema for vår undersøkelse. Vi valgte og ikke å bekjentgjøre intervjuguiden på forhånd, for at vi før spørsmålene ble kjent skulle få anledning til å gi informasjon om vår problemstilling og bakgrunnen for våre spørsmål. Vi mener dette sikret oss at vi fikk svar som var spontane, spesifikke og relevante, men samtidig innholdsrike, slik Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2012) mener er et kvalitetskriterium for et intervju.

Tillit er avgjørende for en åpen informasjonsutveksling (Jacobsen D. I., 2005). Dette er det ikke vanskelig å være enige i, og vi kom frem til at den eneste måten å oppnå den nødvendige tilliten på, var å gjennomføre alle intervjuene ansikt til ansikt, da det som Jacobsen skriver er lettere å få folk til å snakke om følsomme tema når det er etablert en personlig kontakt (Jacobsen D. I., 2005). Selv om dette kostet både mer i tid og penger anså vi de alternative intervjuformene, som via telefon eller internett, som lite hensiktsmessig. Vi mener også det var avgjørende å gjennomføre intervjuet ansikt til ansikt for å fange opp nonverbal kommunikasjon. Vi kunne da fortløpende vurdere om spørsmålene ble oppfattet, og stille riktige oppfølgingsspørsmål. Vi mener også det var lettere å holde på intervjuobjektets oppmerksomhet, og ikke minst forsikre oss om at man har den, når vi møttes ansikt til ansikt.

Selv om det var ressurskrevende, valgte vi også å være tilstede begge to under alle intervjuene. Vi la en plan for hvordan vi kunne utnytte denne fordelene til å få best mulig kvalitet i intervjuene. Mer om dette under.

Jacobsen (Jacobsen D. I., 2005) skriver at det ikke er uvesentlig hvor man gjennomfører intervjuet og at det vil være en konteksteffekt. Vi ønsket å minimalisere denne mest mulig. Dette gjorde vi ved at intervjuene ble gjennomført i møterom i lokalteter tilhørende våre respektive organisasjoner. Dette er lokaler som våre intervjuobjekter kjenner til, samtidig som rommene er ganske nøytrale og ikke en del av deres nære arbeidsmiljø. Vi var også sikret å kunne være uforstyrret der.

Alle intervjuer ble spilt inn på bånd, etter at det var innhentet samtykke til dette. Dette gjorde at vi er sikre på å ha fått med alt intervjuobjektet sa. Det gjorde også at vi som intervjuere

kunne konsentrere oss om å intervju, fremfor å ta notater. Jacobsen nevner noen ulemper ved lydbåndopptak (Jacobsen 2005, s 148). Vi opplevde ingen tekniske utfordringer som han peker på, ei heller opplevde vi at noen intervjuobjekter virket å la seg hemme av opptakeren. Snarere var det flere som unnskyldte seg med at de snakket for mye, fordi det var så enkelt når båndet tok seg av bevaringen for ettertiden.

Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2012) stiller opp åtte kvalitetskriterier for den som skal intervju. Man må være *kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende og kritisk* (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 177).

Intervjuguiden, som er redegjort for annet sted, ble brukt som grunnlag. Siden denne bygde på våre forskningsspørsmål, mener vi den bidro både til struktur og å sikre at vi hadde kunnskap om det vi spurte om, og spurte om det vi hadde kunnskap om.

Ved at vi var to stykker som gjennomførte intervjuene kunne vi spille på våre samlede ressurser for å forsøke å innfri flest mulig av de øvrige kriteriene. Vi bestemte oss for å dele intervjuene mellom oss, slik at den som var «på besøk» i den andres organisasjon gjennomførte intervjuet. Det vil si at denne hadde ansvaret for å lede dialogen gjennom de spørsmålene vi ønsket å stille. Intervjueren tok i liten grad notater, men konsentrerte seg om dialogen. Dette mener vi ga et «overskudd» som vi kunne bruke til å være vennlige og åpne, ikke minst i form av aktivt lytting, men også styrende.

Den som ikke intervjuet, inntok en tilbaketrukket rolle, lyttet og fulgte med på at intervjuguiden ble fulgt. Denne noterte også viktige poenger, spørsmål man mente ikke ble stilt, og sørget for at disse ble stilt senere. Siden den som ikke tok aktivt del også var den med mest kunnskap om organisasjonen bidro denne med kunnskap eller mer konkrete spørsmål underveis ved behov. Denne måten å gjennomføre intervjuene på, mener vi bidro til at vi var mer kritiske, enn om kun intervjueren skulle ivareta dette.

Ved at den som intervjuet ikke selv var på hjemmebane håpet vi at dialogen skulle løftes ut av organisasjonen. Med det mente vi å forebygge at det ble en samtale mellom to som kanskje var preget av egne eller felles fordommer og oppfatninger. Det hindret også at «stammespråk» ble brukt for å forklare fenomener, noe vi mener forebygget feiloppfattelser ved at enten intervjuobjekt eller intervjuer antok at forhold var kjent, og derav ikke uttalte det. Denne måten å gjøre det på mener vi la til rette for at vi var mer åpne og klare som intervjuere. Vi presiserte forut for intervjuene, at de måtte snakke til den som var på «besøk» som en uvitende, og at de derfor måtte utdype og forklare svarene sine.

Vi har i teoridelen beskrevet opportuniste som fenomen (Busch, Vanebo, & Dehlin, Organisasjon og organisering, 2012). (Nyeng & Wennes, 2006) Dette kan man også oppleve at gjør seg gjeldende i en intervju situasjon. Det kan oppstå situasjoner med asymmetrisk informasjon, ulike mål og ulik risikoaversjon. Intervjuobjektene skjønner kanskje ikke hva vi spør om og svarer på noe annet enn vi tror. De kan også ha et ønske om å pynte på sine svar, for oppnå et eget mål, eller fordi det er ubehagelig å si sannheten.

Vi er begge godt kjent i våre respektive organisasjoner, og innehar posisjoner som gjør at vi har mulighet til å påvirke intervjuobjektene arbeidshverdag. Selv om vi ikke gjennomførte intervju i egen organisasjon, var vi like fullt til stede, og dette kan ha påvirket dem. Hvordan dette påvirket informant/respondent, kan vi bare gjøre noen antagelser omkring.

Vi mener å ha observert eksempler på opportuniste, uten at vi kan si noe om hva årsakene til det var. Dette gjorde seg spesielt gjeldende når våre spørsmål var åpne. Intervjuobjektene kunne da bruke tid på å komme til det vi ønsket svar på, og åpenbart var noen svar så opplagte for intervjuobjektene at de ikke svarte på dem, men lette etter andre svar enn de opplagte. Når svarene kunne oppfattes negative, opplevde vi at de ble pyntet på, eller at de «gikk rundt grøten».

For å møte dette og sikre at vi fikk svar på det vi ville, og at vi oppfattet svarene «rett», var det nødvendig og også bruke konkrete og ledende spørsmål. Vi finner støtte for dette hos Kvale og Brinkmann som mener ledende spørsmål er velegnet som en del av et intervju. De peker spesielt på at det bør brukes når man mistenker at informasjon blir holdt tilbake, og for å sjekke at man har forstått ting riktig.

### **3.7 Ethiske problemstillinger – forskning på egen virksomhet**

Forskning er i stor grad og kontinuerlig å forholde seg til etiske problemstillinger, og vi settes hele tiden på prøve. Vi vil her gjøre rede for noen sentrale etiske problemstillinger vi har håndtert i vår undersøkelse.

#### **3.7.1 Forskning på egen virksomhet**

Vi jobber som nevnt i hver vår organisasjon, hvor begge organisasjonene har vært gjenstand for denne undersøkelsen. Og når den ene var «hjemme», så var den andre «på besøk». Som vi senere skal se, forsøkte vi å utnytte noen muligheter dette kunne gi oss for å sikre validiteten ved undersøkelsen. Men det at vi har valgt å bruke våre respektive arbeidsplasser som

forskningsobjekt, gjør at det også er nødvendig å ha klart for seg hva slags utfordringer dette medfører, og hvordan disse kan møtes.

Hverdagskunnskapen er verdifull og bør tenkes gjennom systematisk skriver Nielsen og Repstad (Nyeng & Wennes, 2006, s. 247) Dette var også årsaken til at vi ønsket å bruke våre egne organisasjoner som undersøkelsesobjekt. Som Nielsen og Repstad også trekker frem, er engasjement og ønske om å bidra til forbedring av egen organisasjon viktige motivasjonsfaktorer for oss. De trekker også frem kjennskap til organisasjonen og forståelse for dens språk som en fordel ved å forske på egen organisasjon. Det er altså flere positive sider knyttet til å forske på egen organisasjon.

Men det er først og fremst utfordringene ved denne forskningen vi må rette vår oppmerksomhet mot. Hovedutfordringen kan sies å være vår selektive persepsjon (Nyeng & Wennes, 2006, s. 157), altså at vi ubevisst velger ut hva vi oppfatter. Dette gjør at det vi oppfatter vil være veldig preget av våre egne meninger, erfaring og tanker, noe som selvfølgelig vil påvirke validiteten. Andre begrensninger som Nielsen og Repstad peker på er at vi selv kan oppfattes som aktører av våre kilder. Dersom de oppfatter at vi er i en maktposisjon overfor dem vil de kunne tilpasse sin respons etter hva de tror vi vil høre, og føler kilden at den er i en maktposisjon over oss, vil det kunne føre til at man opplever undersøkelsen som brysom og ikke anstrenger seg for å gi gode svar (Nyeng & Wennes, 2006, s. 254). Nielsen og Repstad viser også til at man i egen organisasjon kan være så tett på begivenhetene at man overtar de rådende forklaringer, uten å være tilstrekkelig kritisk. De beskriver det som at man ikke ser «elefanten i rommet» (Nyeng & Wennes, 2006, s. 254). Man kan også bli for snill med egen organisasjon fordi man ikke tør, eller vil, møte nære kolleger med kritikk som kan bli oppfattet som negativ (Nyeng & Wennes, 2006, s. 256).

Nielsen og Repstad gir oss noen verktøy for å minske de ovennevnte momenters effekt på validiteten. Vi vil først og fremst bruke hverandre. Det at vi er to og kommer fra forskjellige organisasjoner gir oss en god del muligheter. Først og fremst er det viktig med bevisstgjøring. Den prosessen startet vi tidlig i fasen, og egentlig før vi hadde bestemt oss for å skrive sammen, og den har pågått helt til siste slutt. Det skjer ved at vi klargjør våre egne meninger og oppfatninger om organisasjonene. Dette gir den andre muligheten til å være «djevelens advokat» og utfordre de «gjengse forklaringer», som Nielsen og Repstad advarer mot (Nyeng & Wennes, 2006, s. 261). Som vi har redegjort for, var vi under gjennomføringen av intervjuene alltid til stede begge to. Den som var «på besøk» foretok selve intervjuet for å minske effektene av at man oppfattes som aktør, eller ikke ser «elefanten i rommet». Men for at den som var «på besøk» ikke måtte starte helt på bar bakke, har vi gjennom samarbeidet hatt mye dialog om hverandre organisasjoner, og blant annet etterspurt og forsynt hverandre

med faktakunnskap om våre respektive organisasjoner. Dette mener vi har bidratt til å minske informasjonsasymmetrien mellom oss, når vi gjennomførte våre undersøkelser.

### **3.7.2 Forholdet til den vi undersøkte**

I følge Jacobsen (Jacobsen D. I., 2005) er det tre forskningsetiske krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem vi undersøkte; *informert samtykke, krav til privatliv og krav til riktig presentasjon av data.*

Informert samtykke kan knyttes til kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. Alle våre intervjuobjekter vil vi beskrive som ressurssterke mennesker. Både lederne og de tillitsvalgte er vi trygge på har god evne til å forstå hva de ble bedt om å være med på, og foreta selvstendige valg om deltagelse. For ytterligere å forsikre oss om dette sendte vi dem alle en e-post med informasjon og gav dem både tid til å sette seg inn i vårt opplegg, og til å vurdere sin deltagelse. Det var aldri noen indikasjoner på at noen var skeptiske eller ikke så ut til å forstå rekkevidden av sin deltagelse.

Vår undersøkelse er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (se vedlegg) og vi har fulgt alle krav de setter for behandling av personopplysninger. Gjennom hele undersøkelsen har vi vært bevisste på å anonymisere de data som er samlet inn. Vi understrekte for alle intervjuobjektene at det var det generelle vi var ute etter, og ikke hverken ekstremtilfeller eller historier om enkeltpersoner, men at dersom de identifiserte enkeltpersoner så ville vi ikke ta med dette på en slik måte at personer som ikke har samtykket, kan identifiseres. Det samme har vi tilstrebet å gjøre når det kommer til våre intervjuobjekter. Ingen vet hvem vi har intervjuet og sitater fra dem som er tatt med, er kontrollert for det vi mener er informasjon som kan direkte identifisere intervjuobjektet.

Imidlertid er det slik at der det er små forhold, få som innehar en funksjon vi har beskrevet, og vi har intervjuet store deler av gruppen, kan vi ikke utelukke at noen kan forsøke å ta enkelte utsagn til inntekt for bestemte personer. Vi har forsøkt å forebygge dette med å fokusere på det generelle, fremfor det spesielle og ekstreme.

Gjennom intervjuene forsøkte vi å forsikre oss om at vi forstod intervjuobjektene riktig. I ettertid når vi har valgt ut data og analysert dette, har vi brukt det at vi er to, som et verktøy for å forsikre oss om at vi har forstått noe riktig, satt det inn i riktig sammenheng og presentert det riktig. Sitater er tatt med mest mulig ordrett, og det skal derfor være mulig for leserne selv å vurdere å kontrollere våre tolkninger.

### **3.7.3 Forholdet til omgivelsene**

Jacobsen trekker frem at forholdet til oppdragsgiver, samfunn og politiske aspekter også bør gjøres til gjenstand for etiske vurderinger (Jacobsen D. I., 2005).

Vi har fra våre arbeidsgivere fått stor grad av tilrettelegging og støtte for å gjennomføre vår studie og vår undersøkelse. Det gir oss noen bindinger som kan være verd å dvele ved. Arbeidsgiver kan være interessert i at vi skal gjøre spesielle funn, for å understøtte sine interesser. Eller vi kan selv ha ønske om spesielle funn, for å understøtte egne interesser i organisasjonen. Ingen av oss har opplevd eller kjent på noe press fra arbeidsgiver når det kommer til valg av tema, eller gjennomføring av undersøkelsen. Det er uttrykt interesse for hva vi kommer frem til, men ellers har arbeidsgiver gitt oss full frihet. At vi selv kan være opptatt av å gjøre spesielle funn, mener vi først og fremst gjør seg gjeldene i valg av tema. Ved å forske på dette, bidrar vi til å rette oppmerksomheten mot en problemstilling vi ønsker fokus på. Det kan være en god motivasjon og et godt utgangspunkt for å gjennomføre undersøkelsen, men gir oss også muligheten til å fortsette letingen etter spesielle funn. Det er vårt håp at vårt undersøkelsesopplegg har forebygget dette.

Vårt tema vil kunne ha interesse også utenfor de to organisasjonene vi undersøker. Omstilling og ledelse i det offentlige er et generelt, men aktuelt tema, og forestående politireform og kommunereform aktualiserer vår undersøkelse ytterligere i forhold til dette. Som vi har vært klare på allerede i innledningen, håper vi at vår undersøkelse kan være et nyttig bidrag til samfunnet i tiden fremover. Vi ser imidlertid at det vi kommer frem til, også vil kunne misbrukes i ulike prosesser, både små og store. Forhold vi avdekker kan bli trukket ut av sin sammenheng, tas til inntekt for det ene eller andre syn, eller generaliseres i større grad enn det er grunnlag for. Dette kan forebygges gjennom måten vi presenterer våre funn på, både i denne avhandlingen, men også senere. Vi bør unngå spissformuleringer og ekstremtilfeller, våre konklusjoner må begrunnes og settes inn i en sammenheng, og vi må være klare på i hvilken grad våre funn kan brukes til å generalisere.

### **3.8 Beskrivelse og dokumentasjon**

Som beskrevet gjennomførte vi 11 intervjuer som det etter samtykke ble gjort lydopptak av. Totalt spilte vi inn 888 minutter med intervjuer. For å sikre oss mot tekniske feil, brukte vi to separate opptakere for innspilning. Etter intervjuene ble opptakene lagret på to datamaskiner, for å hindre at de skulle slettes. Opptakerne ble formatert. Opptakene fra de 11 intervjuene ble brukt som grunnlag for transkribering. De ble bevart til vi var ferdig med vår analyse, slik at vi ved behov kunne sjekke at transkriberingen var riktig, men ble etter at denne var ferdig slettet.

Samtlige intervjuer ble transkribert. Dette innebærer at hele dialogen i intervjuet ble skrevet ordrett ned. Vi endte opp med 187 sider med transkriberte intervjuer. Transkriberingene er anonymiserte og lagret slik det er beskrevet i søknad til SND. Dette mener vi det er den riktige måten å bevare og strukturere informasjonen på. For det første sikret vi oss at materialet er bevart for de som eventuelt ønsker å etterprøve vår analyse, og det hjalp oss med å strukturere materialet forut for analyse.

Transkribering er imidlertid ikke uproblematisk. For selv om man som oss skriver ordrett ned det som blir sagt, så foregår det allerede her en fortolkningsprosess. Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2012) viser til at skriftspråket er forskjellig fra talespråket. Videre i hvor stor grad man skal ta med pauser, lydord og gjentakelser. De skriver at hva man velger, avhenger av hva transkriberingen skal brukes til (Kvale & Brinkmann, 2012).

Vi delte transkriberingene mellom oss og lagde oss på forhånd en felles rutine for hvordan vi skulle gjøre transkriberingene. Alle intervjuobjekter fikk tildelt et tresifret tallkode i stedet for navn, mens våre navn ble forkortet med initialer. Alle nedskrevne utsagn startet med en angivelse av hvem som sa det, enten ved tallkode, eller med initialer. Selve utsagnet ble altså nedskrevet ordrett, og selv om det var fristende å strukturere dem til mer fullstendige setninger, tok vi med alle gjentakelser, ufullstendige bisetninger og «hvileord». Dersom intervjuobjektet understreket noe med å legge trykk på et ord, markerte vi dette med fet skrift. Og dersom intervjuobjektet tok en pause, markerte vi det med tankestrek. I den grad intervjuobjektet sa sitt eget navn fjernet vi dette fra transkriberingen. De eneste navnene vi lot stå, var våre egne.

Formålet vårt vedrørende transkriberingene, var å få en skriftlig gjengivelse av de intervjuedes fortellinger, som vi kunne bruke videre. Vi utelukker ikke at språklige nyanser kan ha endret noe av budskapet fra tale til skrift, men som Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2012) skriver er det forskjell på hvor avgjørende dette er ut fra hva transkriberingen skal brukes til. Skulle den for eksempel vært brukt til en språklig analyse ville dette vært annerledes. Ved å transkribere så ordrett som vi har gjort, mener vi at dette på en tilstrekkelig måte formidler det budskap våre intervjuobjekter ønsket å formidle.

### **3.9 Valg av analyseform**

Våre informanter har like og ulike oppfatninger av det vi søker svar på. Det kan være på grunn av, eller på tross av, at de innehar ulike roller, tilhører ulike organisasjoner eller at de ellers har forskjellige oppfatninger av fenomenene vi undersøker. Å få frem disse forskjellene og likhetene er det som skal gjøres i analysen. Når vi skal analysere de data vi har hentet inn,



er det første vi må finne ut hva slags analyse vi vil utføre. Jacobsen beskriver to former for analyse; *innholdsanalyse og narrativ analyse* (Jacobsen D. I., 2005).

En innholdsanalyse baserer seg på oppfatninger av at det som fremkommer i intervjuer kan reduseres til færre kategorier. Det viktige blir derfor å finne de riktige kategorier og så å fylle dem med innhold.

Narrativ analyse deler ikke inn informasjonen i kategorier, men fokuserer mer på prosesser og er grunnleggende mer dynamisk. Man deler derfor informasjonen inn i sekvenser i stedet for kategorier. «*Med sekvenser menes hendelser – mennesker som handler i en spesiell sammenheng - som finner sted etter hverandre*» (Jacobsen D. I., 2005, s. 204).

Da vi har valgt å gjennomføre en komparativ studie, der funn i to organisasjoner skal sammenlignes, er det nødvendig å ha et analyseapparat som tar høyde for det. For å sikre at man sammenligner mest mulig like fenomener ser vi det som nødvendig å kategorisere informasjonen vi får. Vi har derfor valgt å legge opp til en innholdsanalyse.

### **3.9.1 Kategorisering**

Jacobsen (Jacobsen D. I., 2005) peker på det paradoksale i å kategorisere og forenkle informasjon som er fremskaffet gjennom kvalitativ metode, fordi poenget med kvalitativ metode nettopp er å kunne finne nyanser. Men som beskrevet over er det nødvendig for oss å kategorisere informasjonen for å lage et grunnlag for å gjennomføre den sammenligningen vi skal gjøre. Det er også slik at all den informasjonen som er innhentet ikke er like relevant i forhold til å gi oss svar på våre spørsmål. Vi vil derfor bruke kategoriseringen for å skille ut den relevante informasjonen.

Det ligger en åpenbar kategorisering i våre to caser, etter om man har nærvær av leder eller ikke. Dette valgte vi således som hovedkategorier. Videre valgte vi å lage tre underkategorier etter våre tre forskningsspørsmål. Men det ville åpenbart ikke vært riktig dersom vi så bort fra informasjon som ikke svarte på forskningsspørsmålene, men som vi likevel mente var relevant for å svare på problemstillingen. For vi ser nettopp det som styrken ved den kvalitative tilnærmingen vi valgte, at vi kunne fange opp nyanser og ny informasjon som vi ikke tenkte på da vi lagde forskningsopplegget. Vi etablerte derfor en fjerde kategori for denne type informasjon.

Innenfor disse åtte kategoriene kategoriserte vi så informasjonen etter hvordan den svarte på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Informasjon som underbygde at nærvær hadde betydning ble plassert i egen kategori og informasjon som underbygde at det ikke hadde betydning, ble plassert i en annen kategori. Vi endte da opp med 16 kategorier. Satt opp i en

tabell, tabell 2, blir dette slik:

	Kategorisering			
	Case 1		Case 2	
	Oslo Politidistrikt		Levanger kommune	
Hovedkategori	Nærvær av leder		Fravær av leder	
Positivt eller negativt	+	-	+	-
Forskningsspørsmål 1	K1	K2	K7	K8
Forskningsspørsmål 2	K3	K4	K9	K10
Forskningsspørsmål 3	K5	K6	K11	K12
Øvrige funn	K13	K14	K15	K16

Tabell 2 Kategorisering

### 3.9.2 Tilordning av enheter

Når vi tilordnet enheter til kategoriene så betydde det å hente utsagn i intervjuer fra våre transkriberinger og plassere dem i de kategoriene vi hadde definert (Jacobsen 2005). Hovedkategoriseringen var allerede gjort ved at alle intervjuene fra Levanger kommune var en kategori, og intervjuene fra Oslo politidistrikk en annen kategori.

Tilordningen foregikk ellers slik at vi hver for oss gikk gjennom alle de transkriberte intervjuene og markerte utsagn vi mente skulle tilordnes en av kategoriene. Etter at vi hver for oss hadde gjort dette, gjennomførte vi den samme gjennomgangen sammen. Vi sammenlignet da vår tilordning, og diskuterte denne i fellesskap. Der hvor vi begge hadde kommet frem til samme tilordning, anså vi dette som å understreke denne, men diskuterte det allikevel for å kontrollere om vi hadde samme begrunnelse for tilordningen. Der hvor kun en av oss hadde tilordnet en enhet, ble dette gjenstand for spesiell oppmerksomhet i diskusjonen og vurderingen.

### 3.10 Sammenbinding av data

Sammenhenger og helhet oppnås gjennom sammenbinding. Dette forklarer Jacobsen slik;

*«Kategorier henger substansielt sammen. En substansiell sammenheng kan være at et forhold forklarer et annet, at et forhold påvirker et annet, eller at et forhold er årsaken til at noe oppstår».* (Jacobsen D. I., 2005, s. 200)

Kvalitativ metode kan gi oss mye og god informasjon, og det er viktig å skape en god forståelse for å kunne konkludere.

Jacobsen beskriver sammenbinding som å finne sammenhenger i data (Jacobsen 2005, s. 199). Ringdal (Ringdal, 2007) viser til Creswell og fremhever at designet bestemmer hvordan

vi skal legge opp en analyse. Vi har som sagt valgt et komparativt design og for at vi skulle kunne gjennomføre en sammenligning av funn i de to organisasjonen måtte vi identifisere sammenhenger i data som egnet seg for sammenligning. Våre data var allerede redusert og strukturert gjennom kategorisering og tilordning av enheter. Struktureringen ble understreket av at kategoriseringene fulgte forskningsspørsmålene, som også hadde dannet hovedtema i intervjuene.

Vi gjennomgikk hver for oss de enkelte kategorier og identifiserte det vi mente var hovedfunn. Så satte vi oss ned sammen, sammenlignet disse funnene og diskuterte dem. Hovedfunnene ble justert i henhold til denne gjennomgangen, og så gikk vi gjennom dem en gang til for å kontrollere at vi hadde grunnlag i utsagn fra intervjuobjektene for å si at det var en sammenheng.

### **3.11 Reliabilitet og validitet**

En undersøkelse må alltid gjennomføres med tanke på å tilfredsstille to krav; *den må være reliabel og den må være valid* (Jacobsen D. I., 2005, s. 19). Vi redegjør for hvordan vi har sikret oss dette, på best mulig vis, i de følgende kapitler.

#### **3.11.1 Reliabilitet**

Reliabilitet kan på en annen måte beskrives som pålitelig og troverdig, eller om undersøkelsen er til å stole på. En måte å forholde seg til spørsmålet om reliabilitet på er å spørre om man ville fått samme resultat om man hadde gjennomført den samme undersøkelsen en gang til. Eller kanskje enda bedre, om noen andre med tilgang til vårt materiale ville kommet frem til samme konklusjon som oss (Jacobsen D. I., 2005). En grunnleggende forutsetning for reliabilitet er åpenhet omkring undersøkelsen; hvem oss forfattere er, hvem som er våre informanter, hvilke metoder vi har brukt og hvordan vi har gjennomført vår analyse.

Vi må også spørre oss om vår måte å gjennomføre undersøkelsen på har ført til et bestemt resultat. Jacobsen peker på to forhold som kan påvirke dette. Undersøkelseeffekten, som i forbindelse med intervjuer kalles *intervjuereffekten*, og *konteksteffekten* (Jacobsen D. I., 2005, ss. 225-228). Kort og godt om forhold ved gjennomføringen av intervjuet eller omgivelsene for det, kan ha påvirket resultatet. Vi har tidligere detaljert beskrevet hvordan intervjuene ble gjennomført. Det er her redegjort for hvordan vi forsøkte å minimere både konteksteffekten og intervjuereffekten.

Jacobsen peker også på at registrering og analysering av data som en mulig årsak til lav

reliabilitet. Vi har redegjort for hvordan vi registrerte data, bearbeidet den ved transkribering og hvordan de er bevart for ettertiden. Det har vært vårt mål at dette skal ha blitt gjort med så få spor etter oss som mulig.

I analysen trekker Jacobsen spesielt frem hvordan enheter er tilordnet kategorier. Han skriver at en metode for å bøte på dette, er å gjenta, eller la en annen forsker i tillegg foreta dette. (Jacobsen D. I., 2005). Som vi også har beskrevet, foretok vi begge uavhengig av hverandre tilordningen, slik at den ble utført to ganger. Som et utgangspunkt brukte vi også kun data som begge hadde tilordnet, selv om vi for noe data diskuterte oss frem til at det også var relevant og kunne brukes.

### **3.11.2 Validitet**

Validitet eller gyldighet handler om man har undersøkt det man ønsket å undersøke. Dette kategoriseres gjennom intern validitet som innebærer i hvilken grad resultatene er gyldig for utvalget og fenomenet som er undersøkt, og ekstern validitet som avgjør om resultatene kan overføres til andre (Jacobsen D. I., 2005).

Intern gyldighet kan valideres ved å teste mot andre. Jacobsen nevner at man kan bruke respondentene, fagfolk eller teori. Vi vurderte å spørre våre respondenter og informanter om deres vurdering av våre funn. Men spesielt tatt i betraktning vår komparative design, som gjør at de kun kjenner deler av det vi har undersøkt, mente vi det ikke ville være formålstjenlig. I stedet har vi testet noen av våre funn mot andre personer, med enten kjennskap til organisasjonen eller problemstillingen. Det har gitt oss nyttige innspill. Det har også vært viktig at vi hele tiden har brukt samarbeidet mellom oss to til validering.

Validering skjer også gjennom kritisk gjennomgang av kildene. Vi har tidligere beskrevet utfordringer knyttet til det å forske på egen virksomhet, som kan ha betydning ikke minst for hvordan informasjonen kom frem. Men det at en av oss kjenner organisasjonen og en av oss ikke gjør det, har også her gitt oss en mulighet til å kontrollere om det våre intervjuobjekter sa, var riktig. Den av oss som selv kjenner organisasjonen har både bevisst, og sikkert også ubevisst, vurdert om det stemmer med egne oppfatninger, og så lagt det frem for diskusjon med den andre. På den måten fikk vi en kritisk gjennomgang av både kildene og informasjonen deres.

Vi har ikke grunnlag for å si at vi burde valgt andre kilder, eller at de forsynte oss med feil informasjon. Noen ganger mener vi de kan ha hatt informasjon som de ikke kom frem med, og som vi ikke lyktes med å hente ut. Dette kan være fordi de hadde en grunn til å holde det

tilbake, eller ikke så relevansen. I de tilfellene er det en avveining fra vår del i hvor stor grad vi skal gå etter denne informasjonen med ledende spørsmål. Det ble i noen tilfeller gjort, mens andre ganger ble det vurdert at man ikke skulle gjøre det. Uansett har det vært viktig å forholde seg til den informasjonen vi fikk, og ikke den vi mener vi burde fått.

Hvordan vi kategoriserte og fant sammenhenger i informasjonen er beskrevet tidligere. Vi mener det skjer en fortløpende validering ved at disse prosessene skjedde i flere omganger, der vi begge gjør oss opp en selvstendig mening, før vi drøfter oss frem til riktig resultat.

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvor stor grad vi kan bruke våre funn til å generalisere til en større populasjon. Vårt undersøkelsesopplegg gir begrensede muligheter for å generalisere utover de organisasjoner vi har undersøkt. Jacobsen påpeker også at det ved kvalitative metoder sjelden er hensikten, men at metoden har en styrke ved å kunne få til en teoretisk generalisering (Jacobsen D. I., 2005). Gjennom teoretisk analyse har vi vurdert alle våre funn opp mot eksisterende teori, og på den måten satt dem inn i en større sammenheng. I den grad vi på denne måten har klart å forklare våre funn, kan det være med på å gi grunnlag for å generalisere dem.

I hvilken grad vårt utvalg av enheter er representativt er viktig for dette. Hvordan vi foretok utvalget er beskrevet over. Det var vårt formål å finne noen som vi mente hadde generell kjennskap til det vi ville undersøke og som var villig til å dele den med oss. Så var det viktig å sikre et bredest mulig utvalg. Underveis i intervjuene vurderte vi om vi hadde lykket med det, og vi fant ingen store svakheter ved utvalget. Når det kom til analysen valgte vi da også ut den informasjonen som gikk igjen hos en større del av utvalgte, og bevisst ikke avvikende synspunkter.

## 4 Empiri og analyse

I denne delen vil vi svare på våre forskningsspørsmål. For hvert forskningsspørsmål presenteres våre empiriske funn og vår empiriske analyse, case for case. Basert på dette, blir casene sammenlignet, og sammenligningen blir til slutt teoretisk analysert.

### 4.1 Oslo politidistrikt og Levanger kommune

Før vi tar fatt på forskningsspørsmålene, vil vi beskrive de to organisasjonene vi har gjennomført våre undersøkelser i, både empirisk og teoretisk. Vi vil også gjøre rede for hvorfor casene kan brukes i en sammenligning.

#### 4.1.1 Oslo politidistrikt

Vi har som nevnt valgt Oslo politidistrikt som en av casene i vår undersøkelse. Nærmere spesifisert er det den delen av organisasjonen som leverer polititjenester hele døgnet vi har undersøkt. Når vi i vår analyse og konklusjon betegner noe som «Oslo politidistrikt», er det altså begrenset til denne delen av virksomheten.

Det følger av politiloven at utøvelse av polititjeneste i Norge er et statlig ansvar, og at slik tjeneste i Norge skal utføres av «politi og lensmannsetaten». Dette betegnes som «Politiet» (Justis og beredskapsdepartementet, 2014). En større endring av politistrukturen er nå varslet, og for kort tid siden ble «nærpolitireformen» lansert (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). Men i dag er det ennå slik at polititjenesten i Norge leveres av 27 politidistrikter og fem særorgan. Et særorgan kan for eksempel inneha et landsdekkende ansvar, som for eksempel trafikkjeneste (Utrykningspolitiet). I det følgende beskrives ikke særorganer videre. Politidistriktene ledes av en politimester og har ansvar for all polititjeneste i sitt geografiske område.

Oslo politidistrikt har ansvaret for polititjenesten i Oslo kommune. Distriktet har ca. 2600 ansatte som er organisert i fire avdelinger og to staber. Dette er Ordensavdelingen, Kriminalavdelingen, Administrasjonsavdelingen, HR-avdelingen, Strategisk stab og Kommunikasjonsstab. Under avdelingsnivå er distriktet organisatorisk delt inn i 18 seksjoner. Fem av disse seksjonene er politistasjoner, mens de øvrige seksjonene er inndelt etter ansvarsområde, som kan være en spesiell type polititjeneste, som for eksempel Seksjon for organisert kriminalitet. De spesialiserte seksjonene har ansvaret for hele Oslo, mens politistasjonene har ansvaret i hver sin geografiske del av hovedstaden. Der utfører de den tjenesten mange tradisjonelt forbinder med politiet, patruljetjeneste, forebyggende polititjeneste og å etterforske straffesaker opp til et visst nivå.

Seksjonene har en relativ lik organisatorisk oppbygning med avsnitt som nivået under seksjon og grupper/divisjoner/team som laveste organisatoriske nivå. En stasjon vil typisk ha et ordensavsnitt med uniformert, patruljerende politi, et forebyggende avsnitt og et etterforskningsavsnitt. På øvrige seksjoner vil avsnittene typisk være inndelt etter hva slags type tjenester de leverer, som for eksempel Hundetjenesten. Det laveste organisatoriske nivå har forskjellige navn og funksjon. Divisjoner er mest vanlig og relevant for vår undersøkelse, og derfor brukes heretter dette som betegnelse på alle typer vaktlag i en skiftordning.

Det varierer hva slags arbeidsplan ulike avdelinger følger, men generelt kan man si at ordensavsnitt, og de fleste andre avsnitt som leverer operative polititjenester, arbeider døgntkontinuerlig, mens det for andre avsnitt varierer. For de som leverer operative tjenester ute blant publikum er tjenesten en blanding av å arbeide reaktivt, det vil si å rykke ut til oppdrag initiert av andre, eller å arbeide proaktivt. Det vil si å forebygge kriminalitet ved at politiet selv initierer aktivitet, som for eksempel patruljering i bestemte områder.

Seksjonene/stasjonene ledes av en seksjonssjef/stasjonssjef, og avsnittene ledes av avsnittsledere. Laveste organisatoriske nivå ledes av divisjonsleder/gruppeleder/teamleder. I de påfølgende analysene vil vi bruke betegnelsen «divisjonsleder» for alle disse. Divisjonslederne følger arbeidsplanen til de ansatte de er ledere for, slik at de også arbeider turnus dersom de ansatte gjør det. Ledere på nivået over divisjonslederne, avsnittslederne, arbeider kun dagtid.

Gjennom intervjuene fremkom at man som divisjonsleder i politiet maksimalt hadde personalansvar for 15 ansatte. Divisjonslederen utfører imidlertid også polititjeneste sammen med sine ansatte, og vil da også ha et operativt lederansvar. Dersom oppdragene blir komplekse, vil imidlertid operativ ledelse kunne bli ivaretatt av innsatsledere. Utover den linjeledelse som er beskrevet over, har man i Oslo politidistrikt også distriktsovergripende, operativ ledelse. All operativ virksomhet styres fra operasjonssentralen, hvor operasjonsleder har delegert myndighet fra politimesteren til å samordne og styre alle operative ressurser. Til å bistå seg ute i felten har operasjonsleder underlagt seg den nevnte innsatsleder, som blir sendt der større hendelser skjer, og blir satt til å lede og koordinere disse på stedet. Tilsvarende er det en egen «kriminalvakt» som på døgnbasis har ansvar for etterforskning av den mest alvorlige kriminaliteten i initialfasen. Vi ser her at man altså har flere «lag» med ledere, som til dels utfyller og overlapper hverandre.

Med utgangspunkt i Klausens lederroller (Klausen 2009), ser vi at hierarkiet i politiet nesten

sammenfaller med de ulike rollene han beskriver. Dette beskrives nærmere i neste kapittel. Vi skal her imidlertid beskrive nærmere hva som fremkom i våre undersøkelser omkring divisjonsledernes rolle.

Det ble etter hvert klart at det var ulike oppfatninger omkring hvordan divisjonslederens rolle ble oppfattet. Divisjonslederne vi intervjuet var klare på at rollen deres var som ledere. De var en del av ledelsen, som var «utplassert» hos mannskapet. Dette ble blant annet beskrevet slik;

*«Jeg fremstår helt klart åpenbart som en del av ledelsen, og ikke som en del av mannskapet».*

Men vi fikk samtidig historier fra en ansatt som så sin leder som en del av mannskapet;

*«nei, divisjonslederne, de er i produksjonslinjen. De er mer en ansatt enn en leder».*

Nå var ikke dette uttalelser fra en divisjonsleder og ansatt med relasjon til hverandre, men to fra ulike arbeidsplasser. Men det kan fortelle oss at det er forskjellige måter å ivareta rollen som divisjonsleder på. Eller at den siste omtalte divisjonsleder selv opplever seg som en del av ledelsen, mens de ansatte oppfatter han som en del av ansattgruppen.

Divisjonslederne har i alle fall en posisjon der man står lagelig til for å bli utfordret på rollen sin. En avsnittsleder beskrev rollen som divisjonsleder slik;

*«De er nok mere, altså de føler et mere tillitsforhold til styrken sin. Og den tilliten, de står med et ben i hver leir. Noen ganger så er det bedre for dem å helle mer til den siden der, enn det er å være på min side. Det er en balansegang for dem som kan være vanskelig til tider. Hvis man ikke er veldig sterk og klar på det, og har klare meninger om det fra starten av, jeg tror det er en sånn rolleforståelse av det å være leder, divisjonsleder, jeg tror det er viktig at man tar den inn over seg. Og man ser jo ofte det at, hvis man tar inn, man ser jo at hvis man tar inn egne folk, bruker egne folk og får inn som nye divisjonsledere. Så tar det ofte litt tid fra at de klarer å snu den trenden fra å gå fra å være en mann ute i gata, til å være leder».*

En av divisjonslederne beskrev også forskjellige erfaringer med hvordan andre divisjonsledere utøvet rollen sin, og knyttet det konkret til endring.

*«Hvis det kommer en beslutning om en endring, og lederen sier: ja jeg hører hva du*



*sier. Og går tilbake til divisjonen og sier: nå skal vi gjøre det sånn. Så, ja vi får jo bare gjøre det da, for vi har fått ordre om det. Da har jeg sagt: hvor motivert tror du de medarbeiderne er for den implementeringen når du som leder sitter og okker og aier deg over at vi skal gjøre noe nytt, noe annet, når noen har bestemt det? Ja, men det er viktig å si at jeg er uenig, svarer de. Nei, det er ikke viktig å si at du er uenig».*

Slik vi oppfatter det er det altså variasjoner i hvordan divisjonslederne opplever rollen sin. Dette mener vi har betydning for i hvilken grad nærværet deres har betydning, og noe vi vil komme tilbake til senere i analysen.

#### **4.1.2 Levanger kommune**

Den andre casen vi har valgt er Levanger kommune, med den kommunale Helse- og Omsorgstjenesten som undersøkelsesobjekt. Når vi i vår analyse og konklusjon betegner noe som «Levanger kommune» vil det si at vi har begrenset oppgaven til denne delen av det kommunale tjenestetilbudet.

Levanger kommune hadde ved siste årsskifte 19 212 innbyggere. I tillegg er det en betydelig andel studenter som er bosatt i Levanger, uten å være folkeregistrert der. Kommunen har hatt en jevn vekst i folketallet de siste 40 årene, men som resten av landet, og Europa forøvrig, står kommunen foran en betydelig demografisk vekst. Spesielt innenfor andel innbyggere over 80 år vil veksten dobles innen år 2030. Denne økningen er en utfordring for offentlig sektor generelt, men spesielt for helse og omsorgstjenesten, i og med at en da får færre innbyggere i arbeidsfør alder og flere som trenger helse og omsorgstjenester.

Totalt i Levanger kommune er det ansatt ca. 1000 årsverk. Disse årsverkene er fordelt i enheter. Enhetene og kommunens struktur endret seg i 2001, på grunn av et betydelig effektiviseringsbehov. Og det er tydelig at ideologien til NPM ligger bak denne enhetsoppbygningen. Offisielt heter det at kommunen operer med en tonivåmodell, sist behandlet i kommunestyret 18.12.13. (Levanger kommunestyre, 2013) Forklaringen ligger i at det er et rådmannsnivå, med rådmann og tre kommunalsjefer, og et enhetsledernivå. Kommunalsjefene har sine respektive områder inndelt etter Skole/oppvekst, Samfunn og Helse- og omsorgstjenestene.

I praksis er dette en sannhet med modifikasjoner, da flere enheter opererer med et ledernivå i tillegg, gjennom avdelingsledere som rapporter til enhetsleder. Enhetsledere rapporter til rådmann og kommunalsjefer. I praksis kan en da si at det er minst fire formelle ledernivå i

kommunen, men der alle jobber innenfor normalarbeidsdagen.

Den kommunale helse- og omsorgstjenesten yter tjenester hjemlet hovedsakelig i Helse og omsorgstjenesteloven og Bruker og rettighetsloven, og er samlet under en Kommunalsjef, inndelt i tre enheter. De tre enhetene er inndelt med tanke for å sikre en best mulig gjennomgående faglig ledelse, der like tjenester er samlet uavhengig av geografisk tilhørighet for hvor tjenestene ytes.

Inndelingen av enheter i Helse og omsorgstjenesten, er fordelt på tjenester i Hjemmet, med i hovedsak hjemmesykepleie. Tjenester i Institusjon, hvor sykehjem og omsorgsboliger med heldøgns tjenester dominerer, og Habiliteringstjenester for fortrinnsvis personer med psykisk og fysisk funksjonsnedsettelse. Hver Enhet ledes av enhetsleder, og de ulike enhetene har ulikt antall avdelinger, basert på geografisk tilhørighet og størrelse. Hver avdeling har sin avdelingsleder. Enhetsleder og avdelingsleder er de som innehar formelle lederoppgaver og lederroller, og som har ansvaret for fag-, personell og økonomi. Utover dette er det ingen formelle ledere, kun utpekte medarbeidere som i kraft av ordningen «ansvarsvakt» skal være den som leder driften på sine respektive vakter.

Helse og omsorgstjenesten har mange ansatte, dels for at tjenesten skal ytes døgnet rundt i en mellomstor kommune, men dels også på grunn av mange deltidsstillinger. De aller fleste ansatte jobber i turnus, og med en lederstruktur som beskrevet over, innebærer dette et stort kontrollspenn for lederne, men også mange ansatte som har lite kontakt med sin nærmeste leder.

Tabell 3 viser de formelle ledernivåene, som i sin enkelhet kan være noe misvisende. For den flate strukturen som kommunen påberoper seg, med en 2 nivå-modell, vil i en slik framstilling fremstå med fire nivå. De videre analyser vil gjøre rede for om dette er en organisering som ivaretar de spørsmål som er grunnlaget for denne oppgaven, og om mulighetene for å lykkes med endring er til stede.

Helse og omsorgstjenesten tilhører den kommunale kjernevirksomhet, og som sammen med skole/oppvekst står for den største kommunale tjenesteproduksjon. Helse og omsorgstjenesten yter tjenester til befolkningen hver dag, hele døgnet, året rundt. Dette medfører at tjenestene må organiseres slik at det faktisk er mulig, gjennom bruk av turnuser. Turnusene varierer ifht om de er tredelt eller todelt, og med egne nattevakter. Men i hovedsak er turnusene laget med egne ansatte på natt, som i utgangspunktet kun arbeider på natt. I Levanger kommune er det ingen formelle ledere som jobber turnus sammen med sine ansatte, og avdelingslederne

arbeider kun på dagtid.

I kommunen er Helse og omsorgstjenesten besatt av flere profesjoner, som for eksempel sykepleiere, leger, og andre. I tillegg kan vi si at Helse og omsorgstjenesten er kvinnedominert. Store deler av helse- og omsorgstjenesten preges av rutinemessig daglig drift, uten at driften på kort varsel trenger å tilpasse seg ulike hendelser. Siste års etablering av KAD (Kommunalt øyeblikkelig døgnopphold) og uttrykning på trygghetsalarmer, er tjenester som krever en viss tilpasning og reaksjon i løpet av kort tid.

Ved å stille opp organisasjonen med utgangspunkt i Klausens lederroller (Klausen 2009), se tabell 4, ser vi at det er forventninger om at avdelingslederne må fylle flere roller. Samtidig som at de har personalansvaret for mange ansatte. Dette kan medføre mange utfordringer i arbeidshverdagen. Avdelingslederne kunne fortelle om at antall ansatte varierte mellom 30 til 70 stykker. Nærvær handler altså ikke bare om at man arbeider samtidig. Men også om at lederne har så mange ansatte de har ansvar for, at det i seg selv gjør at de har lite kontakt med sine ansatte. Dette må slik vi ser det også tas med som et moment når man vurderer hva nærvær har å si. Det var de ansatte vi intervjuet som trakk frem dette klarest og mente at de ikke nødvendigvis måtte ha leder sammen med seg hele døgnet, men at det kunne vært bra at leder hadde færre å forholde seg til. En ansatt sa det slik:

*“Jeg tror at vi har lite nærvær både fordi ...er leder for mange og jobber til andre tider....Da går det rett og slett også på kvantitet, at det er for mange å forholde seg til og for mye å gjøre.”*

En leder kunne med følgende utsagn berette;

*«Det er 42 årsverk skulle jeg til å si, men det er 41 årsverk uten meg. Det er veldig mange ansatte fordi det er svært få som har hel stilling. Ja, så jeg må jo ha en del helge stillinger, så er det jo mange utenom de faste ansatte som er der, så vi er, det blir mange personer til sammen ja».*

#### **4.1.4 Hvorfor kan disse casene brukes i en sammenligning?**

Det er ikke vanskelig for den som leter, å finne store forskjeller mellom de undersøkte organisasjoner, hvis en ønsker det. Forskjellen kommer til syne i form av at de tilhører ulike forvaltningsnivå, som stat og kommune. En annen vesentlig forskjell ligger i hvilke oppgaver og krav til tjenesteproduksjon som er tillagt den enkelte organisasjon, og dermed også ulike

krav til kompetanse og profesjoner for å løse oppgavene. Man kan også skille mellom en mannsdominert kontra kvinnedominert del av offentlig sektor. Så når vi stiller det kommunale helsevesen opp mot politiet, synliggjør vi på ett vis ytterpunkter i den offentlige tjenesteproduksjon.

Vi belyser sentrale utfordringer i forholdet mellom ledere og ansatte, innenfor rammen av det som samfunnet har store forventninger til skal kunne utøve en god og effektiv tjenesteproduksjon. «Alle» forventer at politiet skal være på plass for å ordne opp til en hver tid, og «alle» forventer at deres syke mor skal få nødvendig helse og omsorgstjenester når de trenger det.

Vi er imidlertid av den mening at selv om forskjellene er store så er det grunnleggende likheter ved de to organisasjonene som gjør at man kan sammenligne dem. Spesielt siden vi velger å innrette vår undersøkelse mot endring.

Både Oslo Politidistrikt og Levanger kommune er en del av det Klausen (Klausen, 2010) kaller det offentlige etos, og det styrer hvordan tjenestene ytes. Begge organisasjoner må forholde seg til politisk ledelse, de styres i stor grad av samme type lover og regler når det kommer til organisering av utførelse av arbeidet, eksempelvis forvaltningslov og tariffavtaler. Når man evalueres er det begge steder vansker knyttet til å måle produksjonen, fordi det handler vel så mye om kvalitet som kvantitet (Klausen, 2010).

Busch trekker frem at legitimiteten er viktig for offentlige organisasjoner, og det påvirker og styrer hvilke problemløsningsmetoder man kan velge (Busch T. , 2014). Det er så absolutt så tilfelle for våre to organisasjoner. På mange måter lever de av tillit. Det sier seg selv at man derfor må tenke vel så mye på hvordan man oppnår sine resultater som hva man oppnår. Politiet har derfor strenge regler men også uformelle normer og verdier knyttet til sin tjenesteutførelse, og det samme vil man finne i Helse og omsorgstjenesten. Dette er i stor grad bygd på de kjerneverdier Busch trekker opp som styrende for offentlig sektor (Busch T. , Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner, 2012, s. 57).

En annen sentral likhet som både politiet og Helse og omsorgstjenesten er at de problemer man skal løse ofte er det vi har beskrevet som onde. I følge Klausen er dette et spesielt kjennetegn ved det arbeidet som skal ivaretas av det offentlig (Klausen 2009). I våre to organisasjoner er det ikke minst det at ressursene på ingen måte strekker til å løse alle de oppavene det er etterspørsel etter.

Om vi går til Mintzbergs (Mintzberg, 1983) organisasjonstypologier mener vi også å se at begge våre to organisasjoner passer inn i samme typologi, som profesjonelle byråkratier. Begge steder er det kjernen de profesjonelle medarbeidere med høy kompetanse som produserer tjenester. I stor grad foregår koordineringen ved standardiseringen av faglige kunnskaper. Det ser vi i våre organisasjoner i form av utprege fokus på rutiner.

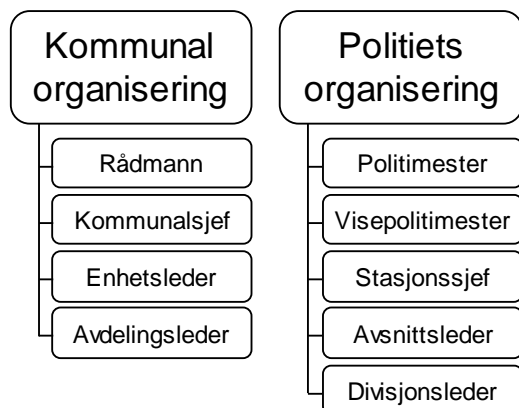
Et skille vi ser i forholdt til Mintzbergs (Mintzberg, 1983) beskrivelse er imidlertid graden av sentralisering. I følge Mintzberg er det profesjonelle byråkratiet desentralisert. Det er nettopp her vi finner den interessante forskjellen mellom våre to organisasjoner som vi ønsket å undersøke.

Det som mer enn noe annet har preget endringer i offentlig sektor de siste 30 år er New Public Management (NPM). Utgangspunktet for NPM har vært en kritikk av at offentlig sektor har vært for stor, for byråkratisk, med for svake ledere og for svak brukermedvirkning. Flat struktur og oppbygning av tjenesteenheter ble innført som respons til NPM og krav om effektivisering. Prinsipper fra privat sektor ble innført for å oppnå det.

I motsetning til Levanger kommune, har Oslo politidistrikt beholdt sin hierarkiske oppbygning og struktur hva ledelse angår også etter at NPM hadde påvirket mange andre områder. Det er nettopp denne forskjellen vi mener er interessant å undersøke, nå når nye store reformer står for tur, for både politiet og kommunene.

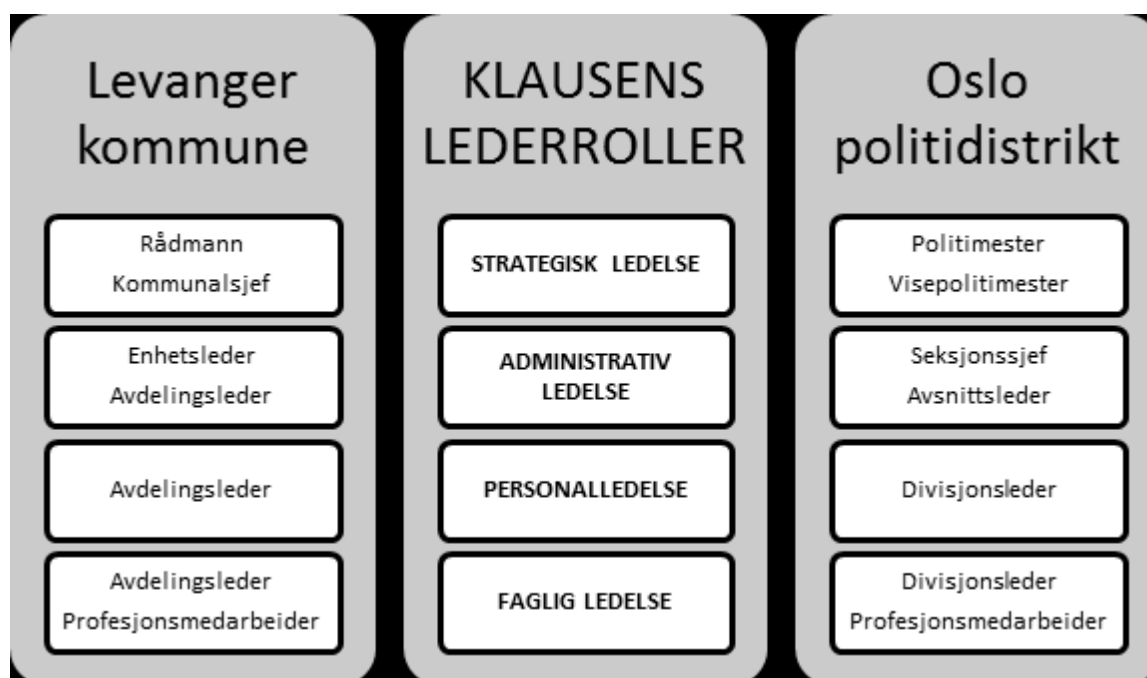
To andre sentrale forskjeller vi tar med oss fra beskrivelse av organisasjonene er først og fremst forskjellen i kontrollspennet som kan være interessant i forhold til interaksjonsfrekvensen, og kanskje også det vi kalte interaksjonskvaliteten. Den andre er det at den forskjellen i hvordan lederne i Oslo politidistrikt virker å oppfatte rollen sin. Mens noen helt klart definerer seg som ledere, virker det som andre i større grad er «fremst blant likemenn».

For at gi en visuell oversikt over ledernivåene og hvordan de tilsvarer hverandre har vi laget en figur som viser de ulike ledernivåene, sammenstilt i to «organisasjonskart». Se tabell 3.



Tabell 3 Ulike ledernivå sammenstilt i to "organisasjonskart"

Vi har tidligere vist til Klausen og hans bruk av lederroller. Her er disse skjematisk oppsatt mot de ulike ledernivåene man har i Levanger kommune og Oslo politidistrikt, og hvordan ulike nivåer etter vår mening ivaretar de ulike rollene:



Tabell 4 Klausens lederroller

Som både organisasjonskartet og Klausens lederroller viser, så vil avdelingsleder i kommunen måtte ivareta flere roller enn divisjonslederen i politiet. Samtidig så vet vi at avdelingslederen har vesentlig flere ansatte under seg. Dette vil være tema senere i vår analyse.

Når vi nå har gjort rede for hvorfor vi mener disse organisasjonene fortjener en

sammenligning, ser vi at det er forskjellene i kontrollspennet som blir sentral i den videre analysen. I Levanger kommune er kontrollspennet stort, og dette kan i seg selv vanskeliggjøre interaksjonen mellom leder og den enkelte ansatte.

Vi har tidligere vist til Mintzberg grunnleggende elementer i en organisasjon. Her har vi i en figur forsøkt å vise hvordan de ulike ledernivåene i våre organisasjoner kan settes inn i Mintzbergs modell. Se tabell 5.

<b>Mintzberg`s 5 grunnleggende elementer</b>						
<b>TEKNOSTRUKTUR</b>	<b>Standardiseringspress</b>	<b>LEVANGER KOMMUNE</b>		<b>OSLO POLITIDISTRIKT</b>	<b>Samarbeidspress</b>	
		<b>Rådmann Kommunalsjef</b>	<b>TOPPLEDELSE</b>	<b>Politimester Visepolitimester</b>		
		<b>Sentraliseringspress</b>				
		<b>Problemløsning – Opportunisme - Språkskaping</b>				
		<b>Desentraliseringspress</b>				
		<b>Enhetsleder Avdelingsleder</b>	<b>MELLOM- LEDELSE</b>	<b>Stasjonssjef Avsnittsleder Divisjonsleder</b>		
		<b>Problemløsning – Opportunisme - Språkskaping</b>				
		<b>Faglig selvstyre</b>				
<b>PRODUKSJONSKJERNEN</b>						
<b>STØTTESTAB</b>						

Tabell 5 Ulike ledernivåene satt inn i Mintzbergs modell

Figuren viser også hvordan presset som er mellom de ulike nivåene vil virke inn i en endringsprosess i våre organisasjoner. Det som er mest relevant for oss er den konflikten som er når det kommer til grad av sentralisering. De elementer ved ledelse vi har valgt å ha som tema for våre forskningsspørsmål vil i stor grad gjøre seg gjeldende her, og det er det vi i det følgende vil se nærmere på.

## 4.2 Forskningsspørsmål 1 - «Er det mulig å få til språkskapende samspill uten nærvær av leder?»

I det følgende vil vi gjennom empirisk og teoretisk analyse presentere de funn vi mener kan være med på å svare på om det er mulig å få til språkskapende samspill uten nærvær av leder.

### 4.2.1 Empiri og empirisk analyse - Levanger kommune

#### 4.2.1.1 Hvordan kommunikasjonen mellom ansatte og leder foregår

Språkskaping skjer gjennom kommunikasjon, og er kommunikasjon. Variasjon i nærvær mellom ansatt og leder vil kunne antas å gi forskjellige forutsetninger for kommunikasjonen. Vi spurte derfor våre informanter og respondenter på hvilken måte kommunikasjonen mellom leder og ansatte skjer.

Avdelingslederne vi intervjuet opplyste å ha fra 30 til 70 ansatte under seg, som de alene hadde personalansvar for, uten noen andre ledere å dele dette ansvaret med. Kommunikasjonen mellom ansatte og leder ble opplyst hovedsakelig å skje på telefon, via e-post og i grupper i forbindelse med daglige rapporter mellom vaktskiftene, eller månedlige personalmøter. I tillegg var det også dialog en til en, mellom leder og den enkelte ansatte i det daglige. Vi har inntrykk av at kommunikasjonen mellom ansatte og leder ble oppfattet som viktig, men samtidig noe man stadig strevde med å få både tid til, samt å finne riktig form på. Når vi spurte om kommunikasjon som en del av det å få til endring på, så var det noe de fleste kjente seg igjen i. Følgende beretning fra en avdelingsleder beskriver dette;

*«Jeg bruker veldig mye av tiden på kommunikasjon med de ansatte. Hvis en skal få til noen endring til det bedre, så må en bruke litt ekstra energi på dette. Det er veldig vanskelig, og mye jobb. Det er selvfølgelig moro å se at det hjelper. Hvis du ikke er der, jeg hadde kunnet sittet inne på kontoret og latt døren være lukket og ikke åpnet den til noen og ikke svart noen på noe, men da hadde det ikke blitt noe bedre. Det er jeg helt sikker på».*

Alle avdelingslederne vi intervjuet fortalte at de bruker e-post til å sende ut informasjon til de ansatte. Jo flere ansatte lederen hadde å forholde seg til, virket det som om e-post var mer brukt enn andre kommunikasjonsformer. De ansatte opplever også at e-post er en viktig kanal for kommunikasjon med leder, og at denne har økt til fordel for andre kommunikasjonsformer. En leder sier blant annet;

*«det er litt viktig for meg at alle sammen har fått samme informasjon».*



Viktig informasjon som man vil forsikre seg om at når ut til alle, sendes på e-post. En annen avdelingsleder beskriver dette som; «er det noen endringer så går det ut på e-post». Samtlige vi intervjuet fortalte imidlertid også at det varierte i hvilken grad e-poster ble lest, og flere mente e-post i liten grad ble lest. Og dette var det en viss frustrasjon over, blant avdelingslederne.

Personalmøtene som arrangeres en gang i måneden er en arena der en ansatt kan være sikker på å møte lederen sin, ansikt til ansikt. Men det er ikke møteplikt på personalmøtene og oppmøtet ble beskrevet som varierende fra avdeling til avdeling. Så avdelingslederne var ikke sikre på å møte alle ansatte på personalmøtene. Selv om oppmøte varierer noe, virker det å være en fast struktur på møtene. Behandling av avvik og kommunikasjon om ting de ansatte lurer på, ble opplyst å være gjennomgående tema alle steder. I tillegg også rutinger og prosedyrer.

I tillegg til de månedlige personalmøtene, fortalte alle avdelingslederne vi intervjuet at de forsøker å komme før arbeidstiden deres egentlig begynner, for på den måten å kunne treffe nattevaktene før de går hjem, og samtidig få med seg «morgenrapporten». Dette er internt språk for det møtet som er mellom to skift for å overlevere status. Slik ble det beskrevet;

*«Jeg prøver å være her på rapportene om morgenen, da har jeg fem minutter som er mine hvor jeg informerer om hva som foregår av ting som berører dem og meg. Det er veldig effektivt, syntes både jeg og de tillitsvalgte, som jeg forholder meg til for å spørre om slikt. Da får du informasjonsflyten, alle får høre det samme, alle får mulighet til å spørre, alle får muligheten til å stille spørsmålstegn med det».*

Det er heller ingen tvil om at avdelingslederne bruker mye av sin tid på kommunikasjon med sine ansatte en til en, eller via telefon. Dette er en beskrivelse fra en avdelingsleder;

*«Jeg går ikke og venter, jeg ringer folk også, ikke sant. Enten det er noe, hvis jeg lurer på hvordan de har det eller om det er noe jeg må ta opp med dem som jeg har hørt, eller om det er noe jeg lurer på eller vil ha forklaring på. Ja. Det er mange med små stillinger, så det kan gå en uke før de kommer tilbake, så jeg sitter stort sett i telefonen da».*

Vi erfarte at representanter fra de ansatte hevdet at enkelte ansatte mente at avdelingslederne ikke visste hvordan de hadde det når de var på jobb, når leder ikke var det. Og at dette kunne

bli brukt som en strategi for å skaffe seg et overtak over lederne. Vi spurte avdelingslederne om de opplevde dette, og så på dette som et problem. De var klare på at det nok var en del informasjon som ikke var kjent for dem, men det varierte i hvilken grad de opplevde det som et problem. Den ene fortalte også om teknikker for å imøtekomme en sann type strategi fra de ansatte;

*«Nei, jeg vet jo ikke helt hvordan det er da. Men jeg bruker mange ganger å spørre kontrollspørsmål når de kommer med noe at det var slik og slik, bare slike uttalelser. Hvordan kan du si det, hva er det som er grunnlaget for det, hva gjorde dere da, hva gjorde dere før og etter og. Hvor mange var dere på, hadde dere virkelig planlagt dette, når det var lite folk på. Jeg bruker å spørre slik, for jeg vil ha bunnen i klagen».*

Alle avdelingslederne beskriver viktigheten av det å ha direktekommunikasjon med sine ansatte, og å utveksle informasjon med dem. Det er så viktig for dem å skaffe seg denne arenaen, at de rutinemessig møter på jobb tidligere enn de skal, for å få til dette. Samtidig virker det også som avdelingslederne bruker mye av tiden når de er på jobb til å kommunisere med enkeltansatte. Men selv om de bruker mye tid på dette, så er det et fåtall av det totale antall ansatte de snakker med i løpet av en dag. Dette gjør at de ansatte opplever at e-post er en mer brukt kanal for kommunikasjon, enn direkte kontakt, mens lederne syntes de har veldig mye direktekontakt med de ansatte, fordi de bruker veldig mye av sin tid på dette.

#### **4.2.1.2 Om å ha et felles språk**

Språkskaping handler om å ha et felles språk og våre informanter og respondenter ble derfor spurt om i hvilken grad de mener man har et felles språk, og om det er forskjellige språk på dagtid og resten av døgnet.

Svarene gav oss ikke grunn til å konkludere med at det er noe klart skille i språket mellom dagtid og ellers, men samtidig svarte flere at det er variasjoner i hvordan man kommuniserte. De som er klarest på at det er forskjellig språk på dagtid og ellers, er de ansatte vi intervjuet. Det er kanskje naturlig, siden det kun er de som arbeider både dagtid og resten av døgnet og kan sammenligne dette. Dette sitatet er fra en ansatt;

*«Nei, de har ikke alltid samme språk. Som sagt så har det blitt en del småledere og det er ikke alltid alle er like enige om at det her er målet akkurat nå».*

Avdelingslederne opplevde vi å inneha en forståelse for viktigheten av å ha et felles språk. Og de mente at man i utgangspunktet hadde det. Men samtidig var de usikre på hvordan språket

var når det ikke var på jobb. En avdelingsleder beskrev det slik;

*«Jeg vet ikke om det er store variasjoner i tema mellom dagtid og netter/helg? Jeg hører jo det, når jeg kommer tilbake at det har vært noen diskusjoner, men jeg vet ikke om det er noen forskjell. Jeg er jo ikke der jeg vet du».*

Flere av dem vi intervjuet, både ansatte og ledere, var inne på at de som arbeidet nattevakter hadde sitt eget språk. Slik fortalte en ansatt det;

*«Jeg tror faktisk de som er på natt har sitt eget språk, det har jeg hørt av andre. Det er ikke så enkelt å komme som vikar på natt med de som vet akkurat hva den andre. De har vel på en måte dannet seg sitt eget språk eller væremåte da».*

#### **4.2.1.3 Hva skjer med språket når det ikke er nærvær mellom leder og ansatt?**

Vi spurte i intervjuene hva som skjedde med språket når leder ikke er til stede, noe som kan fortelle oss noe om i hvilken grad det er viktig for språkskaping at det er nærvær av leder. Alle vi intervjuet var tydelige på at det var forskjell på språket når en leder var til stede og ikke. Og alle mente det førte til at negativitet fikk utvikle seg, fordi ingen leder er der til å korrigere det. Slik beskrev en ansatt det;

*«Jeg tror negativiteten er fordi de ikke har en synlig leder og. De har masse spørsmål, mange ting de ikke forstår hvorfor de skal gjøre sånn og sånn. Så får de egne teorier om hvorfor det skal gjøres sånn og sånn. Og så skaper det bare dårlig stemning».*

Lederne vi intervjuet fortalte alle at de mente det var en utfordring at de ansatte skapte seg egne oppfatninger av ting, som ikke stemte med lederens, når de jobbet uten leder til stede. Dette beskrives blant annet slik;

*«Ja det kan være kommunikasjonen utvikler seg i en annen retning enn når det ikke er en leder tilstede. For på dag er jeg her, da kan de komme til meg med en gang, da kan vi få lagt ballen død med en gang. Er du på helg eller natt, så er ikke jeg her og dem ringer heldigvis ikke og spør heller da, for å si det slik, men da kan nok ting eskalere, og den berømte fjæren kan bli til ganske mange høns etter hvert».*

#### **4.2.2 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Levanger kommune**

Våre funn fra undersøkelser omkring nærværende lederes betydning for språkskapingen er

presentert og analysert over. Vi mener at dette kan oppsummeres slik:

Kommunikasjonen mellom ansatt og leder foregår hovedsakelig ved at informasjon gis fra leder til grupper av ansatte. Enten i form av ulike møter eller e-post. Dette er en kommunikasjonsform som gir begrensede muligheter for dialog, og virker å være passiviserende for mottageren. Det fører til at e-post i varierende grad blir lest og at personalmøter har varierende oppmøte. Det er faste punkter på personalmøtet hver gang, hvor blant annet behandling av avvik går igjen.

Direktekontakt ansikt til ansikt og i telefon brukes også som kommunikasjonsform mellom leder og ansatt. Direktekontakten tar mye av ledernes tid, og brukes ofte til å håndtere konkrete saker. De ansatte oppfatter denne direktekontakten å skje sporadisk. Våre funn tyder på at ledernes muligheter for å drive språkskaping overfor den enkelte er begrenset, og at det er fellesskapsarenaene som må brukes til dette. Det er også tilfeller av at ansatte bruker som argument at lederne ikke forstår hvordan jobben egentlig er, fordi de ikke arbeider på alle tider av døgnet.

Man opplever å ha et felles språk, men det er samtidig interne variasjoner i språket. Dette varierer blant annet mellom dagtid når det er en leder på jobb, og resten av døgnet når så ikke er tilfelle. Spesielt virker det som nattevaktene har sitt eget språk. De fleste nattevaktene arbeider kun på natt, og arbeider derfor aldri samtidig med leder. Dette mener vi tydelig viser at leders nærvær har betydning for språkskapingen.

Variasjonene i språket er slik at det blir mer preget av negativitet når ledere ikke er til stede. I tillegg lager man seg da egne fortolkninger av forhold på arbeidsplassen som avviker fra det som er fortolkningen lederen ønsker skal være gjeldende.

### **4.2.3 Empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt**

#### **4.2.3.1 Hvordan kommunikasjon mellom ansatt og leder foregår**

Også her spurte vi i intervjuene om hvordan kommunikasjonen mellom ansatt og leder foregår. De avsnittslederne vi intervjuet hadde alle divisjonsledere mellom seg og de ansatte. Vi intervjuet ingen divisjonsledere som var underlagt de avsnittslederne vi intervjuet, men vi intervjuet andre divisjonsledere. De opplyste å ha fra fire til 15 ansatte under seg, som de alene hadde personalansvar for.

Kommunikasjonen mellom ansatte og leder ble opplyst å skje til de ansatte som gruppe i form

av e-post, daglige «paroler» som er som et personalmøte ved oppstart av hvert skift, og på instruksjonsdager som man har ca. en hel dag i måneden. Men det var vårt inntrykk at den aller meste av kommunikasjonen skjedde direkte mellom leder og den enkelte ansatte. Noe over telefon, men det aller meste ansikt til ansikt. Denne kontakten ble av alle vi intervjuet beskrevet som veldig viktig. En ansatt beskrev det slik;

*«Kommunikasjonen mellom meg og leder er mest at vi snakker sammen ansikt til ansikt. Og de gangene du sender en mail om ting så er det mest for at vi skal huske det».*

Dette bekreftes også av divisjonslederne. En av dem beskrev hvorfor det er så viktig på en slik måte;

*«Når jeg kommuniserer med mannskapene er det beste at jeg sender mail og i tillegg setter ord på det. Skal du virkelig få til noe så må du jobbe med det verbalt i tillegg, og du må gjenta det. Og du har ikke de samme folka på jobb til enhver tid, så veldig ofte vil du nå deler av dem og ikke alle og da blir på en måte mailen fallskjermen da. Men, du lykkes ikke på samme måte da. For essensen er å ha dem foran seg og så de kan stille spørsmål og du kan gi oppklarende svar».*

Foran hver vakt er det «parole». Dette tilsvarer «rapporten» i Helse og omsorgstjenesten. Men kun påtroppende vaktlag deltar på en parole. Lederen for vaktlaget, divisjonslederen, har etter arbeidsplanen møtt før de ansatte og fått informasjon fra avtroppende leder. På parolen forteller lederen hva som skal skje i løpet av vakta, hva som har skjedd på foregående vakt, formidler etterretningsinformasjon som kan være aktuell og fordeler arbeidsoppgaver. Ca. en dag i måneden har man en hel dag satt av til instruksjoner og trening. Da legges det ofte inn det som kalles «divisjonsleders time», og som kan beskrives som et personalmøte. Disse ble beskrevet å være viktige, men det virket å være lite faste temaer annet enn at man utveksler informasjon. Behandling av avvik ble for eksempel ikke nevnt av noen som tema der.

Avsnittslederne har ikke formalisert jevnlig og direkte kontakt med de ansatte, bortsett fra ved å møte opp på paroler og å sende e-post med informasjon. Utover det forholder de seg til sine divisjonsledere. Avsnittslederne har en gang i måneden heldagssamlinger med sine ledere der man utveksler informasjon, og her er også mål for arbeidet tema. Selv om ikke avsnittssjefene har så klart formaliserte kontaktpunkter med de ansatte, fikk vi også i Oslo politidistrikt beretninger om avsnittssjefer som kom før arbeidstiden egentlig starter for å treffe avtroppende nattevakt. Avsnittslederen fortalte også at de daglig oppsøker, eller blir oppsøkt

av, de ansatte fordi de syntes det er viktig å ha viss form for direkte dialog som ikke går via divisjonslederen.

#### **4.2.3.2 Om det å ha et felles språk**

Samtlige av dem vi intervjuet i Oslo politidistrikt mente at man hadde et felles språk. Og samtlige mente at det samtidig eksisterte forskjellige språk internt. Det var flere som fortalte om interne forskjeller på tvers av divisjoner. Slikt uttrykte en divisjonsleder det;

*«Det er jo forskjeller mellom divisjonene, lederne er jo en sånn kulturbærer i forhold til hvordan man gjør det, vi er forskjellige personligheter».*

Samtlige ansatte og avdelingsledere vi intervjuet fortalte også om forskjeller i språk mellom de som kun jobber dagtid, og de som jobber turnus. Følgende sitater er fra en avsnittsleder og en ansatt;

*«De som jobber på gulvet har ikke akkurat sitt eget språk, men de har i hvert fall sine oppfatninger, som kan gå på tvers av det vi mener».*

*«Det er viktig å ha felles språk, felles forståelse og å ha delt de samme opplevelsene med nærmeste leder. Og selv om de ikke alltid er med på alt eller, så er man med, for man har vært i de settingene før».*

I motsetning til avsnittslederne og de ansatte, fikk vi ikke fra divisjonslederne like klare synspunkter på at det er forskjellige språk mellom de som jobber dagtid og de som jobber turnus. Det kan tenkes at dette skyldes at de står i en posisjon midt mellom disse to «verdener», og derav i større grad behersker begge språk, slik at de ikke ser forskjellen like klart. Dette kommer vi tilbake til senere.

#### **4.2.3.3 Hva skjer med språket når det er nærvær mellom leder og ansatt?**

Alle dem vi intervjuet mente at leder hadde en funksjon når det gjaldt språkskaping. Vi beskriver dette her med sitater fra hvert ledernivå vi intervjuet. Først avsnittsleder, så førstelinjeleder og ansatt;

*«Jeg tror nok at det at jeg har førstelinjeledere gjør at mannskapet hører at vi er mer samstemt om mål, at vi faktisk har oppfattet at vi har mål, at vi har oppfattet at vi har de samme måla, at vi er samstemte i det som faktisk er det som vi har blitt pålagt fra sentralt hold».*

*«Så det å gjenta et budskap når vi kommer til endring, trygge den ansatte på dette er forankra høyere i organisasjonen, det tror jeg er en nøkkel til å få til endring ja. Skal du få til endring er det viktig å bruke tid på å informere om hvorfor det er behov for endring».*

*«Hvis politimesteren bestemmer noe så skal det jo gjennom en bråte ledd før det kommer til meg som enkel betjent på gatene. Og da tror jeg, for å få implementert noe, for å få lojalitet til beslutninger som tas så er man nødt til å ha noen som kan innføre det der og da. Fordi hvis jeg hadde hatt en leder som kun var på jobb på dagtid, så kunne det hende det kunne gå to og en halv uke mellom hver gang jeg så vedkommende. Uten formelle ledere hadde det blitt flere egne tolkninger av endringsbudskap. Jo flere hoder som skal prøve å få en felles situasjonsforståelse for et eller annet, det er jo vanskelig i seg selv. Jo tettere på den lederen som faktisk skal implementere noe er jo enklere er det å få gjennomført det. Og det er jo klart, det er enklere for en å si til åtte stykker at dette skal vi få til, nå skal vi gjøre sånn. Og faktisk følge opp at det blir gjort».*

Vi fikk også beskrivelser av ledere som aktivt grep inn for å stoppe negativitet i språket. Dette og beskrivelsene over tyder altså på at ledernes nærvær bidrar til å skape et felles språk for alle. Men vi har også beskrevet hvordan avdelingslederne i helse og omsorgstjenesten som arbeider dagtid, og de ansatte som arbeider turnus, opplevde å ha ulike språk. Det tyder på at på samme tid som lederne bidrar til felles språk, bidrar de til egne språk på deres eget vaktlag. Det kan virke som en motsetning. Men som vi beskrev over, fikk vi ikke de samme beskrivelsene av språkforskjeller fra divisjonslederne selv. Det fikk oss til å spørre om disse lederne har en slags rolle som tolk eller oversetter mellom de to nivåene. Og fra alle nivåene vi intervjuet fikk vi fortellinger som bekreftet det. En avsnittsleder beskrev det slik;

*«Jeg tror nok førstelinjelederen er viktig som et slags bindeledd mellom meg og de som jobber når jeg ikke er på jobb. Det er også sånn at hvis en tenker spesifikt på språket så snakker de både deres språk og de snakker mitt språk. Så jeg tror at for at vi skal kunne få formidlet ting, så må de skjønne hva som blir sagt, hvis jeg ikke er til stede og videreformidle. Så de må kunne begge språk, for å si det sånn. Og så for å videreformidle deres språk til meg».*

En divisjonsleder beskriver selv oppgaven sin som å «oversette bestillingen inn til noe håndgripelig for den enkelte ansatt». Det gjør at vi oppfatter divisjonslederne som å ha en

funksjon som oversetter av budskap mellom avsnittsledernivået og de ansatte. På samme måte beskrev de ansatte hvordan deres nærmeste leder var viktig for å oversette informasjon som kom fra nivåene over.

#### **4.2.4 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt**

Våre funn fra undersøkelser omkring nærværende ledes betydning for språkskapingen er presentert og analysert over, og vi oppsummer dette slik;

Mesteparten av kommunikasjonen mellom ansatt og leder foregår ansikt til ansikt. Denne kontakten er veldig viktig for både ansatte og ledere, og gjør at man kjenner hverandre godt og kommuniserer daglig om det aller meste. I tillegg kommuniseres det fra leder til hele ansattgruppen i møter og på e-post. E-post og møter virker å være passive kommunikasjonsformer som ikke oppleves viktige. E-post blir i varierende grad lest, og virker mest brukt for å understreke noe som også gjentas muntlig. Personalmøter virker å ha løs struktur og det virker ikke å være noen klar oppfatning av hvordan de eventuelt skal brukes som kommunikasjonsform. Parolene er velregisserte, men i stor grad orientert mot å håndtere daglig drift.

Førstelinsjelederen har en viktig funksjon i å fortolke informasjon som kommer fra overordnede organisasjonsledd. Det består i å sørge for at informasjonen blir brakt videre og sørge for at alle forstår den og fortolker den likt. Når endringer skal kommuniseres oppleves det å være viktig at denne funksjonen ivaretas.

Man opplever å ha et felles språk, men også forskjellige språk. Variasjoner i språket kan knyttes til de ulike organisatoriske enheter, eksempelvis forskjellige vaktlag. Disse har egne ledere som virker å være viktige for språkskapingen. Språkskappingsrollen virker i stor grad å være en «tolk» som oversetter budskapet vertikalt i organisasjonen. Variasjonene i språket mellom ulike vaktlag, mener vi kan tyde på at språket ikke alltid er koordinert horisontalt.

#### **4.2.5 Komparativ analyse - Forskningsspørsmål 1**

Språkskaping eller kommunikasjon skjer i kontakt mellom mennesker. Derfor er det naturlig å starte med å sammenligne kontakten mellom ansatte og ledere i de to organisasjonene.

Ansatte i Oslo politidistrikt har betydelig mer kontakt med sin leder, enn de ansatte i Levanger kommune. Dels kan dette forklares med at en leder i Levanger kommune har



ansvaret for mange flere ansatte, og dels kan det forklares med at de ansatte i Levanger kommune tilbringer en stor del av arbeidstiden uten leder til stede. I Levanger kommune virker det som at det å få kommunikasjonen mellom leder og ansatte til å bli tilfredsstillende, er noe man sliter med å rekke over, samt og finne riktig form på. I Oslo politidistrikt virker man generelt å være veldig tilfreds med mulighetene for kommunikasjon mellom ledere og ansatte.

I Oslo politidistrikt foregår det meste av kontakten mellom leder og ansatte muntlig, ansikt til ansikt, på tomannshånd og utenom en formell ramme eller agenda. I Levanger kommune er det mest kontakt ved e-post og i ulike personalmøter, og mye mindre av dialog en til en, sammenlignet med Oslo politidistrikt. Når man har denne kontakten er dette ofte for å ta opp et bestemt forhold, eller diskutere en bestemt sak. Dette mener vi gir en høyere terskel for å kommunisere i Levanger kommune, enn i Oslo politidistrikt. Forskjellen i primær kommunikasjonsform gjør at man i Oslo politidistrikt har bedre forutsetninger for å forsikre seg om at noe man meddeler blir oppfattet riktig. Det gir også bedre muligheter for å etterspørre informasjon, kontrollere at man har forstått noe riktig og «skreddersy» informasjon til mottageren.

Det er variasjoner mellom hvor mange hierarkiske ledd språket skal gjennom i de to organisasjonene. Dersom vi tar utgangspunkt i avdelingsleder/ avsnittsledernivået, så kommuniserer avdelingslederne i Levanger kommune til sine ansatte uten at det skal gjennom andre ledd. I Oslo politidistrikt må avsnittslederen kommunisere via en førstelinjeleder før det når frem til de ansatte. Der må språket gå en lengre vertikal vei. Videre er det normalt flere divisjonsledere på nivået under avsnittslederen, og denne er også avhengig av å koordinere kommunikasjonen horisontalt med alle dem.

Vi ser altså at det er en klar forskjell i mengden kommunikasjon mellom leder og ansatt og i hvordan den foregår. Vi ser nå nærmere på hva det gjør med evnen til språkskaping.

I begge organisasjonene opplevde man å ha både et felles språk, og samtidig variasjoner i språket internt. I Levanger kommune varierte språket mellom når leder er til stede og når leder ikke er til stede. De ansatte som i størst grad arbeider uten leder, nattevaktene, beskrives å være de som har den tydeligste variasjonen i språket. I Oslo politidistrikt beskrives det variasjoner knyttet til organisatoriske enheter, som forskjellige vaktlag, som alle har egne ledere.

Vi identifiserte ikke at man totalt sett i hele organisasjonen har et klarere felles språk der hvor

man har ledere til stede hele tiden. Men der hvor man ikke har ledere til stede, som i Levanger kommune, er det tydelig et eget språk som ingen ledere deltar i. Der hvor man har ledere til stede, i Oslo politidistrikt, har man også egne språk, men dette er språk som ledere er med på å skape og behersker.

Den direkte kontakten mellom ansatte og leder som vi nå har beskrevet, skjer kontinuerlig i Oslo politidistrikt. Dette gjør at leder hele tiden kan påvirke språket, og skape en felles fortolkning av et budskap, samt bistå med ytterligere informasjon. Og det er tydelig at dette skjer, og er spesielt viktig når det skal kommuniseres en endring.

Når man i Levanger kommune får kommunisert et budskap om endring, og man deretter arbeider uten leder, lager de ansatte seg egne fortolkninger som baseres på den tilgjengelige informasjon, som ikke blir supplert. En utfordring vi ser er imidlertid at man ikke har noen garanti for at lederen som står for utviklingen av den felles fortolkningen har den samme fortolkningen som lederen over ham ønsker. Samler lederen sine ansatte til en felles fortolkning som er i motstrid til det som er fortolkningen til det overordnede nivået, mener vi dette vil kunne ha en større negativ effekt, enn det vil være å ikke ha en felles fortolkning.

I Levanger kommune fortelles det om en negativitet i språket som tilskrives de gangene det ikke er ledere til stede for å nyansere språket. Slike historier fikk vi ikke fra Oslo politidistrikt. Der fikk vi beskrevet hvordan ledere moderer språket.

Det virker å være forskjeller i struktur og innhold på personalmøter mellom Levanger kommune og Oslo politidistrikt. Disse møtene er blant de få, men faste arenaene lederne i Levanger kommune har for å møte en større andel av sine ansatte, og kommunisere direkte til dem, mens det i Oslo politidistrikt bare kun er et substitutt til den daglige direktekontakten. Det kan forklare at lederne i Levanger kommune i større grad virker å ha en plan med disse møtene.

I begge organisasjoner beskrives det at en mengde informasjon sendes fra leder til ansatte pr. epost. Og begge steder ble det opplyst at man i varierende grad tar seg tid til, eller velger å lese dem. Kommunikasjon pr. e-post virker ikke å engasjere de ansatte og gjøre dem nysgjerrige på å sette seg inn i den informasjonen som kommer. I Oslo politidistrikt ble det beskrevet som å være et middel for å understreke et budskap som også ble kommunisert på annet vis, og at all viktig informasjon også ble gitt muntlig.

#### 4.2.6 Teoretisk analyse - Forskningsspørsmål 1

Variasjonen i kontakt mellom leder og ansatt i de to organisasjonene vi har sammenlignet, beskriver Anatonakis og Atwater som forskjellig interaksjonsfrekvens, altså hvor mye kontakt det er mellom leder og ansatte. Denne variasjonen har betydning for opplevelsen av nærhet til leder, og derav også legitimiteten til lederen. (Anatonakis og Atwater 2002). En forklaring på lav interaksjonsfrekvens, kan være å finne i det Napier og Ferris betegnet som de forhold i den strukturelle dimensjon av distansen mellom leder og ansatt. (Napier & Ferris, 1993). I dette tilfellet vil det strukturelle forholdet være variasjonen i nærvær av leder.

Anatonakis og Atwater viser til at kontrollspenn påvirker interaksjonsfrekvensen. Et stort kontrollspenn, kan altså være en forklaring på lav interaksjonsfrekvens. Vi har ikke gjennom denne undersøkelsen forsket på kvantiteten, altså antall interaksjoner, i våre caser. Men vi ser og erfarer at de er forskjellige. Der kontakten er mest ansikt til ansikt er det grunn til å tro at relasjonen oppleves å ha det Napier og Ferris betegner som større kvalitet (Napier & Ferris, 1993). De mener også at leders mulighet for å observere en ansatt, er viktigere enn kontrollspennet, for å få en interaksjonskvalitet som påvirker den ansattes jobbytelse (Judge og Ferris 1993). Det store kontrollspennet i Levanger kommune, gjør nok at interaksjonskvaliteten blir dårligere der, enn i Oslo politidistrikt, som har et forholdsvis mye lavere kontrollspenn. I Levanger kommune arbeider lederne til andre tider enn sine ansatte, og har derfor ikke samme mulighet som i Politiet, til å observere sine ansatte. Dette påvirker nok kvaliteten på interaksjonen mer enn hva kontrollspennet gjør.

Interaksjonene mellom leder og ansatte, gir leder mulighet for språkskaping gjennom den legitimitet leders nærvær gir (Anatonakis og Atwater 2002). Som vi har beskrevet, kan språk deles inn i beslutningsspråk, adferdsspråk og systemspråk. (Busch et. al. 2007, s. 28). Vi vil nå beskrive hvordan vi opplever at forskjellen i interaksjonsfrekvens har påvirket utviklingen av språktypene i de to organisasjonene vi har undersøkt.

Som beskrevet over, oppfatter man i begge organisasjonene å ha et felles språk. I følge Busch et. al. burde man da ha *forutsetninger for å skape visjon, mål og midler gjennom å forankre organisasjonens misjon i den sosiale strukturen* (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007). Vi mener imidlertid det felles språk som beskrives i stor grad er begrenset til å være et velutviklet beslutningsspråk. Altså det språket man bruker for å skape seg en lik oppfatning av ting, slik at man kan ta beslutninger og håndtere de daglige driftsutfordringer (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007, s. 28). Beslutningsspråket er nært knyttet til å løse faglige utfordringer. At beslutningsspråket er velutviklet begge steder, kan tyde på at dette er et språk som det også er mulig å utvikle via e-post, som vi har sett er en mye brukt

kommunikasjonsform i begge organisasjoner. Det samme kan vi anta er tilfelle med «rapportene» i Levanger kommune og «parolene» i Oslo politidistrikt. Det er ingen tydelige indikasjoner på at beslutningsspråket er mindre utviklet der det ikke er ledere til stede. Dette kan tenkes å skyldes at denne språktypen er nært knyttet til faglige utfordringer, og at utviklingen av det anses å være et profesjonsspesifikt problem som kan håndteres av profesjonsmedarbeiderne selv, eller utpekte ansvarlige innenfor denne gruppen. (Similä, 2011)

Den negativiteten i språket, som beskrives av og til å oppstå i Levanger kommune, mener vi er eksempel på svakheter ved evnen til å utvikle adferdsspråket, altså det språket som tar sikte på å regulere adferd. Et negativt språk er i seg selv en negativ adferd, men vi mener den også kan føre til ytterligere negativ adferd. I Oslo politidistrikt forekommer også negativt språk, men dette beskrives å bli korrigert av ledere. I Levanger kommune oppstår negativiteten når det ikke er leder til stede. Dette tyder på at det å utvikle et adferdsspråk, ikke ivaretas på samme måte, når det ikke er en leder til stede. Årsaken til dette, mener vi, er at i motsetning til beslutningsspråket som en leder kan utvikle gjennom å sende e-post og avholde rutinemessige møter, er det at å utvikle adferdsspråk i mye større grad er avhengig av at lederen fanger opp hvordan språket er, og påvirker det umiddelbart. Og det virker som ansatte selv, eller utpekte ansvarlige, ikke i samme grad tar ansvar for å utvikle adferdsspråket. Dette kan skyldes at det å utvikle adferdsspråk, i motsetning til beslutningsspråk, ikke oppleves å være et profesjonsspesifikt problem, men i større grad et generelt ledelsesproblem. Noe som de ansatte eller utpekte ansvarlige ikke opplever å ha kompetanse til å ta seg av. Dette kan forklares med at de ikke har nødvendig posisjonsmakt (Bolmann & Deal, 2009)

For lederne i Oslo politidistrikt, i motsetning til lederne i Levanger kommune, kan utvikling av adferdsspråk være enklere både fordi de har denne posisjonsmakten, er til stede hele tiden og at de er i besittelse av den legitimiteten som en leder får ved nærvær (Anatonakis og Atwater 2002). Forskjellen i evnen til å påvirke adferdsspråket mellom en leder som arbeider sammen med sine ansatte, og ikke, kan også forklares ved Yagil teori om at en leder med liten distanse, øker evnen til å kunne forme sine ansatte og være et forbilde for dem (Yagil 1998). Forutsatt at de da inntar rollen som forbilde.

Å skape seg en felles forståelse av endringer i organisasjonen, for å vite hvordan man skal håndtere dem, er etter vår mening et eksempel på det å utvikle systemspråket; altså det å skape seg et språk for regulering av samspill med omgivelsene (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007, s. 28). Beskrivelsene fra Levanger kommune om ansatte som lager sine egne fortolkninger, tyder på en svakhet i evnen til å utvikle dette systemspråket. Beskrivelser fra

Oslo politidistrikt om ledere som skaper en felles fortolkning, tyder på en større evne til å utvikle systemspråk der. Dette støttes også av Yagil (Yagil 1998).

Ulikhetene i muligheten for og i det hele tatt å være til stede og ta del i språkskapingen, handler slik vi ser det om kontroll over agendaer (Bolman and Deal 2009). Dette varierer i de to organisasjonene. Lederne i Levanger kommune forsøker å skaffe seg dette ved å delta på rapporter og å strukturere personalmøter. Men uformelle ledere konkurrerer med dem om denne makta, når det ikke er ledere til stede hele døgnet. I Oslo politidistrikt har lederne en større mulighet til å kontrollere agendaen overfor sine ansatte. Fortolkningsmakt (Bolmann og Deal 2009) skaffes gjennom språkskaping. Når fortolkningen i Levanger kommune er overlatt til de ansatte selv store deler av døgnet, reduserer dette ledernes tilgang til makt.

#### **4.2.7 Konklusjon – Forskningsspørsmål 1**

Språkskaping avhenger av kontakt mellom leder og ansatte. Evnen til å utvikle språk øker med kontakten mellom leder og ansatt. En leder med få ansatte vil ha bedre forutsetninger for å få mer kontakt, enn en med mange ansatte. Men det er vel så viktig at man har mulighet til å interagere med de ansatte. Denne muligheten blir betydelig større når man arbeider samtidig.

Nærvær av leder oppfattes ikke å ha avgjørende betydning for utvikling av beslutningsspråket, det språket man bruker for å håndtere utfordringer i den daglige driften. Mer passive kommunikasjonsformer enn direktekontakt ansikt til ansikt mellom leder og ansatt, som e-post og møter kan sammen med utpekte ansvarlige i utstrakt grad ivareta utvikling av beslutningsspråket.

Nærvær av leder har betydning for utvikling av adferdsspråket. Passive kommunikasjonsformer som e-post og møter kan bidra til å utvikle adferdsspråket, men det har en helt avgjørende effekt når leder er til stede og fortløpende regulerer språket og ved det også adferden. Utviklingen av denne type språk ivaretas i mindre grad av utpekte ansvarlige.

Nærvær av leder er avgjørende for utvikling av systemspråket. Ledere sikrer lik fortolkning og skaper felles forståelsesramme og hindrer at ansatte lager sine egne fortolkninger. En leder som arbeider samtidig med sine ansatte kan bruke språket til å forme folk, og har bedre forutsetninger for å skreddersy informasjon til den enkelte ansatte. Dersom en større enhet skal utvikle systemspråk, er ledere av mindre enheter under den av avgjørende betydning for utvikling av systemspråket. De må da tolke språkskapingen mellom nivåer i organisasjonen og den må ofte også koordineres «horisontal» i organisasjonen mellom flere mindre enheter.

Dersom tolkningen blir feil, eller ulik horisontalt, vil ledere som arbeider samtidig med sine ansatte være hemmende på utvikling av systemspråket.

Skal man gjennomføre en endring er kommunikasjonen av denne essensiell. Jo større mulighet det er for at endringen kan forstås på forskjellige måter, jo viktigere blir lederen for å utvikle språket. Nærvær av leder har ikke stor betydning for utvikling av beslutningspråket, men betydning for utvikling av adferdspråket og stor betydning for utvikling av systemspråket. Jo mer inngripende en endring er, jo viktigere vil nærværet mellom ansatt og leder være for lederens mulighet til å være endringsagent.

En leder som arbeider samtidig med sine ansatte øker sine muligheter for å fortolke budskap, kontrollere agendaer og sikre seg samme tilgang til informasjon som dem. Dette gir også lederen muligheter til å skaffe seg makt som kan brukes til å gjennomføre endringer.

### **4.3 Forskningsspørsmål 2 - “Hva gjør nærvær av leder med muligheten til å håndtere problemer?”**

I følgende vil vi gjennom empirisk og teoretisk analyse presentere de funn vi mener kan være med på å svare på om det er mulig å få til problemløsning uten nærvær av leder.

#### **4.3.1 Empiri og empirisk analyse - Levanger kommune**

##### **4.3.1.1 Om mål**

Å vite hva du skal gjøre er en forutsetning for å få til endring. Og i hvilken grad målene er gjort kjent, kan fortelle noe om språkskaping og samspill. I intervjuene ble våre informanter og respondenter derfor spurt om de kjente til mål og hvordan målene blir til.

Alle avdelingslederne vi intervjuet fortalte at de har utarbeidet egne mål for sin avdeling. De ansatte, som er tillitsvalgte, sa at de har vært med på å utforme mål, gjennom rollen som tillitsvalgt. Altså hadde alle de vi intervjuet vært med på å lage mål. Det virker som en innarbeidet praksis at målene for de enkelte avdelinger blir til i et samarbeid mellom leder og ansatte, og at det er en tanke bak en slik praksis. Dette fortalte en avdelingsleder oss;

*«Det er av den grunn at de skal føle eierskap til det og de blir tvunget til å delta også for å tenke tanken at vi skal jobbe sammen».*

En ansatt sier om målene at *«de er med og knytter avdelingen og personalet sammen og at det at man har et felles mål gjør at man får klare tanker om hvor vi skal».*

Hvordan målene ble til var noe forskjellige. Kun en avdelingsleder fortalte at målene for avdelingen er forankret i verdigrunnlaget til kommunen. En ansatt fortalte at målene for avdelingen ble til med utgangspunkt i kommunens mål, og så diskuterte tillitsvalgte og avdelingsleder hvilke mål man skal ha lokalt, ut fra de overordnede målene. En annen ansatt beskrev akkurat dette som at;

*«målene kan bli til ved at de blir tredd på oss oven i fra og nedover».*

Vi fikk få beretninger om langsiktige mål. «Slik det er pr. i dag opplever jeg ikke at det er noen prosesser rundt det å sette langsiktige mål», fortalte en av de ansatte vi intervjuet. «Vi har planer i den nye ledergruppen hvor vi skal sette overordnede mål for driften», fortalte en avdelingsleder oss. Men flere fortalte oss om konkrete mål i hverdagen. Følgende sitat fra en ansatt beskriver akkurat dette;

*«Altså, vi setter oss mål om at, vi har en slik artig tavle inne på vaktrommet hvor vi har rom og mål, så har vi røde og grønne knapper. Når knappen er rød, så er det noe som vi skal gjøre. Så det er jo et mål at vi skal ta bort alle røde knapper. Et enkelt mål, alle røde knapper skal bort så fort som mulig. Det er mål i en veldig konkret form».*

Vi oppfattet at det varierer i hvor stor grad målene oppleves å være tema i hverdagen og eierskapet rapporteres av avdelingslederne å være varierende. Dette er synspunktet til en ansatt;

*«Målene blir brukt i hverdagen, men de blir ikke synliggjort i hverdagen. Det er derfor det ikke er kjent. Det er ikke et tema som man snakker om».*

Alle avdelingslederne fortalte oss at mål er tema på personalmøtene. Samtidig er det altså også slik at man har veldig synlige indikatorer på om mål er nådd, slik som tavlen som beskrives over.

#### **4.3.1.2 Håndtering av drift og faglige problemer**

Samtlige av dem vi intervjuet beskrev avviksrapportering som et tiltak, og vi oppfatter det derfor å være noe som er en velkjent og mye benyttet mekanisme for å håndtere problemer som dukker opp, og som må rapporteres videre. Alle avdelingslederne vi intervjuet mente også at rutiner og systemer var tiltak som sørget for at driften kunne gå sin gang, også når det ikke er noen leder der. Skal man rapportere avvik, er det jo også nødvendigvis sann at man må ha en standard å vurdere dette ut fra, så når alle de vi intervjuet nevnte avviksbehandling,

mener vi dette understreker et inntrykk vi har av at system og rutiner, med avviksrapportering som en del av det, er viktige mekanismer for å løse problemer. En avdelingsleder beskrev dette slik for oss:

*«Mens den daglige driften pasienter inn og ut, vanlige pasienter, medisinbestilling, matbestilling, det ordnes kontinuerlig av rutinene vi har her».*

Samtlige av dem vi intervjuet mente også at man greide å håndtere den vanlige driften, og de fleste faglige utfordringer døgnet rundt.

De problemene man ikke klarte å løse uten leder til stede var komplekse faglige utfordringer og utfordringer som krevde spesielle fullmakter, da typisk økonomiske.

*«De har også beskjed om å forholde seg økonomisk edruelig, ikke noen store innkjøp, alt slik må vente på meg»,* fortalte en avdelingsleder oss.

Vi ba avdelingslederne beskrive hvilke situasjoner og problemer det kun var dem som kunne håndtere. Det varierte noe fra avdelingsleder til avdelingsleder, hvor enkelte virket å stole mer på at rutinene ville sørge for at det meste kunne håndteres. Mens en av dem beskrev klart hva det var nødvendig at man som avdelingsleder selv håndterte;

*«Klart altså, krisesituasjoner, da skal jeg informeres og da skal jeg komme. Hvis pasienter forsvinner, det har vi opplevd. Brann, ja det er det jeg tenker mest på».*

Avdelingslederne har ingen formell bakvakt, men alle vi intervjuet, både ansatte og ledere selv, beskrev det som at avdelingslederne allikevel hadde stor grad av tilgjengelighet døgnet rundt. Det fremgår jo også av sitatet over at avdelingslederne opplever at de har et ansvar døgnet rundt. Under beskriver en ansatt, som også har vakter som ansvarsvakt, hvordan dette oppleves;

*«Men skjer det noe akutt så kommer jeg til å ta kontakt med avdelingsleder. Jeg vet at det er ganske mange som har tatt kontakt med avdelingsleder også, både natt og kveld. Så blir avdelingsleder kontaktet døgnet rundt, ja, det ser jeg».*

#### **4.3.1.3 Konflikter og behov for adferdskorrigerings**

I intervjuene spurte vi samtlige av våre respondenter og informanter om hva som ikke blir håndtert når det ikke er leder til stede. Det alle da nevnte var det de beskrev som konflikter og



korrigerings av adferd som ikke var slik man mente det skulle være. Det som gikk igjen i beskrivelsene av hva som skapte konflikter var uenighet om hvem som skulle gjøre hva. Eller når man mente at en annen ansatt ikke gjorde ting som de skulle. De fleste av dem vi intervjuet hadde også erfaringer med at konflikter fikk utvikle seg fordi de ikke ble håndtert, eller ble håndtert i ettertid av avdelingsleder. En ansatt beskrev det på denne måten;

*«Ja, jeg er helt overbevist om at nærvær av ledelse er veldig positivt. Fordi at det at du ikke har en leder som er til stede hele tiden, det skaper mye uro i organisasjonen. En leder som er der fanger opp både små og store konflikter med en gang og kan håndtere det før det eskalerer. Hos oss er avdelingsleder avhengig av å få tilbakemelding, og da har det som regel kommet så langt at det tar mye mer energi og i det hele tatt. Det koster mer enn det smaker, når leder ikke er der.»*

#### **4.3.1.4 Arbeidsfordeling/ressursallokering**

En informant mente folk tok mer ansvar og at arbeidsfordelingen gikk greiere når det ikke var leder til stede. En annen mente det varierte med hvilke ansatte som var på jobb. Men det fleste av dem vi intervjuet kunne fortelle om erfaringer med at arbeidsfordeling skapte utfordringer, og at det varierte i hvor stor grad arbeidet ble effektivt fordelt og ressurser allokert til der det var mest behov, når leder ikke var tilstede. En ansatt beskrev fordelingen med at en leder tok denne oppgaven;

*«Hvordan skal vi løse denne oppgaven i forhold til hvem som skal være i avdelingen, da er det veldig lett at lederen gjør det og bare peker ut».*

En avdelingsleder gav følgende beskrivelse, der det også fremkommer at ansvarsvakten ikke oppleves å ha autoritet til å foreta omfordeling av ressurser:

*«Fordeling av arbeid, det er det som er det store, jeg må jo være så ærlig å si at vi har ikke akkurat godt bemannet her alltid. Og klart da blir det alltid spørsmål om hjelp fra andre plasser. Noen er veldig flinke til det og så er det noen som absolutt ikke vil ut av sin komfortsone. Det er da det ofte blir styr, når ansvarsvakten krever at den personen skal hjelpe til».*

#### **4.3.1.5 Tilgang til støttefunksjoner**

To av avdelingslederne vi intervjuet trakk frem at mye av jobben bestod i dialog med ulike støtte og stabsfunksjoner i kommunen. Og det å jobbe samtidig med dem var en viktig forutsetning for å kunne løse problemer som dukket opp. Dette er slik en av dem beskrev det;

*«Jeg tenkte på alle de andre som jeg nyttiggjør meg av og bruker i hverdagen. For at jeg skal klare å drive dette så er jeg avhengig av noen på lønn eller noen på personal. En skal ha tilgang til elektronisk pasientjournal, alle slike ting bestiller jeg jo på andre plasser, og de jobber jo dag. Jeg så for meg alt det med planlegging av studenter og kontakt med skolene, videregående og høyskolen og alt det der. Apotek. Jeg bare begynte og tenke på alt slik. Alt det som vi gjør i hverdagene, det er ikke direkte jeg som gjør alt det der, så vi er avhengige av å bruke dem».*

#### **4.3.2 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Levanger kommune**

Våre funn fra undersøkelser omkring nærværende lederes betydning for problemløsningen er presentert og analysert over. Dette kan kort oppsummeres slik;

Mål var et begrep avdelingslederne brukte når de beskrev hvordan de ledet sine avdelinger. Det virket også å være noe de anser som viktig. Vi oppfatter dog at mange av målene knytter seg til hvordan oppgaver skal løses i det daglige, selv om vi også fikk beskrivelser av at man forsøker å sette mer langsiktige mål. Vi oppfattet at lederne syntes det er viktig å kommunisere mål til de ansatte. De ansatte har imidlertid mest kjennskap til målene for daglig drift, og kun i mindre grad kjennskap til andre mål. Det får oss til å anta at det er denne type mål det absolutt er mest fokus på i organisasjonen.

Gode systemer, prosedyrer og rutiner trekkes frem som et viktig verktøy for å håndtere den daglige driften, og virker å henge sammen med det som beskrives som mål. System for avviksrapportering og å behandle avvik er en del av dette. Det fremstår som et viktig verktøy for lederen i arbeidet med å kontrollere driften og utvikle oppgaveløsningen. Ved hjelp av rutinene og systemet, samt faglig kompetente ansatte med tildelt ansvar for drift, klarer man å håndtere løpende drift og de fleste faglige problemer døgnet rundt, også når det ikke er leder til stede.

Det som i liten grad blir håndtert når det ikke er leder til stede, er konflikter mellom ansatte og korrigerende av negativ adferd fra ansatte. Ingen opplever at den utpekte ansvarlige skal gjøre den oppgaven, eller har autoritet til å gjøre det. Slike situasjoner blir enten ikke håndtert, eller de blir først håndtert når avdelingsleder kommer på jobb. Konflikter får i mellomtiden utviklet seg og blitt større enn de var. Vi antar at korrigerende av negativ adferd i liten grad skjer i ettertid, fordi det kun er de mer ekstreme tilfellene leder blir kjent med.

En kilde til konflikt er uenighet om hvem som skal gjøre hva, og forsøk på ressursallokering fra for eksempel utpekte ansvarlige. Det oppleves som at dette i liten grad blir gjort når leder ikke er til stede, dersom dette ikke følger av en rutinebeskrivelse som beskriver hvordan det skal gjøres.

Det var også en oppfatning om at man ikke ville klare å håndtere komplekse faglige utfordringer, og spesielt når de i tillegg til det faglige krever at man gjør vanskelige prioriteringer på andre områder, som for eksempel økonomi. Dersom dette skjer når det ikke er en leder til stede er man avhengig av å få tak denne på telefon.

Lederne opplever at det er en fordel for evnen til å løse problemer at de har samme arbeidstid som støtte og stabsfunksjoner i organisasjonen, og de mener en rekke problemer kunne vært vanskelig å få fortløpende håndtert, dersom de arbeidet på tider av døgnet der disse ikke er på jobb.

### **4.3.3 Empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt**

#### **4.3.3.1 Om mål**

Svarene vi fikk i Oslo politidistrikt på våre spørsmål om mål, tyder på at det i varierende grad blir brukt for å styre virksomheten. De fleste vi intervjuet kjente til at politimesteren hadde definerte satsningsområder, men det varierte om man visste hva de var og om man oppfattet dem som relevante for egen hverdag. Det samme gjelder det som kalles PSV, altså Politimesterens styringsverktøy, et datasystem der man registrerer måltall og hvordan man ligger an i forhold til disse.

De ansatte vi intervjuet var begge av den oppfatning av at de fleste ansatte hadde lite kunnskap om satsningsområder eller måltall. En av dem beskrev det slik;

*«De overordna målene som er i Oslo, de er alt for lite tydelige for de ansatte, og det gjør at man har lite eierforhold til det. Jeg er sikker på at spør man ansatt i Oslo, inkludert meg selv, så kan de si veldig lite om hva som er liksom det felles målet for Oslo. Hva som er prioriteringa, men man vet jo om noe er viktigere enn andre».*

De ansatte mente også at det generelt var varierende grad av målstyring, og følgende to sitater beskriver både at det er lite styring etter overordnede mål, men at man opplever å ha mål i det daglige;

*«Generelt sett, så tror jeg nok at det er lite styring ute. Og det er, sjeldent eller aldri har jeg vel opplevd at det er noe kobling mellom politimesterens satsningsområder og hvordan ressursene blir styrt».*

*«Man utfører egentlig jobben sin, og så tenker man at det viktigste er å gjøre den gode jobben, uten at man vet så mye om konkrete, altså om de overordna måla. Man veit målet for hvert enkelt oppdrag man skal gjøre».*

Avsnittsjefene vi intervjuet fortalte at de var kjent med de overordnede mål og hadde lagd egne mål for sin avdeling. De beskrev imidlertid at de var helt avhengige av divisjonslederne for å få de ansatte til å jobbe mot målene.

*«Jeg jobber mye med ledergruppa mi for å få folka på gulvet til å bli involvert og få kjennskap til målene».*

Men det ble fortalt å være forskjeller i hvordan man opplevde at førstelinjelederne klarte å få de ansatte til å jobbe mot målene.

Divisjonslederne beskrev at de hadde kjennskap til mål som var satt, og beskrev at dette var noe man forholdt seg til. Vi fikk også beskrivelser av situasjoner der de styrte de ansatte etter disse målene. Men når de beskrev situasjoner der de gjorde dette, var det overvekt av fortellinger om det som gikk på å lede arbeidet i det daglige, etter konkrete retningslinjer og rutiner, eller etter en plan for dagen, som i følgende eksempel;

*«Hver patrulje er tildelt sin teig – i denne teigen skal da en patrulje være. Og når det skjer noe et annet sted så vil ikke jeg i utgangspunktet at de bare skal «gunne» på bort der. For det er den bilen som er der borte som skal håndtere det. De andre skal holde sin teig, men dette er veldig morsomt ikke sant. Man ivrer etter å jobbe så man slipper sitt område og mister da evnen til å forebygge kriminalitet det ene stedet, til fordel for å kjøre på et oppdrag et annet sted. Og det er sånne ting som, de er som ivrige hunder da, og det er bra for de skal være det. Det er bedre å kunne prøve å holde dem litt igjen så. Men det er nok en jobb jeg ville tatt mer alvorlig enn en som er på jobb og bare er sjef av og til».*

#### **4.3.3.2 Håndtering av drift og faglige problemer**

Ingen av dem vi intervjuet tok opp avviksrapportering som mulig tiltak, og vi oppfatter det derfor å være en lite brukt mekanisme for å rapportere videre om problemer som må

håndteres. Det kan tenkes at dette er fordi lederne i stedet håndterer avvik fortløpende, og det derfor ikke anses å være behov for å melde det videre. Alle bortsett fra en av dem vi intervjuet nevnte trening og/eller øvelser. Vi oppfatter at dette er et tiltak man bruker mye for å sørge for at man klarer å møte de faglige problemer på adekvat måte. Flere av dem vi intervjuet, både ansatte og ledere, nevnte også rutiner og regler som viktige for å vite hvordan man skulle løse ett faglig problem. Det var en utstrakt oppfatning blant alle dem vi intervjuet at man stort sett klarte å håndtere de fleste faglige problemer, også uten nærvær av sin nærmeste leder. I slike tilfeller har man også faglige ledere, som har et særskilt operativt ansvar, å støtte seg på. Dette er innsatsleder og operasjonsleder. En avsnittsleder sa det slik:

*«Arbeidsoppgaver, sånn reint operasjonelt, der tror jeg en hver tjenestemann faktisk kan utføre den type oppdrag».*

#### **4.3.3.3 Konflikter og adferdskorrigerings**

Også her spurte vi samtlige av våre respondenter og informanter om hva som ikke blir håndtert når det ikke er leder til stede. Kun en leder og en ansatt vi intervjuet nevnte konflikter, og den ansatte uttalte da at det var noe det var lite av. Det kan virke som konflikter ikke er et veldig fremtredende problem i politiet, og det kan muligens henge sammen med at ledere håndterer disse umiddelbart.

Det alle imidlertid trakk frem var korrigerings av adferd. Det fremstod som noe alle mente var en oppgave som en leder skal ta seg av.

*«Jeg tror ikke selvjustisen innenfor et ordensavsnitt er god nok til at de korrigerer hverandre hvis du ikke har noen ledere der»,* sa en av avsnittslederne.

En førstelinjeleder beskrev hvorfor det var viktig å kunne gjøre dette umiddelbart;

*«det er noe med å ivareta det der og da, den vakta. Og det er noe med og ikke stille spørsmålene på neste vakt og uka etter».*

En av de ansatte vi intervjuet uttalte dette om hvem det var akseptert å bli korrigert av;

*«Jeg ville ikke på samme måte akseptere at en kollega, selv om denne var eldre enn meg i tjenesten, driver med utstrakt kvalitetssikring og kontroll, som jeg vil akseptere det fra lederen min».*

Flere vi intervjuet nevnte at det varierer i hvilken grad man vil akseptere og bli korrigert av en ansatt på samme nivå som deg. Dersom det var en med stor faglig tygde eller mye mer erfaring, kunne det være greit, i alle fall om korrigeringen dreide seg om noe faglig. Men generelt kan det virke som at korrigering først og fremst er noe man godtar fra en formell leder. Spesielt virker dette å være dersom det er forhold som ikke går rett inn i en den daglige tjenesteutførelsen. En ansatt trakk frem at dersom det ikke var en leder der som så og tok tak i et problem, så ville det kunne være vanskelig for en annen ansatt å ta det opp.

*«Dersom lederen ikke hadde vært der så hadde han kanskje ikke sett det. Og hvis det er et veldig stort problem så er det lett og kanskje si: her, her har vi et stort problem. Men hvis det er sånne småting, og man trenger justeringer, før det blir store problemer, så er det vanskelig å si: du i dag når vi jobba så syntes jeg litt sånn og sånn om den og den. Fordi, du ikke vil gå og baksnakke, og så er det kanskje ikke så stort, så du tenker at, det er jo ikke så stort».*

#### **4.3.3.4 Medarbeidersamtaler**

Alle bortsett fra to av dem vi intervjuet tok også opp medarbeidersamtale som en viktig oppgave som må løses av nærmeste leder. Dette handlet ikke bare om å gjennomføre selve samtalen, men å ha et grunnlag for å mene noe i samtalen, og muligheter for å følge opp utvikling i ettertid. En divisjonsleder beskrev dette slik;

*«Dette med å gjennomføre medarbeidersamtale, oppfølging. Det har det jo vært skrevet mange oppgaver om, altså har medarbeidersamtalen noe verdi, eller er det bare noe man for at man skal si “check.” Eller at man følger opp. Ikke sant? F.eks. hvordan de snakker med publikum. Gjennom et år så danner du deg et bilde da, når du da skal kunne gi den formelle tilbakemeldingen i en medarbeidersamtale. Men spørsmålet er, hvem er det som skal følge opp den enkelte? Hvem er det som skal sørge for det de formidler i medarbeidersamtale. Det de ønsker seg, retningen de ønsker å gå. Jeg tenker, hva kan jeg gjøre for at du skal nå dine mål?».*

#### **4.3.3.5 Arbeidsdeling/ressursallokering**

De avsnittslederne vi intervjuet nevnte ikke arbeidsdeling som et lederansvar. Men både de ansatte og divisjonslederne vi intervjuet trakk dette frem som noe de ønsket at leder skulle ta seg av. Det kan tenkes at dette er fordi arbeidsdeling er en sak som avgjøres mellom den ansatte og den nærmeste leder, mens avsnittslederne ikke forholder seg til dette like mye i det daglige. Beskrivelsene vi fikk fra både ansatte og førstelinjelederne var imidlertid ganske klare på at dette er noe som bør håndteres av en leder med formelt lederansvar. Denne er fra

en ansatt;

*«Ja det er jo mannskapsdisposisjon for eksempel. Det er ganske mange oppgaver som blir sett på som særs lite spennende. Være seg generelt vakthold da. Eventuelt bistå i vakta eller bli avgitt til etterforskning, eller ett eller annet sånn, som er en oppgave som er negativ. Hvis ikke du har formell, du er nødt til å ha en formell leder som faktisk tar en beslutning og fordeler de arbeidsoppgavene. Det tror jeg er veldig viktig. Og som ivaretar at det ikke blir en sånn... Hvis ikke det hadde vært en formell leder der så hadde det vært veldig lett å dytte alle de kjipe tingene nederst i hierarkiet. Så de ferskeste får de kjedeligste oppgavene, og de som har jobbet lengst får de morsomste».*

Divisjonslederne vi intervjuet mente også at arbeidsdeling var et lederansvar. Slik beskrev en av dem det;

*«Jeg sitter med autoritet og har anledning til å justere ansattes arbeidsdag. Akkurat den biten den må sjefen ha kontroll på».*

#### **4.3.3.6 Sikre ivaretagelse av ansatte etter belastede opplevelser**

Flere av dem vi intervjuet trakk også frem viktigheten av at det var en leder til stede, som kunne ta seg av en ansatt etter belastende opplevelser i tjenesten eller i privatlivet. Disse beskrivelsene var noe av det første som ble nevnt når vi spurte om hva en først og fremst trenger en leder til for å håndtere. Beskrivelsene er åpne og til dels sterke. De beskriver det vi spør om, altså et ganske konkret problem som må håndteres av en leder. Men det forteller nok også noe om et spesielt bånd som oppstår, og som vi oppfatter har en grunnleggende betydning for å løse andre problemer senere. Slik beskriver en avsnittsleder det;

*«Jeg tenker at vi er i den spisse delen av politiet. Og det å ivareta folka da, når det virkelig drar seg til, da er det viktig å ha en leder på plass».*

Respondenten forteller videre hvordan dette er et problem som det er vanskelig for avsnittsleder å håndtere, men som divisjonslederen som jobber sammen med den ansatte kan løse ved sitt nærvær;

*«Nei, altså, om ikke det er en leder på jobb, og med mindre at innsatsleder tar tak og foretar en evaluering, så er det opp til meg å fange opp dette om morgenen. Men jeg*

*tenker at de som er de nærmeste de fanger opp dette mye raskere. De klarer å snakke med de rett etterpå. Når jeg snakker med dem så har det gått noen timer, de har fått skrevet, de har vært på andre oppdrag. Altså, ting har forandret seg, og jeg tror at, kanskje overfor meg, så vil de kanskje prøve å fremstå litt annerledes da, enn hvis deres nærmeste leder.. jeg tror det er vanskelig å gjøre seg sårbar overfor avsnittsleder».*

En av førstelinjelederne utdyper kontakten mellom ansatt og nærmeste leder, og betydningen det har for det denne kaller produksjonen.

*«Og jeg bygger mye lederskap igjennom å bry meg, og det gir veldig mye tilbake til meg som leder også å kunne ha den muligheten til å faktisk gjøre en forskjell i et menneskes liv. Og når jeg er ferdig med en sånn runde, og vedkommende er tilbake med hodet sitt, så har du bygd deg en allianse som er verdt ganske mye da. Og da kan jeg dra det til neste gang vi står utafør den døra der med våpen og skal inn dit sammen - ikke sant - han stoler mer på meg. Så de der, de utenom jobb tingene som man har mulighet til å engasjere seg i ved å være tilstede sammen med mannskapet det gir en effekt ut i produksjonslinja da».*

En ansatt har også en beskrivelse av dette der det fremgår at også en ansatt med erfaring kan ivareta denne funksjonen, men at den er best sikret ivaretatt gjennom en leder;

*«Det som kanskje er det viktigste jeg tenker, er i forhold til HMS-perspektivet. I det yrket vi har, hvor det kan være store belastninger, både fysisk, men også psykisk i forhold til de situasjoner vi havner i, så kan det være fornuftig å ha en som er eldre, litt mer erfaring, som har litt mer ballast, som kan i et HMS-perspektiv også følge opp de ansatte etter traumatiske hendelser eller fysisk skade, den type ting. Også det med kunnskap og kjennskap rundt hvilke rutiner som skal iverksettes ved skade, ved fare for smitte, altså alle disse tingene som oppleves som en ekstrabelastning for mannskapene. Så tror jeg det er fornuftig å ha, eller så opplever i alle fall jeg, at det er fornuftig å ha en leder som kan ivareta den funksjonen, hvis noe skulle skje».*

#### **4.3.4 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt**

Våre funn fra undersøkelser omkring nærværende lederes betydning for problemløsningen er presentert og analysert over. Videre følger en oppsummering.

Mål er også her et begrep avsnittslederne bruker. Det er noe de anser som viktig, og som de



jobber med å få de under seg til å arbeide mer etter. Målene oppfatter vi å dreie seg om oppgaver som skal løses i det daglige, selv om det også var eksempler på mer overordne mål. Det fremstår som varierende om førstelinjelederne er opptatt av å styre de ansatte etter mål.

Det er av vår oppfatning, at man også i politiet er opptatt av å gjøre jobben på rett måte. Rutiner, systemer og prosedyrer er også viktig i denne organisasjonen, men det er liten formalisering av oppfølgingen av dem ved for eksempel avviksrapportering og avviksbehandling. Vi finner grunn til å tro at det derfor ikke oppleves som et viktig verktøy for å sørge for at man gjør ting riktig. Å trene og å øve for å være forberedt på å håndtere faglige problemer fremstår imidlertid veldig viktig i politiet.

Det var en oppfatning at man ville klare å løse de fleste faglige problemer døgnet rundt, også uten at man hadde leder til stede. Men samtidig forteller ansatte at de opplever en trygghet ved at det er en leder som tar ansvar når det er spesielt krevende oppdrag. Men det fremstår slik, at dette like gjerne kan løses av det som kalles en innsatsleder; altså en definert faglig leder som man alltid har på jobb i Oslo politidistrikt. Det er således grunn til å tro at det å ha ledere med personalansvar på jobb døgnet rundt, ikke er avgjørende for evnen til fortløpende å håndtere politioppdrag.

I tilknytning til de krevende oppdragene, er det imidlertid klart at lederen med personalansvar oppleves å være veldig viktig for å sikre ivaretagelse av ansatte når dette fører til belastede opplevelser i jobben.

Det ble i liten grad fortalt om konflikter mellom ansatte i politiet, og det var ingen fortellinger om konflikter som fikk utvikle seg. Det var en klar oppfatning av at det var et lederansvar å håndtere slikt. Vi antar at nettopp det at man har ledere til stede, som forebygger eller håndterer konflikter tidlig, kan være en årsak til at det var få fortellinger om det.

Korrigerende av uønsket adferd fra ansatte var en annen ting som er ansett som en oppgave for en leder, og som man bare i begrenset grad vil akseptere at en kollega tar seg av i stedet. Det vil i så fall avhenge av hvilken erfaring og faglig status kollegaen har, og hva slags korrigerende det er snakk om. Korrigerende må eventuelt være på et område der kollegaen har en faglig autoritet. Det å korrigerende uønsket adferd fremstod som noe man både forventet og ønsket fra ledere. Korrigerende ble stort sett omtalt som «småkorrigeringer» og det virker som man også her, på grunn av nærvær av leder, er tidlig ute med korrigeringer slik at det ikke utvikler seg til større avvik. Det som korrigeres virker i stor grad å være avvik fra rutiner og regler, og det virket ikke som avvik fra eksempelvis besluttede mål blir korrigerende i samme

grad.

Å beslutte hvem som skal gjøre hva og styre personalressursene til der de trengs er helt klart en annen oppgave som man forventer at lederen tar seg av, og som andre i liten grad har autoritet til å foreta. I de tilfeller det ikke er leder til stede, opplever man at upopulære oppgaver ikke blir fordelt, eller det blir uenighet om hvem som skal gjøre dem.

Medarbeidersamtaler er tydelig en viktig oppgave som man mener kun leder kan ta seg av. Og man mener det er tilnærmet umulig som leder å gjennomføre en god medarbeidersamtale uten at man arbeider sammen og samtidig med den ansatt. Dette blir sett på som helt avgjørende for å kunne gi tilbakemeldinger som er holdbare nok til å bli tatt alvorlig av den ansatte, og ikke minst for å ha grunnlag for å veilede og utvikle den ansatte.

#### **4.3.5 Komparativ analyse – Forskningsspørsmål 2**

Mål er et begrep avdelingslederne i Levanger kommune og avsnittsledere i Oslo politidistrikt bruker når de beskriver sitt lederskap. Og begge steder virket det også å være noe de anser som viktig å kommunisere nedover i organisasjonen. Og selv om vi så eksempler i Oslo politidistrikt på at avsnittsledere hadde satt seg mer langsiktige mål, er det usikkert om slike når frem til de ansatte. Kun i mindre grad opplevde vi at ansatte hadde kjennskap til andre mer overordnede og langsiktige mål. Dette var likt i begge organisasjoner.

Begge steder oppfattet vi imidlertid at det de ansatte hadde kjennskap til, var målene som gjaldt for den daglige drift. Det får oss til å anta at det er mål for daglig drift det er mest fokus på i begge organisasjonene. I Levanger kommune kan det virke som det man beskriver som mål, er en slags formalisering av hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og til hvilken tid det skal gjøres.

Systemer, rutiner og prosedyrer for å håndtere daglig drift (problemløsning) fremstår som viktig i begge organisasjonene. I Levanger kommune har man et system for avviksrapportering som brukes og rutiner for hvordan avvik skal behandles og etter hvert brukes til utvikling og korrigerende tiltak. Ingen i Oslo politidistrikt nevner avviksrapportering og avviksbehandling, selv om systemet finnes der også. Det virker altså å være en forskjell på i hvilken grad lederne opplever dette som et nødvendig verktøy for å kontrollere driften og utvikle oppgaveløsningen. Vi mener dette kan forklares med at avvik er en måte lederne i Levanger kommune skaffer seg kunnskap om det som skjer når de ikke er tilstede, og på den måten kan initiere kompenserende eller korrigerende tiltak. I Oslo politidistrikt er det ledere

til stede hele tiden, som kan fange opp og behandle avvik der og da. Det er altså ikke det samme behovet for å nedtegne avviket for å sørge for at avviket blir behandlet. Dette mener vi hindrer at Oslo politidistrikt henter ut og systematiserer verdifull informasjon som kan brukes til å bli bedre. Ved at lederne håndterer dette fortløpende, er det en fare for at informasjonen forblir der avviket oppstod, i stedet for at det deles for felles læring. Trening og øving på prosedyrer og rutiner virker å være veldig viktig i Oslo politidistrikt, mens det er nærmest fraværende i Levanger kommune.

Begge steder virker det som at man er i stand til å håndtere de fleste faglige problemer døgnet rundt. Dette virker ikke å være avhengig av om man har en leder til stede. Dette håndteres ved den fagkunnskapen som er hos de ansatte, rutiner, systemer, samt faglig ansvarlige (ansvarlig sykepleier i Levanger kommune og innsatsleder i Oslo politidistrikt) på jobb. Det går imidlertid et skille ved når de faglige problemene blir for komplekse, og krever at man gjør vanskelige prioriteringer som kan ha en økonomisk konsekvens. I Levanger kommune er disse vanskelige å håndtere når man ikke har en leder til stede.

Det er tydelige forskjeller i hvordan organisasjonene håndterer konflikter. Mens det i liten grad ble fortalt om konflikter mellom ansatte i politiet, fikk vi slike historier i Levanger kommune. Det var ingen fortellinger om konflikter som fikk utvikle seg i Oslo politidistrikt, mens dette var noe man kjente til at skjedde i Levanger kommune. Det oppfattes begge steder som en oppgave som må ivaretas av en leder med personalansvar, og selv om ansatte forventes å bidra til å løses konflikter oppfattes det ikke å være noe en ansatt, eller en med utpekt faglig ansvar, har kompetanse til å håndtere. Det at man har ledere til stede synes å ha en klar effekt på evnen til å håndtere konflikter på tidlig stadium, mot at de får utvikle seg frem til en leder kommer på jobb.

Et annet klart skille går ved muligheten til å korrigere negativ adferd fra ansatte. Også her oppleves kun ledere å være de som har ubestridt kompetanse til å gjøre det. Fra kolleger vil man kun akseptere korrigerende om kollegaen har erfaring og faglig status på det området korrigeringen skjer. At Oslo politidistrikt har ledere på jobb hele tiden, gjør at korrigeringer oppfattes som normalt, og at man er tidlig ute med korrigeringer slik at det ikke utvikler seg til større avvik. Korrigerende av negativt adferd i Levanger kommune skjer når ledere blir gjort oppmerksom på det. Men vi oppfatter at dette heller skjer i ettertid, enn når det faktisk skjer.

Arbeidsfordeling og ressursallokering til steder der arbeidsinnsats trengs mest, ble i begge organisasjoner sett på som en kilde til konflikt. Dette fordi det kunne være uenighet om hvem som skal gjøre hva. Begge steder ble dette i mindre grad gjort når leder ikke er til stede,

dersom dette ikke fremgår helt klart av en rutine. Det fremstod klarere som noe som var en lederoppgave i Oslo politidistrikt, enn i Levanger kommune. Det kan antagelig forklares med at man i Levanger kommune ikke er vant med å ha leder til stede som kan håndtere dette fortløpende. Slik at det enten ikke blir gjort, eller i en del tilfeller fører til uenighet og konflikt. Men begge steder fremstod det klart at dersom en leder foretok dette så var det akseptert.

Viktigheten av å jobbe samtidig for at leder skal kunne ivareta ansatte etter traumatiske opplevelser på arbeid, og for at leder skal ha et grunnlag for å gjennomføre gode medarbeidersamtaler, var noe som kun ble fremhevet i Oslo politidistrikt. Oppfølging etter traumer er mer vanlig i politiet enn i kommunen, men det har nok sammenheng med arbeidets art, og derfor sjeldent aktuelt i kommunen. Når det gjelder medarbeidersamtaler, kan vi anta at ulikt fokus på dette som et viktig ledelsesverktøy, kan ha sammenheng med ulikt kontrollspenn. Det er lettere å følge opp 10 ansatte, kontra 50.

Viktigheten at å arbeide samtidig med støtte og stabsfunksjoner i organisasjonen for å kunne håndtere problemer som disse funksjonene bistår med, var noe som ble fremhevet i Levanger kommune, men som i liten grad var opplevd som et problem i Oslo politidistrikt. Vi har ingen klare indikasjoner på hvordan man klarer å håndtere dette i Oslo politidistrikt, men antar at dette kan medføre enkelte forsinkelser i løsningen av slike problemer.

#### **4.3.6 Teoretisk analyse – Forskningsspørsmål 2**

Det som blir beskrevet og framhevet som mål i de to organisasjonene vi har undersøkt, er slik vi tolker det, i stor grad det Busch et. al beskriver som driftsmål. Altså mål som er knyttet til å ivareta daglig drift (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007). Vi så også noen få eksempler på at avdelingsledere og avsnittsledere hadde utarbeidet tilpasningsmål. Altså mål for å tilpasse organisasjonen til nye forhold i omgivelsene, og til en viss grad utviklingsmål. Men det fremstod for oss meget tydelig at det var driftsmål som var det mest fremtredende i den daglige driften.

Målformulering er en del av det å utøve ledelse, og viktig for evnen til å løse problemer. Uklare mål kan gjøre dette vanskelig (Busch et. al 2007). Det at man ikke har annet enn driftsmål å styre etter i det daglige, kan tyde på at evnen til problemløsning i stor grad også er best når det kommer til å håndtere daglig drift.

Problemløsning ved analyse/syntese beskrives av Busch et. al i å bestå i å analysere

problemet, og å finne en tilfredsstillende løsning (Busch et. al. 2007). Håndteringen av den daglige driften i de to organisasjoner vi har undersøkt, er slik vi ser det, en lang rekke av slike problemløsninger. Forklaringen på at de lar seg løse uten leder til stede, kan være at man tilfredsstiller de krav Busch et. al. stiller for å ha evne til problemløsning; klare mål, rutiner og kompetanse (Busch et. al. 2007). I tillegg til klare beslutningsmål, som beskrevet over, har man gode rutiner og faglig dyktige ansatt. At de her er kvalifiserte beslutningstakere kan forklares med at dette er profesjonsspesifikke problemer som de har kompetanse til å løse (Similä, 2011)

Når det beskrives at enkelte problemer er for komplekse til at de kan løses uten leder til stede i Levanger kommune, mener vi at det handler om at problemet ikke lenger er profesjonsspesifikt, og derfor ikke kan løses med profesjonskompetanse. Det har blitt av en mer generell art og har elementer av ressursallokering i seg. Som Similä og McCourt beskriver, kan dette være eksempler på der det er behov for en ledelsesmessig kontroll, altså noe profesjonseksperter ikke kan levere.

De problemer som det beskrives at de ansatte selv tar seg av, har etter vår mening kjennetegnene til «tamme» problemer. De har gjennom velbeskrevne rutiner en klar vei til målet, og man får i stor grad avklart om man har løst problemet eller ikke. Mens de problemene som man mener en leder må håndtere har mer karakteristikkene til «onde» problemer. De kan være vanskeligere å definere, og har ingen klar eller riktig løsning, men handler ofte om å finne en løsning som er «god nok». Og de er ofte symptom på andre problemer (Rittel & Webber, 1973). Vi mener det ofte kan knyttes opp mot knappe ressurser i forhold til for mange oppgaver, og prioriteringer som aldri er optimal. Grunnen til at ansatte mener at de ikke har kompetanse til å håndtere disse problemene, kan tenkes å være nettopp det, at de ofte fører til nye problemer, og en ansatt er redd for å få ansvaret for dette. Eller det kan være at man har lagt begrensninger på de ansattes fullmakter til å håndtere denne type problemer, fordi man mener en leder har bedre forutsetninger for å finne en mindre dårlig løsning, enn den ansatte. Busch et. al beskriver at formelle ledere har andre verktøy for å utøve ledelse enn ansatte. (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012)

Konflikthåndtering, adferdskorrigerende og arbeidsdeling/ressursallokering har vi beskrevet i forrige kapittel som å være problemer som i mye mindre grad blir løst, når leder ikke er til stede. Vi mener det meste av dette er ganske vanlige problemer som kan løses ved analyse/syntese. Det kan dog diskuteres om enkelte konflikter kanskje bør løses ved det Busch et. al beskriver som interaksjon eller samarbeid. (Busch et al. 2007). Om konflikten omfatter mange personer kan dette være et tilfelle.

Uavhengig av om man bruker analyse/syntese eller interaksjon som problemløsningsmetode, mener vi allikevel at en leder vil ha best forutsetninger for å håndtere konfliktløsning. Årsaken er slik vi ser det, at lederen har den nødvendige legitimitet i forhold til andre medarbeidere når det gjelder å delegere, anviser fremgangsmåter og iverksette forskjellige måter å arbeide sammen på. (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012)

Vi mener det samme gjør seg gjeldende ved adferdskorrigerings. Også her vil man kreve tilsvarende legitimitet (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012). Legitimiteten på dette område kommer nok også delvis fra leders anledning til å fordele tvangsmidler eller belønninger (Bolman og Deal 2009). De gangen andre ansatte opplever å ha kompetanse til å korrigere kolleger, er det på områder der de har en faglig autoritet. Men en slik korrigerings fra en annen ansatt må være profesjonsspesifikk. Det vil ikke være mulig for en kollega å skaffe seg autoritet til adferdskorrigerings, når det dreier seg om mer generelle problemer. For at det skal være mulig å drive med en adferdskorrigerings, som oppfattes rimelig, mener vi også det er viktig at man har klare mål. En ansatt som korrigeres uten å vite hva som forventes av ham, vil antagelig både bli forvirret og etter hvert fylt av usikkerhet. Når vi over har beskrevet at det man har av mål i stor grad er mål for den daglige driften, og rutinebeskrivelser, er det grunn til å tro at korrigeringsen også retter seg mot ikke å avvike fra disse, og i mindre grad dreier seg om å korrigere for å møte tilpasnings og utviklingsmål.

For ressursallokering er det også slik at det kan løses ved analyse/syntese, og er et godt eksempel på den legitimiteten til leder gjør denne i stand til (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012). Formelle ledere er de som er nærmest til å ha dette. Men også her kan det tenkes at en ansatt med lang erfaring vil oppfattes å ha kompetanse i kraft av dette, og således kan ta denne rollen. Dette fikk vi også bekreftet i våre undersøkelser. Vi mener også å ha fått beskrevet at rutiner kan være med på å gjøre arbeidsdeling og ressursallokering mulig, også uten leder. Det kan være ting som at man har klare rutiner for hvordan mer upopulære arbeidsoppgaver går på rundgang, eller hvordan ansatte skal disponeres når på forhånd definerte situasjoner oppstår. Det man ser da, er at målene er så klare og rutinene så gode, at kompetansen ikke trenger å være så høy. Men skal man få til en dynamisk bruk av arbeidskraft, der ansatte hele tiden blir allokert til der de trengs mest, er det grunn til å tro at kun den legitimiteten en formell leder har, må til for å håndtere dette.

Medarbeidersamtale og ivaretagelse av personell etter traumatiske hendelser, ble i Oslo politidistrikt beskrevet som problemer en leder måtte være til stede for å håndtere. Når det gjelder medarbeidersamtaler, så oppfatter vi at også det handler om at lederen trenger den

kompetansen som kun kan fås gjennom å arbeide sammen for å løse problemet, som i dette tilfellet er å gjennomføre en kvalitativ god medarbeidersamtale. Ivaretagelse av personellet har slik vi ser det noe av den samme begrunnelsen. Man mener at lederen gjennom sin kjennskap til de ansatte, har en egen kompetanse til å løse dette problemet, og at han gjennom å løse dette problemet skaffer seg mer kompetanse (ved å øke sin kunnskap om den ansatte) som kan brukes senere.

Lederne i Levanger kommune mener det å arbeide dagtid gir dem muligheten til å samarbeide med stabs og støttefunksjoner i kommunen. Dette beskriver etter vår mening en situasjon der man løser problemer ved samarbeid og interaksjon; de har behov for tverrfaglig kompetanse og involvering av flere eksperter, og det er kun å finne på dagtid, hvilket gjør at de jobber dagtid selv også (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007).

Dersom man ser på de mål lederne etablerer og problemer lederne sørger for å løse, så mener vi det i stor grad dreier seg om å håndtere den daglige driften og løse opp i problemer knyttet til denne. I mindre grad setter man seg langsiktige mål for å utvikle seg. Beskrivelsen av hva lederne tar seg av, finner vi igjen i Klausens beskrivelse av formannsrollen. Samtidig som det de ikke tar seg av, er det han beskrives som typisk for Klausens definisjon av å være leder. Det kan tyde på at lederne i større grad identifiserer seg som formenn, enn som ledere slik vi har definert det etter Klausens inndeling (Klausen 2010).

#### **4.3.7 Konklusjon – Forskningsspørsmål 2**

Begge de to organisasjonene vi har undersøkt har det meste av sitt målfokus på driftsmål, og i liten grad på tilpasnings og utviklingsmål. Nærvær av leder virker altså ikke her å utgjøre noen forskjell i evnen til å sette seg andre mål enn driftsmål.

Problemer som kan beskrives som å være en del av den daglige driften, løses stort sett i begge organisasjoner og det er ikke mulig å se at det er noen stor forskjell fra der man har nærvær av leder hele døgnet til der det ikke er det. Dette mener vi skyldes klare mål, klare rutiner og kompetanse hos de ansatte, ikke minst at man begge steder har utpekte fagansvarlige på jobb hele tiden. Vi mener derfor det er grunn til å hevde at det å ha formelle ledere på jobb hele tiden, ikke er avgjørende for evnen til å løse problemer som er en del av den normale daglige driften.

Der hvor det ikke er leder til stede, virker det imidlertid å være begrensninger i evnen til å løse problemer som ikke utelukkende er profesjonsspesifikke, men som har mer karakter av å

være generelle problemer. Vi mener disse problemene også kan karakteriseres som onde problemer, wicked problems, og at deres kompleksitet kan være årsaken til at dette er noe de ansatte i mindre grad evner å løse.

Det er en forskjell i hvordan avvik håndteres i de to organisasjonene. Der man ikke har nærvær av leder virker formell avviksregistrering og avviksbehandling å være en innarbeidet rutine som man bruker for å unngå fremtidige avvik. Der man har nærvær av leder har man også mulighet for avviksregistrering, men det virker ikke å være en like innarbeidet rutine for å unngå avvik. Det kan tenkes at forklaringen på dette er at avvik behandles fortløpende av ledere som er sammen med sine ansatte, slik at det ikke oppfattes å være noe behov for å rapportere dette videre.

Konflikthåndtering, adferdskorrigerende og arbeidsdeling/ressursallokering er problemer som ledere med personalansvar i mye større grad løser enn andre ansatte. Der det er nærvær av leder blir dette således håndtert fortløpende, mens der det ikke er nærvær av leder blir det utsatt eller ikke gjort. Dette fører til eskalering av konflikter og mindre optimal bruk av arbeidskraft.

Muligheten for konflikthåndtering, adferdskorrigerende og ressursallokering vil kunne ha innvirkning på evnen til å gjennomføre endringer. Det samme vil evnen til å håndtere onde problemer. Det at nærvær av leder øker evnene til å løse eller håndtere de nevnte problemer mener vi således øker muligheten til å gjennomføre endringer. De endringer man kan få til, avhenger imidlertid av hva slags mål man setter seg. Og skal man endre annet enn daglig drift, må man i større grad få ansatte til å arbeide mot tilpasnings og/eller utviklingsmål også.

#### **4.4 Forskningsspørsmål 3 – «Kan nærvær av nærmeste leder begrense opportunistisk adferd?»**

I følgende vil vi gjennom empirisk og teoretisk analyse presentere de funn vi mener kan være med på å svare på om nærvær av leder begrenser opportunisme.

##### **4.4.1 Empiri og empirisk analyse - Levanger kommune**

###### **4.4.1.1 Opplevelser av opportunisme**

Samtlige av dem vi intervjuet beskrev situasjoner som vi vil definere som opportunisme når vi spurte om de ansatte jobbet annerledes når det ikke er en leder sammen med dem. De lederne



vi intervjuet var klarest i sine beskrivelser av dette, mens det blant de ansatte var noe mer nyansert i hvilken grad man mente det ble arbeidet annerledes uten leder til stede.

Det var ikke et generelt inntrykk blant dem vi intervjuet at de ansatte lot være å gjøre ting, eller sluntret unna, når en ikke leder var sammen med dem. Det som ble beskrevet, var at man falt tilbake til gamle måter å gjøre ting på, eller gjorde ting på en måte man selv syntes var best. En ansatt beskrev dette slik:

*«Leder har en mye større utfordring i forhold til de på natt. Når de blir pålagt og gjør en oppgave sånn og sånn eller får pålagt en ekstra oppgave, så har det vært en del utfordringer med det. Det har det. Ja, for de finner ut så mye sammen de da, som de synes er veldig bra. Som de gjør allikevel, selv om det er bestemt noe annet. Det er slike ting man må ta opp igjen på avdelingsmøter. De sier at de egentlig liker det, men nei, de liker å gjøre det på måten sin selv også».*

Avdelingslederne var som nevnt klarere i sine oppfatninger av at det vi vurderer som opportuniste fant sted. Fra dem fikk vi noen beskrivelser av ansatte som rett og slett ikke gjorde arbeidsoppgaver de var pålagt, om ikke det var en leder der og fulgte dem opp. Men vi fikk flest beskrivelser av det som er beskrevet over, at ansatte gjør ting på sin egen måte, eller faller tilbake til en gammel måte å gjøre ting på, når de som følge av en beslutning skulle ha endret seg. Dette sitatet fra en avdelingsleder beskriver dette;

*«De vet egentlig hvilke mål de har, men de vil ikke gjøre det på den samme måten, for det har noen andre kommet på. Så de mener de må få gjøre det på sin måte. Det er vanlig».*

To av avdelingslederne oppfattet også at informasjon som fantes blant de ansatte utenom dagtid, ikke nådde lederen. Dette ble til en viss grad brukt av de ansatte som et argument for at sjefen ikke har forståelse for hva som skjer. Følgende sitat beskriver dette;

*«Det kan bli noen kommunikasjonskrasj der de som jobber natt sier: vi er på natt, du skulle ha prøvd det».*

Dette bekreftes også av en ansatt, som sa følgende;

*«Jeg tror lederen hadde hatt et større grunnlag for å si at «det her har dere tid til» og kanskje vært med på å bidra til at de skal dele seg fornuftig i avdelingene dersom det*

*hadde vært en leder med formelt personalansvar på jobb døgnet rundt».*

Vi spurte også avdelingslederne om de mente at noe opportunisme kunne være positivt, i den forstand at de ansatte gjennom eksperimentering kunne finne ut nye og bedre måter å gjøre jobben på. Det var det ingen av dem som hadde noen positive erfaringer med. En beskriver dette slik;

*«Nei, jeg har ingen eksempler på at de bruker friheten til å teste ut nye gode måter å gjøre ting på. Jeg har heller oppdaget at de tar seg friheter og prøver ut ting som faktisk ikke er så bra. Eller ting som jeg konkret har tatt opp for å si det slik. Ellers har jeg ikke testet det ut, for jeg er ikke der og passer på dem, de ser meg nesten ikke».*

En annen avdelingsleder nyanserte dette noe, og åpnet for at det kunne ha en positiv side selv om også denne respondenten så faren for at det kunne få negativ effekt;

*«Av og til, enkelte ganger tror jeg de ansatte jobber annerledes mot mål og krav når jeg ikke er til stede. Det kan sikkert være positivt ved at hvis det gjøres fordi at endringsarbeidet, altså de rutine vi gjør, er i utvikling på det vi allerede har bestemt, så er jo det supert. Da er det deres eget og det er bra. Men det kan også være tilbakefall på ting som vi egentlig holder på med, som det er enkelt å melde seg ut av».*

#### **4.4.1.2 Leders effekt på opportunisme**

Vi gikk videre med å spørre om i hvilken grad en leder som var tilstede gjorde noe med graden av opportunisme. Også her hadde alle de vi intervjuet eksempler på at ledere hadde en direkte innvirkning på dette. De ansatte mente dog også her, i mindre grad enn avdelingslederne, at det var forskjeller. En av de ansatte kom med følgende beskrivelse;

*«Ja, jeg har jo opplevd kollegaer som føler at når leder er der, så må de, så blir de litt mer forsiktig, de er redde for at de blir passet på, så blir de litt mer avslappet når leder ikke er der. Det ser jo ut som de har det bedre da, rett og slett. Så det kan være noe positivt ved at leder ikke er til stede».*

Dette bekrefter ikke klart at det blir mer opportunisme uten leder, men det er i alle fall en klar indikasjon på at man arbeider annerledes, og at man opplever det mer behagelig å slippe at en leder er der og kan følge deg opp.

Avdelingslederne var imidlertid alle klare på at ledere var nødvendig for å hindre

opportuniste. Vi fikk beskrivelser av det som ble kalt selvutnevnte ledere, som oppfattes å skape mer opportuniste. Slik beskrev en avdelingsleder dette;

*«Selvutnevnte ledere kommer på kveld og helg. Eller de er der hele tiden, men de gjør seg mere til kjenne da, når jeg er hjemme, forstår du. Hadde man vært flere så hadde selvfølgelig lederne vært samkjørte og hatt et tett samarbeid. Du hadde unngått at folk hadde tatt ledelsen uten at de har noe ledelsesansvar i det hele tatt og ikke har noe delegert ansvarsvakt heller på den vakten. Så når jeg ikke er tilstede så er det noen andre som, selvutnevnt tar ansvar, forstår du. Med mer eller mindre hell og til forargelse for mange andre. Så det hadde det kunnet avverge da».*

En avdelingsleder kom med eksempler på at ansatte ikke foretok like strenge prioriteringer som lederen selv ville gjort. Dette dreide seg om tilfeller der de ansatte oppfattet å ha et faglig behov, men ikke ressursene til å håndtere dem og derfor kalte inn vikarer;

*«Altså, jeg har jo ansvar for at den går sånn noenlunde denne bedriften da. At jeg ikke bruker, jeg har jo budsjett å gå etter, og det er mitt ansvar å videreformidle til de ansatte at vi har noen rammer å forholde oss til, slik at det ikke er bare. Å forklare dem virkeligheten og viktigheten av, vi kan ikke bare sløse med penger og bestille alt vi vil ha og leie inn så mange folk vi synes. Så det er mitt ansvar å videreformidle til dem og ta tak i hvis de prøver på det eller gjør det når jeg har fri. For det ser jeg jo noen ganger når jeg kommer tilbake, at de har leid inn allikevel».*

#### **4.4.2 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Levanger kommune**

Våre funn fra undersøkelser omkring nærværende ledes betydning for begrensning av opportuniste er presentert og analysert over. Videre følger en oppsummering.

Det er klare beskrivelser av at de ansattes arbeidsutførelse avviker mer fra det som er besluttet av leder, når det ikke er en leder sammen med dem. Dette er slik vi ser det et tegn på at opportuniste forekommer i større grad når det ikke er leder sammen med de ansatte.

De mest klare eksemplene på slike avvik er ansatte som velger å gjøre ting annerledes, til tross for at de vet hvordan noe skal gjøres.

Det er også eksempler på at man har en ulik oppfatning av hvordan ting skal gjøres og ansatte som ved å arbeide til tider lederne ikke arbeider, mener de vet mer enn lederne. Dette

medfører at det som blir betegnet som selvutnevnte ledere, tar styring, når de formelle lederne ikke er på jobb. Vi fikk også beskrivelser av at ansatte foretok vurderinger, og tok beslutninger, som var annerledes enn den en leder ville tatt i samme situasjon.

Blant de ansatte var det meninger om at det kunne være bra å arbeide uten leder til stede fordi det føltes friere, og at man da tok mer ansvar selv. Avdelingslederne mente ganske klart at det var få eksempler på at ansatte som arbeidet alene og hadde gjort jobben sin annerledes, og på den måten utviklet oppgaveutførelsen i positiv retning.

#### **4.4.3 Empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt**

##### **4.4.3.1 Opplevelser av opportuniste**

Alle våre respondenter og informanter i Oslo politidistrikt fortalte om at det vi oppfatter som opportuniste forekom. De var både samstemte og hadde ulike beskrivelse av hva denne opportunisten bestod i.

Avsnittslederne var de som var mest opptatt av mål, og at divisjonslederne var viktige for å forebygge at man ikke motarbeidet besluttede mål. Begge avsnittslederne vi intervjuet gav beskrivelser av det. Her er en av dem;

*«Men det hjelper ikke om jeg bruker PSV, hvis ikke mine førstelinjeledere følger meg og mannskapene følger meg. Da får vi målforskyvningen. For jeg kan godt si til noen av mine at i dag skal vi ha fokus på et sted, men så sier de andre nei, det gidder ikke vi å dra til. Jeg har lyst til å dra til et annet sted jeg, for der er det mye narkotika. Og så kan de gjøre det, men hvis jeg da ikke tar tak i det, eller har en førstelinjeleder som sier nei, og forklarer hvorfor vi skal jobbe på et sted, kontra et annet, så får man den målforskyvninga som man ikke er interessert i».*

Også fra en ansatt fikk vi beskrivelser av at det varierer om førstelinjelederne sørger for å hindre at man motarbeidet målsettinger;

*«Det varierer veldig om førstelinjelederne har et forhold til det med mål. Noen har overhodet ingen, eller ikke overhodet, det er feil å si. Men har lite tanker, og har lite styrt tjeneste. Og har tillit til at de ansatte selv kan prioritere hvor de skal være, og hvilke oppgaver, altså hva de skal gjøre selv uten å bli styrt. Mens andre har en veldig mye mer metodisk tilnærming, og styrer ressursene sine i mye større grad».*

Avsnittslederne virket ikke å mene at førstelinjelederne bevisst motarbeidet målene, men

beskrev i stedet utfordringer med å få dem til å informere videre om mål som var satt for virksomheten. Dette er en beskrivelse;

*«Nei, jeg vil ikke si at lederne motarbeider målene jeg har satt. Av og til, så kan man se at de kanskje ikke motarbeider dem, men at de kanskje unnlater å informere om alt. For det som ikke er sagt, oi, det kan man jo ha glemt. Men at man sier at de ikke gjør det, gjør sånn og ikke sånn, jeg opplever ikke det. Men kanskje kan unnlate å si ting, eller si det på en måte som kan oppfattes på en annen måte, det kan man oppleve».*

Intervjuene etterlater også et klart inntrykk av at divisjonslederne styrer de ansatte for å unngå avvik. Men det synes å være en tendens til at styringen dreier seg om hvordan man skal gjøre arbeidet for at det skal være i henhold til lover, retningslinjer og rutiner, eller unngå farlige situasjoner. Dette sitatet fra en førstelinjeleder beskriver det siste;

*«Jeg må med jevne mellomrom snakke om de samme tingene, for jeg vet at ellers kommer noen snart til å kjøre slik at de kræsjer med patruljebilen».*

Det kan tyde på at fokuset er mer på å hindre avvik fra rutiner og ordrer i det daglige, enn avvik fra mer overordnede mål.

#### **4.4.3.2 Leders effekt på opportuniste**

Våre informanter og respondenter var helt samstemte i at ledere var avgjørende for å hindre det vi oppfatter som opportuniste. Vi fikk flere eksempler på at dette skjedde når det av ulike grunner ikke var ledere til stede. Flere var innom enkle daglige rutiner av administrativ art, men også det at ansatte innrettet tjenesten etter det de hadde lyst til, fremfor det de skulle. Følgende sitater fra avsnittsledere beskriver begge deler;

*«Men det jeg ser i hvert fall er at ting som vi har blitt enige om da, det kan være av rent administrativ karakter, det kan være det å vaske lokaliteter, rydde bilene eller sånne ting. Det er helt åpenbart at det går i større grad i orden på vaktlagene som har leder. Det er den mest synlige delen av det. Når de er på jobb, så er ting på stell.»*

*«Møter du to på jobb, to politibetjenter, som har en dårlig dag, så er det vel opp til dem å velge hva de skal gjøre da. Skal de gjøre det som sjefen egentlig ønsker at de skal gjøre, eller gjør de noe helt annet. Og så lenge ingen er og kontrollerer dem, så velger de det de vil selv».*

Og også i politiet fikk vi historier om uformelle ledere som trådte frem når den formelle lederen ikke var til stede, noe som førte til opportuniste. I eksempelet under var tilfellet at ledere var omdisponert til annen type tjeneste slik at de ansatte jobber uten leder sammen med seg:

*«Men sånn som det er nå, så har jeg uformelle ledere som styrer mye på tvers, og som det er vanskelig å få tak i. På grunn av, og det sier jo de ansatte også, at en av de største utfordringene mine er lite tilstedeværelse av ledere».*

Førstelinjelederne var mest tydelige i beskrivelsen av betydningen deres av kontinuerlige nærvær hadde for å forebygge avvik, når endringer i rutiner og arbeidsmåter skulle implementeres. De fortalte at det var viktig for å unngå avvik at dette blir fulgt opp umiddelbart og at budskapet blir gjentatt. En av dem beskriver det slik:

*«Ja den daglige oppfølgingen blir viktig for å kunne implementere endringen, og hele tiden kontinuerlig jobbe med både kompetanseheving og korrigerende for å få til noen ting. Ikke sånn sporadisk med 14 dagers mellomrom. Det pågår hele tiden, ikke sant».*

Også de ansatte var samstemte om at lederne forebygde opportuniste. Deres historier gikk på at lederen hadde en faglig kontrollfunksjon.

*«Førstelinjelederne har en sånn fagmessig kontrollfunksjon. Rett og slett at du har en som kvalitetssikrer arbeidet som blir utført. De som er hos oss er som regel erfarne i faget, og har jobbet, ikke nødvendigvis som fagspesialister, med de har jobbet i faget over lenger tid og har mye kompetanse. Sånn at de har, eller kan inneha en slik kontrollfunksjon i forhold til arbeidet som utføres, altså en kvalitetssikringsfunksjon».*

En av de ansatte trakk inn et aspekt som ingen andre nevnte, kanskje noe overraskende. Men det er mulig at dette var så selvfølgelig at man ikke tenkte på det en gang. Det handlet om at ledes nærvær forebygger opportuniste som kan gå utover rettssikkerheten til publikum;

*«Ja, sånn umiddelbart så er jo jeg veldig glad for at vi har ledere tilgjengelige og jeg ser også at vi har mye bruk for det. Og for oss er det ikke bare som service til publikum, men det handler om rettssikkerhet og alt».*

Det er grunn til å anta det, at ansatte som vanligvis jobber sammen med en leder, hindrer opportuniste også de gangene leder av ulike grunner ikke er til stede. Flere av dem vi

intervjuet mente at de ansatte stort sett visste hva de skulle gjøre og ikke gjøre. Men det virket ikke som alle hadde reflektert over at dette kanskje er fordi de er vant til å ha noen der som forteller dem hva de skal gjøre. En informant beskrev imidlertid dette:

*«Vi har jo ledere til stede stort sett hele tida, og de gangene vi ikke har leder til stede så er vi liksom så vant med systemet at det er ikke sånn som på barneskolen, når læreren gikk ut så blir det kaos. Fordi at vi kjenner hvordan vi skal jobbe, og vi vet hvordan vi skal jobbe. Jeg tror det hadde vært annerledes hvis vi aldri hadde hatt en leder til stede, og så hadde lederen kommet inn. Da tror jeg vi hadde jobba annerledes, og da tror jeg det hadde vært vanskeligere å skjønne. For at da hadde du følt at nå skal de komme inn og vurdere oss, eller nå vil du prestere. Altså du, da ville du følt det som en litt sånn eksamen».*

#### **4.4.4 Oppsummering av empiri og empirisk analyse - Oslo politidistrikt**

Våre funn fra undersøkelser omkring nærværende lederes betydning for begrensning av opportuniste er presentert og analysert over. Vi finner å kunne oppsummere slik:

Det er få eksempler på at avvik skyldes at man ikke vet hvordan ting skal gjøres. De ansatte opplever at de gangene leder ikke er der, så arbeider de allikevel ganske likt som om leder er der. Fordi de vet hva som forventes av dem. Dette mener vi er en følge av at ledere vanligvis sørger for å fortelle dem dette, slik at de også er i stand til å gjøre dette når de enkelte ganger arbeider alene.

Å sørge for at ansatte utfører arbeidet riktig og ikke avviker fra lover og rutiner, virker å være viktig for lederne. Og det fremstår klart at slike avvik hadde oppstått i større grad om man ikke hadde hatt leder der. Både fordi leder bidrar til å fortelle hva som er riktig, samt kontrollerer at det riktige gjøres.

Å sørge for at det arbeides med de riktige tingene, virker det som det er tilfeldig om lederne sørger for. Dels virker dette å være fordi lederne i varierende grad sørger for at de ansatte vet hvordan de skal jobbe, og dels fordi de i varierende grad er opptatt av å sørge for at de ansatte jobber med det de skal.

#### **4.4.5 Komparativ analyse – Forskningsspørsmål 3**

Det virker å være forskjeller mellom Levanger kommune og Oslo politidistrikt når det kommer til det å gjøre ting annerledes enn det lederen vil, fordi man har forskjellig oppfatning

av ting. I Levanger kommune er det tilfeller av at ansatte kjenner til, eller hevder å kjenne til, forhold på arbeidsplassen som lederne ikke kjenner til. Slike forskjeller er det ikke i Oslo politidistrikt, og en klar årsak til det, er at lederne arbeider samtidig med de ansatte og får med seg akkurat det samme.

Vi klarer ikke å se forskjeller i hvordan det arbeides mot organisasjonenes mål. Det sies mer rett ut at ansatte i Levanger kommune velger å gjøre ting annerledes, enn det avdelingslederen har sagt de skal gjøre, når denne ikke er til stede selv. I Oslo politidistrikt skal målene som formidles av en avsnittsleder også innom en førstelinjeleder før de når den ansatte. Denne førstelinjelederen utgjør en forskjell i kapasitet mellom de to organisasjonene når det kommer til å bringe videre målene, og sørge for at de ansattes arbeid styres mot målene. Men det virker tilfeldig om denne kapasiteten brukes, og det virker å forklare hvorfor vi ikke ser noen forskjell.

I begge organisasjoner fikk vi beskrivelser av at ansatte, når de ikke har en leder til å påvirke eller bistå seg, vurderer situasjoner annerledes og tar beslutninger som har større eller mindre uheldige konsekvenser. Konsekvenser man da ikke ville fått om leder hadde vært der. Både i Oslo politidistrikt og Levanger kommune virket dette å være noe alle hadde som forventning til fra lederne, og som de i stor grad tok hånd om. Men det virket å være markant mer fokus på dette i Oslo politidistrikt enn i Levanger kommune. Det å passe på at man ikke gjør noe ulovlig eller feil, virker å være en stor del av det man bruker lederne til i Oslo politidistrikt. Dette kan ha en ganske naturlig forklaring i at politiet er samfunnets maktapparat og derfor underlagt større grad av kontroll, fra både formelle og uformelle aktører enn en kommune.

I begge organisasjoner mener vi det var en klar oppfatning av at det ikke var bra at ansatte gjorde jobben sin annerledes enn det som var besluttet, men det varierte noe når det kom til hvor sterke bånd man skulle legge på dem. I politiet var det et gjennomgående budskap at det var viktig å passe på at ansatte ikke gjorde noe galt. Når det kom til hva man skulle gjøre var imidlertid lederne i politiet markant mer positive til at de ansatte måtte få frihet til å velge dette selv, enn lederne i Levanger kommune. Der var man av den oppfatning at det å gi frihet til de ansatte ikke førte til bedre måter å gjøre ting på, mens man i politiet syntes å mene at det kunne gå utover entusiasmen å bli styrt for mye.

Blant de ansatte mener vi også det var en forskjell når det kom til det å ønske å ha en leder til stede sammen med seg. I Levanger kommune antydte de ansatte at det å arbeide uten leder til stede gjorde at man selv tok mer ansvar og jobbet på en bedre måte. Avdelingslederne mente



ganske klart at det var få eksempler på at ansatte som arbeidet alene hadde gjort jobben sin annerledes, og på den måten utviklet oppgaveutførelsen i positiv retning. I Oslo politidistrikt fikk vi ingen beskrivelser av at ansatte ønsket å arbeide mer selvstendig uten leder sammen med seg. Tvert i mot ble det beskrevet som positivt og å gi en trygghet.

I Levanger kommune fikk vi de klareste beskrivelsene av at ansatte arbeidet annerledes når leder ikke er til stede. I Oslo politidistrikt hender det også at man ikke har en leder sammen med seg, men det var vanskelig å påvise at arbeidet da ble utført annerledes. Dette mener vi kan forklares med at de vanligvis har ledere sammen med seg som både forteller dem hva de skal gjøre og kontrollerer at de gjør som de skal, slik at dette «smitter over» på de gangene man ikke har leder sammen med seg.

#### **4.4.6 Teoretisk analyse – Forskningsspørsmål 3**

Busch et. al. har oppsummert tre hovedårsaker til at opportunisme oppstår; asymmetrisk informasjon, ulike målstruktur og ulik risikoaversjon.

Informasjon henger nært sammen med kommunikasjon, som henger sammen med språk. Vi har i forbindelse med Forskningsspørsmål 1 vist hvordan vi mener lederne i Oslo politidistrikt ved nærvær til sine ansatte har bedre forutsetninger for å drive språkskaping. Vi har her under Forskningsspørsmål 3 sett at nærvær gir dem bedre forutsetninger for å ha samme informasjon som sine ansatte. I Levanger kommune er det, slik vi ser det, mye større grad av asymmetrisk informasjon mellom leder og ansatte. Dette kan til en viss grad tilskrives kontrollspennet, men henger ikke minst sammen med forskjellen i når man er til stede, som gjør at de ansatte og lederne har kontaktflate mot ulike interessenter (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012).

Beskrivelsene fra Oslo politidistrikt viser også at asymmetrisk informasjon ikke nødvendigvis er noe som oppstår umiddelbart i det en leder ikke er der, men avhenger mer av den totale interaksjonsfrekvensen mellom leder og ansatt. Dette gjør at de gangene en ansatt, som vanligvis arbeider samtidig med sin leder, arbeider uten, vil man ikke umiddelbart få store utslag av asymmetrisk informasjon.

Under Forskningsspørsmål 1 påpekte vi også utfordringen ved å få til en horisontal koordinering av språket mellom flere ledere på samme nivå. Der disse lederne ikke har det samme språket, vil det kunne oppstå asymmetrisk informasjon mellom dem. At lederne heller ikke bringer videre informasjon fra nivået over, til de ansatte under, kan være en annen årsak

til asymmetrisk informasjon. Vi mener dette er det som beskrives i Oslo politidistrikt når ledere ikke sørger for å gjøre mål kjent for sine ansatte. Denne asymmetriske informasjonen får derfor konsekvenser i forhold til ulik målstruktur.

Ved å være ansatt forplikter man seg til å arbeide mot de mål leder setter. Dette beskriver Busch et. al. å være regulert i kontrakter, som kan være formelle og uformelle (Busch, Vanebo, & Dehlin, Organisasjon og organisering, 2012, s. 77). Vi har i forbindelse med Forskningsspørsmål 2 behandlet hva slags mål det arbeides mot i organisasjonene vi har undersøkt. Det vi kom frem til, er at det for det meste er driftsmål. Vi mener også at det som benevnes som mål i Levanger kommune, heller virker å være mer som rutiner og prosedyrer som er utarbeidet for arbeidet, enn direkte mål.

Relasjonskontrakter, som i bunn og grunn dreier seg om tillit, har man i stor grad begge steder. De ansatte i organisasjonene vi har undersøkt, er generelt gitt mer tillitt enn de fleste andre ansatte i arbeidslivet for øvrig. Dette forklares ved at politifolk kan bruke makt og de kommuneansatte har ansvaret for å ivareta helsen og omsorgen til våre svakeste. I Levanger kommune har man i mindre grad enn i Oslo politidistrikt hierarkiske kontrakter, altså tilstedeværelse av autoritet i form av formelle ledere. Det kan derfor forklare at man forsøker å inngå markedskontrakter. Som kjent, så krever slikt stor grad av spesifisering, slik at man kan si når den er oppnådd (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012). Detaljerte beskrivelser av hvordan jobben skal utføres kan være et forsøk på dette. Dette mener vi kan virke som en slags sammenblanding av mål og kontrakten som regulerer hvordan man skal arbeide mot målene. Men uansett kan det virke som dette utjevner den effekten man i Oslo politidistrikt får av at man der har hierarkiske kontrakter ved at leder er til stede.

Når vi begge steder mener å se en ulik målstruktur når leder ikke er til stede, så mener vi det kan skyldes svakheter ved de kontrakter man har valgt å bruke. Levanger kommune vil aldri klare å presisere hvordan arbeidet på et sykehjem skal utføres så detaljert at markedskontrakter kan hindre all endring i målstruktur. Dette er fordi oppgavene på et sykehjem er av en slik art at de krever utøvelse av et visst faglig skjønn.

Oslo politidistrikt vil med sine hierarkiske kontrakter, i form av nærvær av ledere, ha potensiale til å forhindre endring i målstruktur. Forklaringen på at dette ikke da skjer, må slik vi ser det, være at lederne ikke i stor nok grad ivaretar den oppgaven. Dette viser også at det er utfordringer knyttet til i hvor stor grad lederne identifiserer seg som ledere (Klausen 2010).

Vi mener å se at lederne i begge organisasjonene har kunnskap om, og et ansvar for, at regler

og rutiner følges, som gir dem det Busch et. al. beskriver som høyere risikoaversjon enn de ansatte (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012). Imidlertid er det grunn til å tro at forskjellen i risikoaversjon i Oslo politidistrikt er enda større enn i Levanger kommune, grunnet kontrollfokus som er på politiet fra resten av samfunnet. Lederne i Oslo politidistrikt bruker derfor mye av sine lederressurser på å sørge for at ansatte ikke gjør noe galt, og forebygger dermed opportuniste forårsaket av ulik risikoaversjon. Dette fokuset virker å stemme usedvanlig godt med Etzioni (Etzioni, 1964) syn på hvordan man skal innrette kontrollmekanismer: «for å sjekke at ordrer blir utført og etterlevelse av kvalitetsstandarder og sikkerhetsregler» (Etzioni 1964, s. 25).

I Levanger kommune virker det som man forsøker å møte ulikheten i risikoaversjonen med de tidligere nevnte rutiner, et velutviklet system for avviksbehandling og utpekte ansvarlige på jobb. Beskrivelsene av at de utpekte ansvarlige av og til går ut over sine fullmakter, mener vi kan skyldes at differansen i risikoaversjon mellom dem og lederen, er større når det går fra å dreie seg om profesjonsspesifikke til mer generelle problemer (Similä og McCourt). Dette, mener vi, kan handle om det samme som vi tidligere har beskrevet; at man beveger seg fra tamme til onde problemer (Rittel og Webber 1973). Asymmetrisk informasjon, der den utpekte ansvarlige ikke besitter samme kunnskap som lederen, gjør at risikoaversjonen blir forskjellig. Den utpekte ansvarlige vurderer risikoen opp mot profesjonskunnskapen og frykten for og ikke å gi forsvarlig og god nok omsorg. En formell leder vil også balansere profesjonskunnskapen mot sin generelle lederkunnskap, og også ha risikoaversjon mot for eksempel og ikke holde seg innenfor rammene i budsjettet.

Forskjellene vi har beskrevet i hvordan de to organisasjonene har valgt å forebygge opportuniste, kan beskrives ut fra Ouchis modell (Ouchi 1979). Begge steder bruker man normstyring fordi man ikke kan hverken programmere eller måle hvordan, i alle deler av arbeidsutførelsen. Man rekrutterer ansatte til våre to organisasjoner med omhu, og fokuserer mye på holdninger og etikk i både utdanning og senere oppfølging, for å sikre seg mot for eksempel maktmisbruk fra en politiansatt eller omsorgssvikt fra en sykepleier. Men de delene av arbeidet som kan programmeres, har man altså valgt å møte på forskjellige måter. Levanger kommune forsøker å gjøre dem målbare ved å definere klart hvordan det skal gjøres. Oslo politidistrikt driver adferdskontroll ved nærvær av leder.

#### 4.4.7 Konklusjon – Forskningsspørsmål 3

Det at ledere i Oslo politidistrikt er til stede til sammen med sine ansatte gjør at asymmetrien i informasjon mellom ansatte og ledere er mye mindre enn i Levanger kommune. I Oslo politidistrikt virker imidlertid asymmetrien i informasjonen å ha flyttet seg et hakk opp i hierarkiet, slik at det er asymmetrisk informasjon mellom avsnitsleder og divisjonsleder.

Begge organisasjoner vi har undersøkt forsøker å hindre målforskyvning ved ulike kontrakter. Levanger kommune forsøker å regulere dette ved markedskontrakter, gjennom detaljert beskrivelse og kontroll av arbeidsprosesser. Men begrensninger i hva som faktisk kan beskrives, gjør at det ikke er tilstrekkelig for å hindre målforskyvning.

Oslo politidistrikt, har ved sine nærværende ledere, inngått hierarkiske kontrakter som gir dem en mulighet til å hindre målforskyvning som Levanger kommune ikke har. Men kapasiteten brukes ikke.

Begge organisasjonene har satt inn tiltak for å hindre at ulik risikoaversjon mellom leder og ansatt får uheldige konsekvenser. Oslo politidistrikt virker å ha en spesielt stor bevissthet på viktigheten av dette, noe som nok er en konsekvens av politiets spesielle stilling som samfunnets maktapparat. I Oslo politidistrikt virker det å være noe man forventer lederne prioriterer høyt. Siden lederne arbeider samtidig med sine ansatte, er det også noe lederne er i stand til å ivareta på en god måte, og ivaretar på en god måte. I Levanger kommune har man i stedet for ledere, arbeidsbeskrivelser, avviksbehandling og faglige ansvarlige til stede. Det hindrer avvik så lenge det dreier seg om profesjonsspesifikke forhold, men når det kommer til mer generelle problemer er den faglige ansvarlige mest opptatt av risikoen i faget og ikke risiko i forhold til andre forhold som en leder også ville ha tatt med i vurderingen.

Sammenligning av Oslo politidistrikt og Levanger kommune viser at nærvær av leder gjør at Oslo politidistrikt i større grad hindrer opportuniste på grunn av asymmetrisk informasjon og ulik risikoaversjon. Det kunne også ha hindret ulikheter i målstruktur, men her er ikke potensiale hentet ut. Det kan skyldes at man i Oslo politidistrikt ikke i tilstrekkelig grad er bevisst på at formelle ledere også har potensial for å være opportuniste.

For å få til endring må man sette seg mål om endring og forholde seg til dette. Opportuniste vil altså kunne svekke endringsevnen betraktelig. En organisasjon som ønsker å håndtere endring bør derfor være i stand til å hindre opportuniste. Opportunisten har bedre vilkår der leder er fraværende, så nærhet av leder vil kunne være effektiv for å hindre opportuniste.

## 5 Konklusjon

I denne delen oppsummeres våre delkonklusjoner for å kunne gi et svar på problemstillingen;

*Øker muligheten for å lykkes med endring i døgn-drevne offentlige tjenester ved nærvær av leder?*

Vi kommer også med forslag til tiltak og forbedringer basert på våre konklusjoner, samt forslag til videre forskning. I tillegg en beskrivelse av hva vi mener vår forskning har gitt av resultater.

### 5.1 Generalisering

Allerede innledningsvis i denne avhandlingen, beskriver vi et ønske om å generalisere våre funn. Men på grunn av våre metodiske valg, er det ikke grunnlag for å si at våre konklusjoner er gyldige for andre enn de caser vi har undersøkt. Vi mener imidlertid å ha beskrevet at konklusjonene bekreftes av annen teori. Det er grunnlaget for det Jacobsen kaller teoretisk generalisering (Jacobsen D. I., 2005). Det er bare den som leser denne avhandlingen og sammenligner med sine egne oppfatninger, som kan si noe om det er grunnlag for å generalisere utover våre to caser.

### 5.2 Et klapp på skuldra til lederne

Mot slutten av denne avhandlingen finner vi det også riktig å gjøre noen betraktninger omkring de lederne som her er beskrevet, Dette er betraktninger som ikke nødvendigvis er relevante for vår undersøkelse, men som vi allikevel mener bør nevnes.

De ansattes nærmeste leder, betyr åpenbart veldig mye for dem. Og det virker for oss at de betyr enda mere for dem som har en leder som arbeider samtidig med dem. Lederne i organisasjonene vi har undersøkt gjør en jobb som, generelt sett, tilfører mye til organisasjonene og menneskene de har ansvar for. Disse lederne gir ansatte trygghet i en krevende hverdag ved at de tar ansvar når de vanskeligste avgjørelser skal tas, eller heftige oppdrag skal ledes. De viser omsorg for sine ansatte, og følger dem opp både faglig og menneskelig. Alt dette tas hånd om i en krevende hverdag med overskudd av oppgaver, underskudd av ressurser, stadige krav om endring og mer ris enn ros. Derfor fortjener de respekt og ros.

Men det ligger imidlertid til oss å rette et kritisk blikk mot det som ikke er optimalt i

organiseringen og utøvelsen av lederskapet også. Vi håper dette oppfattes som konstruktive bidrag til videre utvikling av organisasjon og ledelse i politi og kommune.

### **5.3 Oppsummering**

Vi har tilnærmet oss problemstillingen gjennom tre forskningsspørsmål som tar for seg tre funksjoner av utøving av ledelse. Vi ser at alle de tre forskningsspørsmålene har bidratt til å bringe frem forskjeller mellom de to måtene å organisere ledelsen på. Sammen gir de etter vår mening også et grunnlag for å si noe om hvordan forskjellene oppstår, og i hvilken grad man har utnyttet potensialet som ligger i det å ha organisert seg som man har.

#### **5.3.1 Språkskaping**

Nærvær vil påvirke muligheten til å utøve makt ved å sette agendaen (Bolmann & Deal, 2009). Dersom man kontrollerer agendaen, har man skaffet seg en mulighet for språkskaping. Ledere som har nærvær med sine ansatte gjennom hele døgnet, har i større grad mulighet til å sette agendaen overfor sine ansatte, enn ledere som kun arbeider dagtid.

Den klareste effekten av nærvær av leder fant vi når det kom til evnen til å utvikle adferdsspråk og systemspråk (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007). Denne evnen øker merkbart når man har nærvær av leder. Og når det kommer til det å gjennomføre endringer av et større omfang enn det som relateres til daglig driftsoppgaver, vil spesielt evnen til å utvikle systemspråket være essensielt. Det vil gi den helt nødvendige fortolkningsmakten som Bolman og Deal beskriver (Bolmann & Deal, 2009).

En nærværende leder utvikler språket på det enkelte vaktlag eller skift han er leder for. Imidlertid kan det ofte være avgjørende at utviklingen av systemspråket skjer i en større sammenheng, som for eksempel ved innføring av nærpolitireformen eller kommunereformen. Dersom lederne utvikler et systemspråk på sin enhet som ikke er i tråd med overordnede ledes systemspråk, vil imidlertid nærvær av leder hindre, fremfor å fremme, endring. Årsaker til at ledere ikke klarer å utvikle systemspråket, kan være feil rolleforståelse, eller at lederen på nivået over ikke har klart å skape et felles systemspråk blant sine mellomledere.

Om språkskapingen ved nærvær av leder skal være et fortrinn fremfor en ulempe, avhenger av at lederne på alle nivåer utvikler et systemspråk som er i tråd med overordnede ledelse. I motsatt fall vil nærvær av leder fungere som godt organisert endringsmotstand, fremfor et endringsverktøy.

### 5.3.2 Problemløsning

Hvilke problemer som skal og må løses, relateres til hvilke mål man setter seg. I begge organisasjonene vi har undersøkt, fant vi at det i liten grad ble jobbet med tilpasnings- og utviklingsmål. Det vi undersøkte var derfor i stor grad problemløsning i den daglige driften.

Leder er ikke viktig for løsning av profesjonsspesifikke problemer. De kan løses ved utpekte ansvarlige profesjonsmedarbeidere, gode rutiner, trening og klare driftsmål.

Nærvær av leder har derimot betydning for evnen til løsning av de generelle problemer som ikke kan utsettes. Konflikter er et slikt problem, og ved endringer er konflikter vanlig.

Einarsen og Pedersen mener konflikt handler om frustrasjon og energi som utløser endring. Hvordan man håndterer dette påvirker om endringen blir positiv eller negativ (Einarsen og Pedersen 2011). Om man skal gjennomføre større endringer, vil derfor nærvær av leder kunne sørge for at endringen blir positiv.

Nærvær av leder gir leder anledning til å håndtere problemer hele tiden. En negativ effekt av det, kan være at kunnskap om årsaken til problemene ikke blir gjort kjent for andre i organisasjonen. Dette kan være det Argyris og Schön (Argyris & Schön, 1978) kaller enkeltkretslæring, altså læring som ikke setter spørsmålstegn ved grunnleggende forutsetninger for kunnskapen. I mange tilfeller er enkeltkretslæring bra, men de kan også blokkere for endringer. Dersom de problemene en leder løser skyldes grunnleggende feil ved systemet, burde kunnskapen om dette kommet videre i organisasjonen, og gjort til gjenstand for dobbeltkretslæring. Dette vil igjen medføre endring (Argyris & Schön, 1978). Hvis dette ikke gjennomføres, kan en leders nærvær hindre endring.

Generelle problemer som ikke løses, kan være direkte hemmende for evnen til å endre seg. Men det å ha uløste problemer er også indirekte hemmende, ved at det stjeler kapasitet i organisasjonen som kunne vært brukt til endring. At man ved nærvær av leder også løser generelle problemer fortløpende, øker dermed muligheten organisasjonen har for å drive med endring. Lederne må imidlertid være bevisst på hvilke problemer de løser selv, uten at også kunnskapen om problemet deles med resten av organisasjonen, for eksempel ved å bruke det formelle systemet for avviksrapportering.

### 5.3.3 Opportunisme

Nærvær av leder sørger for å redusere asymmetrisk informasjon mellom leder og ansatt.

Detaljerte beskrivelser av resultatkrav fungerer kun for å forebygge ulik målstruktur når det

kommer til oppgaver som innebærer få valgmuligheter knyttet til utførelsen. For andre oppgaver vil adferdskontroll fra leder være et mye mer effektivt tiltak. En nærværende leder har derfor stort potensiale i å hindre ulik målstruktur. Dette fordrer imidlertid at lederne utnytter potensialet de har med sin posisjonsmakt, ved å styre ressurser og ansatte i arbeidet. Det varierte om det skjedde i Oslo politidistrikt.

Nærvær av leder gjør at man har en større anledning til å sørge for at ikke ansatte gjør noe ulovlig, eller feil, fordi ledere har større risikoaversjon enn de ansatte. I Oslo politidistrikt virker dette å være en viktig og prioritert del av ledernes oppgave, og noe som blir godt ivaretatt. I Levanger kommune virker det som at når det ikke er ledere til stede, får det konsekvenser ved at ansatte går ut over sine fullmakter, når generelle og onde problemer skal håndteres.

Skal man som leder gjennomføre en endring, vil alle former for opportuniste være et hinder mot å klare det. Nærvær av leder gjør muligheten til å forebygge opportuniste større, og kan altså være nyttig for å klare å gjennomføre endringer. Men det er viktig å finne den riktige balansen mellom hvor mye styringskostnader man bruker på å forhindre resttap. Det er forståelig at politiet er opptatt av å hindre feil blant sine ansatte da legitimitet er deres viktigste kapital, og det styrer alternativene de har i sin oppgaveløsning (Busch T. , 2014). Men dersom man ønsker å bli bedre på endring, er det grunn til å vurdere balansen i styringskostnadene mellom det å sørge for at ansatte gjør det mest riktige, fremfor at de ikke gjør noe galt.

### **5.3.4 Lederrollen**

Den ideelle førstelinjelederen utnytter til fulle det potensial som ligger i og være nær de ansatte, slik vi har beskrevet gjennom de tre forskningsspørsmålene. Denne lederen vil derfor være et glimrende endringsverktøy.

Lederne som er nærmest de ansatte i Levanger kommune var tydelige på sin rolle som ledere. Men det varierer i hvilken grad lederne som er nærmest de ansatte i Oslo politidistrikt gjør det samme. Noen inntar rollen Klausen kaller formann, og da er potensiale langt lavere, enn om han inntar rollen som leder (Klausen, 2010).

Vi finner ingen grunner til at dette har sin årsak i at de har bestemt seg for ikke å være leder, men formann. Det handler mer om hvilken rolle de spiller i kraft av hva de vektlegger i jobben sin. Det kan være flere årsaker til at man ender som formann og ikke leder. Lav sosial distanse mellom leder og ansatt eksponerer en leders svakheter, og kan gjøre det vanskelig å opprettholde lederrollen (Anatonakis & Atwater, 2002). Rekruttering av ledere fra egne



rekker, eller manglende lederutdannelse, kan også være med på å understreke dette (Klausen, 2010). Det siste er undersøkt av Bystrøm, som konkluderte med at et lavt antall politiledere har formell lederutdannelse (Bystrøm, 2014).

Ledere som ikke er tydelige på sin rolle som leder, men som i stedet opptrer som formenn, har en begrensende effekt på evnen til å få til endring. Dersom de har tilstrekkelig feil rolleforståelse og samtidig et ønske om, vil de også kunne ha potensiale til å organisere direkte motstand mot endring. Nettopp derfor mener vi denne rolleavklaringen er så viktig. Å sette dem i stand til å utøve rollen sin på rett måte, er et ansvar for ledere lengre oppe i hierarkiet. Og de bør være klar over at opportunisme oppstår hos ledere også. Ledere som ikke arbeider samtidig med sin nærmeste leder er spesielt utsatt for asymmetrisk informasjonsgrunnlag og ulik målstruktur.

#### **5.4 Svar på problemstillingen**

I Levanger kommune uttrykte man forundring over at man i Oslo politidistrikt tok seg råd til å ha ledere på jobb til en hver tid. I Oslo politidistrikt var man forundret over at man i Levanger kommune tok seg råd til ikke å ha det. Det som kommer til uttrykk her, kan forstås som forskjellige oppfatninger av hvordan agentkostnadene skal bli minst mulig. Det er åpenbart at Oslo politidistrikt ved sine mange ledere har større styringskostnader enn Levanger kommune. Spørsmålet er om det begrenser resttapet nok til at de totale agentkostnadene blir lavere.

Vi har ikke grunnlag for å si at Oslo politidistrikt med sine høye styringskostnader har lyktes mer med endring enn Levanger kommune. Men vi mener svarene på forskningsspørsmålene klart viser at Oslo politidistrikt har et mye større potensiale for å lykkes med endring, enn Levanger kommune. Potensialet avhenger av hvordan lederne utfører sin rolle. Med det som forbehold, blir svaret på vår problemstilling;

*Nærvær av leder i døgnrevne offentlige tjenester øker muligheten for å lykkes med endring.*

#### **5.5 Anbefalinger og forslag til forbedringer**

Når vi nå har svart på problemstillingen, vil vi med den som grunnlag komme med noen anbefalinger og forslag til forbedringer i de to organisasjonene vi har undersøkt.

### **5.5.1 Generelle betraktninger**

Det må gjøres klart og tydelig i begge organisasjonene, at det å være leder på laveste nivå, ikke innebærer å være fremst blant likemenn, men en del av ledelsens forlengede arm. Det er ikke å anbefale at man rekrutterer ledere internt i egne avdelinger. Ledere bør ha og få, opplæring og utdanning i ledelsesfaget.

Dersom man ønsker endringer utover justeringer i den daglige driften, må man fokusere mye sterkere på å utvikle tilpasningsmål og utviklingsmål. Blir man flinkere til å endre seg ved utvikling innenfra, er det grunn til å tro at man i mindre grad blir reformert utenfra.

Dersom man skal, eller må, redusere i den samlede lederressursen ved innsparinger i ledernivå, bør man heller kutte i nivåer høyere i hierarkiet enn det ledernivået som arbeider nært og samtidig med de ansatte.

### **5.5.2 Levanger kommune**

Levanger kommune bør, som Oslo politidistrikt, innføre et ledernivå til under avdelingslederne. Dette må være ledere med personalansvar som også arbeider turnus. Vi tar ikke stilling til hvordan dette kan organiseres her, men ulike løsninger bør vurderes. I tillegg til å forbedre mulighetene for språkskaping, problemløsning og hindring av opportunisme, vil slike stillinger også kunne brukes som rekrutteringstiltak og utviklingsarena for videre karrierer som ledere.

Ved rekruttering av nye ledere, må det klargjøres at det å være leder på laveste nivå, ikke er å være fremst blant likemenn, men en del av ledelsen. Og ved rekruttering bør man ikke rekrutteres inn som leder, der man tidligere har vært medarbeider.

Ledere bør ha, eller få, opplæring og utdanning i ledelsesfaget.

Ordninger med ansatte som kun arbeider nattevakter bør avvikles. Dette gir alt for liten interaksjonsfrekvens mellom dem og leder. En må forvente å forlange et visst nivå og mengde interaksjonsfrekvenser mellom leder og ansatt, som det ikke er mulig å få til hvis ansatte kun arbeider på natt.

Antall deltidsstillinger bør reduseres betraktelig. Det bør arbeides mot å finne løsninger som innebærer hele stillinger som hovedregel. Selv om vi ikke har undersøkt dette med

deltidsstillinger spesielt, er det liten tvil om at deltidsstillinger, og nattstillinger, har konsekvenser for interaksjonen mellom leder og ansatte.

### **5.5.3 Oslo politidistrikt**

Oslo politidistrikt bør beholde sine ledere med personalansvar som arbeider samtidig med de ansatte. Men det forutsetter at lederrollen klargjøres slik at man opptrer som leder og ikke «fremst blant likemenn».

Ved rekruttering bør man ikke rekrutteres inn som leder der man tidligere har vært medarbeider.

Ledere bør ha, eller få, opplæring og utdanning i ledelsesfaget.

Lederne bør bli bedre på å balansere fokuset på å passe på at de ansatte ikke gjør noe feil, med fokuset på at de ansatte skal gjøre det som er mest riktig, og høyest prioritert.

Må i større grad nyttiggjøre seg avvikrapporingssystemet som verktøy for å sikre seg dobbelkretslæring der dette er påkrevd.

Formelle møtearenaer mellom leder og ansatt bør struktureres mer, og brukes mer aktivt som arena for å utøve ledelse.

## **5.6 Forslag til videre forskning**

Undersøkelsen vår har fulgt en relativt smal sti frem mot å finne svaret på vår problemstilling. Men det er ikke til å unngå at vi underveis i undersøkelsen har vært fristet av «avstikkere fra stien», ved at vi har kommet over innfallsvinkler som vi tror kunne vært interessant å følge videre, for å avdekke ny kunnskap. Vi ønsker å nevne noen av dem som vi mener det kan forskes videre på, og som kan avdekke enda mer kunnskap om dette tema. Vi har valgt å presentere våre forslag innenfor hvert av de fagområdene som masterstudiet har;

*Organisasjon.* Vi er av den oppfatning av at når man skal slanke en organisasjon, eller fjerne organisatoriske nivåer, så er det ofte nivåene nærmest produksjonskjernen som forsvinner. En av avsnittslederne vi intervjuet uttalte, at dersom noen skulle fjernes, burde det være det nivået vedkommen var på, og ikke lederen tettest på de ansatte. Dette var en interessant tilnærming, slik at det å forske på konsekvenser av å innføre det vi benevner som nærvær av leder og samtidig fjerne ledernivåer over dette, kan være verdt å gjøre.

*Ledelse.* Distansen mellom leder og ansatt kan sies å dreie seg om interaksjonsfrekvens (Anatonakis & Atwater, 2002). Det kunne vært interessant å foreta den sammenligningen vi har gjort, ved å måle forskjellen i interaksjonsfrekvens mellom leder og ansatt, men også måle interaksjonstype. Det kunne brakt kunnskap om i hvilken grad relasjonskvaliteten (Napier & Ferris, 1993) utvikler seg i forhold til når leder og ansatte arbeider sammen.

*Økonomi.* Spørsmålet om å ha ledere på jobb handler om styringskostnader og resttap vurdert mot agentkostnader (Opstad, 2013). Det kunne derfor vært interessant å undersøke dette ut fra økonomisk teori der man gjennom en økonomisk analyse beregnet de ulike løsningene med formål å finne ut hva om som gav lavest agentkostnader.

*Statsvitenskap.* Som vi har beskrevet, så mener vi at våre organisasjoner har et betydelig utviklingspotensial i forhold til utviklingsmål og tilpasningsmål. Dette kan hemme utvikling fra innsiden og berede grunnen for store reformer initiert fra utsiden. En hypotese vi har, er at dette skyldes at politisk detaljstyring begrenser mulighetene man har for målutvikling. Det kunne vært interessant og undersøkt hypotesen ved å sammenligne om nærhet til politisk ledelse gjør noe med muligheten for å sette seg utviklingsmål.

## **5.7 Hva har vår undersøkelse bidratt til?**

Vår undersøkelse har først og fremst bidratt til mer kunnskap inn i pågående diskusjoner i våre respektive organisasjoner om hvor mange ledere og ledernivåer man skal ha, og om ledere med personalansvar kan erstattes av ledere med kun faglig eller operativt ansvar.

Spesielt mener vi bidraget til kunnskap om hvilken betydning dette har for å gjennomføre endringer er viktig. Begge våre organisasjoner står foran store reformer, og det må forventes at mellomlederrollen blir utfordret, ikke minst gjennom det sentraliseringspress som også Mintzberg beskriver (Mintzberg, 1983). I vurderingen av dette, vil vår undersøkelse kunne gi kunnskap til debatten.

Utover dette har den bidratt til de konkrete forslag til forbedringer som er listet opp over.

## 6 Avslutning

Det vi har vist til i denne undersøkelsen, er at muligheten for hensiktsmessig problemløsning, god språkskaping og forebygging av opportunisme, påvirkes av at en leder arbeider samtidig med de ansatte, i organisasjoner med tjenester som ytes hele døgnet. Leders nærvær har særdeles stor innvirkning på muligheten til språkskaping og utligning av informasjonsasymmetri.

Lederen kan imidlertid selv påvirke om evnen til å lykkes med endring skal ha en positiv eller negativ effekt. Det avgjøres av hvordan lederen utfører jobben sin. Noe som også handler om hvordan lederen settes i stand til å utøve rollen, og ikke minst hvilken lederrolle lederen selv velger å innta.

Satt på spissen, så handler dette om lederen er formann i motstandsbevegelsen og fremst i hylekoret eller toppledelsens forlengede arm!

## Litteraturliste

- Anatonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The leadership Quarterly*, ss. 673-704.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bass, A. (1998). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2012). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bolmann, L. G., & Deal, T. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2013). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2012). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bystrøm, F. (2014). Ny som leder i politiet - en kvalitativ studie av hvordan det er å være leder i politiet for første gang. *Masteroppgave i innovasjon og endringsledelse ved NTNU*.
- Cresswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research designs: choosing among five approaches*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.
- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change management*, ss. 126-144.

- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2011). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Fædrelandsvennen. (2015, Mars 19). *Ber om kvelds åpne barnehager*. Hentet fra <http://www.fvn.no/lokalt/kristiansand/Ber-om-kveldsapne-barnehager-2304704.h>
- Hartley, J. (2013, Juni 29). Leadership in tough times: Leading with political astuteness. *Forelesning sommerskole Egmond ans Zee*. Egmond ans Zee.
- Helse og omsorgsdepartementet. (2009). Samhandlingsreformen, Rett behandling, på rett sted til rett tid. *St. meld nr 47*.
- Hofstad, H. (2012). *Håndtering av "wicked problems" i kommunal planlegging, doktorgradsavhandling*. Oslo: Universitet i Oslo.
- Irgens, E., & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, R. (2014, Desember 17). Refleksjoner rundt ledelse. *Forelesning for ledere i Oslo politidistrikt*. Oslo.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm, managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- Johnsen, E. (1975). *Teorien om ledelse*. København: Nyt nordisk forlag.
- Judge, T., & Ferris, G. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, ss. 80-105.
- Justis og beredskapsdepartementet. (2013). *NOU 2013:9 Et politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer - Politianalysen*. Oslo: Justis og beredskapsdepartementet.
- Justis og beredskapsdepartementet. (2014). Lov om politiet (Politiloven). Oslo.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2015). *Prop. 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen)*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

- Klausen, K. K. (2010). *Institutionsledelse. Ledere, mellomledere og sjakbajser i det offentlige*. København: L&R Business.
- Knight, G. B. (2003). *Unofficial Dictionary for Marines*. Hentet fra <http://4mermarine.com/USMC/dictionary.html>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2014). *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser - veiledning og retningslinjer*. Oslo: Kommunal og moderniseringsdepartementet.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Prop. 95 S (2013-2014) Kommuneproposisjonen 2015*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- La Republicca . (2013, Oktober). How the church will change. *Intervju med Pave Frans* .
- Levanger kommunestyre. (2008, Desember 1). *Levanger kommunes hjemmeside*. Hentet Januar 1, 2014 fra Levanger kommunes hjemmeside: [http://www.levanger.kommune.no/Global/dokumenter/kommuneplan\\_samfunn.pdf](http://www.levanger.kommune.no/Global/dokumenter/kommuneplan_samfunn.pdf)
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives*. New York: Prentice Hall.
- Napier, B., & Ferris, G. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, ss. 321-357.
- National Labor Relations Act (u.d). (u.d.). *National Labor Relations Act*. Hentet fra [www.nlr.gov/resources/national-labor-relations-act](http://www.nlr.gov/resources/national-labor-relations-act)
- Nyeng, F., & Wennes, G. (2006). *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- Opstad, L. (2013). *Økonomistyring i offentlig sektor* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, ss. 883-849.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power. Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.



- Ragin, C. (1987). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley, California: University of California Press.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, ss. 155-169.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The principal's problem. *American Economic Review*, ss. 134-139.
- Similä, J. (2011). Ledelse av profesjoner: Ledelsesmessig kontroll versus profesjonell autonomi. I E. Irgens, & G. Wennes, *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 156-173). Bergen: Fagbokforlaget.
- Statsministerens kontor. (2012). *NOU 2012:14 Rapport fra 22. juli kommisjonen*. Oslo: Statsministerens kontor.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, ss. 161-176.

## **7 Vedlegg**

**7.1 Vedlegg 1, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste;** Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

**7.2 Vedlegg 2, Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt**

**7.3 Vedlegg 3, Intervjuguide**



Jan Ole Similä

Avdeling for økonomi, organisasjon og ledelse Høgskolen i Nord-Trøndelag

Serviceboks 2501

7729 STEINKJER

Vår dato: 02.01.2015

Vår ref: 41144 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.12.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

41144	<i>En kvalitativ studie av betydningen av nærværende ledelse i døgndrevne offentlige organisasjoner.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Nord-Trøndelag, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jan Ole Similä</i>
<i>Student</i>	<i>Erik Eriksen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.03.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices*

OSLO NSD Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11 nsd@uio.no  
TRONDHEIM NSD Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ NSD SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36 nsdmaa@sv.uit.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Erik Eriksen denonedvergen@hotmail.com

# Personvernombudet for forskning



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 41144

Personvernombudet forutsetter at prosjektet er klarert med ledelsen ved de to etatene.

Vi finner informasjonsskrivet til utvalget tilfredsstillende utformet.

Eventuelle tredjepersonsopplysninger anonymiseres ved transkribering.

Personvernombudet forutsetter for øvrig at ingen taushetsbelagte/konfidensielle opplysninger innhentes, og at taushetsplikten ikke er til hinder for den behandling av opplysninger som finner sted.

Personvernombudet anbefaler at informantene får anledning til å lese transkripsjon av eget intervju.

Det forutsettes avklart med Høgskolen i Nord-Trøndelag at data oppbevares på studentens arbeidsplass.

Prosjektsslutt er 20.03.15. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremkommer. Lydopptak slettes.

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## *”En kvalitativ studie av betydningen av nærværende ledelse i døgndrevne offentlige organisasjoner.”*

### **Bakgrunn og formål**

Forskningsprosjektet du bes om å delta i danner grunnlaget for vår masteravhandling som avlegges i forbindelse med studiet Master of Public Administration ved Copenhagen Business School/ Høgskolen i Nord-Trøndelag/ Høgskolen.

Gjennom problemstillingen: *er nærvær av leder i døgndrevne offentlige tjenester nødvendig for å lykkes med endring?* søker vi å undersøke forskjeller mellom organisasjoner der ledere er på jobb samtidig med de ansatte de er satt til å lede, og organisasjoner der ledere jobber til andre tider enn sine ansatte. Vi vil gjøre dette ved å sammenligne data samlet inn i de to organisasjonene vi selv jobber i: Oslo politidistrikt og Levanger kommune.

Du blir spurt om å delta fordi du er enten er tillitsvalgt (ansatt) eller leder på avsnitt/ avdelingsnivå i Oslo politidistrikt eller Levanger kommune.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Til bruk i vårt forskningsprosjekt vil vi samle inn data fra 10 ansatte/ ledere (respondenter) i de to ovennevnte organisasjoner. Dette vil skje i form av personlige intervjuer som vi estimerer vil ta inntil to timer. Utover det som fremkommer i intervjuet vil det ikke bli innhentet ytterligere opplysninger om respondentene. Spørsmålene i intervjuet vil dreie seg om hvordan du opplever din arbeidshverdag som h. h. v. leder eller ansatt, og hvordan forskjellig organisering av forholdet mellom ansatt og leder påvirker mulighetene organisasjonen har for å endre seg.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd og vi vil ta notater. Lydbåndopptaket gjøres for at vi skal få med oss det du sier mest mulig riktig og fullstendig. Opptaket vil i ettertid transkriberes til anonymiserte intervjuprotokoller.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Hvert intervju og hver protokoll vil kun bli identifisert ved et nummer. Nummeret henviser til en liste (koblingsnøkkel) der dine kontaktdata vil fremkomme. Denne lagres separat fra protokollene på et sikkert sted, og er kun for det tilfelle at vi ønsker utfyllende opplysninger fra deg i løpet av forskningsprosessen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20. mars 2015. Koblingsnøkkel og lydbåndopptak vil da bli slettet. De anonymiserte intervjuprotokollene vil bli lagret på sikkert sted. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i løpet av prosjektet er det kun oss to prosjektmedlemmer som vil ha tilgang til dem.

I vår masteravhandling vil vi ikke identifisere noen personer. Opplysninger du gir i intervjuet vil bli brukt til å besvare problemstillingen og det er vårt formål i større grad å trekke ut de generelle enn de spesielle opplysninger som fremkommer. Vi kan imidlertid ikke garantere at enkelte opplysninger som fremkommer i intervjuet vil være gjenkjennelige i masteravhandlingen.

**Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Erik Eriksen tlf. 48115309 eller Jørgen Worum tlf: 92651189. Vår veileder førsteamanuensis Jan Ole Similä er ansvarlig for prosjektet. Han kan kontaktes på telefonnr: 90475760 eller e-post: jan.o.simila@hint.no.

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

**Samtykke til deltakelse i studien**

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

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

# Intervjuguide

<b>Problemstilling</b>	<i>Øker muligheten for å lykkes med endring i døgndrevne offentlige tjenester ved nærvær av leder?</i>
<b>Presentasjon - informasjon</b>	<p>Forklare formålet med lydbåndopptak</p> <p>Presentere oss selv, utdanningen vår, temavalg og undersøkelsen</p> <p>Om informanten om anonymitet</p> <p>Om anonymisering av evt. tredjepersoner som nevnes</p> <p>Forklare hvordan vi tenker å gjennomføre intervjuet</p> <p>Forklare om personvern og etiske retningslinjer</p> <p>Redegjøre for forskning på egen virksomhet</p> <p>Klargjøre problemstilling og hva vi mener med nærvær av leder, og hvordan vi definerer leder; <b>leder med formelt personal og resultatansvar</b></p> <p>Klargjøre at vi ønsker den tillitsvalgtes synspunkter fordi vi mener de vil kunne representere synspunktene til ansatte, men at det er synspunktene til den tillitsvalgte som ansatt vi ønsker og ikke synspunktene til den fagforening han representerer.</p>
<b>Innledning</b>	<p>Kan du kort beskrive deg selv, din organisasjon/avdeling/enhet og hva arbeidet ditt går ut på?</p> <p>Hva er din alder, utdanning, arbeidserfaring og hvor lenge har du hatt lederstilling? Tillitsvalgt, hvor lenge ansatt?</p> <p>Forholder du deg direkte til ansatte eller har du et ledernivå under deg?</p> <p>Antall ledere under deg?</p> <p>Antall ansatte under deg?</p> <p>Arbeider du sammen med dine ansatte hele døgnet?</p> <p>Dersom det er ledernivå mellom deg og de ansatte; jobber lederen under deg sammen med de ansatte døgnet rundt?</p> <p>Tillitsvalgte;</p> <p>Har du selv en leder som du arbeider sammen med hele døgnet, eller arbeider lederen din på andre tider enn deg?</p> <p>Hvor mange ansatte er dere som har samme leder?</p>

# Intervjuguide

	<p>Nå som vi har fortalt litt om vårt tema og problemstilling, samt definert hva vi mener om endring, Hva er dine umiddelbare refleksjoner omkring dette?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nærvær vs fravær</li><li>- Endring</li></ul>
<b>Forsknings spørsmål</b>	<b>Intervjuguide</b>
"Er det mulig å få til språkskapende samspill uten nærvær av leder?"	<p>Har du kjennskap til organisasjonens mål?</p> <p>Hvordan blir organisasjonens mål til?</p> <p>Har du deltatt i utforming av mål?</p> <p>Hvordan foregår kommunikasjonen mellom leder og ansatte i organisasjonen deres?</p> <p>Opplever du at dere i organisasjonen har et felles språk?</p> <p>Oppfatter du at de som arbeider sammen på tider av døgnet utenom normalarbeidstiden har et eget språk eller en egen kommunikasjonsform?</p>
«Hva gjør nærvær av leder med muligheten til å håndtere problemer?»	<p>Lederskap kan utføres av mange, men hvilke problemer kan kun løses av formelle ledere?</p> <p>Opplever du ofte at dere har problemer som må løses, der du tenker at det skulle vært en formell leder til stede?</p> <p>Hva skjer med håndtering av disse problemene hvis det ikke er leder til stede?</p>
"Kan nærvær av nærmeste leder begrense opportunistisk adferd?"	<p>Opplever du at ansatte følger de mål som er satt for organisasjonen?</p> <p>Tror du ansatte arbeider annerledes når leder ikke er til stede?</p>