

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL310

Navn: Øystein Fossum

---

“Sammen skal vilede”

- om å skape en felles lederplattform  
på tvers av ledernivå

---

Dato: 5. mai 2022

Totalt antall sider: 89



**NORD**  
universitet

Classification: Open

[www.nord.no](http://www.nord.no)

## **Innholdsfortegnelse**

Innholdsfortegnelse	I
Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Figuroversikt	iv
1 Innledning	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Bakgrunn	2
1.2.1 Om organisasjonen	2
1.2.2 Om valg av tema	3
1.2.3 Om å bygge opp en lederplattform	4
1.2.4 Om begreper	6
1.3 Oppbygging av oppgaven	6
2 Teori	8
2.1 Innledning	8
2.2 Om ledelse	8
2.2.1 Ledelse i en norsk kontekst	9
2.2.2 Kunnskapslederen	10
2.2.3 Nærledelse	10
2.2.4 Mellomlederen	11
2.3 Organisering og hierarki: teoretisk inngang	12
2.3.1 Synet på organisasjon	12
2.3.2 Lederspenn og plassering i hierarkiet	12
2.3.3 Mellomlederens posisjon	13
2.4 Translatørkompetanse og strategi: teoretisk inngang	15
2.4.1 Translatørkompetanse	15
2.4.2 Meningsskapning	16
2.4.3 Hvordan strategier blir til	17
2.5 Relasjoner, kommunikasjon og felles språk	19
2.5.1 Relasjonsledelse	19
2.5.2 Å lede på avstand	20
2.5.3 Hvordan kommuniserer man seg mellom?	21
2.5.4 Meningsledelse	21

2.6 Oppsummering	22
3 Metode	23
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	23
3.2 Forskningsstrategi	24
3.3 Forskningsdesign og valg av metode	25
3.4 Forskningsprosessen	26
3.5 Intervjuer	28
3.5.1 Intervjuguide	29
3.5.2 Utvalg	30
3.5.3 Lederne	31
3.5.4 Transkribering, analyse og tolkning	32
3.6 Kvalitetskriterier	33
3.7 Forskning på egen organisasjon	33
3.8 Etske refleksjoner	35
4. Organisering og hierarki: funn og diskusjoner	37
4.1 Ledernes perspektiver på lederplattform, og lederrollen i egen avdeling	37
4.2 Påvirkningskraft og målstyring	40
4.3 Morgendagens Trondheim eiendom	43
4.4 Fremtidig rollefordeling	48
4.5 Oppsummering	49
5 Translatørkompetanse & strategi: funn og diskusjoner	51
5.1 Ledernes kompetanse	51
5.2 Ledernes fokus	54
5.3 Ledernes muligheter	56
5.4 Lederne som translatører	57
5.5 Å oversette oppover	60
5.6 Hvordan kan man bli bedre fremover?	63
5.7 Oppsummering	64
6 Relasjoner: funn og diskusjoner	66
6.1 Ledernes relasjoner til hverandre	66
6.2 Ledernes atferd	68
6.3 Relasjonene mellom ledere og ansatte	71
6.4 Selvstendighet for den enkelte ansatte	73
6.5 Fremtidens nærledelse	74
6.6 Å bygge en felles vei inn i fremtiden	75

6.7 Utfordringer med å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå	77
6.8 Oppsummering	79
7 Avslutning	80
7.1 Mine funn	80
7.2 Lederplattform som gir mening	88
7.3 Veien videre	88
Litteraturliste	90
Vedlegg	94
Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD	95
Vedlegg 2 Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet og informert samtykke	96
Vedlegg 3 Intervjuguide	98

## **Sammendrag**

Denne oppgaven har hatt som formål å utvikle et kunnskapsgrunnlag for hvordan man kan skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå, samtidig som man ivaretar nærledelsesprinsippet som står sterkt i blant annet Trondheim kommune (2017).

Denne inngangen til temaet har ført til følgende problemstilling og forskningsspørsmål;

### **Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?**

- *Hvilken betydning har organiseringen av de ulike avdelingene, og hierarkiet i organisasjonen, når man skal skape en felles retning?*
- *Hvordan kan ulik translatørkompetanse påvirke kommunikasjonen mellom ulike roller i organisasjonen?*
- *I hvilken grad spiller relasjonen mellom lederne inn på evnen til å skape en felles lederplattform?*

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming med et fenomenologisk utgangspunkt. Jeg har sett på Trondheim eiendom, som er en stor kommunal enhet og en organisasjon med mange ansatte, og dermed mange mellomledere. Jeg har benyttet kvalitative intervjuer med ledere fra ulike avdelinger og ulike hierarkiske nivå, til å si noe om utfordringer knyttet til å bygge opp en felles lederplattform som skal bidra til å trekke organisasjonen i en samlet retning.

Jeg har gjennomgående i denne oppgaven forsøkt å benytte problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål til å si noe om hvordan en ny og skriftlig lederplattform for Trondheim eiendom kunne bygges opp og se ut.

Jeg har identifisert tre tema som er naturlige å hensynte i en slik lederplattform, sammen med synet på ledelse i seg selv. Både teorikapitlet, forskningsspørsmålene og de tre empiri- og drøftingskapitlene følger den samme tredelingen. Jeg har benyttet forskningsspørsmålene til å identifisere sentrale begreper under hvert tema, som kan bidra til å gi en nyansert og konkret lederplattform som vil kunne skape tilslutning hos lederne i Trondheim eiendom.

Mitt svar på problemstillingen i oppgaven er at det er en rekke utfordringer som ligger i det å skape en felles lederplattform, og disse kan oppsummeres under temaene *organisering & hierarki*, *translasjonskompetanse & strategi* og *relasjoner*. Den utvidede ledergruppen i organisasjonen det gjelder bør identifisere sentrale begreper under disse overskriftene, som har betydning og burde klargjøres for sin organisasjon. Man bør samtidig formulere noen ord rundt sitt syn på ledelse, og hvilken ledelsesfilosofi som skal gjelde for sin gruppe. Videre bør man jobbe med meningsskapning, og sørge for at plattformen er noe alle i ledergruppa stiller seg bak og har tilslutning til.

## **Abstract**

The purpose of this master's thesis has been to develop a basis of knowledge about how to create a common platform of leadership across hierarchical levels, while keeping the principle of close leadership which has a strong standing in Trondheim municipality (2017) among others.

This thematic take has led to the following thesis question, and research questions;

### **What challenges is there in creating a common platform of leadership across hierarchical levels?**

- *Which impact does the organization of departments, and organizational hierarchy, have upon creating a common direction?*
- *How can different translative competence affect the communication between different roles in the organization?*
- *How does the relation between leaders affect the ability to create a common platform of leadership?*

I've chosen a qualitative phenomenological approach. I've made research on Trondheim eiendom, which is a public organization with both many employees and middle managers. I used qualitative interviews with leaders from different departments and hierarchical levels, to say something about challenges connected to building a common platform of leadership and collective direction for the organization.

I have tried through this thesis to use the research questions to say something about how such a platform of leadership for Trondheim eiendom could look in writing.

I have identified three topics which should be included in such a platform, together with the type of leadership you stand for. The different chapters in this thesis follows the same division into three parts. I've used the research questions to identify central concepts within each topic, that can contribute to creating a solid platform of leadership for Trondheim eiendom.

The answer to my thesis question is that it's a number of challenges in creating a common platform of leadership. These can all be summarized within the topics *organizing & hierarchy*, *translation competence & strategy* and *relations*. The group of leaders in the organization in question should identify central concepts within these headlines, which matters and needs clarification for their organization. At the same time, you should formulate some words concerning which type of leadership and leadership philosophy you want for your organization. Finally, you should work on getting the whole group to commit to the new platform.

## Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på over to år med studier på studieprogrammet Master i kunnskapsledelse ved Nord universitet. Det har vært to spennende år med faglig påfyll innenfor blant annet ledelse, strategiutforming, innovasjon og kunnskapsoverføring. Samtidig har det vært to år med en pandemi man ikke kunne forutse før studieløpet startet, slik at selve gjennomføringen av studiene ble annerledes enn forventet. Utenlandsturene måtte utgå, og flere av samlingene har blitt erstattet med digitale løsninger.

Likevel har utbyttet vært stort, og jeg sitter igjen med mye nyttig kunnskap som jeg tar med meg videre, både i arbeidslivet og livet for øvrig. Til tross for at jeg har endt opp med å skrive selve masteroppgaven alene, så setter jeg pris på mange bekjensker innenfor ulike bransjer, som jeg ble kjent med i kullet mitt.

I den forbindelse vil gjerne få sende en takk til Nadine, som jeg startet samarbeidet med allerede i første semester, og som har vært en verdifull sparringpartner hele veien. Hun har også gitt verdifulle bidrag til denne oppgaven både som korrekturleser, og med konstruktiv kritikk av innholdet.

Jeg vil også få takke veilederen min Robert Bye, for både gode råd og konkrete forbedringsforslag i løpet av arbeidet med denne oppgaven.

Jeg er også så heldig at jeg har en arbeidsgiver som både har gitt meg tid og mulighet til å få kombinere faglig påfyll med den jobben jeg har til daglig, i tillegg til at jeg har fått lov å bruke organisasjonen som tema for selve masteroppgaven. Det setter jeg veldig pris på! Jeg vil samtidig også sende en stor takk til alle lederne i organisasjonen som stilte opp som informanter, og bidro med mange interessante perspektiver inn i oppgaven.

Helt til slutt vil jeg sende en takk til familien min for all forståelse og tålmodighet underveis i studieløpet, der jeg har fått mulighet til å bruke mange hundre timer av fritiden på lesing og skriving.

## **Figuroversikt**

Figur 1: *Organisasjonskart Trondheim eiendom, s.3*

Figur 2: *Sentrale momenter innen "Organisering og hierarki", s.50*

Figur 3: *Sentrale momenter innen "Translatørkompetanse og strategi", s.65*

Figur 4: *Sentrale momenter innen "Relasjoner", s. 79*

Figur 5: *Sentrale momenter i mulig ny lederplattform, s. 81*



# 1 Innledning

## 1.1 Introduksjon

*“Selv bruker jeg ofte “oversetter” eller “translatør” om mellomlederen når jeg diskuterer hans eller hennes koblende rolle mellom det strategiske og det operative nivået i organisasjonen. Dette har å gjøre med at kommunikasjonen er svært ulik i organisasjonens ulike nivåer. Det er derfor maktpåliggende for en effektiv mellomleder å kunne håndtere og forstå de kommunikative virkemidlene på alle nivåer i organisasjonen for å kunne oversette mellom disse.” (Hope 2015)*

Med disse linjene oppsummerer Ole Hope på mange måter temaet, eller dilemmaet, som ligger som en rød tråd gjennom denne oppgaven.

Det finnes mye litteratur om ledelse, og man kan fordype seg i mange ulike retninger. Flere av disse vil også få plass i denne teksten, men hovedfokus er på *ledelse i flertall*. Uansett hvor dedikert man er til lederrollen sin, uansett hvor skolert man er, og uansett hvor flink man er til å planlegge hvilke grep man skal gjøre, så er det vanskelig for en leder i dag å stå og lede i et vakuum, og få akkurat det resultatet man går inn for.

Begreper som teamarbeid, ledergrupper, medarbeiderdrevet innovasjon, innbyggerinvolvering og medvirkningsmøter er kjente i dagens organisasjoner. Man skal skape noe sammen, sammen med sine ansatte, med kundene og sammen med de andre lederne. Det er sistnevnte som er hovedfokus for denne masteroppgaven, som har søkelys på en stor kommunal enhet som består av 630 ansatte, hvorav 25 av dem er ledere. Disse lederne er nødvendigvis forskjellige, men enheten har en ambisjon om å jobbe i en samlet retning. Dette forsterker den utfordringen det allerede er å lede en gruppe mennesker, for når det er mange slike grupper og mange ledere med ulike personligheter, så er man nødt til å opptre samkjørt for å skape den intenderte felles retningen.

I tillegg er det slik at disse lederne er organisert på ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen, og de leder grupper med fagpersoner fra vidt forskjellige fagfelt. Noen har noen få ledere rett under seg, andre har en stor gruppe operative ansatte, og man sitter i ulike ledergrupper og møtes ikke alt for ofte som en samlet gruppe.

I forkant av arbeidet med denne masteroppgaven er det skrevet en prosjektoppgave (Fossum & Kaiser 2021) som konkluderte med at operative ansatte opplever høyere frihet i arbeidshverdagen enn avdelingslederne, samtidig som at lederne hadde høyere kjennskap og eierskap til mål og rammeverk. Det er fristende å tolke det dit at det er mye som ligger i spennet mellom disse ytterpunktene, og det er i dette rommet mellomlederne må fungere som oversettere, eller translatører om du vil.

Jeg ønsker å utforske dette nærmere gjennom å se på spennet mellomledere står i, mellom strategisk nivå og operativt nivå. Mer spesifikt ønsker jeg å se hvordan en slik “oversetting” oppover og nedover

i hierarkiet foregår, samtidig som jeg ser etter hva dagens ledere tenker om det å inneha en felles lederplattform, og hvordan de forholder seg til ulike sentrale begreper i egen lederrolle. Jeg ønsker også å se om de ulike ledernivåene forholder seg ulikt til disse temaene, og hvordan man kan tilnærme seg hverandre.

Denne inngangen til temaet har ført til problemstillingen;

### **Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?**

For å hjelpe til å besvare denne problemstillingen vil empirien drøftes opp mot teori med utgangspunkt i tre forskningsspørsmål:

- *Hvilken betydning har organiseringen av de ulike avdelingene, og hierarkiet i organisasjonen, når man skal skape en felles retning?*
- *Hvordan kan ulik translatørkompetanse påvirke kommunikasjonen mellom ulike roller i organisasjonen?*
- *I hvilken grad spiller relasjonen mellom lederne inn på evnen til å skape en felles lederplattform?*

Formålet med undersøkelsen er å utvikle et kunnskapsgrunnlag for hvordan man kan skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå, samtidig som man ivaretar nærledelsesprinsippet som står sterkt i blant annet Trondheim kommune (2017).

## **1.2 Bakgrunn**

### **1.2.1 Om organisasjonen**

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på den største enkeltenheten i Trondheim kommune, Trondheim eiendom.

Organisasjonen består av sju ulike avdelinger, som vist i figur 1. Det er avdelingsleder for hver av disse avdelingene som utgjør enhetens ledergruppe, sammen med direktøren.

Fire av avdelingene tar utgangspunkt i mer operative arbeidsoppgaver, utbyggings- og vedlikeholdsavdelingen består primært av mellom tyve og tredve ansatte med høyere akademisk utdanning, som har prosjektleder-/prosjektutvikleransvar.

Renholds- og driftsavdelingen er de klart største avdelingene med henholdsvis 330 ansatte og 180 ansatte omtrentlig, som er fagarbeidere som jobber ute på andre kommunale enheter fast daglig, men har Trondheim eiendom som sin arbeidsgiver. Det er til sammen 17 områdeledere i renholds- og driftsavdelingen, og når *utvidet ledergruppe* nevnes i denne oppgaven, så er det enhetens ledergruppe, også kalt *øvre ledergruppe*, sammen med områdelederne som utgjør denne gruppen.

Områdelederne i henholdsvis renhold- og driftsavdelingen utgjør også egne ledergrupper med faste møter internt i sin avdeling, da sammen med sin avdelingsleder.

De tre resterende avdelingene utøver i hovedsak stabs- og støttefunksjoner, og har mellom 11 og 30 ansatte i hver avdeling.



Figur 1 - Organisasjonskart Trondheim eiendom, Trondheim kommune, 2021, s. 17

### 1.2.2 Om valg av tema

*“I studiet utfordres historiske organisasjonsmodeller av kunnskapssamfunnets forståelsesrammer, og evnen til kritisk og konstruktiv refleksjon etterspørres som bakgrunn for beslutninger og forbedringsstrategier.*

*Studiet er koblet til praksisfeltet ved at det forutsettes relevant yrkeserfaring ved opptak. Dette fører til at studentenes egen erfaring blir en viktig ressurs i studiet. Studentene bringer inn perspektiver fra praksisfeltet, som kobles med faglige relevante teorier.” (Nord 2021)*

Dette sitatet er hentet fra studieplanen til master i kunnskapsledelse, heretter MKL, og det var inngangen min til studiet den dagen jeg sendte inn søknaden og ønsket å bli masterstudent igjen. Jeg har jobbet som leder i alle år etter at jeg fikk min første heltidsjobb, og likte veldig godt tanken på å knytte studier og arbeidserfaring sammen. Tanken var der derfor tidlig på at det kunne være interessant å skrive masteroppgave om en problemstilling hos egen arbeidsgiver, noe denne oppgaven har endt opp med å gjøre. Årsaken til det er både det at jeg opplever å ha stått oppe i mange spennende utfordringer i min tid i jobben, men også det at arbeidsgiver har hatt såpass sterkt fokus på lederutvikling og refleksjon. Noe som i stor grad har vært inspirasjonen til å søke seg til et studium som ga mer mulighet til å reflektere over egen rolle, og søke å bli bedre.

Allerede på introduksjonsemnet til MKL ble det sådd noen frø, da vi ble gjort kjent med noen teorier rundt mellomlederens plass i organisasjoners hierarki. I etterkant lå det i bakhodet gjennom både studiesamlinger, ledermøter, paperskriving og egenrefleksjon at dette var et tema som det var interessant å forske nærmere på. Tanken har selvsagt blitt videreutviklet i takt med ny kunnskap gjennom disse semestrene. Jeg har valgt et tema som både er personlig interessant, samtidig som jeg

tror det er nyttig kunnskap som har stor overføringsverdi også for andre organisasjoner. Og skulle arbeidsgiver samtidig få verdifull lærdom ut av funnene mine, så vil det være en velkommen bonus.

### ***1.2.3 Om å bygge opp en lederplattform***

En ønskelig effekt av dette forskningsprosjektet er å skape refleksjon og dialog om den rollen mellomledere har som oversettere mellom strategisk og operativt nivå i en kommunal virksomhet. Og samtidig belyse hvordan man skape en felles retning som ivaretar den enkeltes utfordringer i rollen, samtidig som man skal fremstå som samlet og ivareta den enkelte ansatte i organisasjonen.

Sentralt i denne oppgaven står begrepet **lederplattform**, noen ganger omtalt som ledelsesplattform (Trondheim kommune 2017). Mitt inntrykk er at det ofte blir brukt som et samlebegrep for det rammeverket lederne i organisasjonen skal ha til felles og styre etter. Det vil si alt av felles verdigrunnlag, felles prosedyrer, felles mål og regler og retningslinjer. Det er et begrep som man ofte har hørt, og som nevnes i flere sammenhenger, men som det er vanskelig å finne en god definisjon på. Det vil fremgå av diskusjonen i denne oppgaven at lederne som er intervjuet alle har fått definere dette begrepet selv, slik de ser det, da dette har en betydning for svarene de kommer med på andre spørsmål.

I denne oppgaven legger jeg til grunn et hovedsakelig fenomenologisk perspektiv, og selv om jeg vil hente teori også fra forfattere som inntar et annet og mer realistisk perspektiv, så vil disse likevel brukes i den hensikt at jeg skal besvare problemstillingen ut fra min forståelsesramme. Det ble klart for meg underveis i arbeidet at det vanskelig lot seg gjøre fra mitt ståsted å skape en optimal lederplattform ut fra et realistisk perspektiv.

Trondheim kommune (2017) har i den politiske saken som presenterte ny ledelsesmodell definert **ledelsesplattform** som *felles krav til god ledelse*, og ramser opp fire verdibaserte punkter man forventer av alle ledere i kommunen, og legger deretter til at det er ønskelig at hver enkelt enhet som en del av sin ledelsesutvikling kommer frem til sin versjon av lederplattformen. På bakgrunn av dette ønsker jeg i denne oppgaven å legge til grunn at **lederplattformen i Trondheim eiendom er definert som felles krav til god ledelse, utarbeidet av enhetens ledere i felleskap**. Jeg bruker bevisst begrepet lederplattform, i stedet for ledelsesplattform, da jeg ser dette om et videre begrep som omhandler alt som påvirker den enkelte leder, og ikke bare selve ledelsesfilosofien og verdiene, som er det de fire punktene til kommunen omhandler.

På samme måte som at Trondheim kommune (2017) beskriver behovet for at ledelsesplattformen defineres av lederne selv innenfor den enkelte enhet, så søker jeg også å bruke svarene mine informanter har gitt meg til å si noe om hvordan en lederplattform for Trondheim eiendom best kan bygges opp på nåværende tidspunkt, med dagens sammensetning av ledere. Som Hernes (2016, s.52-53) beskriver tilslutning til narrativ, er jeg ute etter å formulere en beskrivelse av lederplattformen som kan skape tilslutning hos alle ledere i Trondheim eiendom, men ikke nødvendigvis full enighet på alle

punkter. Dette, mener jeg, er lettere å få til ut fra et fenomenologisk perspektiv, enn fra det realistiske perspektivet.

Som det vil komme frem i løpet av denne oppgaven, så har de ulike lederne i organisasjonen i dag ulike tanker og meninger om hva som er enhetens lederplattform, de mangler kanskje det felles narrativet som skaper tilslutning på dette området. **Jeg vil derfor gjennom denne oppgaven forsøke å benytte oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål til å si noe nærmere om hvordan en slik lederplattform for Trondheim eiendom kunne se ut.** Rettere sagt, så vil jeg med min induktive og fenomenologiske inngang benytte mine funn fra intervjuer med ledere i organisasjonen til å diskutere meg frem til sentrale trekk i en tenkt ny lederplattform. Disse funnene vil bli brukt til å skape en modell som viser forslaget til hvordan en lederplattform kan bygges opp, med sentrale begreper. Definisjonen er, som nevnt over, *felles krav til god ledelse, utarbeidet av enhetens ledere i felleskap*. I *felles* krav legger jeg til grunn at alle ledere må ha tilslutning til plattformen om den skal fungere som noe felles, og *felles krav* kan omfatte rutiner, verdier og retningslinjer, men også organisering, beslutningshierarki og intern kommunikasjon. Sistnevnte er også felles rammer som alle ledere må forholde seg til når de utøver ledelse.

Trondheim kommune har i etterkant av den politiske saken publisert en felles ledelsesplattform på sine intranettsider (Trondheim kommune u.å.A), og definert at ledelse i Trondheim kommune skal:

- *bidra til gode politiske prosesser og sørge for at politiske beslutninger blir gjennomført.*
- *skal utøves slik at det fremmer tillit til kommunen som demokratisk institusjon, som arbeidsgiver og som forvalter av fellesskapets ressurser i tråd med lover, regler og kommunens verdigrunnlag.*
- *bidra til å mobilisere ideer og ressurser hos aktører utenfor egen organisasjon.*
- *gjennom innovasjon bidra til å bedre arbeidsmiljøet og senke sykefraværet.*

*(Trondheim kommune u.å.A)*

Som man kan lese ut av sitatet over er det kun kriterier for god ledelse som er bestemt sentralt i kommunen, det legges opp til at hver enkelt enhet skulle definere sin plattform med øvrige krav gjennom deltakelse på Ledelsesskolen (Trondheim kommune u.å.B)

Ledere fra Trondheim eiendom deltok også på Ledelsesskolen, og snakket der mye om ledelse. Men i etterkant er flere ledere byttet ut, i tillegg til at det aldri ble utarbeidet noe skriftlig dokument som definerte lederplattformen for enheten i etterkant.

Utfordringen med store organisasjoner er at det kan oppleves at intensjonen spriker mellom ulike initiativ som tas, selv om disse er innenfor samme tema. Ser man på overnevnte sitat isolert sett, så kan det sees som at organisasjonen legger noen verdier i bunn som alle skal følge, og at det videre skal ledes etter et prinsipp om verdibasert ledelse. Samtidig kan en se at man lar alle ledere få den samme

“utdanningen” og at man har fokus på målstyring og resultatrapportering. Det kan kanskje påstås at dette bærer preg av to ulike retninger. Samtidig gir dette meg muligheten til å “ta kommunen på ordet”, og la lederne i enheten sine ord få bidra til å forme en lederplattform. Konsekvensen blir at jeg legger bort det mer realistiske og objektivistiske grunnlaget, og setter søkelys på informantenes beskrivelse av sin arbeidshverdag i den aktuelle enheten. Hverdagen er kompleks, og hver leder og hver avdeling står oppe i sine unike utfordringer, det er derfor tankene noen utvalgte ledere har delt med meg jeg vil legge til grunn for å si noe om hvilken type lederplattform som kan skape tilslutning på tvers av lederledd i Trondheim eiendom. Akkurat nå.

#### ***1.2.4 Om begreper***

Det er en rekke begreper som går igjen i denne oppgaven, og som kan skape noe forvirring om man ikke kjenner til dem. I Trondheim kommune benyttes begrepet **enhet** om en enkeltstående virksomhet med eget budsjett og egen **enhetsleder**, dette kan være eksempelvis en skole eller et sykehjem, eller som i dette tilfellet Trondheim eiendom. Enhetsleder svarer direkte til kommunalsjef eller kommunaldirektør for sin sektor. Flere ganger nevnes også begrepet **organisasjon**, dette er et mer generelt begrep som brukes ofte i litteraturen, i denne oppgaven sidestilles begrepet organisasjon med enhet, organisasjonen som omtales er Trondheim eiendom som helhet. En **avdeling** er mindre enn en enhet, og de fleste enheter består av flere avdelinger. Avdelingene har vanligvis en egen avdelingsleder, som svarer direkte til enhetsleder. I Trondheim eiendom er samtidig renholdsavdelingen og driftsavdelingen så stor at de må deles opp ytterligere, og man har derfor etablert **områder**, disse områdene er geografisk inndelt og styres av hver sin **områdeleder**. Et område tilsvarer på mange måter en avdeling, i og med at denne lederen i likhet med avdelingsleder har fullt personal- og økonomiansvar for eget ansvarsområde, og ofte flere ansatte under seg enn det avdelingslederne har. Men forskjellen er at områdeleder svarer direkte til avdelingsleder for henholdsvis drift- og renholdsavdelingen, og dermed befinner seg på et lavere nivå hierarkisk.

Andre sentrale begreper vil i hovedsak bli redegjort for i teorikapitlet.

### ***1.3 Oppbygging av oppgaven***

Oppgaven er delt inn i sju kapitler.

Kapittel en er innledning hvor tema for oppgaven blir presentert og problemstillingen med forskningsspørsmål og formål for oppgaven blir kontekstualisert. Kapittel en inneholder også avgrensninger og begrepsavklaringer.

I kapittel to presenterer jeg mitt teoretiske rammeverk. Jeg har tre forskningsspørsmål med ulike kategorier, som skal bidra som forklaringsbakgrunn når jeg besvarer ut problemstillingen i denne oppgaven. Dette får den konsekvensen at teorikapitlet er delt i fire deler, der første del utgjør generell ledelsesteori og de tre resterende delkapitlene gir teoretiske forklaringer rundt de tre kategoriene som utgår fra forskningsspørsmålene.

Deretter følger kapittel tre som er mitt metodekapittel, der jeg redegjør for forskningsprosessen og vitenskapsteoretisk ståsted. Jeg setter også fokus på overførbarhet, reliabilitet, validitet og etiske hensyn knyttet til resultatene og forskningsprosessen.

Kapittel fire, fem og seks er mine empiri- og drøftingskapitler. I alle tre empiri- og drøftingskapitlene kombinerer jeg en presentasjon av mine funn med drøfting av disse opp mot teoriene som ble presentert i teorikapitlet. I motsetning til hvordan intervjuene ble gjennomført vil ikke presentasjonen av funnene følge en kronologisk rekkefølge, men heller den naturlige tematiske inndelingen som oppsto underveis i arbeidet. Diskusjonene vil i stor grad knytte empirien under hvert tema til teoriene som er presentert under tilsvarende overskrift i teorikapitlet, men dette er ingen regel uten unntak. Selv om teorikapitlet er delt i fire deler, der det første delkapitlet handler om ledelse på et mer generelt grunnlag, så er det ikke grunnlag for mer enn tre kapitler med empiri og drøfting. De generelle ledelsesteoriene som blir presentert vil inngå i alle de tre empirikapitlene, og trekkes inn der det er naturlig å dra dem inn.

I kapittel sju oppsummerer jeg mine funn og forsøker å trekke det hele sammen. Jeg ser også litt videre, og diskuterer mulige videre arbeid innenfor temaet.

## 2 Teori

### 2.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere teorien som jeg legger til grunn for min drøfting, der jeg skal besvare problemstillingen. Teorikapitlet vil være delt inn i fire delkapitler etter denne korte innledningen.

Problemstillingen i oppgaven er **Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?** Som nevnt i kapittel 1.2.3 så vil jeg gjennom denne oppgaven forsøke å benytte oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål til å si noe nærmere om hvordan en slik lederplattform for Trondheim eiendom kunne se ut. Forskningsspørsmålene peker tilbake på tre hovedtema, som muligens kan være med å påvirke hvordan et slikt samlet dokument kan se ut. Man er også nødt til å etablere en forståelse av ledelse som man ønsker å stå inne for i sin organisasjon.

Jeg vil derfor aller først, i delkapittel 2.2, ta for meg noen generelle begreper innen ledelse og si noe om hvilken grunnleggende ledelsesteori som ligger til grunn for refleksjonene i denne oppgaven. Jeg vil også gå mer spesifikt inn på mellomlederbegrepet, nærledelse, hva som ligger til grunn for Trondheim kommunes satsning på flere mellomledere, samt funn fra tidligere forskning på disse temaene.

Jeg vil videre i teorikapitlet se nærmere på de tre forskningsspørsmålene som støtter opp under problemstillingen:

- *Hvilken betydning har organiseringen av de ulike avdelingene, og hierarkiet i organisasjonen, når man skal skape en felles retning?*
- *Hvordan kan ulik translatørkompetanse påvirke kommunikasjonen mellom ulike roller i organisasjonen?*
- *I hvilken grad spiller relasjonen mellom lederne inn på evnen til å skape en felles lederplattform?*

Jeg har derfor valgt å dele inn i ytterligere tre delkapitler som hver for seg danner et teoretisk bakteppe som skal hjelpe til å besvare disse spørsmålene. I kapittel 4, 5 og 6 vil jeg komme tilbake til disse begrepene og drøfte hvordan disse ulike temaene er med på å påvirke muligheten for å lykkes med en felles lederplattform i dagens organisasjon.

### 2.2 Om ledelse

Det er hverken rom for, eller av nødvendighet, å gi en altomfattende presentasjon av all ledelsesteori i dette korte delkapitlet. Det er derfor delt inn slik at det på en konsis måte forsøker å sette rammene for det landskapet ledelse foregår i, i den organisasjonen som oppgaven tar for seg, og noe av historikken som ligger til grunn for den moderne norske tolkningen av ledelse.



### **2.2.1 Ledelse i en norsk kontekst**

Man kan hevde at det på flere måter har vært to idealer som har “knivet” om å påvirke moderne norsk ledelse, faglig ledelse og profesjonell ledelse (Byrkjeflot 2015). Litt forenklet kan man også si at det er to ting som har stått sterkt i norsk arbeidsliv og synet på ledelse av dette arbeidslivet tradisjonelt sett; demokrati og medvirkning på den ene siden, og lederen som “den fremste blant likemenn” på den andre siden.

Det ligger i disse begrepene at lederen for det første har hatt begrenset påvirkningsmakt i kraft av å få gjennom egne personlige avgjørelser, i og med at makten i stor grad har ligget i de store arbeidsorganisasjonene og samspillet mellom disse. Allerede på starten av 1900-tallet ble de første avtalene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere inngått (Byrkjeflot 2015). For det andre, så har ikke lederen stått frem som leder først og fremst i kraft av å være flink til nettopp det å lede andre mennesker, men heller gjennom å være blant de beste innenfor det aktuelle fagfeltet, og tanken har vært slik at de som kan faget best også er de som bør lede andre fagpersoner. Tett knyttet til denne tankegangen er også ideen om at det eksisterer taus kunnskap som kun kan tilegnes gjennom erfaring, og det blir dermed tilnærmet umulig for en leder fra utenfor fagfeltet å kunne lede fagpersoner på en like god måte, da man ikke snakker samme språk.

Det som for alvor begynte å utfordre denne tankegangen i Norge var den såkalte Kenningtradisjonen, som stammer fra George Kenning. Han var en ledelseskonsulent som kom til Norge som en del av Marshallhjelpen (Byrkjeflot 2015). Kenning var en representant for tanken om at en god leder kan lede ulike typer bedrifter, altså langt på vei tanken om *profesjonell ledelse*; ledelse som et eget fag og profesjon. Det skal likevel presiseres at Kenning ikke mente at man kunne studere seg frem til å bli leder utenfor en bedrift eller organisasjon, men han mente at man kunne lede andre organisasjoner også når man først hadde lært seg å lede. Han var også tilhenger av at det trengtes tydelig ledelse og hierarki, at ikke alt kunne styres gjennom demokrati og medbestemmelse. Kenning utviklet gjennom sitt arbeid 31 teser som skulle fungere som generelle prinsipper for ledelse. Det ble blant annet uttrykt eksplisitt at faglig dyktighet ikke var nødvendig for en leder, og at en leder skulle være fullstendig lojal mot organisasjonen. Denne tradisjonen sto altså i motsetning til blant annet fagbasert ledelse og verdiledelse.

Det er mange andre tradisjoner og begreper innenfor ledelse, som både har påvirket, og som fortsetter å påvirke norsk arbeidsliv den dag i dag. Men selv om Kennings teser i ettertid mottok mye kritikk og har blitt tatt avstand fra av mange, så er det ingen tvil om at debatten om hvorvidt faglig ledelse eller profesjonell ledelse er det riktige idealet lever i beste velgående enda (Byrkjeflot 2015).

I dag er det andre begreper som er mer sentrale i ledelsesstudier, men på mange måter kan man si at ledelsesteorier i seg selv som noe allmenngyldig, spiller på et premiss som tilsier at ledelse *er* et fag og dermed kan ha overføringsverdi på tvers av bransjer og organisasjoner. Teoriene og begrepene

innenfor ledelsesfaget gjenspeiler gjerne utviklingen av arbeidslivet, og et slikt begrep som spiller på at arbeidslivet i dag har endret seg og krever en ny type lederskap er kunnskapsledelse.

### **2.2.2 Kunnskapslederen**

Hva er så kunnskapsledelse, og hvilke endringer i arbeidslivet er det en snakker om som har skapt rom og behov for en slik type ledelse? Som med så mange begreper er det sammensatt. Men kort fortalt så er det slik at de menneskelige ressursene, altså *kunnskapene*, i en organisasjon har fått så stor betydning for både produksjon og konkurranseevne, at det har blitt den viktigste kapitalen bedriften har (Gotvassli 2015, s.19-21). Dette har igjen sammenheng med taus kunnskap, som ble nevnt under avsnittet om fagledelse, altså tanken om at man ved erfaring har utviklet kunnskap som ikke lar seg kopiere eller beskrives med ord. Tett sammenvevd med dette er en praksis som også gjør at man kan lede med intuisjon og magefølelse, ettersom man har erfaring som gjør at man gjenkjenner situasjoner, og handler deretter.

Utviklingen av kunnskapssamfunnet har igjen ført til behovet for en ny type ledelse, ettersom det er forskjell på å lede menneskelige ressurser, kontra materielle ressurser. Det er derimot ikke slik at det økte fokuset på taus kunnskap og medarbeidernes egenverdi har ført til at faglederidealet har blitt plukket frem igjen. Tvert imot, så er det slik at man i kunnskapssamfunnet har fått en situasjon der medarbeiderne ofte kan mer enn ledelsen innenfor sine fagfelt, og er klar over det selv (Gotvassli 2015, s.113-127). Det krever dermed at lederen, heller enn å opptre som læremester, skal bidra til at medarbeideren er motivert til å yte på jobb. Dette kan gjøres gjennom å bygge relasjoner, formulere de rette målene, ta de rette beslutningene og ved en generelt positiv væremåte.

Tradisjonelt har motivasjon blitt beskrevet gjennom de tre faktorene *autonomi, mestring og hensikt*, men Gotvassli viser i tillegg til Hein 2013 (referert i Gotvassli 2015, s.113-127) som identifiserte ulike medarbeiderarketyper i moderne kunnskapsorganisasjoner. Hvis man forholder seg til disse arketyperne vil man se at ulike medarbeidere har ulike mål med arbeidet sitt, som igjen fører til at de må motiveres på ulikt vis og har ulike preferanser de ser etter i en leder. Man snakker dermed om en type ledelse, som er langt fra den autoritære sjefen med stor S, som kan ta en avgjørelse og betrakte det som en ordre. Hvis man forholder seg til disse teoriene, så er konsekvensen at en leder må bygge relasjoner til hver enkelt medarbeider, og bli godt kjent med dem. Først da kan han eller hun lede hver enkelt på riktig måte. Denne erkjennelsen har vært med å bidra til at man i moderne norsk arbeidsliv har fått et økt fokus på nærledelse.

### **2.2.3 Nærledelse**

Storvold et al. (2020) har forsket på nærledelse i en norsk sammenheng, men konstaterer at, til tross for at begrepet nærledelse brukes i mange ulike sammenhenger, så er det problematisk å finne en entydig definisjon av begrepet som er vitenskapelig forankret. Jeg har i denne oppgaven valgt å forholde meg til Trondheim kommunes (2017) egen definisjon av nærledelse, som man finner i den

politiske saken der ny ledelsesmodell for kommunen ble vedtatt av bystyret. Det sentrale momentet i modellen er i denne sammenhengen at det ble innført et avdelingslederledd i så godt som alle kommunale enheter. I sakspapirene (Trondheim kommune 2017) presiseres det at bakgrunnen for ansettelsen av nye ledere er å styrke nærledelse gjennom å skape en bedre mulighet for å bygge relasjoner mellom ledere og medarbeidere, skape lederskap med mer nærvær, noe som gir en leder som kan følge opp tidligere og forebygge arbeidsrelatert sykefravær. Kommunen anser med dette at man reduserer lederspennet og dermed skaper bedre forutsetninger for oppfølging av den enkelte medarbeider, og kaller dette for nærledelse.

Haug & Evensen (2020) har forsket på norske mellomledere i kommunal sektor, og fant ut at for å skape et godt samarbeid og utvikling av organisasjonen, så var det sentralt at lederen evnet å kommunisere godt og skape gode relasjoner til medarbeideren. De fant samtidig at det i stor grad er administrative oppgaver som tar tid bort fra den ønskede tilgjengeligheten og tilstedeværelsen overfor medarbeiderne. Ser man dette i sammenheng med Trondheim kommunes begrunnelse for å innføre nytt lederledd og redusere lederspennet, så gir det i alle fall mening.

#### ***2.2.4 Mellomlederen***

Konsekvensen av innføringen av en ny ledelsesmodell i Trondheim kommune, er at man skaper enda flere mellomledere. Gotvassli (2021, s.27) peker også på at man i senere tid har fått langt flere mellomledere, og langt flere ledere totalt i offentlig sektor. Jeg har allerede vært inne på noe av årsakene til dette.

Jeg ønsker å etablere en forståelse av hva en mellomleder er, slik det blir brukt i denne oppgaven. Hope (2015, s. 22) legger til grunn at en mellomleder er en leder med faktisk personalansvar som ikke er en del av toppledelsen, men som heller ikke er en del av produksjonen, og som er med på å binde sammen bedriftens operative og strategiske nivå. Hope (2015, s.21) viser videre til at mellomlederne har det endelige ansvaret for at alle operative arbeidsprosesser blir utført slik de skal, og at en del av rollen er å kommunisere like mye sideveis som man gjør vertikalt. Årsaken til dette er at man skal ivareta kommunikasjonen mellom ulike deler av organisasjonen som er gjensidig avhengig av hverandre. I denne oppgaven vil jeg støtte meg til de nevnte definisjonene, og vil dermed benevne både områdeledere og avdelingsledere som mellomledere i Trondheim eiendom.

Gotvassli (2021, s.27) poengterer i denne sammenhengen at mellomledere i mindre grad er eksplisitt nevnt i de mest brukte ledelsesteoriene, men at teoretikere som Mintzberg indirekte viser til at mellomlederne utgjør hukommelsen og kontinuiteten i organisasjoner. Det er andre teoretikere som har sett nærmere på nettopp dette med mellomledernes posisjon og betydning i hierarkiet i organisasjoner, dette kommer jeg nærmere inn på i neste delkapittel.

### **2.3 Organisering og hierarki: teoretisk inngang**

I dette delkapitlet vil jeg gå nærmere inn på forskningsspørsmålet *Hvilken betydning har organiseringen av de ulike avdelingene, og hierarkiet i organisasjonen, når man skal skape en felles retning?* Jeg vil presentere et teoretisk grunnlag innenfor temaet, som senere vil bli diskutert opp mot empiriske funn, med særlig vekt på synet på organisasjon, avdelingsstruktur og lederstruktur. Mellomlederes posisjon i en organisasjon er spesielt sentralt i dette delkapitlet.

#### **2.3.1 Synet på organisasjon**

Når man skal se nærmere på temaet *organisering* er det aller først greit å kaste blikket på begrepet *organisasjon* og si noe om hva man legger i det. I dagens samfunn har man en rekke ulike typer organisasjoner, som i mer eller mindre grad er like hverandre, det kan være en idrettsklubb, en bedrift eller krefforeningen. I denne oppgaven er det en bedrift som blir beskrevet, og jeg støtter meg til Jacobsen & Thorsvik (2013, s.18) sin definisjon av en organisasjon som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. Samtidig er det verdt å merke seg Morgan (2004, s. 13-19) sin påstand om at alle teorier om organisasjoner og ledelse er formet av forutinntatte meninger, og et metaforisk bilde man har med seg når man skal studere en organisasjon. Konsekvensen av dette er at resultatene man finner er både farget, begrensede og til dels misvisende. Selv om det er klart i denne sammenhengen nøyaktig hvilken bedrift som er undersøkt, så er det verdt å merke seg at når man skal begynne å drøfte organiseringen av bedriften, så er man med en gang farget av hvilket bilde man har med seg.

#### **2.3.2 Lederspenn og plassering i hierarkiet**

Lederspenn er et begrep som sier noe om hvor mange medarbeidere hver enkelt leder har ansvar for, og som allerede etablert var målet til Trondheim kommune å øke nærledelsen ved å redusere lederspennet. Det ligger implisitt i denne formuleringen, at man ser på det som positivt for muligheten til å utøve god nærledelse at man har færre ansatte å forholde seg til. Haug & Evensen (2020) har undersøkt dette nærmere og funnet at uavhengig av avstand opp til strategisk ledelse virker hovedfokuset for mellomlederne å være på de ansattes hverdag, og ve og vel. De har videre funnet at lederne bruker mye tid på å sørge for at ansatte følger de rette rutineene, og at det oppleves som mer problematisk desto flere medarbeidere man har å følge opp, slik at et økt antall medarbeidere under hver leder fører til ditto dårligere implementering av rutiner.

Storvold et al. (2020) har gjort lignende funn, der de ser at leder-medarbeiderrelasjoner og leders tilstedeværelse står sentralt for å utøve best mulig ledelse, og mer spesifikt nærledelse, og konkluderer med at dette best lar seg gjennomføre hvis personalgruppene ikke blir for store. De peker samtidig på at rolleklarhet for leder er viktig for å utøve best mulig ledelse. På den andre siden, så finner Storvold et al. (2020) samtidig at det er viktigere at leder er til stede, god på kommunikasjon og en flink relasjonsbygger, enn størrelsen på personalgruppen. Hope (2015, s. 47) hevder at om man går utover ti-tolv medarbeidere per leder, så reduseres muligheten for å bygge gode relasjoner med hver enkelt.

Lai (2013, s. 33) skriver at forskning viser at mengden informasjon synker med hierarkisk nivå, og advarer mot den negative påvirkningen dette kan ha på lojalitet og motivasjon hos medarbeideren. Det dreier oss videre fra å se på størrelsen på gruppen hver enkelt leder har under seg, til å se hvor i organisasjonen man er plassert. Jacobsen & Thorsvik (2013, kap. 3) tar for seg en rekke ulike organisasjonsstrukturer, men hevder at organisasjonskartet ikke nødvendigvis er en fasit på hvordan beslutningsmyndigheten er fordelt. De bruker begrepene *sentralisering* og *desentralisering* for å beskrive en akse fra en organisasjon der all makt er sentralisert i de øverste lederleddene, til det andre ytterpunktet der ansatte selv bestemmer hva de skal gjøre. Videre argumenterer forfatterne for at det er opp til enhver organisasjon å ta stilling til hvilke beslutninger som skal desentraliseres, og i hvor stor grad man skal gjøre det. Til slutt presiserer Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 121) også at makt kan oppstå fra andre kilder enn hierarkisk posisjon, slik som fagkunnskap og personlige egenskaper.

Mellomledere finner man også i ulike deler av hierarkiet, all den tid man jobber med å binde sammen strategisk og operativt nivå. Jeg vil nå se litt nærmere på mellomledernes posisjon i organisasjoner.

### **2.3.3 Mellomlederens posisjon**

Gotvassli (2015, s.60-61) viser til at mellomledere ofte er ofre for moderne omorganiseringer, som i kraft av et ønske om å minske avstand fra toppledelsen til det operative nivået, fjerner leddet som er imellom. Han trekker samtidig frem et perspektiv fra Nonaka og Takeuchi som argumenterer imot dette trekket, og gir mellomlederne en fremtredende rolle som oversettere og tolkere mellom topp og bunn i organisasjonen. Dette er ikke ulikt Hope (2015) sin tidligere nevnte definisjon på en mellomleder som nettopp bindeleddet mellom operativt og strategisk nivå. Slik Gotvassli (2015) beskriver omorganiseringen kan man si at man fjerner dette bindeleddet. Avstanden mellom topp og bunn minsker riktignok i praksis på organisasjonskartet, men så blir spørsmålet om man er avhengig av dette bindeleddet imellom for å fungere. Gotvassli beskriver at mellomledelsen tar en viktig supplerende rolle i organisasjonen. Ettersom mellomlederen har kunnskap om både operative utfordringer, og strategiske veivalg, er han i stand til å forstå og kommunisere i alle retninger i organisasjonen, og kan på den måten skape nye kreative løsninger. Det operative nivået er gjerne opptatt av daglige gjøremål, imens toppledelsen utvikler strategier og visjoner. Mellomlederne kan dermed si noe om hvorvidt strategimålene virker gjennomførbare på det operative nivået, og vurdere ideer fra operativt nivå opp mot kunnskap om vedtatte strategier.

Nonaka (1988) kaller perspektivet *middle-up-down-management* og forklarer behovet for et slikt perspektiv med at tradisjonelt syn på ledelse av organisasjoner nedenfra og opp, eller ovenfra og ned, er best egnet når organisasjonen skal prosessere informasjon. Men Nonaka peker på at man også skal skape sin egen informasjon, og mener at slike prosesser krever at det skapes noe i samspillet som finnes i motsetningen mellom toppledelsens visjoner og det operative nivåets erfaringsbaserte holdninger. Nonaka peker på mellomlederen som befinner seg imellom. Det presiseres også at når man skal skape sin egen informasjon, så er det viktigere med kvalitet enn kvantitet, og at man lykkes bedre

med dette hvis man er i stand til å få til god personlig interaksjon på tvers i organisasjonen. Nonaka (1988) kaller videre ledelse ovenfra og ned for deduktiv ledelse, og ledelse nedenfra og opp for induktiv ledelse. Han mener at begge disse ledelsesstilene har sine styrker og svakheter, men at et fokus på ledelse fra midten kan bidra til å samle det beste fra begge perspektiver. Det begrunnes i at ledere som befinner seg i dette mellomleddet besitter både makroinformasjon om strategiske veivalg, og mikroinformasjon som gjerne er kontekstspesifikk. På grunn av at man allerede innehar begge disse typene informasjon kan man lettere manøvrere seg gjennom det interne kaoset man kan oppleve innad i en organisasjon, og dermed lettere skape en endring. Konsekvensen av dette, mener Nonaka, blir også at den viktigste måten å skape en god strategi på, er å velge de rette personene som skal fungere som translatører.

Hope (2015, s.59-60) sier videre at en leders posisjon også handler om hvorvidt makten man innehar er legitim. Han peker på at man må engasjere seg i prosesser, og skaffe seg prosessmakt. Det vil si at man må være med å styre hva som kommer på agendaen, og på denne måten skaffe seg innflytelse på utfallet av ønskede endringer. Hope viser samtidig til et innlegg av Kristin Skogen Lund (2012) der hun sier at det er *en svakhet i mange store organisasjoner at de som har oversikt ikke har innsikt, imens de som har innsikt ikke har oversikt*. Dette, mener Hope, kan føre til at toppledelsen risikerer å iverksette noe helt annet enn det som er intendert. Man må bruke mye tid på å sørge for at mellomlederne kjenner intensjonen i de strategiske initiativene som tas, slik at de skal handle deretter. Men utfordringen er at leddet over da ikke kjenner til detaljene og utfordringene som mellomleder sitter med kunnskap om. Hope (2015, s.98-100) er også inne på at en mellomleder må *internalisere* en forstående endring for å kunne lykkes med å gjennomføre den gjennom sine medarbeidere. Å internalisere endringen, defineres her som at mellomlederen må gi innholdet mening og deretter gjøre det til sitt eget. Det handler om at mellomleder også må settes i posisjon til å skape en mening ut av endringen for å kunne følge opp med handling.

Hope (2015, s.21) trekker, som nevnt, frem at en del av mellomlederrollen er å kommunisere like mye sideveis som vertikalt, i og med at man er avhengig av å være samkjørte innenfor sitt eget ledd. Jacobsen & Thorsvik (2013, s.454-455) ser også på det med sammensetningen av lederteam, og påpeker at i de siste årene, så har mye av ledelsesforskningen dreid seg rundt det å sette sammen et team av ledere som skal være komplementære og utfylle lederrollen *sammen*. Det blir da fokus på kollektiv ledelse, som spiller på at man sammen er sterkere enn det den enkelte leder får til på egen hånd. De viser videre til at det er gjort mye forskning på størrelsen på lederteamene, og denne viser at til tross for flere fordeler med små lederteam, så er det de store heterogene lederteamene som ser ut til å fungere best. Antagelsen har ofte vært at små lederteam er bedre i og med at man lettere finner konsensus, lettere bygger relasjoner internt og lettere kan fremstå samlet utad. Men forskningen viser at fordelene som ligger i at flere ledere har flere kontaktpunkter ute i organisasjonen, gjør at man får bedre frem flere synspunkter, noe som gir mer rasjonelle beslutninger. Jacobsen & Thorsvik (2013,

s.455) konkluderer med at godt fungerende lederteam krever et mangfold i kunnskap, egenskaper og erfaringsbakgrunn, men at det samtidig er viktig å ha et minimum av felles grunnverdier. En lederplattform med andre ord.

I Fossum & Kaiser (2021) sin forskning på Trondheim eiendom, fant man at det var en tydelig forskjell i hva som var fokuset i arbeidshverdagen for operativt nivå og avdelingsledere. Kultur, verdier, og visjoner virket å være godt innprentet i enheten, og det ble antatt at lederne har gjort en god jobb med dette grunnlaget, man så samtidig at de fleste følte på en frihet til å styre egen arbeidshverdag. De operative jobber mye alene i løpet av dagen, men de var sterkest samlet om opplevelsen av den personlige friheten til å løse oppgaver på egen kreative måte. Samtidig uttrykte de mindre kjennskap til enhetens strategier og mål. Det var dermed ikke en kjennskap som var av nødvendighet for å kunne utføre egen jobb, samt føle på trivsel og frihet. Ledergruppen på toppen som var nærmest knyttet til styringsdokumenter følte mindre på denne friheten. Samtidig ble det opplevd hos Fossum & Kaiser (2021) at områdeledernes rolle var mer uklar, det ble opplevd sprik i svarene, og man ser på mange måter ut til å være i en noe mer vag rolle mellom operativt og strategisk nivå. Det er nærliggende å tro at om man skal skape seg rom til å tolke bedre i dette mellomrommet, så er man avhengig av translatørkompetanse.

## **2.4 Translatørkompetanse og strategi: teoretisk inngang**

I dette delkapitlet vil jeg gå nærmere inn på forskningsspørsmålet *Hvordan kan ulike translatørkompetanse påvirke kommunikasjonen mellom ulike roller i organisasjonen?*

Jeg vil også her presentere et teoretisk grunnlag innenfor temaet, som senere vil bli diskutert opp mot empiriske funn, med særlig vekt på translatørkompetanse, og meningsskaping. Jeg vil også komme inn på hvordan strategier blir til i organisasjoner, og hvorvidt mellomledere blir involvert som translatører og representanter for sine ansatte i dette arbeidet.

### **2.4.1 Translatørkompetanse**

Translatørkompetanse er sentralt i denne oppgaven, og man kommer stadig tilbake til at det er mellomlederens rolle å oversette mellom topp og bunn i organisasjonen. Røvik (2007, s.56-57; 320-325) skriver om *translasjoner* og *translatørkompetanse* og beskriver førstnevnte som oversetting av organisasjonsideer, og/eller vellykkede endringer, fra en organisasjon til en annen. Sagt på en annen måte, så handler det om at man kan overføre kunnskap fra en organisasjon til en annen. Den som innehar *translatørkompetanse*, blir dermed en person som har kunnskap om hvordan man går frem for å oversette ideer og kunnskap mellom organisasjoner.

Følger en denne definisjonen er det lett å se for seg at dette blir noe på siden, i et forskningsprosjekt som ser nærmere på intern kommunikasjon og etablering av felles lederplattform i en og samme organisasjon. Men jeg vil påstå at dette har stor overføringsverdi på problemstillingen i denne oppgaven. Jeg har allerede vist til flere forfattere (Hope 2015, Gotvassli 2015, Jacobsen & Thorsvik

2013, Nonaka 1988 m.fl) som argumenterer for at man internt i organisasjonen har ledere som befinner seg i ulike posisjoner, og som innehar ulik kunnskap om hva som fungerer på ulike nivå i organisasjonen. Hvis en følger Nonaka (1988) i at toppledelsen som har mest fokus på strategi, har mindre kjennskap til hvilke utfordringer som befinner seg på operativt nivå, eller hvis en ser for seg at en mellomleder skal implementere en strategisk endring som toppleder har utarbeidet etter inspirasjon fra en annen bedrift, så kreves den samme translatørkompetansen innad i bedriften.

Røvik (2007, kap. 11) beskriver videre translasjonsstudier som et felt som er nært knyttet til de samme problemstillingene som man har når man skal oversette tekster og litteratur. Det kan stilles spørsmål til om det er mulig å oversette ting direkte, uten å se på kontekst, og man må stille seg spørsmål til hvorvidt oversetteren er med å påvirke resultatet gjennom sin egen subjektive fortolkning. Kort fortalt så er det to ulike prosesser man må gjennom (Røvik 2007, kap. 11-13) for å oversette en ide eller praksis fra en kontekst til en annen. Man må først dekontekstualisere ideen, gjennom henholdsvis løsrivelse og pakking. Når det gjelder løsrivelse så handler dette om at man løsriver en konkret praksis i en bestemt kontekst, og språkliggjør den slik at den omformes i større grad til en ide som kan presenteres. Pakking handler derimot om å rive denne ideen i større grad løs fra den konteksten den oppsto, slik at den blir mer overførbart til andre kontekster der den kan benyttes. Deretter må man kontekstualisere, altså se nærmere på hvordan konteksten i den aktuelle mottakerorganisasjonen, -avdelingen eller -prosjektet vil påvirke mulighetene for å implementere den nye ideen.

Hvis man ser bort fra Røvik sitt hovedfokus på organisasjonsideer, og forsøker å kontekstualisere teoriene hans nærmere opp mot problemstillingen i denne oppgaven, så er Røviks (2007, s.319) påstand fortsatt høyaktuell; sannsynligheten for å lykkes med å overføre ideer mellom ulike kontekster øker dersom man har fokus på å bli bedre oversettere. Det blir relevant når organisasjonen har staket ut en strategisk kurs basert på føringer fra politisk hold, da må man kontekstualisere den nye ideen på ulik måte overfor ulike avdelinger og yrkesgrupper. På samme måte må man dekontekstualisere hvorfor noe fungerer så bra i den ene operative avdelingen, før man forsøker å gjøre det til noe som hele resten av organisasjonen skal ta i bruk. Det kreves derfor at man har gode oversettere, i de oversettende rollene i organisasjonen. Altså trenger man personer som er bevisste de ulike kontekstene i organisasjonen, og evner å bidra til meningsskaping når nye ideer skal implementeres.

#### **2.4.2 Meningsskaping**

Hva er så meningsskaping? Hernes (2016, s.35-56) mener det går ut på å finne sin plass i et større bilde, og handle deretter. Det handler både om forståelsen av hva som må til, og en tilslutning for å kunne oppnå dette. Det er altså både en individuell og sosial prosess der man finner mening i måten man er organisert på, den nye ideen som skal implementeres eller det nye målet som er satt for organisasjonen. Det sentrale i denne tankegangen er at man må skape mening hos alle i organisasjonen, for å kunne skape tilslutning til det man skal gjennomføre. Dette er nært knyttet til translasjon og spesielt kontekstualisering, da man ofte blir nødt til å oversette den nye ideen for å



skape mening hos ulike grupper og individer i organisasjonen. Men det er en viktig presisering fra Hernes (2016) sin side at tilslutning ikke nødvendigvis betyr enighet. Hernes hevder at det er umulig å være enig om alt, og knytter enighet opp mot oppfatning, imens han knytter tilslutning opp mot handling. Tilslutning er oppnådd om man handler i tråd med intensjonen i det nye narrativet.

Hope (2015, s.98-107) er som tidligere nevnt inne på det samme når han beskriver internalisering. Det blir hevdet at for at en endring skal lykkes så må mellomlederen skape sin egen mening ut av den som han kan handle etter. Mellomlederen må gjennom denne prosessen skape sin egen aksept for endringene slik at han kan handle slik det er intendert. Samtidig peker Hope (2015) på at enkeltindividets motstand mot endring ofte fører til at man lett faller tilbake til gamle mønstre. Her kommer mellomlederens ansvar for å kjenne sine medarbeidere inne i bildet, ettersom det setter lederen i stand til å tilpasse oppfølgingen av hver enkelt og på den måten lettere kunne bidra til meningsskaping for sine medarbeidere.

Også Hernes (2016) er inne på, i sin beskrivelse av meningsskaping, at det foregår sosiale prosesser internt i organisasjoner til enhver tid der fortolkning og handlinger knyttes sammen, og skaper samhandlingsmønstre over tid i organisasjonen som er med å etablere narrativ. Narrativ definerer han som et begrep som sier noe om hvem organisasjonen er, har vært og ønsker å være, rett og slett et større bilde som sier noe om hva man ønsker å oppnå med organiseringen. Det kan eksempelvis inneholde en strategi.

Strategi er også et tradisjonelt begrep som ofte har vært forstått på en objektivistisk måte, men slik Hernes (2016) beskriver meningsskaping som en dynamisk prosess, så er det også noen som har utfordret det statiske synet på strategier.

### **2.4.3 Hvordan strategier blir til**

Hope (2015, s.80-87) hevder at man må ha mellomledere med i både formulering og iverksetting av strategier, da de ofte er de første som fanger opp strategiske signaler utenfra. Det er en utfordring at toppledelsen sjelden kjenner til alle utfordringer og detaljer som mellomledere og det operative leddet står oppe i hver dag. Hope mener det er her mellomlederens rolle som oversetter kommer tydeligst frem, da de må oversette oppover i tillegg til å sørge for meningsskaping nedover.

Derfor er det interessant å se litt nærmere på dette med hvordan strategier oppstår i moderne organisasjoner. Henry Mintzberg har stått for viktige bidrag til organisasjon- og ledelsesfaget, og har særlig vært opptatt av praktisk strategi og ledelse (Gotvassli 2021). Han har hevdet at det er en myte at ledere fremstår som reflekterte, systematiske planleggere, og at dette heller er et ideal enn en beskrivelse av praksis. Han mener videre at ledes hektiske hverdager med lite kontinuitet fører til at en rekke avgjørelser må tas på sviktende grunnlag. Derfor var Mintzberg (1994) også opptatt av å påpeke et skille mellom strategisk planlegging og strategisk tenkning, selv om disse begrepene ofte blandes. Mintzberg foretok en femdeling av strategibegrepet der *strategi som plan* kun er en av de fem

måtene å se på strategibegrepet (Mintzberg 1987a). Strategi som plan blir der beskrevet som den tradisjonelle tankegangen om at man setter seg et eller flere mål frem i tid, og lager en strategi som fungerer som veien til målet. Dette synet på strategi tar lite hensyn til utenforliggende faktorer, og baserer seg i stor grad på at organisasjonen, ofte representert ved toppledelsen, setter retningen som alle skal styre etter.

Mintzberg(1987a) mener at dette blir et for enkelt bilde til å dekke alt strategiarbeid og legger til blant annet *strategi som makt (ploy)*, et perspektiv der man erkjenner at organisasjonen som setter en strategi befinner seg i en posisjon til gitte omgivelser. Det skiller seg fra planperspektivet, ved at det ikke nødvendigvis er å nå målet som er det viktige, men å vise styrke overfor konkurrentene. Mintzbergs eksempel er en fabrikk som “truer” med å utvide kapasiteten sin, for å skremme konkurrentene fra å bygge ny fabrikk, uten nødvendigvis å gjennomføre selve utvidelsen.

Mintzberg (1987a) ser videre på *strategi som posisjon*. Der de foregående perspektivene peker ut veien til et bestemt mål frem i tid, så er dette perspektivet mer langsiktig og har søkelys på at man skal “vinne i markedet” over tid. Man legger en strategi for å stille seg selv i en ønsket posisjon overfor en eller flere konkurrenter og/eller markeder. Her kan man se til Porters beskrivelse av to hovedgrep for å oppnå konkurransekraft; redusere kostnader eller differensiering (Røvik, 2007, s. 185). Man må drive billigere og mer effektivt, eller man er nødt til å skille seg ut og skape økt egenverdi gjennom et unikt sluttprodukt. Også i offentlige organisasjoner er det relevant å posisjonere seg for å opprettholde eller øke egen status, relevans og størrelse på tildelt budsjett.

De tre nevnte perspektivene beskriver strategi som et verktøy for en styrt utvikling. Men Mintzberg (1987a, s. 14) ser også på situasjoner der ting ikke følger en plan, når han omtaler *strategi som mønster* som peker på at virkeligheten består av en verden i stadig og dynamisk endring.

Konsekvensen av dette er at noen planlagte strategier realiseres, noen forkastes, og noen ikke planlagte strategier kommer til, slik at sluttresultatet blir et mønster som ingen kunne forutse. Gotvassli (2021, kap 5) beskriver dette perspektivet som sentralt for Mintzberg, og mener at å se på strategi som et fremvoksende mønster er med på å vektlegge det praktiske arbeidet som foregår i organisasjonen som viktigere enn formulering og planlegging. Tilpasningen av strategier trenger ikke å være planlagte, men kan over tid endre praksis i organisasjonen. Hovedankepunktet til Mintzberg, ifølge Gotvassli (2021, s. 100-101), er at planlagte strategier gjerne fordrer stabile omgivelser som man ikke lenger har i dagens samfunn, og at strategisk ledelse dermed handler mer om å kontinuerlig lære og utvikle ny kunnskap.

Avslutningsvis ser Mintzberg på *strategi som perspektiv* som skiller seg fra målstyrt strategiarbeid og i større grad handler om å bygge opp under en organisasjons identitet. Det vesentlige er ikke å oppnå enkeltmål, men å legge en plan for hva organisasjonen skal være. Dette oppnås gjennom fokus på

verdier og visjoner, og målet er å skape et syn på hva organisasjonen står for, som er delt gjennom en felles oppfatning blant dens medlemmer.

Mintzberg (1987b) mener altså at strategi handler om mer enn strukturell planlegging, og hevder at strategiene i seg selv ofte skapes i det andre arbeidet som foregår i virksomheten utenfor selve planleggingsprosessen.

Hope (2015, s.80-87) er inne på at for å påvirke toppledelsens erkjennelse av hvordan virkeligheten fremstår fra nede i organisasjonen, må mellomlederen gjøre både sin egen og de ansattes virkelighet om til et begrepsapparat som er forståelig innenfor det språket som toppledelsen benytter.

Men for å kunne få til dette i praksis, så er man også avhengig av gode relasjoner internt i organisasjonen.

## **2.5 Relasjoner, kommunikasjon og felles språk**

I dette delkapitlet vil jeg gå nærmere inn på det siste forskningsspørsmålet; *I hvilken grad spiller relasjonen mellom lederne inn på evnen til å skape en felles lederplattform?*

Det teoretiske grunnlaget, som senere vil bli diskutert opp mot empiriske funn, vil særlig legge vekt på relasjonsledelse, avstandsledelse og intern kommunikasjon. Noen av aspektene som kommer frem i dette delkapitlet handler i større grad om relasjon til egne ansatte, og måten man leder dem på, men det er relevant ut fra en antagelse om at måten den enkelte leder jobber med relasjoner påvirker hvordan relasjoner blir fremtredende også i fora der ledere skal bli enige seg imellom.

### **2.5.1 Relasjonsledelse**

Spurkeland (2013) hevder at dagens ledere i langt større grad enn tidligere er avhengig av en aksept fra sine medarbeidere, og at det å få en lederposisjon ikke gjør deg til en leder, det er heller bare første steg på veien. Han definerer ledelse som det å skape resultater sammen med andre, og hevder at det kun er samhandling mellom menneskene i organisasjonen som kan skape virkelige resultater, og virkelige ledere. Det handler om å inneha en naturlig interesse for mennesker, og en vilje til å lykkes sammen. For Spurkeland (2013) handler dette videre om at en leder for å lykkes er avhengig av å være leder med hele sin person, og ikke kun fordi man ønsker å inneha en posisjon. Skal man lykkes med dette må man være villig til å dele, og lytte, man må vise følelser og empati. Det ligger også i dette begrepet at relasjonsledelse ikke kan læres på et kurs, men man må bruke sin interesse for mellommenneskelige forhold til å bygge relasjoner til medarbeiderne og å påvirke menneskene i organisasjonen. Spurkeland (2013, s. 21) går så langt som å si at ledere som fokuserer mest på administrative oppgaver, like gjerne kan erstattes av et system eller en maskin, det er i den menneskelige samhandlingen man kan utgjøre en forskjell og utøve ledelse. Hvis man evner å lykkes med å skape gode relasjoner, og bygge opp en gjensidig tillit, så forsvinner behovet for å utøve kontroll, og utstrakt målstyring, overfor medarbeiderne. Dette får også konsekvenser når man skal

skape noe nytt, og skape endring. Er tilliten og relasjonen på plass får man lyst til å fantasere sammen om hvordan ting kan gjøres bedre.

Det handler altså for Spurkeland (2013) i stor grad om å inneha de riktige personlige egenskapene til å være leder, det holder ikke å være faglig sterk eller å ha lært noe på et ledelseskurs. Spurkeland (2013) kommer også med et poeng rundt det å opprette ulike enheter og avdelinger innad i organisasjoner, kontra det å ha enkeltindivider med hvert sitt resultatansvar. Kanskje kan dette også overføres til det å velge å ha egne dedikerte ledergrupper. Det er ifølge Spurkeland et lederansvar å invitere til samhandling slik at de ulike avdelingene kan utgjøre sin rolle, og han presiserer dette ved å si at ledelse handler om å skape synergier mellom mennesker. Legger man ikke opp til denne samhandlingen mister avdelingene mye av sin hensikt.

Jacobsen & Thorsvik (2013, s.433) kaller den relasjonsorienterte lederstilen for demokratisk ledelse og skiller den fra autoritær ledelse blant annet i å vise til en større vilje til å delegere bort oppgaver og ansvar.

Når man skal lede mennesker på avstand blir viljen til å delegere avgjørende. Nå vil jeg se nærmere på utfordringene som ligger i å lede mennesker på avstand.

### ***2.5.2 Å lede på avstand***

Det er en rimelig antagelse at utfordringen med å skape relasjoner, enten til egne ansatte eller til lederkolleger, øker hvis man har en hverdag der man ikke nødvendigvis møtes så ofte. De fleste lederne i Trondheim eiendom har en slik hverdag der arbeidet i hovedsak foregår i andre bygg enn der lederne har kontor. Det er derfor relevant å se litt på hva forskning sier på dette området.

Skaug et al. (2020) har sett på dette med motivasjon og avstand i en noe annen kontekst, der IT-konsulenter har arbeidssted ute hos kunder, men med nærmeste leder plassert i konsulentfirmaet de egentlig er ansatt i. Dette er ikke ulikt situasjonen i Trondheim eiendom der renhold- og driftspersonell har sitt arbeidssted på for eksempel en skole eller barnehage, med leder som kommer på "besøk" utenfra, mens alle andre ansatte på det arbeidsstedet har sin nærmeste leder til stede på bygget. Det informantene til Skaug et al. (2020) kunne oppleve var en følelse av å ha både to og tre arbeidsgivere, og det ble sagt rett ut at det kunne være direkte demotiverende. Spesielt hvis man opplevde å være eneste utleide konsulent hos den kunden. Funnene til Skaug et al. (2020) tilsa at man kunne bøte på den geografiske avstanden gjennom å øke hyppigheten på tilbakemeldingene man ga medarbeideren. Hvis leder ga raske tilbakemeldinger ofte, kunne man føle at ledere var nærmere og tettere på.

Dette er til dels i tråd med funnene til Storvold et al. (2020) som med et utgangspunkt i at tilstedeværelse var essensielt for god nærledelse, fant det at et godt samspill og en god relasjon mellom medarbeider og en leder med god personlig egnethet, kunne skape en høyere toleranse for mindre fysisk tilstedeværelse. Men de fant samtidig at det var avgjørende nettopp det at medarbeider

følte seg hørt og sett, slik at det kunne danne grunnlaget for trivsel og motivasjon, og i forlengelsen kunnskapsdeling og -utvikling.

Von Krogh et al. (2001, s.73-77) ser også på hvordan omsorg i organisasjonen, både fra kolleger og leder, er med å påvirke kunnskapsdeling og -utvikling. Dette handler også om relasjoner, og høy grad av omsorg defineres som høy grad av tillit, lite dømming av andre, tilgang til hjelp og mye mot og empati. Lav grad av omsorg er det motsatte. I organisasjoner med lav grad av omsorg er man i større grad avhengig av å skaffe seg kunnskap selv, og den sosiale delingen som foregår er for det meste eksplisitt kunnskap som eksempelvis dokumenter. Der det er høy grad av omsorg, så viser man genuin interesse for kollegaen, hjelper hverandre aktivt, deler av egen taus kunnskap og skaper rom for eksperimentering. Ifølge von Krogh et al. (2001) er slike miljø kilden til virkelig nyskaping. Med andre ord ser de det slik at gode relasjoner i organisasjonen bidrar til utvikling, dette er også overførbart til kolleger innad i en ledergruppe.

Von Krogh et al. (2001, s.149-152) trekker også frem hvordan det å få til gode samtaler i organisasjonen er selve nøkkelen til å få til en gjensidig utveksling av ideer og taus kunnskap, og går så langt som å si at det å ha fokus på gode samtaler bidrar til alle andre faser i en kunnskapsutviklingsprosess i organisasjonen. Det bringer oss over på dette med intern kommunikasjon.

### ***2.5.3 Hvordan kommuniserer man seg mellom?***

I likhet med von Krogh et al. (2001) sin presisering av hvor viktig gode samtaler er, så hevder Hope (2015 s.123-124) at å få til god kommunikasjon er helt avgjørende for at en mellomleder skal lykkes med alle sine andre funksjoner i en endringsprosess. Med kommunikasjon mener Hope (2015) dialogen med både underordnede, sideordnede og overordnede. Dette settes i sammenheng med den tidligere nevnte muligheten for å bidra til sensegiving nedover i organisasjonen, men forfatteren presiserer at det må komme i tillegg til god mellommenneskelig kompetanse for å lykkes.

Storvold et al. (2020) viser videre til Busch et al. (2007, referert i Storvold et al. 2020) når de beskriver intern kommunikasjon og hevder at organisasjonen må utvikle et felles språk tilpasset dens ulike dimensjoner. De skriver samtidig at det innenfor ledelse har vokst frem et økt fokus på betydningen av ledelsens kommunikative funksjon, og setter det i sammenheng med utviklingen av felles visjon og språk. Ifølge Storvold et al. (2020) gir Busch et al. (2007, referert i Storvold et al. 2020) språkskaping stor betydning i en slik sammenheng. Dette for å skape en felles forståelsesramme hos ulike roller gjennom utvikling av felles begreper, og et felles bilde på organisasjonen, dens ytre påvirkning og de utfordringene man står ovenfor. Man må rett og slett snakke “samme språk”.

### ***2.5.4 Meningsledelse***

I forlengelsen av meningsskapning, som jeg var inne på i 2.4.2, så er det også interessant å se til begrepet meningsledelse. Hernes (2016) skiller mellom disse begrepene ved å si at der

meningsskaping handler om den kontinuerlige prosessen mellom mennesker, så handler meningsledelse om tiltak som ledere iverksetter for å opprettholde og påvirke meningsskapingen. Men det er viktig å presisere at det handler om å påvirke, og ikke bestemme meningsskapingen for den enkelte. Slik Spurkeland (2013) er inne på at ledere først og fremst må ha fokus på samhandling med de ansatte, så peker Hernes (2016) på at man kun kan sette rammer for hvordan man vil ha det, ikke nødvendigvis få det slik man selv ønsker. For Hernes (2016, s.60-64) handler lederskap om en direkte innramming av meningsskaping, og er avhengig av hver enkelt leders evne til å skape mening ved hjelp av tilslutning til narrativet og samhandling. Dette kan gjøres via både en strukturell ramme, en HR-ramme, en politisk ramme og en symbolsk ramme. Videre hevder Hernes (2016, s.69) at å lede meningsskaping handler om å samle de små fortellingene som finnes i organisasjonen og rette dem i retning av narrativet man ønsker å bygge opp under.

## **2.6 Oppsummering**

Og med det avsluttes min gjennomgang av det teoretiske grunnlaget for diskusjonen i denne oppgaven, som jeg valgte å dele inn i fire deler. Den første av disse delene, kapittel 2.2, tok for seg generell ledelsesteori satt inn i den konteksten som enheten jeg skriver om befinner seg i. Dette delkapitlet har to hensikter, da det både skal bidra til kontekst og ramme for diskusjonen, samtidig som at de ulike utvalgte teoriene vil diskuteres direkte opp mot funn fra empirien i både kapittel 4, 5 og 6. De tre neste delkapitlene i denne teoretiske gjennomgangen bidrar hver for seg til å danne et teoretisk grunnlag for å besvare de tre forskningsspørsmålene. Dette fremgår også av teksten i seg selv, men det vil komme klarere frem underveis i empiri- og drøftingskapitlene. I de nevnte kapitlene vil jeg trekke frem teoriene igjen og diskutere dem opp mot mine empiriske funn, slik at dette kan bidra til prosessen med å skape en modell for en ny lederplattform i Trondheim eiendom.

### 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere og begrunne mine metodiske valg. Jeg vil redegjøre for mitt vitenskapsteoretiske ståsted og beskrive forskningsprosessen fra start til slutt. Jeg vil også beskrive mitt utvalg av informanter.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Når man stiller spørsmål om vitenskapsteoretisk ståsted eller utgangspunkt for et forskningsprosjekt, så er man i praksis ute etter å beskrive formålet med undersøkelsen (Justesen & Mik-Meyer 2010).

Man spør seg om man for eksempel er ute etter å skape eksakt, objektiv viten, eller om man er ute etter å avdekke hvor kompleks et fenomen kan være. Samtidig er det viktig å påpeke at nettopp på grunn av at disse ulike perspektivene i seg selv er analytiske konstruksjoner (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.11-12), så er det noen ganger vanskelig å sette en eksakt merkelapp på et forskningsprosjekt, og det kan dreie seg om en overlapp mellom ulike perspektiver.

Jeg har allerede i kapittel 1.2.3 påpekt at jeg legger et fenomenologisk utgangspunkt til grunn, men dette betyr ikke at man ikke vil finne spor av et konstruktivistisk perspektiv i mitt arbeid, samtidig som at jeg også kan benytte teorier som er skrevet av forfattere med et mer objektivistisk grunnlag. Jeg ser med mitt perspektiv på organisasjonen jeg forsker på, og ser om den utvalgte teorien kan være med å forklare det mine informanter har gitt meg innsyn i. Det er ikke nødvendigvis et mål å benytte teorien for å trekke en generaliserende slutning overfor alle organisasjoner. Selv om jeg likevel er åpen for muligheten for at det har en overføringsverdi til andre lignende situasjoner.

Når det gjelder ulike vitenskapsteoretiske perspektiver, så finnes det mange perspektiver å velge mellom, som til dels overlapper hverandre og gis noe ulikt innhold hos ulike forfattere. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Justesen & Mik-Meyer (2010), sin tredeling i *realistisk*, *fenomenologisk* og *konstruktivistisk* perspektiv. Det er altså snakk om en beskrivelse av hvilken måte man ser verden på, og hvordan man tenker rundt hva man kan vite noe om. I det *realistiske* perspektivet inntar man det som ofte kalles en objektivistisk holdning, som sier at det finnes en objektiv, sann verden der ute som er uavhengig av vår erkjennelse og våre tanker om verden. I det *fenomenologiske* perspektivet er man i stedet interessert i det subjektive synet på omgivelsene og fordyper seg i et enkeltfenomen, med en holdning om å avdekke hvilken mening informantene tillegger det fenomenet man undersøker. Sentralt står begrepet *livsverden* som i motsetning til den objektive naturvitenskapelige verden beskriver den sosiale, kulturelle og historiske konteksten som har bidratt til å skape meningene enkeltpersoner har rundt et gitt fenomen (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.23). Fenomenologi handler derfor om å beskrive verden som den oppleves av informantene. To andre begreper som må nevnes er *ontologi* som sier noe om hva verden i bunn og grunn består av, og *epistemologi* som sier noe om hva vi kan vite om verden. Vi kan si at *realisme* vektlegger ontologien høyest, mens *fenomenologi* er mer opptatt av epistemologien (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.15).

Dette får også metodiske konsekvenser, i og med at et realistisk perspektiv som forutsetter en mer objektiv, og avgrenset kunnskap om verden gjør kvantitative undersøkelser godt egnet, mens kvalitative undersøkelser passer bedre for å undersøke et fenomen nærmere (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.16-17).

I tillegg har man det tredje perspektivet, *konstruktivisme*, som hevder at måten vi ser verden på er et resultat av kontinuerlige sosiale konstruksjoner. I motsetning til fenomenologien som er opptatt av enkeltpersoners perspektiv på enkeltfenomener, så ser konstruktivismen i større grad på hvilken måte verden rundt oss er et resultat av kollektive konstruksjoner som språk og institusjonelle strukturer (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.27-31). En annen forskjell mellom perspektivene er at konstruktivismen ser på disse konstruksjonene som dynamiske og i stadig endring, kontra fenomenologiens syn på en mer stabil livsverden for enkeltindividet. Justesen & Mik-Meyer (2010) hevder likevel at det er vanskelig å få et klart skille mellom disse perspektivene.

Det er på dette grunnlaget jeg hovedsakelig legger et fenomenologisk perspektiv til grunn for mitt forskningsprosjekt, men med spor av et konstruktivistisk perspektiv. Jeg mener ikke at alt skal tolkes subjektivt og separat fra hverandre, noen forståelser av verden er kollektivt skapt som i konstruktivismen og det er mulig å lage sammenlignende studier og gjenkjenne lignende kontekster. Og noen ganger er teorier som er skrevet av realistisk orienterte forfattere fortsatt relevant, men det må tolkes om de passer inn i settingen. Konsekvensen av mitt perspektiv ble at jeg valgte en kvalitativ metodisk tilnærming på arbeidet med oppgaven.

### **3.2 Forskningsstrategi**

I denne delen vil jeg si noe om hvordan jeg overordnet planla å gå fram, og tanken bak å gå frem på denne måten. Etersom jeg har vært alene som student, eller forsker, om å utføre dette forskningsarbeidet, samtidig som at det har handlet om min egen arbeidsplass, så har jeg vært veldig bevisst at det er en del fallgruver jeg måtte unngå. Jeg vil komme nærmere inn på det å forske på egen organisasjon i kapittel 3.7, men dette førte uansett til en økt bevissthet rundt det å finne en fornuftig måte å gå frem på til å begynne med.

Som fastslått i 3.1, så var det på forhånd klart at jeg ønsket å benytte en kvalitativ tilnærming til arbeidet. Det var også et ønske fra min side å se på utfordringene med å samarbeide på tvers i en større ledergruppe, slik at en foreløpig problemstilling var klar i forkant. Jeg hadde også lest noen interessante teorier på deler av temaet tidligere, men i samråd med min veileder ble jeg enig om å velge en mer induktiv tilnærming.

Forskjellen mellom induktiv og deduktiv tilnærming handler om hvordan empirien og teorien forholder seg til hverandre (Johannessen et.al. 2016, s.47-48). Ulikheten mellom tilnærmingene handler om at å *dedusere* går ut på å utlede fra det generelle til det konkrete, altså gjennom å ta utgangspunkt i en teori som man enten avkrefter eller bekrefter ved hjelp av empiriske funn. En



*induktiv* tilnærming, slik jeg har valgt, handler i større grad om å fristille seg fra et teoretisk utgangspunkt, og starte med datainnsamlingen med mål om å finne mønstre. Deretter benytter man sitt empiriske grunnlag til å finne forklarende teorier, for deretter å trekke mer generelle slutninger ut fra sitt mer avgrensede utvalg.

Dette kompliseres igjen av mitt fenomenologiske utgangspunkt, som ikke nødvendigvis alltid ser en mulighet for å trekke generelle slutninger ut fra en spesifikk forskning på et enkelt fenomen. Det er også i dette grenselandet jeg sliter med å plassere mitt eget syn fullstendig innenfor et vitenskapsteoretisk perspektiv, og der jeg heller ser til Justesen & Mik-Meyers (2010) påstand om at det ofte kan dreie seg om en overlapp mellom perspektiver.

Slik var uansett mitt utgangspunkt, i tillegg til at jeg hadde et ønske om å hindre i størst mulig grad at min egen forforståelse bidro til å farge konklusjonene og heller la det være slik at informantenes påstander ble utledet og diskutert i drøftingen. Det var spesielt det som gjorde at jeg synes et fenomenologisk perspektiv sammen med en induktiv tilnærming passet godt, mitt formål har vært å la informantenes egne ord drøftes opp mot teorier innenfor de temaene de trakk frem.

Utover det hadde jeg ikke et klart grep om hvilken form oppgaven skulle ta i forkant av mitt arbeide, og jeg vil i de to neste delkapitlene gjøre rede for hvilke valg jeg har tatt underveis, og hvorfor, slik at oppgaven har endt opp med å bli slik den fremstår i dag.

### **3.3 Forskningsdesign og valg av metode**

I dette delkapitlet vil jeg redegjøre for mitt forskningsdesign, og begrunne og beskrive de valgene jeg tok i forkant av oppstarten av min datainnsamling.

Forskningsdesign kan sees på som en beskrivelse av hvordan en undersøkelse er gjennomført (Johannessen et.al 2016, s. 69). Som redegjort for, så var den foreløpige problemstillingen noe av det første som var på plass da jeg tok valget om å skrive om mitt valgte tema, og Johannessen et al. (2016, s. 54) hevder at undersøkelsens problemstilling styrer både valg av metode og er avgjørende for hvor vellykket undersøkelsen blir til slutt.

I tillegg førte, som nevnt, mitt ønske om å la min egen forforståelse komme i bakgrunnen og la informantenes ord styre drøftingen, til at jeg valgte en kvalitativ tilnærming med hovedsakelig fenomenologisk perspektiv i bunn. Johannessen et al. (2016, s. 78) presiserer at fenomenologi er både en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming. I beskrivelsen av sistnevnte vektlegger forfatterne at fenomenologer studerer individers subjektive virkelighetsoppfatning med mål om å gi en presis beskrivelse av aktørenes perspektiver og forståelseshorisont.

Dette førte til at jeg valgte å benytte kvalitative dybdeintervjuer med et fåtall informanter. Jeg kommer nærmere inn på denne metoden i kapittel 3.5. Der vil jeg også komme nærmere inn på hvordan jeg gikk frem for å velge informanter som reduserte påvirkningen av min egen forforståelse.

Formålet med en kvalitativ tilnærming er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener gjennom å gå mer i dybden enn man gjør med kvantitative metoder (Thagaard 2003, kapittel 1). Man kan si det slik at man er mer opptatt av *hvorfor* enn av *hva*, når man designer undersøkelsen. Denne målsetningen om å oppnå forståelse fører til at fortolkning spiller en sentral plass. Og nettopp denne viktige fortolkningsrollen førte til mitt ønske om å redusere betydningen av egen forforståelse. Johannessen et al. (2016, s.32-36) betegner data og empiri som synonymer, og hevder samtidig at de dataene man får ut av en undersøkelse er avhengig av hva forskeren er interessert i. Forskerens forståelseshorisont påvirker både hva som observeres og hvordan det vektlegges og tolkes. I tillegg kan det være med å påvirke utvelgelsen av de dataene som til slutt presenteres. På grunn av kompleksiteten til samfunnsvitenskapelige fenomener kan dette føre til at forskere som undersøker samme fenomen kan komme frem til vidt forskjellige konklusjoner.

Problemstillingen i denne oppgaven har ikke endret seg noe underveis, og var derfor **Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?** også når den la grunnlaget for forskningsdesignet som ble valgt. Utover å ha problemstillingen på plass, og å ha valgt kvalitative intervjuer, så førte den induktive tilnærmingen til at den øvrige formen på forskningsdesignet, og oppgaven som sådan, var ganske åpent. Jeg vil i neste delkapittel gjøre rede for endringene som førte til at formen ble slik den har endt opp til slutt.

Men ved inngangen til datainnsamlingen var formålet å benytte oppgavens problemstilling til å utforme intervjuguiden som en *gapanalyse*. Årsaken til dette valget var at problemstillingen i seg selv er problemorientert, og leter etter utfordringer som kan beskrives. Ved å ta utgangspunkt i en gapanalyse øynet jeg en mulighet til å både beskrive utfordringer, samt ved hjelp av informantens svar og teoretisk grunnlag kunne drøfte mulige forbedringer og løsninger på disse utfordringene. Johannessen et al. (2016, s. 53) beskriver en *gapanalyse* som det å utforme en konkret utopi, nettopp ved å knytte det ønskede sammen med det som er gjennomførbart for å vise hvilke betingelser en endring krever. Dette gjøres i tre steg, ved å analysere dagens situasjon, beskrive den optimale situasjonen og deretter forklare hvordan man kommer dit med sine gitte rammebetingelser. Denne tankegangen dannet grunnlaget for min datainnsamling.

### **3.4 Forskningsprosessen**

Etter å ha redegjort for valgt forskningsdesign og inngang til undersøkelsen i forrige delkapittel, vil jeg i denne delen presentere de ulike fasene i selve undersøkelsen og etterarbeidet.

Jeg startet med å velge ut kandidater, og var i den forbindelse bevisst på å ikke velge de jeg hadde tettest relasjon til av lederne i den øvre ledergruppa. På områdeledernivå er nødvendigvis relasjonen tettere, men jeg bestrebet å få en god blanding av ledere på ulikt erfaringsnivå og alder. Intervjuene ble gjennomført ved at jeg hadde på meg “studenthatten” underveis i intervjuene, og dermed ikke kom med min personlige mening på ting jeg hadde mening om. Det førte nok til at jeg sannsynligvis stilte

færre oppfølgingsspørsmål underveis enn en ekstern intervjuer ville gjort, og har latt svarene til informantene stå rimelig uredigert og upåvirket.

Etter intervjuene skrev jeg umiddelbart ned førsteinntrykket mitt, for å få skrevet ned den følelsen jeg satt igjen med, og trekke ut stikkord som var beskrivende for de svarene informantene hadde gitt.

Jeg transkriberte så intervjuene ordrett inn i egne dokumenter, men med intervjuguidemalen som et utgangspunkt i dokumentene. Mot slutten av transkriberingen laget jeg en disposisjon, eller oppsummering av tankene mine, da et mønster begynte å ta form for meg. Så leste jeg gjennom teksten fra de transkriberte intervjuene uavbrutt og sammenhengende for å danne meg et helhetsinntrykk. Teksten ble deretter delt inn i tematiske dokumenter, for å ta ut essensen fra hver informant. På dette tidspunktet hadde tredelingen i ulike tema, og dermed forskningsspørsmålene, begynt å ta form basert på de begrepene som gikk igjen i informantenes svar.

Jeg gikk videre til en innramming der jeg skrev ut empirien som en fortelling, men med en til tider kunstig inndeling mellom ledernivå under alle spørsmål. Deretter ble tredelingen rendyrket i større grad, den kunstige inndelingen i ledernivå i teksten ble fjernet, og spørsmålene ble en mer integrert del av fortellingen. Jeg startet å drøfte empirien opp mot teorien og gjorde grepet ved å la drøftingen være integrert i de tre kapitlene.

Etter tilbakemelding fra veileder så jeg etter hvert behovet for et overordnet grep som knyttet de tre delene sterkere sammen, og dermed oppsto tanken om å utarbeide en modell for en tenkt lederplattform der de tre delene utfylte hverandre. På en måte førte de ulike vendingene til at jeg gikk helt bort fra den opprinnelige tanken om en gapanalyse, men samtidig har oppgaven beholdt tanken om å drøfte et fremtidig forbedringspotensial for samarbeidet på tvers i den utvidede ledergruppen, og organisasjonen som sådan.

Jeg vil i senere delkapitler komme nærmere inn på både valg som er tatt rundt utvelgelsen av informanter, og generelle trekk ved det å forske i egen organisasjon, som begge deler representerer potensielle dilemmaer i fasene som er beskrevet over. Men det som kanskje er mest påfallende i beskrivelsen over er at problemstillingen i oppgaven ikke har forandret seg underveis til tross for ganske omfattende endring av forskningsdesign, og etablering av forskningsspørsmål. Thagaard (2003, s.50) hevder at utformingen av problemstillingen må sees som en kontinuerlig prosess gjennom hele forskningsprosjektet, og argumenterer for at en forhåndsdefinert problemstilling vil skape en begrensning i analysen etter datainnsamlingen. Men dette kan nok forklares i stor grad av at jeg har etablert forskningsspørsmål underveis, som deler inn problemstillingen i ulike undertema, selv om selve problemstillingen er beholdt som en overskrift. Thagaard (2003, s. 49) viser nemlig til at forskningsspørsmål og problemstillinger ofte kan sees på som det samme, i motsetning til som underkategorier slik jeg velger å definere det. Og forskningsspørsmålene har i aller høyeste grad blitt påvirket, og etablert i sin helhet, i etterkant av dataanalysen.

### 3.5 Intervjuer

Jeg vil i dette delkapitlet redegjøre for min valgte forskningsmetode som er intervju. Intervju er en metode som benyttes i de fleste kvalitative undersøkelser (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.53-77). Det finnes ulike typer intervjuer, også i sammenhenger langt utenfor det akademiske miljøet, men når det gjelder akademiske intervjuer hevder Justesen & Mik-Meyer (2010) at det som først og fremst skiller et intervju fra en samtale er tre ting; 1) en problemstilling fører til at samtalen har et gitt formål, 2) det eksisterer en intervjuguide som styrer samtalen inn mot en sikring av interessante data og 3) det er en gitt rollefordeling mellom intervjuer og den som blir intervjuet.

I et tema som omhandler samarbeid på tvers, og med en fenomenologisk inngang som undersøker en enkeltorganisasjon, så kunne observasjon være et relevant supplement til intervjuene. Men det skaper visse dilemma ettersom det er snakk om forskning i egen organisasjon. Observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner for å iaktta informantenes handlinger i samspill med hverandre (Thagaard 2003, s.61-73). Thagaard viser både til at man kan innta en rolle som deltakende observatør, og at det i kjente situasjoner er godt egnet å innta en rolle som observatør uten å delta. Jeg har likevel valgt å ikke benytte meg av denne metoden. For det første ser jeg ikke hvilken viktig informasjon som skulle forsvare å benytte skjult observasjon. Jeg ser heller ikke behovet for å benytte åpen observasjon, da dette ville i større grad bidra til at min forforståelse fikk farge dataene før analysen enn ved bruk av intervju.

Justesen & Mik-Meyer (2010) deler intervjuer inn i tre kategorier, etter hvor strengt man følger en intervjuguide underveis i intervjuene. I et *ustrukturert intervju* eksisterer gjerne ingen eksakt intervjuguide, men kun temaet for intervjuet, og det blir i like stor grad opp til intervjupersonen å styre struktur og samtale. Denne typen intervju passer best til undersøkelser innenfor et tema man har lite forhåndskunnskap om. I et *semistrukturert intervju* har man en intervjuguide, som definerer tema og rekkefølge, men det er rom for å avvike fra guiden underveis i intervjuet. Denne typen intervjuer passer når man ønsker å kombinere en utforskende inngang til intervjuet, samtidig som man ønsker å sikre at man skaffer refleksjoner rundt enkelte viktige tema for undersøkelsen. Det er denne typen intervju jeg har valgt å benytte i denne oppgaven, da mitt formål med intervjuene var å lykkes med ovennevnte kombinasjon. Dette synes jeg fungerte godt underveis i intervjuene, selv om jeg noen ganger måtte ta meg i at det var på tide å vende blikket tilbake til guiden, ettersom det utforskende perspektivet tok overhånd, med interessante refleksjoner og svar fra informantene. I et *strukturert intervju* følges intervjuguiden ganske slavisk, og i alle intervjuene som benytter samme intervjuguide er det lagt opp til og forventet at spørsmålene skal stilles i den samme, og gitte, rekkefølgen. Det krever sterk styring underveis fra intervjueren.

Andre ting Justesen & Mik-Meyer (2010) trekker frem som relevante for kvalitative intervjuer er bruken av lydopptak, og transkribering i etterkant, begge deler er benyttet av meg på alle intervjuer.

Med en fenomenologisk inngang til intervjuene mener Justesen & Mik-Meyer (2010) at det lønner seg å benytte nettopp et *semistrukturert intervju*. Dette begrunner de med at målet for slike undersøkelser er å sikre at man forstår de sosiale fenomenene ut fra informantens perspektiver, og for å oppnå dette må intervjuer sikre at det finnes rom for å beskrive sin virkelighet så grundig som mulig uten å gli over i analyse. Det blir derfor avgjørende for intervjuer å skape et fordomsfritt rom i intervjusituasjonen, samtidig som at det er viktig innenfor dette perspektivet at livsverdensbegrepet er kollektivt skapt slik at de svarene man får fra informantene ikke bare er personlige betraktninger, men påvirket av kollektiv kunnskap og kultur på arbeidsplassen. Nettopp sistnevnte poeng var noe jeg var ekstra påpasselig med ettersom jeg forsket på egen kultur og dermed til dels delte livsverden med de jeg intervjuet. Jeg mener likevel jeg lyktes godt med å skape dette fordomsfrie rommet i intervjusamtalene og at alle intervjuer ble opplevd som gode samtaler.

Johannessen et al. (2016, s. 159) peker på hvordan rammen kan påvirke intervjuet gjennom å trekke frem at informantene kan føle seg underlegne om de blir invitert til forskers kontor, samtidig som at sjansen for forstyrrelser er større om det blir avholdt på informantens arbeidsplass. Hvis man skal skape en god dialog og et fordomsfritt rom er det uheldig med hyppige forstyrrelser underveis, det er derfor ønskelig å finne et sted der informanten slapper av samtidig som det ikke er for vanskelig å komme seg til. Den første utfordringen unngikk jeg ettersom jeg intervjuet kolleger på egen arbeidsplass, men jeg var absolutt bevisst problemet med forstyrrelser. Jeg valgte derfor å legge alle intervjuer til samme bygning som enhetens kontorlokaler, men ikke innenfor lokalene. Samtidig ble telefonen satt i flymodus under intervjuene. Dette fungerte godt.

### **3.5.1 Intervjuguide**

Jeg har allerede sagt noe om bruk av intervjuguide over, og har slått fast at jeg har benyttet en *semistrukturert intervjuguide*. Denne var lik for alle intervjuene, og finnes i vedleggene til denne oppgaven. Intervjuguiden som ble benyttet fremstår i seg selv ganske strukturert, men i gjennomføringen av intervjuene ble den benyttet *semistrukturert* ved at jeg tillot informantene å hoppe frem og tilbake, så lenge jeg passet på at vi kom innom de viktigste punktene i alle intervjuene. De ulike intervjuene hadde dermed noe ulik struktur og rekkefølge på spørsmålene til tross for at det ble benyttet samme guide. Min hensikt var å stille spørsmålene i kronologisk rekkefølge, men noen ganger svarte informantene på noe annet som jeg skulle spørre om senere, og jeg valgte å ikke stoppe dem og heller la dem fullføre sine tanker og refleksjoner om det som var relevant for min undersøkelse. Det som hovedsakelig setter rammen og strukturen for min intervjuguide slik den er satt opp, er et ønske om å legge opp intervjuene som en *gapanalyse*, som nevnt tidligere i dette kapitlet.

Johannessen et al. (2016, s.149-153) nevner også at en intervjuguide gjerne har en bestemt rekkefølge på spørsmålene, men at dette er åpent for endring om informantene bringer andre interessante tema på banen. Dette er gjenkjennbart med tanke på mine intervjuer.

Utover det, så trekker Johannessen et al. (2016, s.149-153) frem en rekke andre tips for utformingen av en intervjuguide. For det første mener forfatterne at forskeren må presentere seg selv, og bakgrunnen for prosjektet, slik jeg gjør innledningsvis i min guide. Deretter foreslås det at intervjuet innledes med noen introduksjonsspørsmål på generelt grunnlag, før man tar fatt på overgangsspørsmålene som vender blikket mot mer personlige erfaringer. Dette mener jeg at jeg i stor grad gjør i det som er benevnt som del 1 og del 2 i min egen intervjuguide. På grunn av formen på intervjuguiden min, inndelt som en gapanalyse, så er det til dels flytende overganger mellom det Johannessen et al. (2016, s.149-153) kaller overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål, der sistnevnte gjerne krever mer utdyping. Jeg mener selv at de fleste av mine spørsmål i del 2, 3 og 4 er spørsmål som skaper rom for utdyping. Forskjellen på dem er hovedsakelig at de har henholdsvis nåtids-, fremtids- og endringsperspektiv. Avslutningsvis mener Johannessen et al. (2016, s.149-153) at det er viktig at det skapes rom for at informanten kan komme med refleksjoner som det ikke har vært rom for underveis i intervjuet. Dette sørget jeg også for mot slutten av min intervjuguide.

Alt i alt, så mener jeg at intervjuguiden min fungerte greit underveis i intervjuene. Den følger ikke slavisk oppskriften til for eksempel Johannessen et al. (2016, s.149-153), men den har en forholdsvis strukturert oppbygging. Jeg opplevde at den fungerte ulikt på ulike informanter, dette har også noe med deres ulike assosiasjoner til gitte begreper å gjøre. I enkeltintervjuer kunne det oppleves som at det var for mange spørsmål, samtidig så har dette sørget for at de samme temaene har blitt dekket opp hos alle informanter. Dette gjorde jobben med analyse i etterkant lettere enn om det hadde vært mer åpne intervjuer.

### **3.5.2 Utvalg**

Johannessen et al. (2016, s.114-122) påpeker at det i kvalitative studier er viktigere med relevante informanter enn det å ha mange. Dette gjør at analysen i etterkant fungerer bedre. Ettersom formålet med en fenomenologisk, kvalitativ undersøkelse er å gå i dybden på et fenomen, så er det heller ikke vanlig med et tilfeldig utvalg informanter, men heller å velge de riktige informantene for å få mest mulig kunnskap om fenomenet.

Dette ble også avgjørende for mitt utvalg av informanter. Det var klart i forkant at det skulle rekrutteres blant lederne i Trondheim eiendom. Samtidig trekker Johannessen et al. (2016, s.114-122) frem at man må identifisere hvilken målgruppe som må delta for å få samlet nødvendige data. I dette tilfellet fokuserte problemstillingen på det å samarbeide på tvers av ledernivå og ulike avdelinger. Jeg valgte derfor å rekruttere to ledere fra områdeledernivå, og to ledere fra avdelingsledernivå, og som tidligere nevnt var jeg bevisst å spørre ledere som ikke var de jeg hadde tetteste relasjon til fra før på dette nivået. Jeg ønsket også en områdeleder fra hver av de avdelingene som hadde dette nivået i sin avdeling, og en avdelingsleder som kjente til å ha områdeledere under seg og en som ikke var vant med dette. Dette mente jeg dekket spennet i den utvidede ledergruppen best mulig med tanke på problemstillingen som var samarbeid på tvers av nivå. Det blir derfor en overvekt av ledere som enten

er områdeledere eller representerer en av de to avdelingene som har dette leddet. Dette kan oppleves feil med tanke på at den øvre ledergruppen består av åtte ledere, hvor kun to av dem har direkte med dette nivået å gjøre. Samtidig skal man huske at 17 av 25 ledere i enheten er områdeledere, og 19 av 25 ledere kommer fra disse to avdelingene. Det kan derfor forsvares, særlig med tanke på oppgavens problemstilling, at sammensetningen ble som den ble.

### **3.5.3 Lederne**

Det er totalt intervjuet fem personer i denne oppgaven. Målet var, som nevnt, opprinnelig å ha fire informanter som skulle sikre spredning, ved at det ble intervjuet en områdeleder fra hver avdeling, og en avdelingsleder som hadde områdeledere under seg, og en annen avdelingsleder som hadde kun operative ansatte under seg, men altså befant seg et nivå høyere i hierarkiet selv. Dette målet ble oppnådd, men i tillegg ble det gjennomført et prøveintervju først, som fungerte såpass godt at det ble besluttet å ta med svarene til denne femte informanten.

Informantene er anonymiserte i denne oppgaven, men jeg har gitt dem fiktive navn for å lettere kunne beskrive dem og skille mellom de ulike svarene.

Trine er områdeleder, og er ei ung dame som kun har vært leder i forholdsvis kort tid. Hun har noen ledelses- og økonomifag, men ingen tidligere ledererfaring. Rykket opp internt og har mange års faglig erfaring.

Benny som er noe eldre, og også områdeleder, har en ganske lik historie med lang fagbakgrunn og ingen ledererfaring før det interne opprykket som skjedde noe tidligere. Begge to har tatt på seg ekstra oppgaver internt i forkant av opprykket, og har en god kjennskap til organisasjonen.

Den siste områdelederen, Karianne, er en god del eldre, og hadde også mye mer ledererfaring i forkant av at hun ble rekruttert til organisasjonen. Hun er en av de mer erfarne områdelederne per i dag, men ble opprinnelig leder etter interne opprykk i en annen bransje i privat næring.

Avdelingslederen Egil som har områdeledere under seg, er en erfaren mann som har vært i organisasjonen i en årrekke og har vært med å bygge opp dagens struktur og sin egen stilling til det den er i dag. Han har også gått gradene i organisasjonen fra operativt nivå, via områdeleder til dagens stilling, og hadde ingen ledererfaring før han begynte i organisasjonen. Men han er likevel, sammen med Karianne, blant de to som har klart mest ledererfaring av informantene. Han har i tillegg bakgrunn som fagmann fra privat næring.

Den siste informanten er Anita, som er avdelingsleder og del av den øvre ledergruppa, men har ei mindre gruppe med operativt ansatte under seg. Hun hadde heller ingen ledererfaring før hun søkte seg opp fra egen gruppe til lederstillingen, men er etter hvert blant de som har sittet lengst i ledergruppa. Hun er yngre enn både Egil og Karianne, og kom til organisasjonen som relativt nyutdannet, via et par år med jobb i akademia.

### **3.5.4 Transkribering, analyse og tolkning**

I dette delkapitlet vil jeg ta for meg prosessen som Johannessen et.al. (2016, s. 161-170) kaller dataanalyse. Forfatterne mener at dataanalyse har to hensikter, først organisere data etter tema for å legge et godt grunnlag for analysen, deretter identifisere tema og mønstre i teksten gjennom analyse og tolkning. Jeg har i min gjennomgang av forskningsprosessen tidligere i kapitlet beskrevet steg for steg hvordan jeg har transkribert teksten ordrett, for deretter å identifisere tema og mønstre som igjen ble delt inn i nye dokumenter og dannet grunnlaget for tredelingen i forskningsspørsmål, og drøftingskapitler. Til syvende og sist er det denne analyseprosessen som har lagt grunnlaget for min tredelte modell når det gjelder lederplattformen.

Johannessen et.al. (2016, s. 161-170) presiserer at det er viktig at det er den samme personen som samler inn data, som også analyserer og tolker dem. Dette skyldes at forskerens forforståelse og teorier er viktige utgangspunkt for dataanalysen. Videre skilles det mellom analyse og tolkning ved å beskrive analyse som det å dele opp teksten i relevante deler og trekke konklusjoner, mens tolkning handler om å sette i sammenheng og finne konsekvenser som ikke ligger åpenlyst i selve teksten. Dette er i stor grad den jobben som gjøres i drøftingene, der man diskuterer empiri mot relevant teori. I min oppgave har jeg valgt å la disse to prosessene foregå i samme kapitler, men som det fremgår av den tidligere nevnte oversikten over forskningsprosessen så er det utført i en viss rekkefølge underveis i mitt arbeid.

Det finnes mange måter å både tolke, kode og kategorisere teksten sin på etter at man har gjort jobben med transkriberingen. Hvis man ser min beskrivelse av egen forskningsprosess, så kan man se at jeg mer eller mindre bevisst har fulgt fremgangsmåten Johannessen et.al. (2016, s. 172-177) beskriver som de fire fasene for analyse innenfor et fenomenologisk perspektiv; først skaffe seg et helhetsinntrykk, deretter skille ut det som er meningsbærende og relevant for problemstilling gjennom å kategorisere, videre redusere materialet gjennom å skape en ny tekst som hovedsakelig tar med seg det som var meningsbærende i forrige steg, og til slutt rekontekstualisere ved å skape nye begreper. Johannessen et.al. (2016, s. 175) påpeker at man må passe på at kodingene ikke skal stykke opp teksten for mye, som er et poeng jeg kan kjenne meg igjen i, og jeg har nok hatt mindre fokus på oppdeling av tekst, og mer på å skaffe et helhetsinntrykk og grove mønstre i mitt analysearbeid. Jeg opplever at det var veldig verdifullt at jeg tok meg tid til å skrive ned stikkord og helhetsinntrykk av intervjuene umiddelbart etterpå, selv om dette nok førte til at jeg hadde med meg noe mer forforståelse i form av subjektive inntrykk inn i den senere transkriberings- og kategoriseringsprosessen. Selve dataanalysejobben var også veldig verdifull for å få endret strukturen på forskningsdesignet fra *gapanalyse* til den tredelte temabaserte inndelingen jeg endte opp med. Jeg identifiserte en rekke gjentakende begreper og tema i min leting etter mønstre i materialet, som var med å forme hele oppgaven.



### **3.6 Kvalitetskriterier**

Innenfor et kvantitativt perspektiv trekkes ofte begrepene *relabilitet* og *validitet* frem, og de betyr henholdsvis pålitelighet og troverdighet eller overførbarhet (Johannessen et al. 2016, s. 231-233). Det er viktig å ha noen tanker rundt dette med relabilitet og validitet når man jobber med et forskningsprosjekt. Det er viktig at det man skriver skal være troverdig, relevant og sannferdig. Det er likevel utfordrende å gjennomføre et kvalitativt, fenomenologisk forskningsprosjekt, med blick på det subjektive synet på omgivelsene og å fordype seg i et enkeltfenomen, med en holdning om å avdekke hvilken mening informantene tillegger det fenomenet man undersøker (Justesen & Mik-Meyer 2010), for deretter å snakke om relabilitet og validitet som er begreper skapt i et kvantitativt perspektiv (Johannessen et.al. 2016, s. 231). Innenfor kvantitativ forskning kan relabilitet testes ved å la flere forskere undersøke samme problem (Johannessen et.al. 2016, s.36-37), dette lar seg vanskeligere gjøre innenfor et kvalitativt perspektiv (Johannessen et.al. 2016, s. 231).

Justesen & Mik-Meyer (2010, s. 46-48) viser derfor til flere ulike forfattere som mener at man i stedet for å snakke om statistisk generaliserbarhet, bør bytte til begrepet analytisk generaliserbarhet når man snakker om kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning. Det blir dermed trukket frem at det avgjørende er å finne ut om undersøkelsen kan være *veiledende for hva som kan skje i en annen situasjon*. Samtidig peker forfatterne på at validitet i et fenomenologisk perspektiv i større grad handler om i hvilken grad analysen evner å belyse de variablene som forskeren har interessert seg for, og dermed bidra til å besvare problemstillingen. Dette mener jeg at det er dekning for i dette tilfellet.

Videre vises det til at det er først og fremst er subjektivt validiteten kan måles, slik at det skal være gjenkjennbart for informantene det som trekkes frem (Justesen & Mik-Meyer, s. 48). Etersom mitt vitenskapsteoretiske syn er i grenseland mellom fenomenologisk og konstruktivistisk syn tillater jeg meg å trekke inn også et par kvalitetskriterier innenfor det konstruktivistiske perspektivet, som jeg mener at dette arbeidet skal tåle å måle seg opp mot. Justesen & Mik-Meyer (2010, s. 49) mener nemlig at troverdigheten er høy for prosjektet om leseren som får se hvilke valg jeg har tatt underveis, stiller seg bak disse valgene og mener at de er de rette valgene. Utover det, så argumenteres det for at hvis undersøkelsen bidrar med nyttig og relevant viten overfor en gitt målgruppe, så anses det som at den innehar høy kvalitet. I dette tilfellet er den gitte målgruppen først og fremst Trondheim eiendom, så det er nytte for enheten som er det man primært skal måle dette opp mot. Selv om jeg håper at det utover det har en mulighet for å være *veiledende for hva som kan skje i en annen situasjon*.

### **3.7 Forskning på egen organisasjon**

Som nevnt i innledningen, og flere ganger underveis i dette metodekapitlet, så er denne oppgaven et resultat av et ønske om å forske på egen arbeidsplass. Jeg har de siste fire og et halvt årene, på det tidspunktet denne oppgaven leveres, jobbet som områdeleder i renholdsavdelingen i Trondheim eiendom. Jeg har skrevet denne oppgaven som følge av et engasjement for jobben min, og for organisasjonen jeg jobber for. Jeg ønsket å skrive om egen organisasjon fordi det er en god plass å

jobbe, og et sted jeg trives. Jeg har et ønske om at organisasjonen i fremtiden fortsetter å utvikle seg, og forsøker å bli enda bedre innenfor de fleste områder. Men jeg har ikke valgt å skrive om dette temaet ut fra et spesifikt endringsønske, eller på grunn av noe konkret jeg mener ikke fungerer. Det handler i større grad om et ønske om et positivt bidrag til organisasjonen i form av en undersøkelse som skaffer mer kunnskap om dagens organisasjon, samtidig som det kan fungere som en del av et beslutningsgrunnlag om arbeidet skulle tas med i en endringsprosess. Da jeg startet arbeidet med denne oppgaven var det, som presentert tidligere i dette kapitlet, ikke med en plan om å skape en ny lederplattform, men heller å skape en gapanalyse. Dette er derfor ikke årsaken til at jeg valgte å skrive denne oppgaven, men arbeidet har utviklet seg slik underveis. Jeg mener likevel at denne modellen kan fungere som et innspill til organisasjonen, og at man kan få noe ut av den.

Jeg ønsket veldig gjerne å presentere de tankene jeg har redegjort for i forrige avsnitt, som en del av denne oppgaven, for å bidra til dens transparens. Ry Nielsen & Repstad (2006) mener at det må være første trinn om man skriver alene om egen organisasjon, det at man nettopp redegjør for sin egen posisjon og sine egne tanker.

Det er både fordeler og ulemper ved å velge å skrive om sin egen organisasjon, og slik er det også i mitt tilfelle. Jeg har mer forhåndskunnskap om organisasjonen, som dermed kan bidra til å lettere bygge konklusjonene på mer kunnskap. Samtidig er det også en fare for at det bidrar til forhastede konklusjoner som bygger på personlige meninger. Nettopp for å unngå sistnevnte valgte jeg underveis i intervjuene å passe meg for å stille oppfølgingsspørsmål i situasjoner der jeg kjente meg igjen i meningen som ble fremført, og heller stille oppfølgingsspørsmålene der jeg var usikker på hva som ble ment, eller ønsket utdyping. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket å fastholde at det var informantens ord som skulle tolkes og drøftes opp mot teori, og ikke med et supplement av min forhåndskunnskap.

Thagaard (2003, s. 180-182) peker på at tolkningen utvikles i relasjon til egne erfaringer, og sier at når man forsker på et miljø man selv er en del av, så gir egne erfaringer både grunnlag for gjenkjenning og danner utgangspunkt for den endelige fortolkningen. Samtidig peker Thagaard (2003) både på at det er en fordel at man har et ekstra godt grunnlag for forståelse, samtidig som at det er en fare for at man overser nyanser eller syn som ikke kan bekreftes av det man selv har opplevd. Det blir derfor viktig at forskeren presenterer sitt ståsted, ettersom dette gir en kritisk leser mulighet til å vurdere mulig påvirkning på resultatene.

Ry Nielsen & Repstad (2006) lister opp både fordeler og ulemper med å forske på egen organisasjon. Når det gjelder fordeler trekker de frem blant annet engasjement og endringslyst på vegne av organisasjonen, slik jeg var inne på i første avsnitt i dette delkapitlet, og deretter en åpenhet og nysgjerrighet overfor organisasjonens utfordringer. Dette mener forfatterne videre fører til at oppgaven kan få et induktivt preg, som følge av at den som forsker kan få overraskende funn som fører til at empirien i større grad styrer det videre arbeidet. I denne oppgaven er det bare delvis gjenkjennbart, i

og med at jeg i forkant av datainnsamlingen valgte å innta en induktiv tilnærming. Jeg mener også at det er en naturlig konsekvens av en fenomenologisk inngang til undersøkelsen, at det er empirien fra informantene som skal styre den videre analysen, og man kan samtidig spørre seg om dette reduserer forskjellen mellom å forske på kjent og ukjent miljø. Nettopp fordi det er informantenes subjektive mening som er gjenstand for drøfting. Når det er sagt, så hindrer ikke det perspektivet at man tar med seg en forforståelse som man likevel skal være bevisst hvor kommer fra. Til slutt når det gjelder fordeler trekker Ry Nielsen & Repstad (2006) frem alle fordelene som følger av kjennskapet til organisasjonen. Disse spenner fra kunnskap om hverdagspråket, den uformelle organisasjonen, taus kunnskap fra arbeidet, historikk og kjennskap til hvem som kan hva. Samtidig pekes det på at man er flinkere til å gjennomskue målsettinger og begreper som ikke fungerer i virkelighetens organisasjon, og at dette kan bidra til å lette analysen.

Når det gjelder ulemper med å forske på egen organisasjon peker Ry Nielsen & Repstad (2006) først på at man kan bli en fange av sin egen forforståelse, i form av at man fokuserer på enkeltelementer, men overser andre. Samtidig påvirker forforståelsen evnen til både å analysere og trekke konklusjoner. Ry Nielsen & Repstad (2006) mener også at roller og hierarki innad i organisasjonen kan bidra både til å gjøre tilgang på rett informasjon verre avhengig av forskerens egen rolle, og til at man blir redd for å skrive det man egentlig har lyst å skrive. Sistnevnte kan både skyldes at man vil beskytte sin egen fremtidige posisjon, men også at man er redd for hva man tør å skrive om enkeltinformanter.

Ry Nielsen & Repstad (2006) kommer dermed med noen råd for å unngå å gå i feller, og det første rådet var det jeg presenterte tidligere med bevisstgjøring av egen posisjon. Videre peker de på muligheten til å trekke inn flere teorier, og det mener jeg at jeg har gjort i denne oppgaven. Det pekes videre på fordelene med å opptre som djevelens advokat, være to som skriver, eller alternativt å finne en sparringpartner. Ettersom jeg skriver denne oppgaven alene, så har jeg valgt å sende hele teksten over til en medstudent som tidligere har skrevet oppgaver sammen med meg, og derfor raskt kunne sette seg inn i det jeg skrev, samtidig som hun aldri har jobbet i organisasjonen selv. Hun bidro sterkt med konstruktiv kritikk som var med å gjøre denne oppgaven bedre. Avslutningsvis peker også Ry Nielsen & Repstad (2006) på at man ikke skal love mer anonymitet enn man kan holde, og det har jeg heller ikke gjort. Alle informanter har skrevet under på at de forstår at det vil være mulig å indirekte identifisere dem ved lesing av oppgaven. Jeg mener at jeg har gjort det jeg kan for å unngå fallgruver ved å skrive om egen organisasjon i dette arbeidet, så oppfordrer jeg samtidig leseren til å være bevisst mitt perspektiv, som beskrevet over, ved lesing av mine drøftinger senere i oppgaven.

### ***3.8 Etiske refleksjoner***

Avslutningsvis i dette metodekapitlet vil jeg se nærmere på noen etiske dilemmaer jeg har kommet over. Noen av de etiske dilemmaene er beskrevet allerede i dette kapitlet, blant annet i forrige delkapittel. Jeg vil derfor i dette siste delkapitlet først og fremst forholde meg til etiske spørsmål knyttet til behandling av personinformasjon og juridiske retningslinjer. Johannessen et al. (2016, s. 83-

85) beskriver hvordan alle handlinger som gir konsekvens for andre er underlagt etiske standarder. Dette fører til at en forsker må tenke gjennom på hvilken måte et tema belyses, og unngå at det skjer på en måte som gir etisk uforsvarlige konsekvenser for andre. Videre sier Johannessen et al. (2016, s.86-87) at informert samtykke er et krav, men at man skal være bevisst at i tillegg til de formaliserte retningslinjene, så må også forskeren gjøre sine egne etiske refleksjoner underveis i arbeidet.

Johannessen et al. (2016, s.88-91) peker også på at det eksisterer meldeplikt om prosjektet omfatter personopplysninger og/eller opplysningene skal lagres elektronisk. Begge deler stemmer for dette prosjektet, og som Johannessen et al. (2016, s.88-91) beskriver videre fører dette til at det må meldes inn ved skjema til NSD, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Dette ble gjennomført i forkant av min undersøkelse, og skjemaet ble godkjent av NSD i god tid før datainnsamlingen. Det stilles videre krav om samtykke, og som nevnt i forrige delkapittel har alle mine informanter underskrevet samtykkeskjema. Eksempel på dette finnes i vedleggene til denne oppgaven. Jeg har presentert informantene i anonymisert form med fiktive navn, men sjansen for å indirekte identifisere dem øker ved å nevne organisasjonens navn. Alle informanter har derfor signert et eget punkt som viser at de forstår at det er mulighet for at det kan skje. Jeg opplevde at ingen av informantene stilte noe særlig spørsmål rundt samtykkeskjemaet, og det var heller ingen av dem som nølte før de skrev under. Jeg er dermed ganske sikker på at alle hadde et reelt ønske om å bidra til undersøkelsen, og står inne for sine bidrag i etterkant. Jeg sendte ut fylldig informasjon i forkant om formålet med intervjuet, beskrivelse av prosessen videre, skjema for samtykke, og beskrivelse av muligheten til å trekke seg når som helst før, underveis eller etter intervjuene. Jeg mener jeg på denne måten har tatt hensyn til de etiske dilemmaene knyttet til behandling av personopplysninger og anonymisering av informantenes meninger.

## 4. Organisering og hierarki: funn og diskusjoner

I dette kapitlet vil jeg ta for meg det første forskningsspørsmålet som er;

- *Hvilken betydning har organiseringen av de ulike avdelingene, og hierarkiet i organisasjonen, når man skal skape en felles retning?*

Som nevnt i innledningen vil jeg i alle tre empiri- og drøftingskapitlene kombinere en presentasjon av mine funn med drøfting av disse opp mot teoriene som ble presentert i teorikapitlet. Problemstillingen i oppgaven er **Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?** Som tidligere presentert vil jeg forsøke å benytte oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål til å si noe om hvordan en slik lederplattform for Trondheim eiendom kunne se ut. Det er i drøftingen det finnes rom for å gjøre denne øvelsen. Forskningsspørsmålene peker tilbake på tre hovedtema, som kan være med å påvirke hvordan et slikt samlet dokument kan se ut. Det er ikke hensikten å utforme selve dokumentet gjennom arbeidet med masteroppgaven, men å drøfte ledernes egne ord rundt hva som har betydning for deres lederhverdag. Og så benytte disse tankene til å se samlet hva det er naturlig for organisasjonen å bygge videre på, om man ønsker en sterk og tydelig lederplattform fremover. Dette vil kunne ut i en modell som jeg presenterer del for del i avslutningen på hvert drøftingskapittel, før det hele oppsummeres i kapittel 7, der modellen presenteres i sin helhet.

### ***4.1 Ledernes perspektiver på lederplattform, og lederrollen i egen avdeling***

I dette kapitlet skal jeg altså se nærmere på dette med organisering og hierarki i Trondheim eiendom, og hvordan dette påvirker mulighetene for å skape en felles retning. Som påpekt i 2.3.1 så viser Morgan (2004) til man er både farget, begrenset og til dels misvisende i måten man beskriver en organisasjon på, ettersom man har med seg sitt eget bilde. Men når det er en rekke ledere som skal få en organisasjon og lederplattform til å fungere i fellesskap, så er det vel nettopp interessant å starte med å se hvilket bilde de ulike aktørene har på en slik lederplattform?

Når det gjelder lederplattform så viser funnene at alle områdelederne har lett for å definere hva denne bør inneholde internt i sine egne avdelinger, og alle synes det er viktig med felles rammeverk, rutiner og retningslinjer. Dette begrunner de i at man gjerne har opplevd at hvis ulike ledere løser ting ulikt i ulike områder, så går praten fort på tvers av områdegrensene og ansatte kan oppleve urettferdighet. Eksempler på dette kan være alt fra fraværshåndtering til innkjøpsregler.

Når det kommer til det å ha en felles lederplattform i en utvidet forståelse, altså på tvers av organisasjonen og ikke kun avdelingsvis, så mener områdelederne at det er vanskeligere å ha en like samkjørt felles lederplattform, da det er snakk om ulike yrkesgrupper og arbeidsoppgaver. Innholdet i en lederplattform i dette perspektivet ses i større grad kun som et felles sett med verdier, samt det prinsippet at når man jobber sammen strategisk, så må man forankre resultatet i etterkant likt ute i avdelingene. Og deretter jobbe likt med et felles syn på det som er vedtatt.

Hva så med avdelingslederne? Anita svarer kort og konkret at hun ser for seg et felles rammeverk med felles ideologi og verdier, mens Egil hopper mer rett på hva løsningen er for egen organisasjon. Han mener at den utvidede ledergruppen har et behov for å jobbe tettere sammen strategisk og mot felles mål. Han sier samtidig at;

*“Vi må jobbe temabasert sammen om disse tingene, og løfte oss som gruppe. Vi har jo møter nå også, men hvor ofte skal vi ha dem? Når vi først har et møte, hvorfor kan vi ikke sitte alle der? Når vi har samkjøringsmøter for eksempel, hvorfor kan ikke områdelederne komme inn på de møtene, eller det kan gå på rundgang hvem som deltar? For det er mye av det vi snakker om som jeg må ta med meg videre likevel. Vi bør snakke mer strategisk sammen, og vi må dele med hverandre. Det gjøres så mye bra som vi ikke vet noe om. Vi snakker eksempelvis om fravær, og ikke alt det bra man får til. Vi blir for negative. Vi snakker ikke om de som er på jobb, og alt de får til og hvor mye de står på.”*

Det er interessant å se at Egil allerede under et innledende spørsmål hopper rett på løsningsforslag og ting han gjerne så fungerte annerledes. Dette sitatet berører temaer som hvem som er i naturlige lederteam med hverandre, og i hvilke sammenhenger ulike ledere skal møtes og hva man bør prate om. Jeg kommer tilbake til disse spørsmålene senere også, men det er verdt å stoppe opp og reflektere litt over dette. Dette viser kanskje noe av dilemmaet med å jobbe med samkjørt ledelse, eller lederplattform som sådan. Ledere sitter ofte med en opplevelse av egen hverdag, og egne behov og utfordringer, men svarene spriker når man spør hva man trenger å jobbe med i fellesskap. Det handler også om definisjonen på lederplattform, slik jeg var inne på i kapittel 1. Det finnes ikke veldig tydelige definisjoner, og ofte blir det slik at folk snakker om felles verdier og rutiner når man får spørsmål om lederplattform. Men som nevnt tidligere går jeg i denne oppgaven ut fra en definisjon som handler om *felles krav til god ledelse, utarbeidet av enhetens ledere i fellesskap*. Felles krav kan omfatte rutiner, verdier og retningslinjer, men også organisering, beslutningshierarki og intern kommunikasjon, da dette er felles rammer som alle ledere må forholde seg til når de utøver ledelse. Det er det Egil er inne på når han drar inn også møtepunkter, informasjonsdeling og interne kommunikasjonslinjer. Dette er også sentrale tema i en organisasjon, og det påvirker hverdagen til alle lederne, og det er i en slik utvidet forståelse jeg vil se på dette med lederplattform i den videre drøftingen.

Men først vil jeg se litt nærmere på hvordan de ulike lederne beskriver sin situasjon i organisasjonen.

Alle områdelederne har mellom 30 og 40 ansatte de har ansvar for til daglig. I driftsavdelingen har stort sett alle fagbrev i et håndverk før de blir ansatt, og etter hvert har de også fått halvparten til å ta fagbrev i byggdrifterfaget. Det fører til at flere nå har både doble og triple fagbrev. På renhold er andelen fagbrev lavere, men den ligger over femti prosent. Samtidig har denne avdelingen en langt høyere andel fremmedspråklige, med over 40 nasjonaliteter representert. Det er også en del av medarbeiderne i denne avdelingen som har annen høyere utdanning fra andre land, som de ikke får brukt i dagens jobb.

Egil leder en av de overnevnte avdelingene, men har i tillegg ansvar for et ledd med ledere som styrer hvert sitt område. Det er dem han er direkte leder for. Mange av områdelederne har også fagbakgrunn, men noen har en mer teoretisk lederbakgrunn eller erfaring fra ledelse i andre sektorer. Anita derimot leder en mindre stabsavdeling som har egne fageksperter ansatt som en støttefunksjon i organisasjonen. Hun fremhever at det er en gjeng med høyt utdannede folk som er veldig selvdrevne, og at *“de kan selvfølgelig mye mer enn meg om sine områder”*. Det er et sitat som passer godt med beskrivelsen av ledelse i kunnskapssamfunnet (Gotvassli 2015). Hun sier videre at hun ikke er den type leder som vet nøyaktig hva hun vil med hver enkelt stilling, men hun vet retningen de skal bevege seg i, og lar det bli opp til hver enkelt medarbeider å bruke sin kompetanse for å forme innholdet i stillingen. Kunnskapssamfunnet har oppstått ut fra en erkjennelse av at de menneskelige ressursene har blitt den viktigste kapitalen til organisasjonene (Gotvassli 2015, s.19-21), og med den tankegangen er det naturlig å tenke som Anita. For hvorfor skal man detaljstyre mennesker hvis kompetanse har gjort dem så verdifulle? Vil ikke dette være misbruk av den nevnte kompetansen?

Det er interessant å se disse beskrivelsene opp mot diskusjonen rundt lederspenn. En ser at områdelederne har langt flere ansatte som de følger opp direkte enn det avdelingslederne høyere oppe i hierarkiet har. Samtidig skal man passe seg for å sammenligne ulike stillinger kun basert på lederspennet. For det første har Egil til syvende og sist ansvar for det operative nivået også, selv om det er områdelederne som har det direkte oppfølgingsansvaret som nærmeste ledere. Ingen stillinger er direkte sammenlignbare, da enhver avdeling har ulike krav og arbeidsoppgaver, men det er absolutt interessant å merke seg at områdelederne har et langt større lederspenn. Både fordi dette går mot hensikten til Trondheim kommunes (2017) satsning på flere mellomledere for å lykkes bedre med nærledelse, og fordi det er et viktig perspektiv å ta med når jeg senere ser hva man tenker om egen beslutningsmakt og påvirkningskraft.

Men er det mulig å definere et ønsket lederspenn i en lederplattform? Både ja og nei, det er fullt mulig å skrive ned et eksplisitt antall som man ønsker å styre etter. Gjennomgangen av teori rundt lederspenn i kapittel 2.3.2 gir et solid teoretisk grunnlag for å hevde at dette kan være lurt. Blant annet så hevdet Hope (2015, s. 47) for eksempel at om man går utover ti-tolv medarbeidere per leder, så reduseres muligheten for å bygge gode relasjoner med hver enkelt. Og det antallet er ganske langt fra hverdagen for en områdeleder i Trondheim eiendom. Samtidig er det ikke så rett frem når man hensyntar ulikheten mellom avdelingene og stillingene som nevnt over. Det virker vanskelig å være for detaljert rundt størrelse på lederspennet i en felles lederplattform, da organisasjonen i seg selv er såpass kompleks. For har dette en hensikt, om man ikke skal detaljstyre også alle andre faktorer som påvirker hver enkelt leder i en slik plattform? En mulig løsning er selvfølgelig å bli enige om et tak. For det skal heller ikke glemmes konsekvensene for tidsbruk, der det ble hevdet at muligheten for å implementere gode rutiner og bygge gode nok relasjoner kan bli påvirket av for store lederspenn (Haug & Evensen 2020). Og kanskje gjør et stort lederspenn som krever mer tidsbruk på

personaloppfølging, at det blir mindre tid til utviklingsarbeid? Både faglig, ledelsesutviklingsmessig for egen del, og når det gjelder mulighetsrommet for å bidra inn mot den samlede ledergruppen.

Vedrørende tidsbruk, så er et par av områdelederne veldig samkjørte på at det er mangel på tid som er den største utfordringen i deres hverdag på direkte spørsmål om dette. Men de legger ikke i det at oppgavene de har er for store, heller at de bruker unødvendig tid på administrative ting som kunne vært automatisert, og at de får for mange oppgaver og obligatoriske møter inn fra sidelinjen. Dette mener de spiser av tiden de heller skulle brukt på det som er viktigst for dem, og svekker nærledelsen. Trine sier det rett ut; *og da har jeg ikke fått gjort det jeg vil ut i området, snakket med folk, jeg har ikke fått gjennomført alle utviklingssamtalene en gang. Jeg har forskjøvet dem fordi det har dukket opp andre ting. Det blir litt lite fleksibelt, dagene blir veldig låst i perioder.*

Det kan legges merke til at ingen av områdelederne ser på manglende mulighet for utviklingsarbeid, eller at de bruker for mye tid på ansatte som det største problemet. Det er heller at de får for lite tid til dem de trekker frem. Det er et tankekors i seg selv, at Gotvassli (2015, s.60-61) viser til at mellomledere ofte er ofre for moderne omorganiseringer, der dette leddet fjernes på grunn av et ønske om å minske avstand fra toppledelsen til det operative nivået. Men så ser man at de som befinner seg i leddet ikke føler at tiden strekker til for å rekke alle arbeidsoppgaver man har. Er det slik at man har skapt seg unødvendige arbeidsoppgaver, eller er det slik at andre roller tar seg av de oppgavene i en alternativt organisert organisasjon? Eller er dette beviset på at tanken om en slik omorganisering virker problematisk å gjennomføre i praksis?

Andre utfordringer lederne trekker frem er sykefravær, og det å være nok på i forhold til alle endringene som kommer, og å henge med på den teknologiske utviklingen. Anita spør seg på sin side om den største utfordringen hennes kanskje ligger i henne selv som leder;

*“Jeg har mange styrker som er bra for avdelingen, jeg har svakheter som ikke er bra. Jeg kan ikke ha styrker på alt. Jeg utvikler avdelingen i en retning, det behøver ikke være 100% beste retning, men jeg må gjøre det på min måte. Det sa lederen som ansatte meg til meg også, at jeg måtte gjøre det på min måte. Og det tror jeg er det som gir det beste resultatet.”*

#### **4.2 Påvirkningskraft og målstyring**

Å få være seg selv som leder er vel og bra, men hvordan står det så til med mulighetene for å påvirke retningen og målene til organisasjonen? På direkte spørsmål rundt det fant jeg noen av de største ulikhetene mellom områdeledere og avdelingsledere. Kanskje kan disse ulikhetene være med å påvirke mulighetene for å kunne samles på tvers av ledernivå bak en felles retning og lederplattform?

Områdelederne svarer veldig likt på spørsmålet om egen påvirkning på organisasjonens mål, og det kan oppsummeres i følgende sitater:



*“Nei, jeg føler vel egentlig at, litt, får vi bidra da, men det er vel gjerne satt overordnet før vi kommer inn da, føler jeg. Vi får jo komme med innspill, og vi kan komme med innspill til vår leder, og så spør det hva han tar videre, men vi har jo kanskje en følelse av at ting er banket før vi har muligheten til å komme med å si noe for å si det sånn.”*

*“Men ja, hvor mye jeg har påvirkning? Vi blir jo tatt inn, i den utvidede ledergruppa, får komme med vår mening der. Men ja, i bunn og grunn blir jo det der satt da, før vi kommer inn, av den øvre ledergruppa. Og så får vi være med å utforme litt og påvirke noen detaljer, men så mye mer styring enn det har vi vel ikke.”*

*“For når vi får bestemme noe, så er det andre som bestemmer over det igjen. Så får ikke bestemme så mye da.”*

Avdelingslederne svarer i en litt annen retning når det gjelder dette spørsmålet. Der er gjennomgangstonen at man har stor påvirkning på målstyringen, ettersom det er ledergruppa som jobber med nettopp det. Det påpekes at den utvidede ledergruppa og resten av organisasjonen brukes i målprosessen, men at de selv får påvirke tidlig.

Det er to teoretiske perspektiv det er interessant å se disse ulikhetene opp mot. Det ene er Jacobsen & Thorsviks (2013) sentraliseringsakse når det gjelder beslutninger, og det andre er diskusjonene fra flere ulike hold angående mellomledernes rolle i organisasjonen. Det første ser ut til å være lett å forklare, det er et ganske tydelig organisasjonskart i Trondheim eiendom som tilsier at den øvre ledergruppen bestående av avdelingslederne er i toppen av hierarkiet i enheten. Den formelle beslutningsmakten ligger vanligvis der, og det ser ut til å stemme med beskrivelsene i mine funn. Jacobsen & Thorsvik (2013) argumenterer for at det er opp til enhver organisasjon å ta stilling til hvilke beslutninger som skal desentraliseres, og i hvor stor grad man skal gjøre det. Når det gjelder målstyring i dette tilfellet, ser det ut som at beslutningsmakten er ganske sentralisert. Dette er en logisk, systematisk måte å gjøre det på i en organisasjon, og vanlig i norsk offentlig forvaltning. Det er heller ikke noe i veien for å definere det slik i en nedskrevet lederplattform, det at man har et tydelig hierarki og at dette følges ovenfra og ned når beslutninger skal tas. Dette henger dog ikke sammen med et ønske om å skape påvirkning nedenfra i organisasjonen. Det det er verdt å merke seg er at alle tre områdeledere formulerer seg på en slik måte at det fremstår som at man får rom til å komme med innspill, men de føler at innspillene ikke har noen hensikt. Det er derfor det også er interessant å se dette opp mot mellomledernes rolle i organisasjonen.

Når det gjelder å diskutere mellomledernes rolle i organisasjonen, så ser det ut til å være litt mer komplisert. For det første så er både avdelingsledere og områdeledere per definisjon mellomledere (Hope 2015, s. 22), all den tid det sitter en direktør i øverste ledd, og de fleste avdelingslederne også har operative ansatte direkte under seg. Så kan man likevel se forskjell på den ulike påvirkningskraften hierarkiet gir, som følge av at de er plassert i ulike ledergrupper og på ulike nivå i organisasjonen.

Men hvis man ser bort fra ulikhetene mellom gruppene og ser isolert på områdeledernes manglende følelse av medvirkning opp mot teorier rundt mellomledernes posisjon, så ser man uansett et interessant bilde.

Hensikten med å involvere mellomledere i målstyring er nettopp det at de kan si noe om hvorvidt strategimålene virker gjennomførbare på det operative nivået, og vurdere ideer fra operativt nivå opp mot kunnskap om vedtatte strategier (Gotvassli 2015). Nonaka (1988) mente at ledere som innehar begge disse typene informasjon lettere kunne manøvrere seg gjennom det interne kaoset man kan oppleve innad i en organisasjon, og dermed lettere skape en endring. Hope (2015) på sin side pekte på at toppladelsen risikerer å iverksette noe helt annet enn det som er intendert, ettersom de ikke kjenner til detaljene og utfordringen som mellomleder sitter med kunnskap om. Disse henvisningene er ikke med som en kritikk av det som kommer frem i funnene, men for å vise hvilke fallgruver som finnes hvis bildet områdelederne trekker frem stemmer. Det skal på den andre siden sies at Hope (2015) i tillegg skriver at man selv har ansvar for å kjempe frem sine saker på agendaen og skaffe seg makt over prosessene, og Jacobsen & Thorsvik (2013) mener at det ikke er bare er posisjon som avgjør makt, men i andre tilfeller både fagkunnskap og personlighet. Det handler med andre ord ikke alltid om å få makt, men heller å skaffe seg makt.

Med muligheten for å formalisere en lederplattform i tankene, virker det i alle fall fornuftig å gjøre seg opp noen tanker rundt hvordan organisasjonen fungerer, og hva det gjør med ønsket beslutningshierarki, for deretter å bli enige om noen felles kjøreregler som alle er innforstått med.

Men selv om områdelederne føler at de ikke får påvirke målene til organisasjonen som helhet i så stor grad, så mener de at deres hovedfokus i hverdagen er å planlegge en god organisering av de ansattes hverdag og gi enkeltansatte god oppfølging. Og det mener de påvirkes i mindre grad av målstyringen ovenfra, og de hevder at de har rom til å følge opp sine ansatte på sin måte. De mener samtidig at organisasjonens mål og eksterne krav er med og påvirker hva de må ha fokus på fremover, men de tror at hvis de er i forkant av utviklingen så kan de i stor grad få være med å styre måten det skjer på. Med andre ord er det ikke sikkert at man kan påvirke *hva*, men man kan være med å bestemme *hvordan*. Eksempelvis sier Benny at man må ta høyde for og jobbe ut ifra det som kommer ovenfra. Og han sier videre at det er derfor de nå jobber med endring, fordi de ser hva som kommer. Men han mener at så lenge de er i forkant får de egentlig i stor grad være med å styre måten det skal skje på fremover. Det er likevel klart at det ligger noen rammer der de må forholde seg til.

Avdelingslederne mener deres avdelinger i stor grad blir styrt av ulike økonomiske krav, og miljøkrav, og at det dermed påvirker hverdagen deres. Egil kommer med et godt eksempel der det ble stilt krav fra politisk hold;

*“Jeg kan ta et eksempel som jeg reagerte på en gang i tiden. Det kom bestilling fra politikerne på at vi skulle over på elbil. Det fulgte ikke med penger, og som leder var jeg ikke vant til det, og det ble litt*

*motstand. Men jeg ville taklet det på en helt annen måte i dag. For jeg lærte så mye på det. Det ble tredd nedover, selvfølgelig var det det, men det var min oppgave å se på det. Jeg svarte først at det var umulig, men når vi tok et prosjekt på det når vi ble pålagt det, så så vi at det gikk bra, vi måtte bare legge om produksjonen. Det var ikke bilene det var noe galt med, det var jo oss.”*

Selv med dette eksemplet på at det kan komme en del krav man må forholde seg til, så påpekes det samtidig at han ikke synes det stilles urimelige krav. Mange ganger er det kanskje slik at man ikke tenker over at det man jobber med skyldes krav som kommer utenfra. Man gjør bare jobben sin. Samtidig er det ikke sikkert at dette med eksterne krav spiller en så stor rolle for en felles lederplattform, med mindre man identifiserer noen sentrale krav som får såpass stor påvirkning på alle i tiden som kommer at det bør hensyntas. Men det er verdt å merke seg at alle ledes hverdag blir påvirket av det, og kanskje heller komme til enighet om hvordan man i fellesskap ønsker å være i forkant for å møte fremtiden?

Når det gjelder frihet og selvstendighet i egen lederhverdag, så er det ikke noen markante forskjeller mellom lederne i funnene. Alle opplever en stor frihet og selvstendighet i hvordan de kan løse sine oppgaver og planlegge sin egen arbeidshverdag. De opplever at de får utøve ledelse på sin måte. Det trekkes likevel frem at man blir innkalt på en god del unødvendige møter som tar bort tid og fokus fra det en egentlig ønsker å gjøre. Fossum & Kaiser (2021) konkluderte med at selv om det generelt var høy grad av frihetsfølelse rundt hvordan man kunne løse egen arbeidshverdag, så følte det operative nivået mer frihet til å være kreative enn det lederne følte på. Kanskje er det slike eksempler med innkalling til unødvendige møter som bidrar til at denne frihetsfølelsen svekkes i lederleddene, da man mister noe av kontrollen rundt egen planlegging av arbeidsdag og -uke?

Det nevnes samtidig at det er et stort system de jobber i, noe som kan oppleves positivt i form av trygghet og mange man kan støtte seg på ved utfordringer. På den andre siden oppleves det også utfordrende i og med at det er *“så mange som har noe de skulle ha sagt”* og det fører blant annet til en uoversiktlig budsjetteringsprosess der en mister noe eierskap til egne tall. Egil trekker samtidig frem styrken i at han har ansatt dyktige ledere under seg som kan komplettere ham med ulike styrker, samtidig som at han kan sitte med vyer og overblikket. Slike likheter i svarene, som man finner rundt frihet og selvstendighet, representerer ikke nødvendigvis noen utfordring for organisasjonen. I alle fall ikke når alle ser det som noe positivt, men det gjør det kanskje desto viktigere å ta med seg disse tankene videre og dyrke dem? I alle fall om man ønsker å ivareta dem i en fremtidig organisasjon.

#### **4.3 Morgendagens Trondheim eiendom**

De ulike lederne ble spurt en rekke spørsmål rundt hvordan de så for seg fremtidens organisasjon, eller i det minste hvordan de ønsket at fremtidens organisasjon skulle se ut. Samtidig fikk de muligheten til å peke på utfordringene som lå i å endre seg i takt med ønsker og krav. Graden av likhet og ulikhet i

disse svarene vil også si noe om hvor enkelt eller vanskelig det er å samkjøre den utvidede ledergruppa rundt endring og utvikling av organisasjonen og lederplattformen.

Områdeledernes svar spriker i ulike retninger når det gjelder dette temaet. Noen mener det er greit organisatorisk slik det er nå, men mener man må komme nærmere hverandre og forstå hverandre bedre. I forlengelsen av det er man opptatt av at man må følge prosedyrene som er laget slik at man tar hensyn til de andre avdelingene, og at man som følge av økt samarbeid blir bedre kjent. Det presiseres at når det er utvidet ledersamling, så må alle være med og bli hørt. I alle fall primært når det gjelder de viktige beslutningene, de som spiller en rolle for egne ansatte.

Andre er opptatt av å presisere at man som den største enheten i Trondheim kommune for det første har veldig mye på stell. De har de største ressursene, og flest støttefunksjoner. Men det pekes på organiseringen på ledernivå. Spesielt på områdeledernivå faller man mellom to stoler sies det, og ønsket er at man “gjærne skulle vært mer like resten av kommunen der”.

*“Men jeg tenker det at etter at man innførte avdelingsledere på skoler/helsehus og andre enheter, så kunne vi godt innført den samme modellen her også. Slik at det var avdelingsledere og ikke områdeledere.”*

På spørsmål om det i så fall kunne være aktuelt å sidestille alle ledere under direktøren svares det;

*“Ja, egentlig. At det ikke er så stor forskjell om man er leder for ei gruppe inne på kontoret og ute i forskjellige områder ute. For når man ser på stillingsbeskrivelsene så er det mer eller mindre likt, oppgavene er kopiert. Utførelsen av jobben er lik, så jeg mener titlene burde være like.”*

En av områdelederne tar en annen retning og leker med tanken på hvordan det ville vært om renholdsavdelingen var en mer atskilt enhet med “lukket økonomi” eller en årlig pott man skulle forholde seg til, og at man deretter hadde “styrt butikken selv”. Dette til tross for et godt forhold til alle andre avdelinger og menneskene. Men inspirert av privat sektor er tanken at man kunne vært mer effektive rundt egne kjerneoppgaver om man hadde fungert mer som en egen enhet som styrer seg selv i størst mulig grad.

På avdelingsledernivå pekes det på at organisasjonen kunne vært enda bedre på samarbeid, både internt og med andre enheter i byutviklingssektoren i kommunen. Det er også ønskelig med et mer utstrakt samarbeid med NTNU og SINTEF, samt at enheten blir bedre til å skrive politiske saker. Selv om det er andre viktige tjenesteområder i kommunen som fortjener midler, så menes det at man må bli flinkere til å synliggjøre hvor viktig jobben man gjør er, og å skrive både orienteringssaker og beslutningssaker til politisk nivå.

Egil tør i tillegg å tenke de store tankene;

*“Kunne vi vært så tøffe at vi hadde sagt at her er alle avdelingene, og alt er åpent. Kunne vi gjort det annerledes? Og så hadde vi reist bort i to dager og funnet ut av det. Vi kan tenke sånn at “enn om dette var første dag og det var et nytt firma, hva hadde vi kommet opp med da?”. Jeg tror ikke det hadde vært der vi var i dag. Jeg vet ikke hvordan akkurat, men om vi hadde gjort det hadde det kommet til å komme så mange ideer. Det å tørre å komme sammen og jobbe med sånne ting. Det er det vi må gjøre mer av. Og det er litt sånn, i fremtiden når vi har robot som vasker og robot som drifter, hvem skal ha ansvaret? Kan drift gjøre det, og renhold gjøre det? Det kan ikke være slik at det går to roboter der og så kommer renhold og ser på den ene, og drift kommer en meter bortenfor og ser på den andre. Begge må jo ha kunnskap om robot. Vi er litt der i dag. Jeg ser ikke for meg Trondheim eiendom om fem år som i dag, vi må spesialisere litt.”*

Han snakker samtidig om at han tror at ingen av avdelingene vokser inn i fremtiden, men at man er nødt til å rigge seg annerledes i forhold til hvordan man skal drive, og hvem man skal rekruttere. Det er ingen automatikk lengre i at når en ansatt går ut, så skal man ha inn en ny ansatt med samme arbeidsoppgaver. Man må tenke lengre frem, ifølge Egil. Og han etterspør i tillegg at man blir flinkere til å stille spørsmål til hva besparelsene og konsekvensene er hver gang man tar en beslutning om å innføre noe eller slutte med noe, man må vite “hvorfor”, og ikke bare kjøre i gang etter man har fått presentert “hva”.

Disse utdragene fra informantenes svar er så klart formulert for å få frem forskjellene i svarene, og en ser at flere av dem svarer i et nyansert bilde. Det er likevel påfallende hvordan alle bortsett fra Egil har en tendens til å svare først og fremst ut fra egen erfaring og fra oppfatningen sett fra egen rolle og eget ståsted. Egil derimot hopper rett ut av boksen og forsøker å se helheten på en ny måte. Det er ikke hverken noe unaturlig eller galt i å svare fra eget ståsted, men det er et tankekors all den tid problemstillingen handler om hvordan lederne skal lykkes i felleskap på tvers av ledernivå. Hvis alle sammen først og fremst ser verden gjennom egne briller, så kan vi tenke oss at det gir visse utfordringer når man skal bygge helhet sammen. Hernes (2016) snakket om at det foregår sosiale prosesser internt i organisasjoner til enhver tid der fortolkning og handlinger knyttes sammen, og skaper samhandlingsmønstre over tid i organisasjonen som er med å etablere narrativ. En kan velge å fortolke sitatet til Egil slik at han etterlyser at man jobber sammen for å skape et nytt narrativ. Narrativ ble av Hernes (2016) definert som et begrep som sier noe om hvem organisasjonen er, har vært og ønsker å være, rett og slett et større bilde som sier noe om hva man ønsker å oppnå med organiseringen. Når alle svarer ut fra eget ståsted, så arbeider de gjerne ut fra ulike narrativ, og det kan være verdt å ta en avsjekk og diskutere helheten i et fora der lederne møtes.

Likevel er det store spørsmål og relevante poenger som trekkes frem av alle informanter og det viser også spriket i hvor den enkelte leder mener skoen trykker mest. Så skal man huske at dette er på direkte spørsmål rundt hva man ville ha forandret. Trivselen i organisasjonen er meget høy (Fossum &

Kaiser 2021), og det er lett å glemme når man leter etter hva som kan forbedres. Man skal likevel ikke glemme ankepunktene som kommer frem, for hvis det er slik at noen leker med tanken om at man kanskje skulle splittet opp mer, noen mener at man skulle kommunisert bedre, og noen mener at organiseringen er uklar, så er det i alle fall verdt å snakke sammen om disse temaene. Og kanskje kommer man til en enighet om noe som oppleves som en forbedring, eller som mer konkret og avklart enn dagens situasjon?

Samtidig pekte Jacobsen & Thorsvik (2013) nettopp på det at store heterogene lederteam fungerte bedre fordi de hadde flere ulike kontaktpunkter inn i organisasjonen, og dermed mulighet for å få frem flere synspunkter. De mente at slike mangfoldige lederteam skapte et godt grunnlag for mer rasjonelle beslutninger til det beste for organisasjonen. Det har jeg ikke noe grunnlag for å si at ikke stemmer, men det er nok viktig at hvis man skal oppnå den effekten, så er det avhengig av at alle stemmer blir hørt i et felles fora. For det hjelper vel ikke med flere synspunkter, hvis ingen hører på alle?

I forlengelsen av den tanken er det interessant å se om de ulike lederne ønsker en forandring i felles lederplattform for fremtiden. Her er det verdt å merke seg at svarene, som tidligere, blir påvirket av at de ulike informantene har ulike syn på hva en lederplattform innebærer.

De fleste mener at det som gjelder felles verdigrunnlag, felles prosedyrer, retningslinjer og systemer er på plass slik det er i dag, og at det bør fortsette å være felles. I tillegg mener man at de ulike lederstillingene også har mange fellestrekk slik som personal-, økonomi-, og budsjettansvar, og at det bør være det også fremover.

Det er dermed helst på det organisatoriske planet en tenker at lederplattformen noen ganger er uklar, altså når det gjelder rollefordeling og hierarki internt i utvidet ledergruppe. Men samtidig synes informantene det er vanskelig å komme med klare alternativer til annen organisering med så mange ledere.

Igjen reflekteres det rundt eget ledd fra områdelederhold;

*“Jeg synes det leddet er litt rart egentlig. Vi har jo så mye ansvar, så har vi på en måte ikke det likevel. (...) Vi gjør jo mye av det samme. Områdeledere er jo på en måte avdelingsledere i sitt eget område. Men så er vi ikke avdelingsledere likevel. Lederrollen er jo det samme, men vi får ikke påvirke fellesskapet like mye. Selv om vi sitter med like mye ansvar.”*

Andre tar selvkritikk på vegne av egen gruppe;

*“Det er jo kanskje litt vår egen områdeledergruppe som bør bli flinkere til å følge opp når vi har møter hvis det er noe som vi vil ha annerledes, og gi klare føringer til vår leder slik at han tar det opp på vegne av oss i ledergruppa. Det må kanskje vi bli flinkere til, for det er jo mange som sitter med gode innspill og gode ideer. Kanskje de ikke føler de blir hørt tenker jeg.”*

Det trekkes samtidig frem at det er utfordrende at det er så mange som sitter i utvidet ledergruppe, slik at det blir vanskelig å både bli hørt og komme til konsensus hvis alle i den gruppen møtes;

*“Men det er jo viktig at, altså det må jo være litt flere enn bare lederen vår. Det må jo være flere som snakker for oss også. Så det er vanskelig. Kanskje hadde det vært bedre at vi hadde noen møter selv hvor vi hadde samme tema, og så på hva som var innspill til ledergruppa akkurat nå.”*

På avdelingsledernivå ser man ikke behovet for å endre lederplattformen i organisasjonen i stor grad, men er opptatt av at man kan få den tydeligere frem. Eksempelvis kan man følge kommunens verdier og være åpen, modig og kompetent, og man skulle gjerne vært enda tydeligere på det. Det pekes også på at man kan ha spesialisert ansvar på tvers av ulike ledere, samtidig som man har noe felles i bunn, som handler om personal- og økonomiansvar og felles verdier. Samtidig mener man det er verdt å tenke på at noe som ikke fungerte før godt kan fungere nå, og det nevnes som eksempel at NTNU har forsøkt felles ledelse for renhold og drift, og at Trondheim eiendom tidligere hadde en annen struktur på avdelingene og lederne.

Det er mye som går igjen i disse svarene, selv om de svarer litt forskjellig. Flere peker på utfordringene med at den utvidede ledergruppen er stor, og påfølgende utfordringer med kommunikasjon dem imellom, grunnlag for konsensus og rolleklarhet innad i ledergruppa. Dette er ikke ulikt årsakene Jacobsen & Thorsvik (2013) trakk frem som grunner til antagelsen om at små homogene lederteam fungerte bedre. Men nå kommer det altså fra lederne i en mangfoldig gruppe som snakker om egenerfaring. Det er derfor interessant å se nærmere på dette med kommunikasjon og relasjoner innad i gruppa, slik jeg skal i de to påfølgende empiri- og drøftingskapitlene. Samtidig er det påfallende hvordan det i ulike sammenhenger trekkes frem av ulike områdeledere at man sliter med å forstå plasseringen av ansvar i eget lederledd. Dette er nok noe som skal tas på alvor, og som er verdt en diskusjon og det å lande et ståsted i alle fall. Lai (2013, s. 33) advarte mot den negative påvirkningen synkende grad av informasjon nedover i hierarkiet kan ha på lojalitet og motivasjon hos medarbeideren, og det er ikke en situasjon man ønsker å komme i med et ledd der de fleste lederne i organisasjonen befinner seg. Samtidig er det verdt å huske på at selv om det skulle være nødvendig å skille mellom de ulike lederleddene, så er det uansett rom for å desentralisere enkeltbeslutninger (Jacobsen & Thorsvik 2013, kap. 3). Kanskje er det til og med rom for å se på om noen lederbeslutninger i større grad hører hjemme hos områdelederne uten å gå via avdelingslederne i det hele tatt? Rett og slett kan man se på muligheten for en ytterligere delegering av ansvar. Men det er noe som lederne seg imellom må diskutere seg frem til en naturlig fordeling på. Nå skal jeg se litt nærmere på dette med rollefordelingen i organisasjonen, og hva de ulike lederne tenker om å eventuelt endre på denne.

#### **4.4 Fremtidig rollefordeling**

Områdelederne synes avdelingene i enheten er riktig organisert og oppdelt i dag, så det er kun, som nevnt, eget lederledd de føler er litt uklart definert og plassert i hierarkiet. Det stilles også spørsmål til om antallet ansatte under en leder begynner å bli litt høyt når flere områdeledere har opp mot 40 ansatte, og peker på at det kan gå utover nærledelsen som verdsettes høyt i kommunen. De synes samtidig det er vanskelig å komme med et klart svar til hvordan man skulle organisert seg annerledes, men flere av dem kommer med forslaget at utvidet ledergruppe møtes oftere og har mer beslutningsmakt. Det presiseres at det ikke betyr at man vil fjerne egen leder, fordi hver av avdelingene er så store at man må ha noen som samkjører avdelingen, men man ønsker at man erstatter en del av møtene i egen avdeling med flere møter i utvidet ledergruppe. Dette fører ikke til flere møter per leder enn det er per i dag, men endrer deltakerlistene på allerede eksisterende møter.

På avdelingsledernivå tenker man utover ledernivåene og på at man må få på plass enda mer rolleklarhet for alle ansatte i organisasjonen. Det nevnes at man har gjort en jobb med å få på plass funksjons- og stillingsbeskrivelser tidligere, men at dette mangler for en del av lederstillingene, og også for selve avdelingene. Rett og slett en oppskrift på hva avdelingen skal jobbe med, og hvor grensene går mellom ulike avdelinger, og hva man skal og ikke skal gjøre, og hva man skal bidra med utover egen enhet. Det er nylig tatt et initiativ på dette området for å få ting mer på plass.

Samtidig pekes det på at den viktigste endringen av roller vil skje når man får automatisert bort flere administrative oppgaver. Dette kan føre til at man frigjør opptil 20-30% arbeidstid for lederne som kan flyttes over på å bedrive nærledelse, og det vil forenkle jobben og skape mer trivsel og tillit hos medarbeiderne. Dette er tanker jeg kommer tilbake til i kapitlet om relasjonsledelse.

Avslutningsvis i dette kapitlet er det verdt å trekke frem tankene om at mellomlederne i kraft av sin posisjon lettere kan manøvrere seg gjennom det interne kaoset i en organisasjon og muliggjøre endringer, nettopp fordi de sitter med kunnskap om hvordan strategiske avgjørelser vil tas imot nedover i organisasjonen, og kan melde fra om hva som fungerer og ikke fungerer (Nonaka 1988). Dette argumentet skulle tilsi at lederne som er intervjuet i dette arbeidet kan si noe om hva Trondheim eiendom bør slutte med for å lykkes bedre inn i fremtiden.

Alle områdelederne mener absolutt at man må bli flinkere til å evaluere det man holder på med og deretter ta en avgjørelse på hva man skal gjøre videre, og hva man skal kutte ut. Noen er inne på at man må få færre møter uten agenda. Andre er inne på ansvarsfordelingen mellom enheten og kundene, og mener man må rendyrke leveransen og kutte enkeltoppgaver. Det trekkes også frem at man må slutte "å sutre", og det menes med det at det kan bli litt lett å holde et negativt fokus. Alternativet er at man heller må bli mer proaktive, henge med på utviklingen og synliggjøre hvilke behov man har.

Avdelingslederne er inne på flere av tingene som er nevnt over, og mener også at man må ned på antall unødvendige møter, samtidig som man må slutte å fokusere så mye på det som er negativt. Det



bør finnes fora for å blåse ut også, men man bør holde negativiteten der, og samtidig prate mer om alt man gjør som er “jævla bra”. Det sies også at man skal slutte å fokusere for mye på seg selv og egen avdeling, og bli flinkere til å løfte blikket og se helheten i det organisasjonen driver med, og har behov for.

#### **4.5 Oppsummering**

Og kanskje oppsummerer de ordene det hele, og gir en pekepinn på hva som er neste steg videre for organisasjonen. Til tross flere ulikheter mellom lederne så har svarene, slik man ser i avsnittene rett over, vist at man også går med samme oppfatning om en del dilemmaer. Og hvis det er mange ledere som går og irriterer seg over møter uten agenda, negativitet og uklar ansvarsfordeling, så er det nok rett at man bør løfte blikket og se på helheten, sette seg ned og snakke sammen om det og finne en løsning i fellesskap.

Forskningsspørsmålet som har vært i hovedfokus i dette kapitlet har vært *Hvilken betydning har organiseringen av de ulike avdelingene, og hierarkiet i organisasjonen, når man skal skape en felles retning?* og jeg har sett på flere ulike måter dette har påvirket mulighetene for felles retning på. Det har helt klart en betydning at man er organisert slik man er og det viser seg at det både påvirker ulikheter i bilde på organisasjonen og opplevd påvirkningsgrad i utformingen av mål og strategier. Det er reflekterte ledere som har kommet med svar i ulike retninger i dette kapitlet, men det er likevel noen fellestrekk som går igjen i svarene. Så kan man spørre seg om alt er like relevant for en felles lederplattform hvis denne skal formaliseres? Det er det nok ikke. Eller, det er mulig det er relevant, men om man skal skrive ned alt som kan være med å påvirke en leder, så blir lederplattformen fort for omfattende og vanskelig å forholde seg til.

Men spørsmålet har vært *hvilken betydning* organisering og hierarki har, og svaret ser ut til å være *stor betydning*. Når modellen for en ny lederplattform skal bygges opp er det verdt å se hva som går igjen i funnene, som dermed er noe man bør si noe om i en lederplattform. På den måten kan man i alle fall klargjøre noen faktorer som virker uklare og uavklarte internt i ledergruppa. Når det gjelder faktorer innenfor organisering og hierarki som blir trukket frem av informantene, ser *lederspenn, beslutningshierarki, møtepunkter og intern kommunikasjon i utvidet ledergruppe* ut til å være sentrale punkter å si noe om i lederplattformen. Noen av disse faktorene kommer jeg tilbake til i de neste to kapitlene også.



*Figur 2 - Sentrale momenter innen "Organisering og hierarki"*

I neste kapittel skal jeg se nærmere på både translatorkompetanse sett fra den enkelte leders ståsted, og hvordan strategier utformes i organisasjonen.

## 5 Translatørkompetanse & strategi: funn og diskusjoner

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på det andre forskningsspørsmålet;

- *Hvordan kan ulik translatørkompetanse påvirke kommunikasjonen mellom ulike roller i organisasjonen?*

Aller først vil jeg se nærmere på de ulike kompetansene de ulike lederne tar med seg inn i rollen sin, og også knytte dette opp mot generell ledelsesteori som ble presentert i kapittel 2.2. Videre vil jeg fordype meg nærmere i de ulike ledernes påvirkningsgrad internt i organisasjonen, i hvordan de ser på utformingen av felles strategier, og i hvor stor grad de føler på press ovenfra. Store deler av kapitlet ser direkte på begrepet translatørkompetanse, og hvordan dette kommer til uttrykk i hverdagen i Trondheim eiendom. Når det gjelder å formulere en felles lederplattform er det lett å anta at det er vanskeligere å være like konkret og deskriptiv rundt temaet translatørkompetanse, eller kompetanse som sådan, som det man kan tillate seg å være rundt mer konkrete begreper som organisering og beslutninger. Det er likevel vel verdt å diskutere, da de ulike ledernes oppfatninger rundt disse temaene er sentrale for å få en forståelse av konteksten en slik lederplattform skal utarbeides fra.

Opgaven startet med en definisjon på en mellomleder, som *en leder med faktisk personalansvar som ikke er en del av toppledelsen, men som heller ikke er en del av produksjonen, og som er med på å binde sammen bedriftens operative og strategiske nivå* (Hope 2015). Jeg vil derfor våge en påstand om at man er inne på selve kjernen i det mellomledere har til felles når det nå skal diskuteres hvilke roller de tar i translasjon mellom nivåer i organisasjonen og på hvilken måte de deltar i utformingen av strategier.

### 5.1 Ledernes kompetanse

Innledningsvis i intervjuene kartla jeg deler av erfaringsbakgrunnen til lederne, og så på deres syn på ledelse og hvilke andre erfaringer de tok med seg inn i rollen.

De ulike lederne svarer ganske konkret og helhetlig på hvordan deres syn på ledelse er, med noen nyanseforskjeller i svarene sine. Trine har mest fokus på at en leder er der for de som er under seg, og er den som skal organisere arbeidet. Karianne er inne på mye av det samme, at en leder skal legge opp løpet, fremstå trygg og sørge for en grei arbeidshverdag. Benny svarer noe mer utfyllende, og synes lederen også skal fremstå som et forbilde på godt og vondt, samt peke ut retning og bygge relasjoner. Det er viktig for ham i egen ledergjerning å skape tillitsforhold og bygge relasjoner ved å fremstå tilgjengelig for medarbeiderne.

Egil er klar i sin tale og ser på måten ordet ledelse er bygd opp på og konstaterer, at *“man skal le sammen og dele og se hverandre, hvis du ikke liker det så kan du holde på med noe annet. Å sette inn ledere med personalansvar som ikke liker folk, da har vi bommet”*. Dette perspektivet minner i stor grad om hvordan Spurkeland (2013) mente at en leder for å lykkes er avhengig av å være leder med

hele sin person, og ikke kun fordi man ønsker å inneha en posisjon. Skal man lykkes med dette, ifølge Spurkeland (2013), må man være villig til å dele, og lytte, samt vise følelser og empati. Egil synes samtidig at ledere flest må være enda mer bevisst at de skal fremstå som tydelige, og bli flinkere til å delegere. Det viktigste for Anita når det kommer til ledelse er å legge til rette for at hennes ansatte kan lykkes. Hun legger også mest vekt på den strategiske siden av ledergjeringen, og at leder skal innta fugleperspektivet og peke ut retning. Ikke nødvendigvis kun for å bruke det overblikket til å se hvordan man skal nå mål man har fått satt, man skal også benytte kompetansen i avdelingen til å utfordre *det politikerne har bestemt*.

Når det gjelder hvilke andre relevante erfaringer de tar med seg inn i lederrollen trekker både Benny og Trine frem fagbakgrunnen som de tar med seg, i og med at de har rykket opp internt fra operativt nivå i egen avdeling. De har også en noenlunde lik bakgrunn som personer som har tatt på seg oppgaver utover egen stilling i forkant av at de rykket opp som leder, og trekker begge frem at de kjenner til *hvor skoen trykker på gulvet*. Karianne derimot trekker frem hennes lange erfaring fra privat sektor, der hun opplever at hun har jobbet under et mer “kynisk” menneskesyn enn det du finner i det kommunale. Samtidig så fremhever hun at hun har god erfaring i å jobbe med fremmedspråklige og at det har gjort henne vant til å jobbe med folk som har litt andre utfordringer enn det den jevne etniske nordmann har, og at det kommer til nytte i nåværende jobb.

Egil har også en bakgrunn fra ulike avdelinger og roller internt i organisasjonen, som han tar med seg inn i dagens ledergjering, samtidig som han har med seg perspektiver fra sine tidligere erfaringer i privat næring. Anita har lang erfaring fra verv som har gitt henne trening i å tørre og snakke om vanskelige ting. Hun tar samtidig med seg en åpen personlighet, og er ikke redd for å vise verken følelser eller svake sider overfor medarbeiderne. Hun mener det gjør at de lettere åpner seg opp tilbake.

Det er interessant å se disse perspektivene fra de aktuelle lederne, da deres holdninger til lederrollen og hva de fokuserer på i den, er med å påvirke på hvilken måte de utøver rollen sin. Det første man kan legge merke til er at dagens ledere i Trondheim eiendom, ser ut til å vektlegge en del momenter som også kom frem i beskrivelsen av utviklingen av den norske lederrollen i teorikapitlet. Gotvassli (2015) beskrev hvordan utviklingen av kunnskapssamfunnet hadde ført til at norske ledere i større grad skulle legge til rette for at medarbeideren var motivert til å yte, heller enn å opptre som læremester. I forrige kapittel ble Anita også sitert på hvordan hennes ansatte hadde mer kunnskap enn henne på mange områder, og jeg var da inne på om det er kunnskapsledelse i praksis hun beskriver.

Det andre man kan legge merke til er at de ulike lederne, til tross for ulike bakgrunner og ulike typer avdelinger, ser ut til å ha ganske likt perspektiv på ledelse, og et noenlunde likt fokus. Er dette tegn på at det allerede er gjort en god jobb med å samkjøre lederne i organisasjonen, eller er det organisasjonen som har fått frem og valgt ledere som allerede hadde fokus på menneskelige

relasjoner? Det er i alle fall et godt utgangspunkt for å få til å trekke i samme retning. Med tanke på diskusjonen rundt narrativ under drøftingen av morgendagens Trondheim eiendom i forrige kapittel, så kan dette ses som et tegn på det motsatte. For hvis det er slik at ledere med ulik bakgrunn virker samkjørte i sitt fokus, så kan dette tyde på at de allerede deler et narrativ for hvordan ledelse i organisasjonen skal fungere. Det kan i alle fall tyde på at de har tilslutning til den samme lederstilen. Men så er spørsmålet i så fall om man har skapt dette sammen gjennom meningsskaping og dialog, eller om det er vedtatt at “slik leder vi her”, og så har nye ledere blitt sosialisert inn i den kulturen? Når Hernes (2016, s.41) beskriver narrativ snakker han om et større bilde på hva organiseringen sikter mot. Samtidig sier han noe om at det rommer historien bak organiseringen, og beskrivelser av historiske hendelser i organisasjonen. På denne måten bruker organisasjonene både positive og negative hendelser i deres historie til å bygge sterke narrativ for fremtiden. Dette er også i tråd med Mintzberg (1987a) sin beskrivelse av *strategi som perspektiv*. En kan tenke seg at ledere som kommer inn i en organisasjon der dette er veletablert, også kan la seg smitte av det rådende narrative og adoptere det inn i sin egen ledergjærning.

Ovenstående tanker rundt informantenes svar stiller kanskje flere spørsmål enn det bidrar til svar. Det er heller ikke slik at lederne ble spurt direkte om hvor de ville plassert lederstilen sin. Det er kanskje derfor lett å trekke forhastede slutninger fra relativt få svar, på spørsmål som er formulert på en bestemt måte? Men det er vel likevel grunnlag for å si at man har et godt grunnlag å jobbe ut fra, når forskjellige ledere vektlegger de samme faktorene når de skal definere sin versjon av ledelse? Hvis man skal tenke fritt rundt det å formulere en lederplattform for organisasjonen, så burde vel første bud være å spørre; hva mener vi med ledelse? Det er grunnleggende for de andre mer detaljerte skildringene som kommer etterpå. Og her virker det tydelig at det er en medarbeiderorientert ledelse som ligger i bunn for alle informantene, da er det utgangspunktet man kan bygge videre ut fra, så vil nyansene komme etter hvert. Så spiller det ikke nødvendigvis så mye rolle om alle lederne kjenner like godt til begreper som kunnskapsledelse og hvor nærledelse først ble tatt i bruk. Det viktigste må vel være at man får formulert sin egen versjon av en lederplattform, som alle kan kjenne seg igjen i og som man kan skape en tilslutning til? Man må rett og slett bygge opp et solid narrativ.

Det siste man kan legge merke til i svarene til informantene er med tanke på diskusjonen rundt fagledelse kontra profesjonell ledelse. Flere av informantene trekker frem egen bakgrunn fra fagfeltet, og at det for flere av dem også er deres første lederjobb de sitter i i dag. Bildet er riktignok mer nyansert hvis man ser på også de lederne som ikke er intervjuet. Det er en god blanding av ledere fra fagfeltet, men også mange ledere med bakgrunn fra andre bransjer. Men det er verdt å spørre seg både om det er bevisst av Trondheim eiendom å ta inn så mange ledere fra egne rekker, nettopp fordi det er viktig med spesifikk kompetanse fra organisasjonen for å lykkes? Og videre om dette kan få konsekvenser i en tid der man skal lykkes med å endre seg fra dagens organisasjon inn i en fremtidig endret organisasjon? For hvem lykkes best med å skape nye narrativ, de som har personlig eierskap til

det gamle, eller de som kommer utenfra og ser på organisasjonen med et utenfra-blikk? Samtidig kan man snu den argumentasjonen på hodet, og spørre seg om hvem som best kan vite *hvor* det er behov for å endre fordi det absolutt ikke fungerer, og hvor man absolutt *ikke* bør endre selv om det kan se slik ut utenfra.

Og er det ikke også litt interessant, at man ser at på den ene siden så er lederne i tråd med moderne forestillinger om ledelse (Gotvassli 2015; Byrkjeflot 2015) der medarbeiderens ve og vel er det som alltid kommer først, og leder skal fungere som en tilrettelegger? Samtidig ser man at elementer fra den tradisjonelle faglederen er til stede, der man har mulighet til å gå gradene og man bruker fagkunnskapen til sin fordel. Dette viser også at en slik dikotomi ikke er bare enkel å plassere i det virkelige liv, virkeligheten er ofte mer sammensatt og man må se nærmere på nyansene.

Og så kan en spørre seg hva det gjør med muligheten for å tenke felles retning, hvis en del av lederne har taus kunnskap fra operativt nivå i organisasjonen selv, imens den andre halvdel mangler denne?

### **5.2 Ledernes fokus**

Det var nettopp det å oversette oppover fra operativt nivå Hope (2015) trakk frem som situasjoner der mellomledernes translatørrolle kom tydeligst frem. For å påvirke toppledelsens bilde på virkeligheten nede i organisasjonen, måtte mellomleder få frem denne situasjonen i et tydelig og forståelig språk. Det er derfor interessant å se på hvilket bilde av situasjonen de ulike lederne trekker frem. Er de like samkjørte når de blir bedt om å beskrive de viktigste fokusområdene for seg og sin personalgruppe, eller er det ulike fokus de står i?

For Trine sin del så påpeker hun at hun bruker mer tid på **personalpolitikk** enn på faglig arbeid, selv om det for de ansatte i avdelingen er slik at det faglige arbeidet står mest i fokus. Hun påpeker også at hun ikke trenger å legge mest trykk på det faglige arbeidet i og med at *folk kan jo jobben sin*. Så for hennes del er det mest fokus på å være mye ute blant de ansatte og bygge opp gode team. Her ser man både tegn til et kunnskapslederperspektiv gjennom beskrivelsen av *at folk kan jobben sin* (Gotvassli 2015), samtidig som hun peker på å være mye ute og bygge relasjoner, noe som står sterkt innenfor Trondheim kommunes (2017) satsning på nærledelse.

Karianne er opptatt av å optimalisere **kommunikasjonen** i området. Den er utfordrende på flere måter, både i det at de ansatte er spredt over så mange arbeidsplasser, og kanskje bare har 1-2 kolleger med seg der de er. Det er dermed behov for å forbedre kommunikasjonen i området slik at de kan effektivisere arbeidet. Haug & Evensen (2020) som har forsket på norske mellomledere i kommunal sektor, fant nettopp det at for å skape et godt samarbeid og utvikling av organisasjonen, så var det sentralt at lederen evnet å kommunisere godt og skape gode relasjoner til medarbeideren. Hos Karianne blir dette ytterligere utfordret ved at man både har en høy andel fremmedspråklige, noen analfabeter og en del som ikke er glade i å bruke teknologiske hjelpemidler.

Hvis Benny skal nevne et stikkord som er i fokus for tiden, så er det **endring** og det å møte fremtiden. Både i form av krav som stilles utenfra, men også på eget initiativ med lederkollegene i avdelingen. De ønsker å være frempå, og gjerne komme i gang med endringene i en tidlig prosess selv, sammen med medarbeiderne. På den måten vil de ta mer eierskap til endringene som kommer, i stedet for å få det påtvunget, når de har kniven på strupen i forhold til økonomi- eller klimakrav. Dette minner om hvordan Hope (2015, s.59-60) beskrev at man må engasjere seg i prosesser, og skaffe seg prosessmakt. Det ligger i det at man må være med å styre hva som kommer på agendaen, og dermed skaffe seg innflytelse på utfallet av ønskede endringer, det er nettopp en slik holdning Benny beskriver i dette tilfellet.

Egil er inne på det samme sporet som Benny når han prater om at det blir viktig å **jobbe smartere**, både gjennom effektivisering av arbeidsoppgaver og det å ta i bruk ny teknologi. Han kommer med en rekke eksempler på oppgaver som kan automatiseres ved hjelp av teknologi, slik at både ledere og medarbeidere får frigjort tid til andre arbeidsoppgaver. Han mener samtidig at man må rendyrke leveransen, og bruke den frigjorte tiden til å jobbe mer i forkant, både når det gjelder oppfølging av personell og det å planlegge fremtidige arbeidsoppgaver.

Både Egil og Anita er samtidig opptatt av at man må bli enda mer **strategiske** i måten man jobber på, og Anita peker på at man har gode planer, men blir spist opp av hverdagen og det som må gjøres av forefallende oppgaver. Hun er derfor i gang med å formulere en tiårsplan for avdelingen sammen med sine ansatte, som kan konkretisere noen felles mål som de enes om og peke ut en retning for hvordan de skal jobbe fremover. Hun er veldig opptatt av at dette er et felles arbeid, som skal supplere de personlige målkortene de har årlig i dag, da en slik felles plan kan føre til en mer samkjørt retning videre enn det gjør når hver enkelt setter opp mål for sin egen stilling. Det Anita nevner med gode planer som forsvinner som følge av hverdagens utfordringer er en god beskrivelse av hvordan man kan se at de planlagte strategiene blir erstattet av *strategi som mønster* (Mintzberg 1987a). Samtidig er løsningen som foreslås og komme med en enda tydeligere *planlagt strategi*. Og det trenger ikke være dumt, spesielt med tanke på at man prøver å spre eierskapet til den. På den måten er det kanskje i større grad *strategi som perspektiv*, eller bygging av kultur om du vil, man er inne på. Og det er heller ikke langt fra Hernes (2016) sin beskrivelse av å bygge opp narrativ. Det Anita er ute etter er å skape en felles tilslutning.

Konklusjonen blir dermed at det er ganske ulike hovedfokus de ulike lederne har i sin hverdag, dette er med både å påvirke hvilket budskap de ønsker å kommunisere oppover, og kan nok fort også sørge for at det blir vanskeligere å finne en god felles prioritering hvis man skal søke å jobbe tettere på tvers. Samtidig er ikke bildet svart/hvitt, og de stikkordene som trekkes frem er stikkord som nok går igjen hos flere enn de som nevner det spesifikt. Og kanskje er det verdt å ta et lite tilbakeblikk her til kapittel 4, der man også viste til at tiden ikke alltid strekker til alt man ønsker å få gjort. Hvis en ser

nærmere på svarene til lederne, så er det slik at alle peker på forbedringspunkter, ingen snakker om å beholde dagens situasjon. Det er ønsker om bedre tid ute hos de ansatte, bedre intern kommunikasjon, mer strategisk arbeidsmåte og generell endring til det bedre. Og det er ikke noe galt med det, mange vil vel hevde at nettopp det å se etter forbedringspunkter er en av de viktigste oppgavene til en leder, og det sier ingenting om at dagens situasjon ikke likevel er bra. Men det er et interessant poeng Anita gjør med at man blir spist opp av hverdagen og forefallende arbeid. Kanskje er det ikke så dumt at utvidet ledergruppe i fellesskap kunne sett på en langsiktig plan slik hun gjør i sin avdeling. Rett og slett for å hjelpe hverandre et skritt nærmere å oppnå forbedringspunktene.

### ***5.3 Ledernes muligheter***

Lederne ble også utfordret på hvilket mulighetsrom de hadde til å styre egen avdeling. Funnene viser at alle områdelederne føler de i stor grad får styre organiseringen av eget område slik de selv ønsker, og at de selv får velge hvilken måte man skal jobbe med å tilfredsstillende nye krav og gjennomføre nye løsninger for sine ansatte. Samtidig er alle bevisst at man er en del av et større system, og at det stilles krav utenfra. Det er ikke nødvendigvis slik at de føler at de er i førersetet for hvilken retning man skal ta, men man har rom for diskusjon internt i egen avdeling og man får være med å bestemme hvordan man gjennomfører endringer i eget område. Samtidig oppleves det at det tas noen avgjørelser som de selv ikke kan være med å påvirke, som får betydning for hvordan man blir nødt til å jobbe fremover.

Avdelingslederne er inne på det samme sporet med at man har noen mål, men at man får jobbe med dem på sin måte. Det trekkes frem at egen personlighet er med å avgjøre hvordan avdelingen jobber med å nå sine mål. Samtidig blir det beskrevet hvordan mulighetene påvirkes av det er et kommunalt system, der det kan gå for tregt å gjennomføre endringer. Det settes på spissen ved å si *at man må sende en søknad på nett i fire eksemplarer, som skal til fjorten leverandører og det skal regnes på pris.* En er redd det kan drepe nytenkning fordi det går for sent og blir for detaljfokusert. Man risikerer at systemet er gammeldags før det er på plass, hevdes det. For å unngå dette skaffer de seg erfaringsgrunnlag før endringer skal gjennomføres, ved å kjøre noen piloter som er under kostnadsgrensen.

Det er interessant å se at der områdelederne tidligere var samkjørte på at man hadde lite påvirkningskraft inn i felles mål og retning for organisasjonen, så er man nå like samkjørte på at man har god påvirkningsmulighet på hva egen avdeling skal jobbe med. Vil det si at de ulike avdelingene fungerer som separate enheter som jobber med helt ulike ting, som er uavhengig av overordnede strategier? Dette paradokset i svarene er det samme som Fossum & Kaiser (2021) så i sin spørreundersøkelse. Det oppleves stor frihet nede i hierarkiet som er løsrevet fra styrende dokumenter. Svarene over bekrefter til dels det samme bildet.

Svarene lederne ga angående hovedfokus viser også at det foregår mange ulike hverdager i organisasjonen, som er uavhengige av hverandre. Denne beskrivelsen passer godt inn i Mintzberg



(1987a) sin beskrivelse av *strategi som mønster*, der det beskrives en virkelighet av organisasjoner i dynamisk endring med usikkert sluttresultat. Det finnes noen overordnede planlagte strategier, og disse kan godt være preget av både et ønske om posisjon og bygging av kultur, men en ser at det er et fåtall som setter sitt preg på formuleringen av dem. I tillegg trakk Anita frem at man *har gode planer, men så blir man spist opp av hverdagen og det som må gjøres av forefallende oppgaver*. Som jeg var inne på lengre oppe kan det ses som en ren beskrivelse av ovennevnte perspektiv på strategi. Det er ikke stilt spørsmål direkte om utformingen av strategier og deltakelsen i denne, dette kan muligens være med å påvirke hvilke svar man får. Men argumentene for at det er en organisasjon preget av *strategi som mønster* gir mening ut fra en tanke om at når lederne blir spurt om påvirkning på retningen for eget ansvarsområde, så er det strategien for veien videre man svarer på. I kapittel 2.4.3 ble det nevnt at strategi tradisjonelt har blitt sett slik at man setter seg et eller flere mål frem i tid, og lager en strategi som fungerer som veien til målet (Mintzberg 1987a). Og det er nettopp retningen videre og hva som skal være målet informantene sier noe om, og her beskriver de en mer dynamisk inngang til endelig strategi enn det eksempelvis *strategi som plan* ville lagt opp til.

Samtidig kan en se at det er stor grad av trivsel og opplevd frihet i organisasjonen, og en beskrivelse av at man jobber med veldig mye forskjellig som veldig mange er med å påvirke. Med *strategi som mønster-perspektivet* i bakhodet, så kan man kanskje se at man får være med å påvirke den endelige strategien og retningen likevel. Å se på strategi som et fremvoksende mønster er med på å vektlegge det praktiske arbeidet som foregår i organisasjonen som viktigere enn formulering og planlegging (Gotvassli 2021, kap.5). Tilpasningen av strategier trenger ikke å være planlagte, men kan over tid endre praksis i organisasjonen. Men så kan en spørre seg om den overordnede og nedskrevne strategien i det hele tatt er en god match med hverdagen i organisasjonen?

#### **5.4 Lederne som translatører**

Som jeg har vært inne på så inntar mellomlederne en translatørrolle både oppover og nedover i organisasjonen. Det er derfor interessant å se i hvor stor grad de mener at deres ansatte påvirkes av mål og krav ovenfra.

Når det gjelder de ansatte ute i renholds- og driftsavdelingen, så mener deres ledere at arbeidsoppgavene ikke påvirkes i så stor grad av krav utenfra. De påvirkes eksempelvis av krav til effektivisering og økonomiske kutt, men det er mest organisatorisk, i og med at det er lederne som får jobben med å planlegge hvordan man skal svare ut kravene. Når alt kommer til alt, så skal de ansatte fortsatt gjøre de samme oppgavene, men de har kanskje litt mindre tid på seg, eller må gjøre det på et nytt arbeidssted.

De ansatte i Anita sin avdeling har svært ulike arbeidsoppgaver. Hun mener at noen daglig må forholde seg i stor grad til sentrale krav som stilles, mens andre igjen gjør dette i mindre grad. Egil har tidligere også vært direkte leder for flere operative avdelinger. Han mener at de operative blir påvirket

først og fremst når det er snakk om økonomiske krav, ettersom det er krav om effektivisering hvert år. Samtidig blir dette tatt opp på evalueringsmøter hvert år, der ansatte får komme med innspill til hvordan de skal møte de nye kravene. Samtidig mener han at man kanskje er for flinke til å “ta imot kuttene” til tider, og trekker frem en annen kommunal enhet som er tydeligere i tilbakemeldingen til politikerne på hvilke konsekvenser kuttene får i form av dårligere tjenester. Denne andre enheten har unngått noen kutt på denne måten, og Egil skulle ønske at man var tydeligere på dette i egen organisasjon.

Det er interessant å se i hvor liten grad lederne i utgangspunktet beskriver behovet for å oversette nedover, og at det først og fremst er økonomiske kutt som gir krav utenfra av betydning. For hvis dette er holdningen til lederne, så vil det nok også påvirke kommunikasjonen deretter. Lai (2013, s. 33) skrev at forskning viser at mengden informasjon synker med hierarkisk nivå, og at dette kan gi negativ påvirkning på lojalitet og motivasjon hos medarbeideren. Samtidig sa Kristin Skogen Lund (2012) at det er *en svakhet i mange store organisasjoner at de som har oversikt ikke har innsikt, imens de som har innsikt ikke har oversikt*. Hope (2015) mente dette kan føre til at toppledelsen risikerer å iverksette noe helt annet enn det som er intendert. Utfordringen det ble pekt på i denne sammenhengen er at man, som følge av at det ikke sees et behov for å kommunisere alle endringsgrunnlag vertikalt i organisasjonen, ender med en situasjon der man mangler kunnskap om hva utfordringen er i andre ledd.

Det kan ha noe med spørsmålsstillingen å gjøre at svarene blir som nevnt over, og også at man forholder seg til hierarkiet i organisasjonen, og mener at det er lederne som får kravene utenfra. Mens deres ansatte må forholde seg til de valgene lederne allerede har tatt for å møte disse kravene.

Det ble også spurt direkte om det måtte oversettes avgjørelser som var av strategisk art når lederne møtte sine ansatte, og da ble svarene annerledes. Når spørsmålet stilles slik, ser områdelederne i langt større grad behovet for å oversette nedover fra strategiske møter eller avgjørelser. En av dem setter det på spissen ved å si at *“hvis vi kommer med noen endringer, så er det som regel i utgangspunktet negativt mottatt da. Det er ikke noe de ønsker, de skal gjerne ha verden som den alltid har vært.”* Det nevnes at det kan være vanskelig å selge inn mål som er basert på sentrale krav og FNs bærekraftsmål, så lenge en renholder eller drifter ikke ser relevansen eller hvordan dette henger sammen med den jobben de utfører i det daglige. Spesielt hvis man ikke er glad i endringer på et generelt plan, så blir det ekstra vanskelig om man ikke forstår årsaken til endringen.

Derfor nevner de at de bruker lang tid på å jobbe med hvordan budskapet skal selges inn.

*“Både på individnivå, det å sitte ned med hver enkelt, og det å jobbe med det som gruppe. Både oversette og jobbe med det på riktig måte er viktig. Men der også er man inne på det at man må hvert fall stå frem selv og være positiv, at det her skal vi lykkes med.”*

En annen utfordring som informantene tar opp er tilfeller der man selv ikke er helt enig i avgjørelsen, men skal ta rollen med å selge den inn videre;

*“Det jeg ikke bryr meg så mye om, det går kanskje litt i glemmeboka. Selv om det ikke er meningen.”*

*“Men er det besluttet så er det besluttet, før det kan vi diskutere det. Men etterpå må vi bare være lojal og følge opp. Hvis jeg skal kreve det av mine medarbeidere, så må jeg også stå for det selv.”*

Avdelingslederne har også et behov for å oversette når de skal ta med saker nedover i organisasjonen. Men Anita kaller det ikke i så stor grad oversetting, hun mener heller det er snakk om en kontekstualisering der man viser frem det store bildet. Hun forklarer det med et bildespråk;

*“Jeg liker det bildet på organisasjonen som et togsett, der ledergruppa sitter i førersetet og ser kampesteinen på linjen som vi ikke må krøse i, og drar i nødbremsen, men de lengre bak ser ikke hvorfor det blir dratt i bremsen. Men altså, dette med å videreformidle; det er jo noe jeg kunne vært bedre på. Prøver å videreformidle hva man ser fra lokomotivet, det er ikke alltid like lett, men jeg har en god følelse av at mine ansatte har en god organisasjonsforståelse, de skjønner hvordan ting henger sammen.”*

Hvis man skal ta dette bildespråket videre er det nok også et poeng å være opptatt av at man noen ganger må bakover i vognene for å sjekke luften og temperaturen, og for å se hvordan fart og styring av toget påvirker komforten til de som sitter lengre bak.

Egil har også fokus på oversetting, og han påpeker at det er over 500 ansatte ute i drifts- og renholdsavdelingen, som ikke er “på den planeten” når man setter ting i sammenheng med FN-mål når man snakker om hvorfor enkeltpersoner i organisasjonen skal gjøre ting annerledes. Derfor er det et behov for å gjøre ting mer relevant, og snakke et språk folk forstår.

Lederne trekker frem interessante eksempler og bildespråk, og et tydelig behov for å oversette budskap de tar med seg nedover i hierarkiet. Dette gir eksempler på behov for både translatorkompetanse (Røvik 2007), meningsskaping (Hernes 2016) og internalisering (Hope 2015). Hope (2015) trakk frem at enkeltindividets motstand mot endring ofte fører til at man lett faller tilbake til gamle mønstre, dette passer godt overens med sitatet på forrige side. Videre pekte Hope på mellomlederens ansvar for å kjenne sine medarbeidere, for å kunne tilpasse oppfølgingen av hver enkelt og på den måten lettere kunne bidra til meningsskaping. Dette behovet trekkes frem av både områdelederne og av Egil. Egil går faktisk så langt som å si at et flertall av de ansatte ikke er “på den planeten” med eksempel fra sentrale krav som bruker andre begreper enn det de fleste ansatte benytter i sin hverdag. Dette utsagnet skal tas for det det er, satt på spissen for å få frem et poeng. Men en husker at målet med meningsskaping var å skape mening hos alle i organisasjonen, for å kunne skape tilslutning til det man skal gjennomføre (Hernes 2016). Disse svarene tydeliggjør derfor behovet for translasjon i organisasjonen.

Når organisasjonen har staket ut en strategisk kurs basert på føringer fra politisk hold, blir det, som nevnt i teorikapitlet, et behov for å kontekstualisere den nye kursen på ulike måter overfor ulike avdelinger og yrkesgrupper. Dette er i tråd med beskrivelsene fra informantene over, og svarene de gir kan tolkes som at de er bevisst både behovet for translasjon og at de virker trent og bevisst på hvordan dette kan gjøres. Dette tyder på at deres fokus på å bygge relasjoner til ansatte ikke bare er ord, men noe de har hatt fokus på i praksis.

Det er likevel verdt å se nærmere på et poeng til i denne sammenhengen, og kanskje skyldes det igjen spørsmålsstillingen, som spurte *om* man oversetter budskap og ikke *hvordan*. For med meningsskapning og meningsledelse i bakhodet, så hadde det også vært interessant å se på hvordan de ulike lederne jobber med meningskapning. Svarene gir for det meste uttrykk for at de har fokus på det, og hvorfor, men skal man finne en felles måte å jobbe med meningskapning gjennom en samlet plattform, så hadde det vært interessant å dykke enda dypere ned i *hvordan*. Det nevnes i ett sitat;

*“Både på individnivå, det å sitte ned med hver enkelt, og det å jobbe med det som gruppe. Både oversette og jobbe med det på riktig måte er viktig. Men der også er man inne på det at man må hvert fall stå frem selv og være positiv, at det her skal vi lykkes med.”*

Dette er noe man gjerne kunne sett nærmere på. Ikke minst fordi det med meningskapning er en øvelse som lederne i fellesskap gjerne må gjennom selv for å lykkes med å skape en felles lederplattform som vinner tilslutning hos alle. Når det gjelder å påvirke meningskapningen til medarbeiderne pekte Hernes (2016) på at man som leder kun kan sette rammer for hvordan man vil ha det, og ikke nødvendigvis dermed få det slik man selv ønsker. Hernes (2016, s.60-64) sa også noe om at lederskap i seg selv handler om en direkte innramming av meningskapning, og er avhengig av hver enkelt leders evne til å skape mening ved hjelp av tilslutning til narrativet og samhandling. Dette skal man være bevisst i jobben med å oversette, og selge inn, budskap overfor sine medarbeidere.

Men det var noen tanker rundt oversetting *nedover* i organisasjonen. Hope (2015) mente at mellomlederens rolle som oversetter kommer tydeligst frem, da de må oversette oppover. Hvordan foregår dette i Trondheim eiendom, og hvordan beskriver de selv måten de tar med seg utfordringer fra egne ansatte inn i møter med øvrig ledelse?

### **5.5 Å oversette oppover**

Når det gjelder dette spørsmålet, så er det verdt å merke seg at det primære møtet med øvrig ledelse for områdelederne er internt med ledere i egen avdeling. Og dette fremgår også av svarene til alle sammen. Ingen har noen utfordringer med å ta opp egne ansattes hverdagsutfordringer, kan diskutere med kollegene for å finne løsninger og har i det hele tatt en god sparringsarena til slike saker i dette foraet. Ettersom de andre lederne i rommet arbeider med samme yrkesgruppe, så er også behovet for å oversette budskap minimalt.

På oppfølgingsspørsmål vedrørende det å ta opp ting med den øvre ledergruppen, eller med utvidet ledergruppe, så blir svarene noe annerledes. Det er rett og slett ikke så ofte noen av områdelederne har tatt opp sine ansattes utfordringer i disse møtene. De gjør det i større grad med områdelederen i driftsavdelingen for samme bygg, hvis det gjelder en renholder, eller med eksempelvis en vedlikeholdsplanlegger for samme bygg, hvis det er relevant for utfordringen. Det blir altså i større grad slik at man løser utfordringene i enkeltsaker med dem det gjelder enn at utvidet ledergruppe gjøres kjent med hvilke utfordringer som eksisterer på operativt nivå.

*“For når jeg er på samlinger i den utvidede ledergruppa, så er det gjerne fastsatte møter med en satt agenda. Og det er klart, hvis temaet for eksempel er sykefravær så kan man kanskje ta opp hvis det er noen relevante saker, men ellers, nei, vi tar ikke opp så mye sånne saker i den utvidede ledergruppa nei.”*

Det hender likevel at alle områdelederne tar opp saker de mener påvirker på et generelt nivå, og som ikke gjelder kun enkeltpersoner, men da mener de det er best å ta det via egen leder som igjen tar det med seg til den øvre ledergruppas egne møter.

*“Jeg føler at avstanden til direktøren for min del er for stor, det er lettere å ta det via min leder og så tar han det videre.”*

*“Og det er jo sånn det er lagt opp, slik vi er organisert, at jeg tar det med min leder og så er det han som tar det videre i sin gruppe og tar det opp der. Så akkurat der har jeg ikke så mye innsyn eller påvirkning i hvordan han legger det frem da.”*

Når det gjelder avdelingslederne, så står de i en annen posisjon, i og med at de er med på møter på det øverste nivået hver uke, i tillegg til de utvidede ledermøtene. Og Egil er attpåtil i ukentlige møter med områdeledernivået. Det blir derfor hans jobb å ta sakene områdelederne tar opp fra operativt nivå videre, og det beskriver han på denne måten:

*“Som regel når jeg tar med sakene så tar jeg med råteksten, men jeg supplerer den og utdyper den litt slik at de skjønner. For det er jo et stammespråk. Og som regel når vi tar det opp, så er det jo med et ønsket vedtak da. Det blir jo stort sett godt mottatt og diskutert. Jeg må si nivået på ledermøtene har økt under nåværende leder. Vi er bedre forberedt nå, og jeg må forklare det godt for resten. Så må det ha noe strategisk i seg. Men jeg pakker det ikke inn nei, jeg kaller en spade for en spade. For det må komme frem. Hvis det er noe de synes er et helvete, så må jeg si det sånn.”*

Han kommenterer samtidig at det er færre gladsaker som slipper gjennom til den øverste ledergruppen, i og med at det er stort sett når det er en utfordring som skal behandles at det ender opp der. Han opplever at det foregår mer sparring og deling av suksesshistorier når han har møter med sine områdeledere.

Anita har en interessant innfallsvinkel. Hun tar også opp saker direkte fra sine operativt ansatte rett inn i ledermøtene, og hun opplever at det er lett å melde inn saker og høyt under taket. Men hun sier samtidig at hun ofte også går rett til enkeltpersoner i ulike avdelinger i stedet for å ta det med de andre lederne. Og hun begrunner det med at *“de komplekse tingene løser vi på et lavere nivå, det er strategiske og organisatoriske ting vi tar i ledermøtet.”* Det er altså ikke når ting blir vanskelig og komplekst hun tar det opp videre med andre ledere, det er heller når det er mer overordnet og overflatisk.

Det er tre ting som skiller seg ut som interessant i svarene til lederne på hvordan oversetting oppover i organisasjonen fungerer. Den første handler om hvem som egentlig bruker tid på å oversette et budskap oppover. Det er, som sett av svar på andre spørsmål, slik at alle lederne er veldig bevisste sin hverdag og har klare tanker rundt hvor utfordringene ligger i sin avdeling. Samtidig er det slik at alle identifiserte ulike hovedutfordringer for sin avdeling, det er med andre ord ikke slik at en leder kan føle på nøyaktig det samme som en annen. Likevel viser svarene på dette siste spørsmålet at det egentlig er kun avdelingslederne som til vanlig oversetter og frembringer budskap direkte fra sine ansatte oppover i hierarkiet. Rundt 500 av de ansatte i organisasjonen har en områdeleder som nærmeste leder, men områdelederne rapporterer utfordringen stort sett til andre ledere på samme nivå. Det blir rapportert til en avdelingsleder i de møtene også, men som en av dem sier *“Så akkurat der har jeg ikke så mye innsyn eller påvirkning i hvordan han legger det frem”*. Det er ikke dermed sagt at dette er et stort problem, men i alle fall blir det i praksis slik at budskapet omformuleres og oversettes to ganger før det når øverste nivå. Nå ser man av svaret til Egil at det også kan bety at det ikke nødvendigvis oversettes så mye til neste ledd, han er for sin del veldig opptatt av at det reelle budskapet skal komme frem.

Det andre man kan bite seg merke i er at Anita sier noe om at man velger å ikke ta opp de komplekse sakene i møter med øvrig ledelse. Er det noen faremomenter i dette? Jeg skal ikke betvile at Anita kan ha rett i vurderingen at de løser det best selv på rett sted i organisasjonen, men det er verdt å være bevisst at det er en god del kunnskap om tingenes tilstand i organisasjonen som aldri når toppledelsen. For å påvirke toppledelsens erkjennelse av hvordan virkeligheten fremstår fra nede i organisasjonen, må mellomlederen gjøre både sin egen og de ansattes virkelighet om til et begrepsapparat som er forståelig innenfor det språket som toppledelsen benytter, hevdet Hope (2015). Nå er det nok bevisst at man har valgt at ledermøtene i Trondheim eiendom ikke skal handle om å gå i detalj på hva som foregår i det operative nivået. Og det er en forståelig beslutning, men det er også verdt å være bevisst hvilken organisasjonskunnskap man går glipp av, og det kan være med å påvirke hvilken retning man skal peke ut fremover. I forlengelsen av dette perspektivet ser man at også områdelederne trekker frem at de deltar på møter i utvidet ledergruppe, men at det ikke er rom for å ta opp ansattes utfordringer der. Kan man spørre seg om dette ikke fullt ut frigjør potensialet som ligger i at mellomlederen kunne ha fått frem for øvrige ledere hvordan makroinformasjon om strategiske veivalg, og mikroinformasjon

som er kontekstspesifikk virker sammen og får konsekvenser i organisasjonen (Nonaka 1988)? Det er vel og bra å ha møtearenaer til å motta makroinformasjonen, men kanskje er det potensiale for noe mer? Egil sier også noe om at han opplever at det er mer rom for å dele og sparre i områdeledermøtene og han betegner dette som noe verdifullt og positivt.

Et tredje aspekt det er verdt å ta med seg fra overnevnte beskrivelser er sitatet til Egil som med tydelighet viser at det er tatt i bruk en bevisst translasjon i organisasjonen når han sier noe om at *“jeg supplerer den og utdyper den litt slik at de skjønner. For det er jo et stammespråk. (...) Men jeg pakker det ikke inn nei, jeg kaller en spade for en spade. For det må komme frem.”* Setter man dette i sammenheng med det som ble diskutert i forrige avsnitt, kan man lure på hva man hadde fått ut av det hvis man hadde lagt til rette for at alle ledere kunne møttes i en setting der de hadde bedrevet erfaringsutveksling med fokus på å hjelpe hverandre. Og som en bonus hadde de blitt bedre kjent med hvilke utfordringer man hadde ulike steder i organisasjonen. Kanskje hadde dette muliggjort enda mer bevisste valg og vedtak fra utvidet ledergruppe?

Og det er kanskje her nøkkelen ligger til å ta med seg noe fra denne diskusjonen over i tanken om en felles lederplattform, da det som nevnt innledningsvis er vanskeligere å være spesifikk rundt translasjon når det kommer til å bli enig om en felles vei videre. Men det er likevel mulig å bli enige om noen faste arenaer der kunnskapsdeling og erfaringsutveksling skal foregå. Samtidig som man kan ta en beslutning på *hvem deler hva og med hvem og hvilke arenaer skal de ulike rollene i organisasjonen ha for å dele sin kunnskap?* Dette handler samtidig om relasjoner mellom lederne, og jeg kommer tilbake til disse spørsmålene i neste kapittel.

### **5.6 Hvordan kan man bli bedre fremover?**

Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg se på hvordan de ulike lederne forholder seg til forbedringspotensialet i organisasjonen. De ble spurt både om hvordan man kan være bedre forberedt til endringer, og hvordan øvrige ansatte i større grad kunne få påvirke måten man jobbet på, hvis man mente det var et behov for dette.

Områdelederne mener blant annet at man må være flinkere til å være proaktive og forutse hvilke endringer som kommer, og det hevdes at man har vært for trege generelt i kommunal sektor på dette området. Det sies også at man må sette det øverst på dagsorden, og at man må starte med at lederne er endringsvillige selv. Derfor må det opp på agendaen til utvidet ledergruppe, og man må jobbe samlet med hvordan man skal møte fremtiden. Det trekkes også frem at det handler om at ledere må være synlige ute til de ansatte og vise at man har forståelse og går foran, samtidig som man må ha sterkt fokus på toveisdialog med de ansatte og å ta folk på alvor.

Fra avdelingsledernivå er det blant annet mye fokus på å være fremtidsrettet og at man skal være forberedt på “alt”, og ikke anta at noe er likt slik det var i går. Det handler både om rekruttering, teknologi, organisering og stillingsbeskrivelser. Det sies at man bør begynne å forberede folk på at “alt

er midlertidig”, og at man ikke skal ta for gitt at man har de samme godene i morgen som man har i dag, og det å eie egen bil blir brukt som et eksempel;

*«Så folk burde tenke litt mer sånn. Men det er lettere sagt enn gjort. Alle endringer er jo positive og negative, du finner aldri en endring som er bare positiv. Små endringer kanskje, men ja. Men som regel er det noe som blir dårligere sant, så på en måte å gjøre folk villige til å gi slipp på noe og, ikke sant.»*

Når det gjelder ansattes muligheter for medvirkning er det ulike meninger blant områdelederne. Noen mener man har åpnet for muligheten til at ansatte kan bidra mer, men at det har vært vanskelig å få de ansatte til å gripe den. Det skyldes på at det lett har blitt for mye fokus på småting, og ikke de store tingene. Det reflekteres over hvorvidt dette handler om at de tingene blir lettere å ta tak i. Det sies også at selv om det er skapt mange arenaer for medvirkning, er det samtidig viktig å skape flere;

*“Uansett hvor åpen den døra er og hvor mye man snakker om det så kan den terskelen være høy for mange. Så at det skapes flere muligheter på lavterskelnivå er viktig, både på individnivå, og på gruppenivå og at det er rom for å komme inn med det på forskjellige måter. Og det ser vi også, når de får muligheten og tør å komme inn på et slikt lavterskelnivå, så tar de kanskje steget opp, og ja, neste gang står de og pitcher på et ledermøte. Når de har blitt trygg på at jo, det går bra å komme med ideer, det er åpent for det, både føler at det er trygt og kjenner på mestring, og ser at det blir jobbet med ideene som kommer også da.”*

Avdelingslederne mener at de ansatte allerede er involvert i stor grad i dag, og peker på at når det er de som kommer med endringsforslag er det lettere å innføre det. Medarbeiderdrevet nytenking ses på som noe av det viktigste de holder på med. Men det må styres, og settes forventninger og rammer, blir det sagt, hvis ikke blir det fort langdryge prosesser og så skjer det ingenting. De er også opptatt av det ikke går an å ikke følge opp det man beslutter.

Oppsummert kan man si at lederne i disse svarene virker ganske samlet om hva som er veien inn i fremtiden. De sier noe om at man må snakke sammen i fellesskap og sette endring på agendaen, det er et ønske om å involvere hele organisasjonen, og la alle ansatte sin stemme telle. Det menes også at det er lagt til rette for dette fra før, men man er selvkritisk og ser at det kan gjøres enda bedre. I tillegg så pekes det på at man som leder må vise at man ønsker endring, og man ønsker å gå foran med et godt eksempel. Slike tanker kunne de fint ha delt mer av i felles fora, slik at man fikk en enda bedre implementering og kopiering av beste praksis fremover.

### **5.7 Oppsummering**

Disse svarene fører samtidig i retning av siste empiri- og drøftingskapittel som handler om å bygge relasjoner i organisasjonen, og bruke disse til å skape en felles retning. Det er også en passende avslutning på kapitlet om *hvordan ulik translatorkompetanse påvirker kommunikasjonen mellom ulike*



*roller i organisasjonen. Kapitlet har vist at translatørkompetanse i høyeste grad er til stede i organisasjonen, og at den er i bruk for å selge inn budskap. Samtidig kan man se noen fallgruver som skaper et behov for å bevisstgjøre hvem som inntar translatørrollen og i hvilke sammenhenger man får rom til å gjøre det. Hvis det også i dette kapitlet skal pekes ut noen sentrale begreper som bør tas med i en lederplattform så er det *medarbeiderorientert ledelse, langsiktige planer, involvering i strategiutforming, delingskultur og meningsskapning.**



*Figur 3 - Sentrale momenter innen "Translatørkompetanse og strategi"*

Samtidig er det påfallende på hvilken måte en stadig kommer tilbake til de samme poengene med muligheter for å møtes mer på tvers, dele mer og lære av hverandre. Det sier noe om hvor sentralt neste kapittel om relasjoner blir for begge de to andre temaene. Man har sett at andre kompetanser hos lederne også spiller inn på hvordan man utøver rollen sin både oppover og nedover i hierarkiet, men kanskje aller mest er det pekt på et potensiale i å dele enda mer på tvers i organisasjonen for å øke den kontekstspesifikke kunnskapen hos alle ledere. Det gir en naturlig overgang til å se på dette med relasjoner, og *i hvilken grad relasjonen mellom lederne spiller inn på evnen til å skape en felles lederplattform.* Det skal nå gjøres i siste empiri- og drøftingskapittel.

## 6 Relasjoner: funn og diskusjoner

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på det siste forskningsspørsmålet;

- *I hvilken grad spiller relasjonen mellom lederne inn på evnen til å skape en felles lederplattform?*

Hovedfokus i spørsmålet er på relasjonen mellom lederne, men som påpekt i teorikapitlet så henger dette sammen med hvordan lederne jobber med relasjoner i egne grupper. Noen av aspektene som kommer frem handler i større grad om relasjon til egne ansatte, og måten man leder dem på. Det er likevel relevant ut fra en antagelse om at måten den enkelte leder jobber med relasjoner på påvirker hvordan relasjoner blir fremtredende også i fora der ledere skal bli enige seg imellom. Mye av diskusjonen i dette kapitlet vil derfor dreie seg rundt nærledelse og relasjonsledelse, men jeg vil også komme innom blant annet kunnskapsledelse og tanker rundt hvordan et ideelt lederteam er satt sammen og i hvilken grad man har et felles språk.

Samtidig vil jeg også forsøke å knytte dette kapitlet sammen med funnene i de to foregående kapitlene. Som nevnt i slutten av kapittel 5, så ble det stadig trukket frem at man kunne vært flinkere til å møtes mer på tvers, dele mer og lære av hverandre, og det å etablere arenaer for dette. Formålet med en definert lederplattform er også at man skal stå samlet som et lederlag, som har de samme forutsetningene og målene og forholde seg til. Skal man bli gode sammen, må man snakke sammen, og da er gode relasjoner på tvers en god start.

Aller først vil jeg se på hvordan lederne selv beskriver relasjonen til de øvrige lederne og avdelingene.

### **6.1 Ledernes relasjoner til hverandre**

Alle områdelederne opplever en god relasjon med de andre områdelederne i egen avdeling, og synes at man har en god dialog og gode sparringspartnere der. Samtidig trekker alle frem at man ikke jobber så tett med de andre lederne i utvidet ledergruppe og at relasjonene preges av det. Ingen opplever noen dårlige relasjoner, men de har rett og slett ikke blitt like godt kjent. Karianne er den som i størst grad opplever at hun har gode relasjoner til alle andre, og kanskje har dette noe å gjøre med at hun har vært lengst i organisasjonen av de områdelederne som er intervjuet.

Avdelingslederne deltar på ukentlige ledermøter med den øvre ledergruppa der alle avdelinger er representert, men begge opplever at man har litt lite tid til hverandre utover det. Egil trekker samtidig frem at sin egen ledergruppe med områdelederne han har under seg er flinkere til å bruke hverandre til læring, og å spørre om råd. Han sier at alle avdelinger er viktige for hverandre og at man burde vært dyktigere på samarbeid. Anita opplever at relasjonen til de andre i utvidet ledergruppe er litt todelt. Før koronapandemien opplevde hun at utvidet ledergruppe var sammensveiset, hadde en god del samlinger sammen og kjente hverandre bedre, og det var et fellesskap hun satte pris på. I dagens situasjon, så er dette noe svekket, og det har også blitt påvirket av at det har vært en del utskiftninger

på områdeledernivå, det har kommet til ledere hun ikke har hatt muligheten til å bli like godt kjent med.

Det er et interessant aspekt at flere av lederne trekker frem at man har for lite tid sammen, og ikke kjenner hverandre godt nok. Hvis dette settes i sammenheng med diskusjonen i forrige kapittel rundt rom for å dele utfordringer og ta med disse oppover i hierarkiet, så ser en kanskje det samme mønsteret her? Von Krogh et al. (2001) satte mangelen på kultur for deling av taus kunnskap i organisasjonen i sammenheng med det de kalte lav grad av omsorg i organisasjonen. Med fare for at dette høres negativt ladet ut, så er det verdt å merke seg at ingen av informantene i dette tilfellet beskriver situasjonen i særskilt grad negativ, det er heller en ren beskrivelse av hva det har vært prioritert å sette av tid til lederne imellom. Og da kanskje i størst grad de siste par årene, med de negative konsekvensene pandemien også har gitt på samme tid. For man ser at de som har vært ledere i organisasjonen lengre beskriver at ting har vært annerledes, og at de opplever bedre relasjoner med de som har vært med ei stund. Det er i alle fall verdt å merke seg at Von Krogh et al. (2001, s.149-152) beskriver at den beste måten å øke deling av taus kunnskap i organisasjonen, og dermed graden av omsorg, er å legge til rette for gode samtaler partene imellom. Hope (2015) trakk også frem at mellomleders sjanse til å lykkes med endring i organisasjonen var avhengig av muligheten for å kommunisere godt med underordnede, sideordnede og overordnede. Kanskje skulle det vært satt av mer tid til å bygge relasjoner og ha samtaler sammen?

Jeg vil gjerne gjenta et sitat fra Egil, som jeg tok med allerede da drøftingen startet i kapittel 4.1, der han mener at den utvidede ledergruppen har et behov for å jobbe tettere sammen strategisk og mot felles mål;

*“Vi må jobbe temabasert sammen om disse tingene, og løfte oss som gruppe. Vi har jo møter nå også, men hvor ofte skal vi ha dem? Når vi først har et møte, hvorfor kan vi ikke sitte alle der? Når vi har samkjøringsmøter for eksempel, hvorfor kan ikke områdelederne komme inn på de møtene, eller det kan gå på rundgang hvem som deltar? For det er mye av det vi snakker om som jeg må ta med meg videre likevel. Vi bør snakke mer strategisk sammen, og vi må dele med hverandre. Det gjøres så mye bra som vi ikke vet noe om. Vi snakker eksempelvis om fravær, og ikke alt det bra man får til. Vi blir for negative. Vi snakker ikke om de som er på jobb, og alt de får til og hvor mye de står på.”*

Det har gått igjen som en rød tråd i funnene så langt at det pekes på relasjoner, fellesmøter og delingskultur, og det er egentlig en del av oppsummeringen i både kapittel 4 og 5 at man ønsker å bli flinkere på dette. Når vi nå ser sitatet fra Egil på nytt, og samtidig ser svarene fra alle ledere som peker på at relasjonene på tvers kunne vært bedre er det verdt å dvele ved.

For det første så er det nok et godt poeng Egil kommer med mot slutten av sitatet; *vi blir for negative*. Skal man etablere en tydeligere delingskultur på tvers i utvidet ledergruppe, så er det nok et poeng at det må dreie seg om læring, fremsnakking og sparring for å hjelpe hverandre. Men et annet poeng en

ikke skal glemme er at det også er gjentakende gjennom svarene fra informantene at de peker på for lite tid til å få gjennomført alt de ønsker i hverdagen, og på for mange unødvendige møter. Da kan det virke spenstig å komme med en konklusjon som tilsier at det er flere møter som skal til. Det er nok derfor lurt å se på dette med organisering og hierarki, strategiarbeid, kompetanseutveksling og relasjonsbygging under ett. Det kan ikke handle om å etablere flere møter enn det man har i dag. Men heller om å definere faste møtestrukturer med mer rom for bygging av relasjoner og erfaringsutveksling. Det må som sagt sees i sammenheng med organisering, og dermed også områdeledernes egne refleksjoner om uklarhet rundt egen rolle i hierarkiet. Får man definert både hvem som skal møtes når, etablert arenaer for deling og klargjort roller i en slik lederplattform, så kan man nok se en effekt i tydeligere relasjonsbygging på tvers i den andre enden også.

Det er i tillegg verdt å se til Spurkeland (2013) sine tanker rundt relasjonsledelse i denne sammenhengen. For det første så har han noen tanker rundt det å ha en hensikt bak å opprette egne resultatenheter og avdelinger. Ledergrupper blir ikke nevnt i den sammenhengen, men jeg velger å argumentere for at den samme tankegangen burde gjelde for en slik gruppe. Spurkeland (2013) skriver at det er et lederansvar å sørge for at en avdeling skal utgjøre en forskjell, ved å invitere til samhandling blant dens medlemmer. Årsaken til dette er at ledelse handler om å skape synergier mellom mennesker, ifølge Spurkeland (2013), og derfor blir det avgjørende å få til slike synergier hvis man skal la en avdeling ha en hensikt som en organisatorisk struktur. Jeg mener det samme gjelder for en ledergruppe. Skal man være organisert slik at dette er en definert gruppe med sin struktur og sine møtepunkter, så har det vel også en hensikt å legge opp til at det skapes noen synergier ut av denne organiseringen? Det er samtidig verdt å se til et annet argument fra Spurkeland (2013) som handlet om at ledere som fokuserer mest på administrative oppgaver like gjerne kunne erstattes av en maskin, dette handler igjen om det samme poenget som over; det er i samhandling at lederen utgjør en forskjell. Og dette er nok et argument som jeg opplever at lederne i funnene over vil si seg enig i når man påpeker at man har for lite tid til samhandling, men det er likevel et poeng det er verdt å ta med seg. Man må kanskje sammen se hvordan man skal redusere tidsbruk som i dag går med til administrative oppgaver?

## ***6.2 Ledernes atferd***

Når det gjelder relasjonsledelse er det interessant å se hvordan lederne svarer ut spørsmålet om hvorvidt de må passe på noe i sin lederatferd.

Områdelederne reflekterer ulikt over dette spørsmålet. Noen jobber med å bli tydeligere, andre passer på å være bevisst nettopp det at en leder blir sett i alt han gjør og sier, og det han sier, men ikke gjør. Karianne lurer derimot på om hun kan være for avslappet i lederstilen, og kanskje burde vært mer kontrollerende. Samtidig argumenterer hun for at hun ikke har opplevd at de ansatte har sviktet den tilliten og spillerommet de gis. Men sier at hun har fått noen tilbakemeldinger på at hun kan være for

snill; så det er vel det jeg tenker at noen ganger har jeg lyst å være litt mer firkanta. Det vil jeg lære meg. Men nå begynner jeg å bli så gammel, at det er ikke sikkert jeg får det til.

Avdelingslederne mener at de kan være seg selv som leder til enhver tid, gjør ingen bevisste tilpasninger og har rom for å lede på sin måte. Det trekkes likevel frem at man alltid må være lojal til beslutninger, også når man er uenige i dem. Og derfor være veldig bevisst på å fremsnakke interne systemer, selv hvis det er ting en personlig skulle ønsket fungerte annerledes.

Det er korte og konsise svar i dette tilfellet, og ikke rom for å trekke lange konklusjoner ut av svarene. Kanskje ser en her at det allerede er en kultur med kjennetegn fra relasjonsledelse hos lederne i Trondheim eiendom? Spesielt områdelederne peker på hvordan de er bevisste at medarbeiderne har en oppfatning om dem, og at dette påvirker hvordan de ser på seg selv som leder. Tyder ikke dette på at de, som Spurkeland (2013), mener at man er avhengig av en aksept fra medarbeiderne for å lykkes med å skape resultater sammen med dem? I kapittel 5 kom det frem at alle lederne hadde en medarbeiderorientert ledelse til felles når de ble bedt om å beskrive hva ledelse betød for dem. Dermed er det nok ikke rart at medarbeidernes syn på lederen selv er med å påvirke atferden deres.

I forlengelsen av dette perspektivet ligger nærledelse. Den utløsende faktoren for et ønske om og satsning på mer nærledelse (Trondheim kommune 2017) er muligheten for å bygge en bedre relasjon mellom leder og medarbeider, som muliggjør at man fanger opp utfordringer tidligere. Det er derfor interessant å høre om lederne mener de klarer å være til stede for alle ansatte.

Trine sier det rett ut;

*“Føler jo ikke det. Det er jo det jeg vil, men jeg har mange gjengangere på fravær. Når jeg har tid, så tar de mye av den. Jeg får ikke vært så mye til de som faktisk er på jobb, og kanskje føler seg litt oversett da. Og den kjenner jeg litt på når jeg går hjem. At jeg ikke rekker over de som ikke roper høyest.”*

Hun snakker med de ansatte om dette, og flere uttrykker at de ønsker å bli sett mest mulig, men det er ikke alltid tiden strekker til. Samtidig mener hun at prioriteringen av sykefraværarbeid har en effekt, så det er ikke slik at hun utfører unødvendige oppgaver, i stedet for å være ute hos alle.

De andre områdelederne mener også at det er utfordrende å få tid til å være til stede for alle. Samtidig mener de at det bidrar til en god prioritering, det at man er bevisst at folk ønsker å være sett. Det trekkes likevel frem at personalledelse og effektiv kommunikasjon med alle ansatte, oppleves lettere i en situasjon der man er leder i privat næring, og har alle ansatte i samme bygg. Det er samtidig en utfordring med språk og it-kunnskaper, som skaper unødvendig tidsbruk på å kjøre og gi den samme beskjeden mange ganger. Den arbeidstiden kunne man brukt på annen oppfølging, hvis man hadde bedre muligheter til å gi kjappe beskjeder til alle på en gang.

Av avdelingslederne, så trekker Egil frem at han klarer å være til stede for alle sine nå, men han har fått tilbakemeldinger tidligere på at han ikke klarte det da han hadde personalansvar for flere enn han har i dag. Han har vært bevisst dette og jobbet med å få en god oppfølging av gruppa si.

*” Man skal passe seg for å ha for mange man har ansvar for. (...) jeg er litt imot at alt skal bli så formelt. Vi har de samtalene, og gjør det litt lett unna. Men jeg har ledersamtaler i tillegg der vi for eksempel går i skogen eller sykler på Ladestien, og de sier selv at de får litt mer ut av det. (...) Det blir fort at du drukner når man begynner å ta på seg ting. Det spiser tid som skulle vært brukt på andre ting, og går utover arbeidet med strategien. Skal du være områdeleder, eller leder da, så må du jobbe mye mer strategisk enn det man gjør i dag. Man må få frigjort en god del av tiden som i dag brukes på sykefravær til i stedet å jobbe strategisk.”*

Anita på sin side er vant til å ha sine ansatte inne på kontoret, og synes at det har vært vanskeligere med god oppfølging av alle under pandemien. Hun har forsøkt å løse det ved hjelp av teknologien. Hun føler på generelt grunnlag at hun klarer å være til stede for alle.

For det første er det interessant å se i hvilken grad alle har reflektert en del rundt disse temaene, og er veldig bevisst sin egen bruk av nærledelse. Dette tyder både på at det er viktig for lederne selv, og at man opplever at det er en viktig del av den rollen man skal fylle i organisasjonen. Samtidig er det dessverre slik at alle peker på at de har hatt utfordringer med å være nok til stede for sine ansatte. Og det er ikke enkelt når flere trekker frem mangel på tid som en av årsakene til at det blir vanskelig, når en også husker at det var for lite tid til hverandre som gjorde at relasjonene til de andre lederne var svakere enn de kunne ha vært. Spurkeland (2013) hadde et poeng om ledere som ender med å fokusere mest på administrative oppgaver, og at det er i samhandling at lederen egentlig utgjør en forskjell. Informantene er nok ikke uenige i det med måten de argumenterer på, men det illustrerer en utfordring man bør løse.

Kanskje er det noe i de suksessfaktorene Egil trekker frem? Han sier at man må passe seg for å ta på seg for mye, og heller lete etter hvor man kan frigjøre tid til de ansatte og strategisk arbeid. Samtidig så kan man spørre seg om det er ensidig negativt at ledere selv konkluderer med at de ønsker å bedre sin egen nærledelse? Hadde det ikke vært mye verre hvis de faktisk mente de var i mål, og utførte det til perfektjon? Sjansen er nok stor for at ikke alle ansatte ville vært enige i det. På flere vis kan man se det som et sunnhetstegn at man har ledere som er bevisste sin grad av nærledelse, og ønsker å bli mye bedre på det. I alle fall om det er et satsningsområde for arbeidsgiver. Spurkeland (2013) sa også at det er de som innehar en naturlig interesse for mennesker, og en vilje til å lykkes sammen, som har størst sjanse til å lykkes som ledere. I så måte er dette et positivt tegn. En skal heller ikke glemme at ut fra et kunnskapsledelsesfokus, så er det slik at ledernes viktigste rolle er å holde medarbeideren motivert til å yte (Gotvassli 2015, s.113-127). Det er i så fall en god start at lederen bryr seg om å få mest mulig tid til å samhandle med den ansatte. Konklusjonen til Haug & Evensen (2020) var også at en del

administrative oppgaver tok verdifull tid bort fra tilgjengeligheten for de ansatte, så det er ikke unikt for mine informanter.

Samtidig er det igjen interessant å se hvordan alle temaene henger sammen. Man kan nok ikke vedta at man skal være god på relasjoner, selv om man har et ønske om å være det. Men man kan vedta å legge til rette for det. Det man ser i funnene over er at lederne blir spurt om relasjonene til sine ansatte, men de svarer like mye om det som gjelder rammefaktorer. Det blir lett å trekke linjene tilbake til kapittel 4 og *lederspenn* og tidsbruk. Det er for så vidt begreper jeg allerede har vært inne på burde få en plass i en felles lederplattform. *God på relasjoner* trenger man derimot kanskje ikke skrive ned, for en ser jo at alle lederne allerede ytrer et ønske om å sette medarbeiderne først, både her og i kapittel 5.1. Men som nevnt tidligere er det nok lurt å nevne noe om hvilken ledelse og orientering man ønsker i en slik plattform.

### **6.3 Relasjonene mellom ledere og ansatte**

Gotvassli (2015, s.113-127) beskrev hvordan kunnskapslederen heller enn å opptre som læremester, skulle bidra til medarbeiderens motivasjon til å yte på jobb. Dette kan gjøres gjennom å bygge relasjoner, formulere de rette målene, ta de rette beslutningene og ved en generelt positiv væremåte. Men hva svarte lederne i Trondheim eiendom når de ble spurt om hvordan de motiverer sine ansatte?

Dette er ikke det spørsmålet områdelederne synes det er lettest å svare på, men man forsøker å motivere i små grep som å ta en telefon og høre hvordan det går, vise at man følger med på hva som skjer i deres hverdag, og komme med tilbakemeldinger på godt utført arbeid. Det pekes også på å ha en åpen dialog med sine ansatte, vise at en bryr seg og snakke med dem. I tillegg til det å gå foran med et godt eksempel. Argumentet er at om man er sterk i troen på at man alltid fremstår lojal mot beslutning og viser tro på den retningen man går i, så har det en god smitteeffekt på de ansatte.

Blant avdelingslederne er Anita bevisst på å gi mye anerkjennende ord og ros, både skriftlig og muntlig. Og hun er glad i å skryte av folk. Hun er i tillegg bevisst det å gi rett oppgave til rett person;

*“Det var en ting jeg gjorde i fjor sommer, jeg hadde mange nye som hadde vært der et lite år. Når jeg ansatte dem tenkte jeg veldig på personlighet, og forsøkte å finne noen som utfylte hverandre. Og så har man på en måte fordelt ansvar og oppgaver, noen har hovedansvar for ulike ting. Så vi hadde en samling, det kan hende noen har en oppgave som de liker greit, men så kan det være en annen person som gjerne kunne tenke seg den. Eller det kan være noe du elsker, og vi har ulike styrker og svakheter. Vi startet samlingen med å snakke om styrker og svakheter. Da må man være modig. Så jeg startet samlingen med å lese opp resultatene fra min personlighetstest. Så hadde vi runde rundt bordet på styrker og svakheter, slik det sto i min rapport. Så så vi på arbeidsoppgavene, og spurte om den enkelte likte eller taklet oppgavene bra. Så skyflet vi litt rundt på det, og det tror jeg at jeg skal gjøre igjen. Hvis folk kan jobbe med ting de liker, og hvis kollegaen kan ta en oppgave du får til, men bruker mye energi på, men som den synes det er stas å gjøre, så er jo det bra. Men så har vi noen oppgaver*

*som ingen synes er gøy, og de må vi bare fordele, og så gjør vi dem, og så er det en del av det å ha en jobb liksom.”*

Egil har fått gode tilbakemeldinger fra han begynte som leder, på at han tør å ta tak i sakene. Han påpeker at de fleste er gode til å jobbe, men det finnes noen som utnytter systemet. Og det å ta tak i dem, det setter de andre som jobber stor pris på. Han har fokus på “frihet under ansvar”, og tro på å rettlede folk før en kommer med pekefingeren.

Igjen sees svar som indikerer at lederne virkelig bryr seg om at de ansatte har det bra på jobb. Anita sitt eksempel der hun involverte alle ansatte og lot dem være med å bestemme rollefordelingen internt i avdelingen er et eksempel som passer veldig godt inn i en kunnskapsledelseskontekst (Gotvassli 2015, s.113-127). Ikke bare er hun opptatt av å holde de ansatte motivert gjennom selvstendighet og autonomi. Det å fordele oppgavene optimalt innad i avdelingen er fort med på å både utnytte den eksisterende kunnskapen i avdelingen best mulig, samtidig som det gjør at man jobber mer effektivt og har rom for å skape mer ny kunnskap. Man ser at områdelederne er mer knappe i sine svar selv om alle forteller om at de forsøker å holde en best mulig toveis dialog med de ansatte. Kanskje er det noe ved avstanden til de ansatte som slår inn her, eller så handler det også om ulikheter i yrkesgruppene man leder. Er det kanskje vanskeligere å opptre som en kunnskapsleder, eller som motivator for den del, når man har yrker med mer ensformige og gjentakende oppgaver? Det er en stor diskusjon i seg selv, som det ikke er plass til å ta i sin helhet her. Men på den andre siden så husker en at det var *autonomi, mestring* og *hensikt* som tradisjonelt var motivasjonsfaktorer for ansatte (Hein 2013 referert i Gotvassli 2015, s.113-127). Men at det som har endret seg de siste årene er synet på at det også spiller inn at de ansatte er forskjellige og dermed krever og motiveres på ulike vis. Kanskje er det den biten områdelederne opplever som vanskeligst, som både har størst lederspenn og størst avstand til de ansatte?

Det er i alle fall positivt med tanke på å få til en gruppe som skal trekke i samme retning, at intensjonene om å motivere de ansatte og ha det som en viktig del av lederrollen, er til stede hos alle. Så skal man samtidig anerkjenne at rollene er ulike, og at lederspenn, type avdeling og avstand spiller en rolle. Men man skal passe seg for å benytte begreper som lederspenn og avstand som unnskyldninger, og heller tvert imot la det være en bevisstgjøring for leder. Informantene til Skaug et al. (2020) kunne oppleve en følelse av å ha både to og tre arbeidsgivere, og det ble sagt rett ut at det kunne være direkte demotiverende. Da er det skummelt å si at det ikke lar seg gjøre å motivere de ansatte på grunn av avstanden, da det kan gi konsekvenser for bedriften. Funnene til Skaug et al. (2020) tilsa at man kunne bøte på den geografiske avstanden gjennom å øke hyppigheten på tilbakemeldingene man ga medarbeideren. Hvis leder ga raske tilbakemeldinger ofte, kunne man føle at leder var nærmere og tettere på. Og det er kanskje noe som områdelederne er nødt til å være mer bevisst enn avdelingslederne, uavhengig av lederplattform, og dermed legge opp sin praksis



annerledes. Lederspenn kan man diskutere og endre på for å skape mer likhet, men avstanden til de ansatte vil fortsatt være ulik mellom de ulike rollene.

#### **6.4 *Selvstendighet for den enkelte ansatte***

Jeg ønsker å se litt nærmere på ledernes tilrettelegging for selvstendighet og autonomi.

Funnene viser stor enighet blant alle om at det er viktig å gi selvstendighet til medarbeiderne i så mange situasjoner som mulig, og at dette fører til mer trivsel og arbeidsglede. De påpeker at det finnes både rutiner, prosedyrer og lov- og forskriftskrav som skal følges, men at de ikke ønsker å detaljstyre de ansatte i hvilken måte de følger opp dette rammeverket på, så lenge det blir fulgt. De ansatte har stor frihet til å påvirke egen arbeidshverdag, og eksempelvis ferieavvikling. En av områdelederne bruker som eksempel at de ansatte oppfordres til å gjøre det de føler er riktig til enhver tid, og er det noe de er usikre på så må de bare ta kontakt. Det hevdes at de ansatte vet at om de gjør en feil, så trenger de ikke være redde for å si det. De har en veldig åpen dialog, og oppfatningen er at de føler seg trygge som følge av dette.

Avdelingslederne synes også det er viktig med selvstendighet i alle situasjoner. Det settes i sammenheng med frihet under ansvar og det påpekes at ansatte har stor frihet, men dermed ansvarliggjøres, og må sørge for at jobben blir gjort. På den måten trenger leder sjelden å si nei til noen ønsker, fordi man vet at folk dekker opp for seg selv. Det presiseres samtidig at det kan være lett for noen å glemme å nevne ansvaret som følger med den friheten man har, det er viktig å se at dette er to sider av samme sak.

Innenfor dette temaet er det i alle fall lett å finne fellestrekk mellom lederne, noe som gir et godt grunnlag for en felles lederplattform med medarbeiderne i fokus. Alle snakker varmt om sine medarbeidere, og ønsker at de skal bidra i størst mulig grad selv for å trives i jobben. Og at de skal få det slik de vil, så lenge oppgavene blir gjort. Storvold et al. (2020) fant at et godt samspill og en god relasjon mellom medarbeider og en leder med god personlig egnethet, kunne skape en høyere toleranse for mindre fysisk tilstedeværelse. Skaug et al. (2020) kom også med en lignende konklusjon. Kanskje er det innenfor dette feltet man må satse for best mulig nærledelse i Trondheim eiendom? Det er vanskelig å unngå fysisk avstand mellom ansatte og leder i måten organisasjonen er bygd opp, og med det samfunnsoppdraget man har. Men man har mulighet til å satse for fullt på relasjonsbygging, og det å hente folk med relevant kompetanse, for deretter å stole på at de innehar denne rette kompetansen og dermed kan bidra til å planlegge arbeidsdagen selv.

Storvold et al. (2020) fant samtidig at det var avgjørende nettopp det at medarbeider følte seg hørt og sett, slik at det kunne danne grunnlaget for trivsel og motivasjon, og i forlengelsen kunnskapsdeling og -utvikling. Det er åpenbart noen feller å gå i her hvis man ikke er sikker på om man har alle med seg. Kanskje er det en ide å jevnlig gjøre som Anita nevnte tidligere; samle alle ansatte og spørre en og en om hvordan man kunne gjort ting enda bedre?

## **6.5 Fremtidens nærledelse**

Når det gjelder andre måter å utøve nærledelse bedre på i fremtiden, så var det slik at lederne måtte dele noen tanker rundt dette også.

En av områdelederne trekker frem et håp om å ha bedre tid til folk, og en tro på at det kan la seg løse gjennom færre folk å forholde seg til eller færre møter å forholde seg til. Samtidig trekkes det frem at digitaliseringen man har vært gjennom i det siste også vil bidra til tidsbesparelse. En annen peker på at man i dag ser på organiseringen internt i avdelingen for å få lederspennet jevnere fordelt, og sørge for at de ansatte blir organisert slik at hver leder har et mer komprimert geografisk område med kortere avstander. Samtidig presiseres det at nærledelse ikke bare handler om å møte hverandre, men at man må ha en hensikt med det. Tanken er at det å jobbe mye med tilgjengelighet og relasjonsbygging, og det at man blir enda flinkere til å samarbeide på tvers mellom avdelingene i tiden som kommer, har en stor gevinst også for nærledelsesprinsippet.

Avdelingslederne trekker frem det at man er en mellomleder som både tilhører en ledergruppe og har en avdeling. Det argumenteres for en utfordring i det at man helst skulle brukt tiden sin begge steder. I tillegg trekkes det frem en tro på at den viktigste endringen av roller vil skje når man får automatisert bort flere administrative oppgaver, og frigjør 20-30% arbeidstid for lederne som kan flyttes over på å bedrive nærledelse, og det vil forenkle jobben og skape mer trivsel og tillit hos medarbeiderne.

Det er områdelederne i denne omgang, som har flest tanker rundt det å løse nærledelse på en annen måte i fremtiden. Kanskje henger det også sammen med tidligere funn, som pekte på at det var vanskeligere for områdelederne å følge opp de ansatte så godt som de ønsket. Da som nå ble det henvisning til tidsbruk og lederspenn, og de håper at dette vil bli bedre med tiden. Men det er en interessant presisering at det ikke bare handler om å møtes så ofte som mulig, om man ikke samtidig har en hensikt og mening bak det. Det handler om å være proaktiv selv, og sørge for å jobbe med tilgjengelighet og relasjonsbygging både opp mot egne ansatte og mot organisasjonen for øvrig. Nå er vi inne på et interessant spor som kan gi viktige synergieffekter inn mot flere av utfordringene funnene har vist i organisasjonen. Trondheim kommunes (2017) hensikt bak å endre ledelsesstrukturen i kommunen var å bedre nærledelse gjennom å endre lederspennet. Tanken kan synes å være at et rent strukturelt grep ville løse en del utfordringer. Men som nevnt flere ganger, så fant Størvold et al. (2020) at et godt samspill og en god relasjon mellom medarbeider og en leder med god personlig egnethet, kunne skape en høyere toleranse for mindre fysisk tilstedeværelse. Det er derfor et nyttig spor når det snakkes om hva man selv kan gjøre for å øke tilgjengeligheten og bedre relasjonene til de ansatte.

Flere av utfordringene i organisasjonen som informantene har trukket frem, har hatt fellesnevner som for svake relasjoner og for lite tid til å dele med hverandre. Samtidig har de pekt på strukturelle løsninger på disse utfordringene gjennom eksempelvis å endre lederspennet, fjerne arbeidsoppgaver

eller gjøre om på organiseringen. Kanskje ligger svaret i like stor grad i hva man i fellesskap kan få til hvis man bruker de felles møtepunktene man har? Til eksempelvis å innlede samtaler om hvordan man kan få enda bedre relasjoner i alle retninger i organisasjonen, og sammen dele suksesshistoriene? For Hernes (2016, s.60-64) handlet lederskap nettopp om en direkte innramming av meningssskaping, og det å lede meningssskaping om å samle de små fortellingene som finnes i organisasjonen og rette de i retning av narrativet man ønsker å bygge opp under. Kanskje skulle man løftet blikket fra det strukturelle og se mer på hvordan man kan bruke meningsledelse til å tilrettelegge for den enkeltes meningssskaping i arbeidshverdagen?

For man kan samtidig se at noe mangler i slutningene som peker på strukturelle grep for å bedre organisasjonen i fremtiden. Det er vel og bra å få færre folk og forholde seg til, mer beslutningsmakt og bedre relasjoner, men hva er det som skal komme i andre enden? Skal man ansette flere ledere for å oppnå færre ansatte å forholde seg til, og hvordan skal det i så fall skape bedre relasjoner og mer beslutningsmakt til hver enkelt leder? Å se på endringer i hierarkiet, og å jevne ut antall ansatte mellom eksisterende ledere i samme ledd vil nok kunne gi slike effekter. Men det er nok helt klart mye å hente også i å snakke sammen, bygge relasjoner og tillit og gjøre det beste ut av de lederne som er der i dag.

Til slutt i dette kapitlet vil jeg se på nettopp det med fellesskapsfølelsen i organisasjonen fra nåperspektiv til fremtidsperspektivet.

### ***6.6 Å bygge en felles vei inn i fremtiden***

Lederne ble spurt rett ut i hvilken grad de kjente på en fellesskapsfølelse på tvers i organisasjonen per i dag. På dette spørsmålet var ikke områdelederne like samkjørte som på en del andre spørsmål. Benny opplever personlig en stor fellesskapsfølelse, både ved at man jobber som en helhetlig organisasjon, og at han kjenner til de ulike avdelingene, og synes det er helhetlig det arbeidet som foregår. Samtidig sier han at den følelsen ikke nødvendigvis er delt av hans medarbeidere, og det kan eksistere et skille mellom “de ute” og “vi inne”.

Karianne snakker også om at hun har et positivt inntrykk av fellesskapsfølelsen, og at hun opplever i mindre grad at man sitter i egne “skott” nå enn det hun følte den gangen hun startet i organisasjonen. Trine derimot, som er den ferskeste lederen, men samtidig har en lang fartstid på operativt nivå i organisasjonen, føler at det bærer preg av at man sitter på egne tuer og passer på eget fagfelt. Det presiseres at dette også gjelder henne og egen avdeling. Årsaken kan være at man ikke snakker nok sammen, og ikke kjenner hverandre godt nok blir det sagt.

Avdelingslederne mener man har litt å gå på når det gjelder fellesskapsfølelsen på tvers i enheten, men de understreker noe ulike aspekter ved det. Det pekes på at man er for lite samkjørte, spesielt når det gjelder møtekultur. Både i form av for mange møter med de samme eksterne partene, der ulike avdelinger har egne særmøter, i stedet for å samkjøre eller representere hverandre og rapportere

videre. Men også at man blir innkalt til for mange unødvendige møter internt, der man ikke trenger å delta, og at det tyder på at man ikke har snakket nok sammen. Det trekkes samtidig frem et behov for å være flink til å kommunisere alt det positive som foregår på tvers i organisasjonen, og på den måten skape en stolthet for alle over å jobbe nettopp der. Det vises til intervjuer gjort internt i organisasjonen for noen år tilbake som bekreftet at man har noe å gå på når det gjelder intern kommunikasjon. Og man har noe å hente på det, samt på å vite mer om hvem som jobber med hva.

Skal man se etter fellesnevnerne blant de tre som trekker frem utfordringer knyttet til fellesskapet i enheten, så kan man se at de alle på ulike måter snakker om kommunikasjon. Dette føyer seg inn i diskusjonen om løsningen rett og slett kan være å snakke mer sammen om utfordringene og bli flinkere til å sparre med hverandre på det viset. Busch et al. (2007, referert i Storvold et al. 2020) ga språkskaping stor betydning i en slik sammenheng. Han hadde fokus på at man måtte snakke “samme språk” slik at alle aktørene i organisasjonen på den måten utviklet den samme forståelsesrammen, og fikk et felles bilde på organisasjonen som man hadde som utgangspunkt når avgjørelser skulle tas. Ettersom disse svarene avdekker at man på tvers av avdelinger og lederledd har opplevelse av at den interne kommunikasjonen og fellesskapsfølelsen kunne vært bedre, så kunne man kanskje gått rett til det skrittet at man hadde det som tema på et felles møte, og spurte “Hvordan skal vi bli flinkere til å snakke samme språk?” Men dette er høyst sannsynlig ikke noe som kan løses gjennom en formulering i en felles lederplattform. Møtestrukturen kan vedtas der, men for å skape et felles språk så må nok lederne som er i organisasjonen per i dag møtes fysisk og skape det sammen. Og det får også den konsekvensen at dette språket til enhver tid må gjenskapes av de lederne som er i organisasjonen på det gitte tidspunktet, og som følge av de eksterne rammene og fokusområdene man har der og da. Det lar seg vanskelig gjøre å ha det som et statisk dokument, når det i praksis er snakk om meningsskaping som i seg selv er en dynamisk prosess som foregår hos den enkelte (Hernes 2016).

Men det er samtidig interessant å se om lederne faktisk har et ønske om en felles retning, felles lederplattform og felles språk?

Områdelederne er generelt enige om at man har behov for felles retningslinjer som gjelder for alle, og at de ulike avdelingene styrer etter samme mål og verdier og vil i samme retning. Det trekkes frem at de er gjensidig avhengig av hverandre for å levere. Spesielt menes det at områdelederne i samme avdeling bør styre så likt som mulig for å unngå at ansatte føler seg urettferdig behandlet. Men også det at det høres fornuftig ut med felles mål og verdier for hele organisasjonen, så lenge det er fleksibilitet i praksis, og at systemet ikke blir for rigid.

Avdelingslederne mener det er veldig viktig å kunne løfte blikket, og stake ut en kurs, og tror man når lengre med å gjøre det. Hvis det hadde vært mer individuelt lagt opp, så tror de det hadde blitt mye mer tilfeldig. Konklusjonen er derfor at det er bra med felles kurs.

Til tross for noe ulike tanker, så er det tydelig at majoriteten av dem ønsker å flytte seg i samme retning. Da blir spørsmålet, i og med at en tidligere har sett at både hovedfokus og hverdag er veldig ulik for de ulike lederne, til og med innenfor samme avdeling, hva mener de selv bør være hovedfokus i en slik felles vei inn i fremtiden?

En sier det enkelt;

*“Fokuser på folket vårt. Det er jo ingen vits å ha meg her, om ikke folket under meg trives. Hvis de har det greit, så har jeg det greit.”*

Andre mener at man må se nærmere på hva man egentlig skal levere i fremtiden, og rendyrke samfunnsoppgavet sitt;

*“Da ligger det nødvendigvis mye endring i dette, kanskje både i måten de ulike avdelingene er organisert, men også hvordan vi skal utføre tjenestene våre ut mot innbyggerne også, og hvilke forventninger som kommer til det vi skal levere. Og så er det jo, som det kanskje ikke har vært snakket så mye om i senere tid, men som ble tatt opp for noen år siden, dette med kommune 3.0 også, det tror jeg vil komme mye mer fremover også. Det å se på innbyggerinvolvering rett og slett, og samarbeid der, det tror jeg vil komme i fokus fremover.”*

Det pekes også på et ønske om en forutsigbar økonomi, og at man effektiviserer ved behov og henger med på faglig utvikling. Det er allerede sett tegn til at alle lederne virker opptatt av folket sitt, og er relasjonsbaserte i sin lederstil. Kanskje er det rom for å dyrke dette i enda større grad og gjøre det med mer tydelighet? Kanskje kan man si at lederplattformen i Trondheim eiendom er basert på at man tar vare på hver enkelt medarbeider på den måten de trenger? Spurkeland (2013) var inne på at dette krevde en kultur for deling, åpenhet for å vise følelser, og en vilje til å lytte til medarbeiderne. Hvis det er i den retningen man vil satse på for å bygge opp en tydelig plattform, så er det viktig at man har en genuin interesse for medmenneskene ute i organisasjonen, og er det bevisst i de kravene man stiller under rekruttering av nye ledere.

### **6.7 Utfordringer med å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå**

Problemstillingen i denne oppgaven er **Hvilke utfordringer ligger det i å skape en lederplattform på tvers av ledernivå?** Og det spørsmålet fikk informantene mulighet til å svare direkte på også.

Alle områdelederne mener det er utfordrende å lykkes med så mange ledere, og så mange ansatte som det skal tenkes på oppe i det hele.

En tror det blir veldig viktig at alle lederne prater sammen og er samkjørte om en felles plattform som de deretter tar ut i organisasjonen på noenlunde samme måte. Andre er inne på at områdeledernivået noen ganger blir glemt når beslutninger skal fattes og retninger skal velges, og presiserer at *“vi vet jo hva som rører seg ute blant de 500 personene ute på gulvet.”* Sistemann er inne på det samme og sier;

*“Det er ikke enkelt altså. På den ene siden har du en kjempestor pott med folk som er ufaglært, eller noen av dem har jo renholdsfaget, men de har stort sett vasket hele sitt liv, og på den andre siden har du folk med høy utdanning som skal fortelle dem hvordan de skal gjøre det. De skjønner ikke det de får beskjed om, det er det med å prate sammen. Noen må ned på deres nivå, for å skjønne hva de egentlig holder på med.”*

Samtidig er det områdeledernes rolle å snakke både oppover og nedover. Men det oppleves noen ganger vanskelig å synliggjøre behovet godt nok til den øverste ledergruppen:

*“Men lederen vår klarer kanskje ikke å kommunisere det godt nok til de som faktisk sitter på toppen da. (...) Og da er det greit at leder for drift og leder for renhold sitter og sier at “det her skal vi klare”, hvis de sitter og sier det også på ledergruppa, så har du jo skottene uansett da.”*

Den største utfordringen med flere lederledd for avdelingslederne er at så mange ledere må være like endringsvillige og endringsdyktige, ettersom det blir gjennomskuet av de ansatte om lederen selv ikke har tro på endringene. Det gjør at leder i alle ledd “nesten må stå og gløde” av lyst til å gjennomføre det hen prater om. En har likevel tro på at det er mulig, fordi hvis lederen forteller om drømmer, så smitter det, og det trenger ikke være slik at man har de samme drømmene. Det pekes samtidig på at for å lykkes så må man bruke tid sammen. Og at man burde møtes i mindre grupper, for hvis det er bare den store gruppen som møtes hele tiden så blir det fort de samme som tar ordet hele tiden. Troen er der på at det å bruke litt tid sammen, og bli litt kjent, skaper lavere terskel for å bruke de andre litt mer. Det å være trygg på hverandre gjør det lettere å bruke hverandre. Alle har forskjellige fagområder, men alle er ledere, så til tross for ulike forventninger, og ulike syn på ting, har en noe felles og er avhengige av hverandre for å gå fremover og være innovative og utvikle seg.

Det er en rød tråd i det hele, lederne trekker frem utfordringer en allerede har vært inne på; man er såpass mange at det er utfordrende at alle blir hørt, at man snakker samme språk når de skal selge inn et budskap, og at de har sterke nok relasjoner seg imellom til å kommunisere godt nok og dele av den store mengden taus og nyttig kunnskap som de samlet innehar. Jacobsen & Thorsvik (2013, s.454-455) så på det med sammensetningen av lederteam, og påpekte at i de siste årene, så har mye av ledelsesforskningen dreid seg rundt det å sette sammen et team av ledere som skal være komplementære og utfylle lederrollen *sammen*. Det er nok et viktig moment i dette tilfellet også, da man har sett fellestrekk man kan bygge videre på. Men det handler ikke bare om å være bevisst komplementære ferdigheter når ledere skal rekrutteres. Det handler også om å være bevisst på å bruke hverandre på den rette måten i hverdagen. En skal heller ikke glemme Nonakas (1988) *middle-up-down-management* som fokuserte på at mellomlederens unike mulighet til å manøvrere landskapet i organisasjonen, og kommunisere i alle retninger med kunnskap både om hva som foregår oppover og nedover i organisasjonen. Men da må man skape rommet for å snakke om de ulike utfordringene og ta dem på alvor. Dette er i tråd med Jacobsen & Thorsvik (2013, s.454-455) som viste til forskning på

lederteam og nevnte de ulike lederne mange kontaktpunkter ute i organisasjonen som forklaring på hvorfor store heterogene lederteam kunne ta mer rasjonelle beslutninger og dermed være bedre egnet.

### 6.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett nærmere på forskningsspørsmålet *I hvilken grad spiller relasjonen mellom lederne inn på evnen til å skape en felles lederplattform?* Hovedkonklusjonen er at den spiller en stor rolle og at man i Trondheim eiendom sitt tilfelle har et stykke å gå før man er helt samkjørte i den utvidede ledergruppen. Samtidig så er det funnet en del fellestrekk mellom lederne, og sammenhenger med de funnene som er gjort i tidligere kapitler. Jeg har sett nærmere på relasjonsledelse og gjort funn som antyder at hovedmomentene i en relasjonsbasert tilnærming til ledelse står sterkt i Trondheim eiendom, samtidig som de fleste lederne er selvkritiske når de ser på graden av nærledelse de får til å utøve. Samtidig ønsker lederne seg mer rom til å bli kjent med hverandre og bruke hverandre som sparringpartnere. En mulig løsning kan være å sette relasjoner, intern kommunikasjon og økt grad av kunnskapsdeling på agendaen i møter mellom lederne. Skal det trekkes ut noen begreper fra dette perspektivet også som bør med i en skriftlig lederplattform, så er det naturlig å se til *sparring*, *samkjøring*, *rammer for relasjonsbygging*, *selvstendighet for den enkelte* og *skape et felles språk*.



Figur 4 - Sentrale momenter innen "Relasjoner"

I neste kapittel vil jeg ta med meg disse tankene og knytte dem sammen med de foregående kapitlene for å vise sammenhengene.

## 7 Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett på Trondheim eiendom med fokus på temaet *å lede sammen*. Trondheim eiendom er en organisasjon med mange ansatte, og dermed mange mellomledere som opererer som translatører i spennet mellom operativt og strategisk nivå. Med fenomenologisk perspektiv i bunn har jeg benyttet intervjuer med ledere fra ulike avdelinger og ulike hierarkiske nivå, til å si noe om utfordringer knyttet til å bygge opp en felles lederplattform som skal bidra til å trekke organisasjonen i en samlet retning. Disse ledernes svar er analysert og drøftet opp mot ulike ledelses- og organisasjonsteorier for å si noe om;

### Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?

I dette avslutningskapitlet vil jeg samle disse tankene og oppsummere mine funn, samtidig som jeg retter blikket fremover mot mulig videre arbeid innenfor temaet.

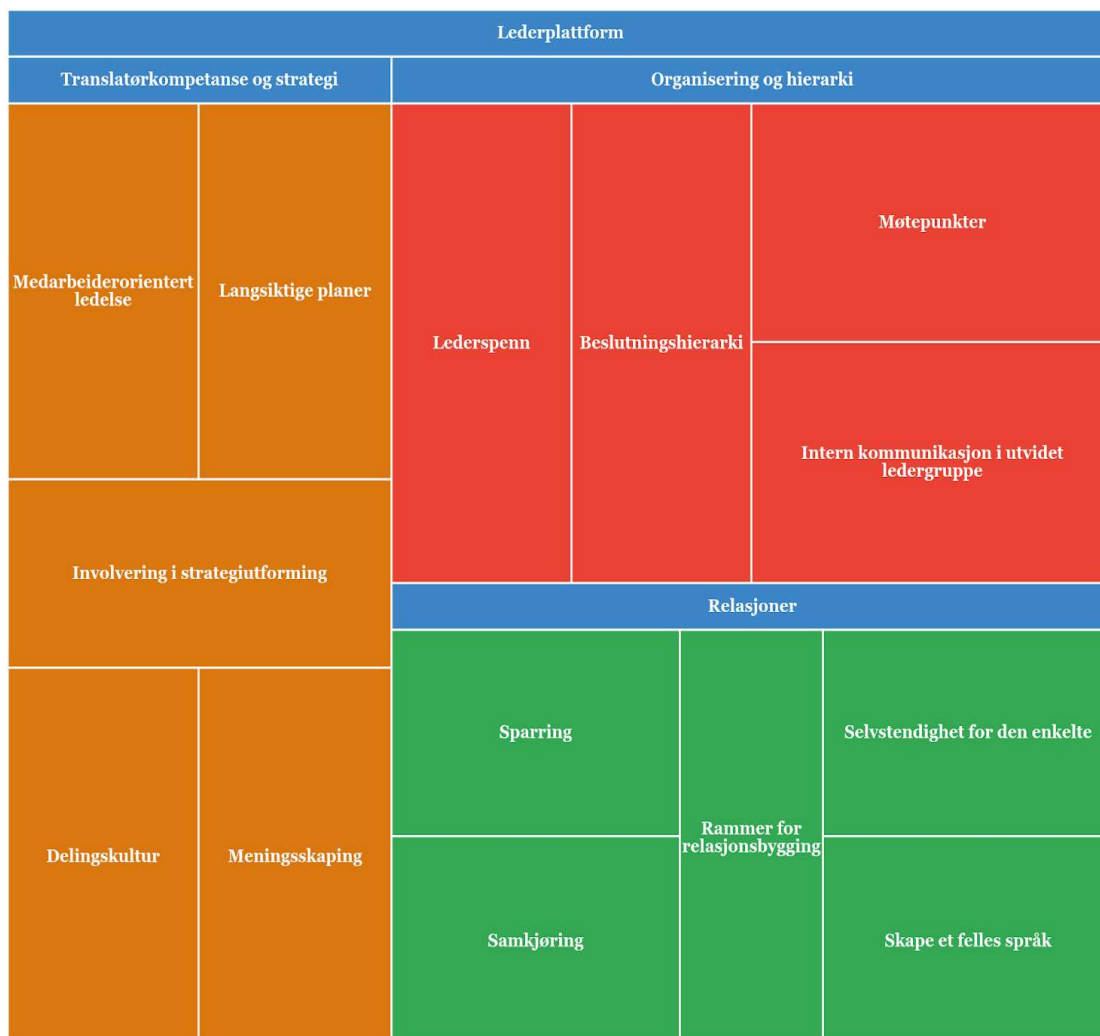
#### 7.1 Mine funn

Jeg har gjennomgående i denne oppgaven forsøkt å benytte problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål til å si noe om hvordan en ny og skriftlig lederplattform for Trondheim eiendom kunne bygges opp og se ut. Definisjonen som har vært benyttet på lederplattform, har vært *felles krav til god ledelse, utarbeidet av enhetens ledere i felleskap*. I *felles krav* la jeg til grunn at alle ledere må ha tilslutning til plattformen om den skal fungere som noe felles, og *felles krav* kan omfatte rutiner, verdier og retningslinjer, men også organisering, beslutningshierarki og intern kommunikasjon. Sistnevnte er også felles rammer som alle ledere må forholde seg til når de utøver ledelse.

Jeg har identifisert tre tema som er naturlige å hentynta i en slik lederplattform, sammen med synet på ledelse i seg selv. Både teorikapitlet, forskningsspørsmålene og de tre empiri- og drøftingskapitlene følger den samme tredelingen. Jeg har benyttet forskningsspørsmålene til å identifisere sentrale begreper under hvert tema, som kan bidra til å gi en nyansert og konkret lederplattform som vil kunne skape tilslutning hos lederne i Trondheim eiendom. Disse temaene og begrepene er oppsummert i figur 5 som man kan se på neste side, og under figuren vil jeg oppsummere funnene tema for tema. Diskusjonen under hvert tema har både dreid seg om å besvare forskningsspørsmålet, samtidig som jeg har diskutert trekk i funnene som har ledet frem til de sentrale begrepene.

Mitt svar på problemstillingen i oppgaven blir dermed at det er en rekke utfordringer som ligger i det å skape en felles lederplattform, og disse kan oppsummeres under temaene *organisering & hierarki, translasjonskompetanse & strategi* og *relasjoner*. Den utvidede ledergruppen i organisasjonen det gjelder bør identifisere sentrale begreper under disse overskriftene, som har betydning og burde klargjøres for sin organisasjon. Man bør samtidig formulere noen ord rundt sitt syn på ledelse, og hvilken ledelsesfilosofi som skal gjelde for sin gruppe. Videre bør man jobbe med meningsskaping, og sørge for at plattformen er noe alle i ledergruppa stiller seg bak og har tilslutning til. En kort diskusjon rundt lederplattform og meningsskaping for Trondheim eiendom følger i kapittel 7.2.





Figur 5 - Sentrale momenter i mulig ny lederplattform

### Organisering og hierarki:

Forskningsspørsmålet som var i hovedfokus under dette temaet var *Hvilken betydning har organiseringen av de ulike avdelingene, og hierarkiet i organisasjonen, når man skal skape en felles retning?* og jeg trakk frem flere ulike måter dette har påvirket mulighetene for felles retning på. Det har helt klart en betydning at man er organisert slik man er. Funnene viser at det både skaper ulikheter i bilde på organisasjonen og i opplevd påvirkningsgrad i utforming av mål og strategier.

Det første begrepet jeg anbefaler å ta med en avklaring rundt i lederplattformen er **lederspenn**. I kapittel 2.3.2 ble det vist til at lederspenn er et begrep som sier noe om hvor mange medarbeidere hver enkelt leder har ansvar for, og at målet til Trondheim kommune (2017) var å øke nærledelsen ved å redusere lederspennet. Det ligger implisitt i denne formuleringen, at man ser det som positivt for muligheten til å utøve god nærledelse at man har færre ansatte å forholde seg til. Det ble også trukket

frem funn fra Haug & Evensen (2020) som tilsa at lederne bruker mye tid på å sørge for at ansatte følger de rette rutineene, og at det oppleves som mer problematisk desto flere medarbeidere man har å følge opp. Et økt antall medarbeidere under hver leder fører dermed til ditto dårligere implementering av rutiner. Mine funn viser at områdelederne har langt flere ansatte som de følger opp direkte enn det avdelingslederne høyere oppe i hierarkiet har. Samtidig er det ikke så rett frem når man hensyntar ulikheten mellom avdelingene og stillingene, og det virker vanskelig å være for detaljert rundt størrelse på lederspennet i en felles lederplattform, i og med at organisasjonen i seg selv er såpass kompleks. En mulig løsning er å bli enige om et tak. Informantene trakk ofte frem at tidsbruk som følge av mange ansatte gjorde at andre ting ikke ble gjort. Kanskje gjør et stort lederspenn som krever mer tidsbruk på personaloppfølging, at det blir mindre tid til utviklingsarbeid. Både faglig, ledelsesutviklingsmessig for den enkelte leder, og når det gjelder mulighetsrommet for å bidra inn mot den samlede ledergruppen.

Neste begrep jeg valgte å ta med var **beslutningshierarki**. På direkte spørsmål rundt mulighetene for å påvirke retningen og målene til organisasjonen fant jeg noen av de største ulikhetene mellom områdeledere og avdelingsledere. Kanskje kan disse ulikhetene være med å påvirke mulighetene for å samles på tvers av ledernivå bak en felles retning og lederplattform? Det er verdt å merke seg at alle tre områdeledere formulerer seg på en måte som tilsier at man får rom til å komme med innspill, men de føler at innspillene ikke har noen hensikt. Hensikten med å involvere mellomledere i målstyring er nettopp det at de kan si noe om hvorvidt strategimålene virker gjennomførbare på det operative nivået, og vurdere ideer fra operativt nivå opp mot kunnskap om vedtatte strategier (Gotvassli 2015). I forlengelsen av dette ble det også diskutert forskjellen på områdeleder- og avdelingslederstilling. Flere av områdelederne slet med å få grep om egen plassering i hierarkiet ettersom innholdet i stillingene var såpass like med fullt økonomi- og personalansvar. Det ble også stilt spørsmål til om antallet ansatte under en leder begynner å bli litt høyt, når flere områdeledere har opp mot 40 ansatte. Det var samtidig vanskelig å komme med et klart svar til hvordan man skulle organisert seg annerledes, men det kom et forslag om at utvidet ledergruppe kan møtes oftere og ha mer beslutningsmakt. Det er uansett et punkt som er greit å avklare i en lederplattform.

Det ble i flere sammenhenger diskutert hvem som skulle delta på hvilke møter, og det førte til at et tredje begrep ble sentralt, nemlig **møtepunkter**. Det ble stilt spørsmål allerede innledningsvis av Egil om hvorfor ikke områdeledere deltok på samkjøringsmøter, når han uansett måtte ta info fra de møtene videre til områdeledergruppen sin. Videre ble det, som nevnt over, trukket frem at områdeledere deltok på møter der man fikk følelsen av at retningen for organisasjonen allerede var skissert i tidligere møter. Det gir rom for en diskusjon om *hvem som skal møte hvem når*. En slik struktur kan gjerne skisseres i en lederplattform. Samtidig er det et viktig poeng at det er en opplevelse av for mange unødvendige møter, så målet bør ikke være å øke det totale antallet.

Til slutt ble også begrepet **intern kommunikasjon i utvidet ledergruppe** vektlagt. Det er både et begrep som griper inn i de to overnevnte begrepene møtepunkter og beslutningshierarki, samtidig som det sier noe om at når organisasjonen er så stor, så bør man definere hvilken måte man skal kommunisere på tvers. Det er reflekterte ledere som har kommet med svar i ulike retninger angående dette temaet, men noen fellestrekk går igjen i svarene. Hvis mange ledere går og irriterer seg over møter uten agenda, negativitet og uklarer ansvarsfordeling, så kan det være et poeng i at man bør løfte blikket og se på helheten, sette seg ned og snakke sammen om det og finne en løsning i fellesskap. Jacobsen & Thorsvik (2013) pekte på nettopp det at store heterogene lederteam fungerte bedre fordi de hadde flere ulike kontaktpunkter inn i organisasjonen, og dermed mulighet for å få frem flere synspunkter. De mente at slike mangfoldige lederteam skapte et godt grunnlag for mer rasjonelle beslutninger til det beste for organisasjonen. Det er nok viktig at hvis man skal oppnå den effekten i Trondheim eiendom, så er det avhengig av at alle stemmer blir hørt i et felles fora. For det hjelper sannsynligvis lite med flere synspunkter, hvis ingen hører på alle.

Når det gjelder spørsmålet om *hvilken betydning* organisering og hierarki har, så ser svaret ut til å være *stor betydning*.

#### Translatørkompetanse og strategi:

Forskningsspørsmålet under denne overskriften var *hvordan ulik translatørkompetanse påvirker kommunikasjonen mellom ulike roller i organisasjonen*. Diskusjonen viste at translatørkompetanse i høyeste grad er til stede i organisasjonen, og at den er i bruk for å selge inn budskap. Samtidig ble det identifisert noen fallgruver som skaper et behov for å bevisstgjøre hvem som inntar translatørrollen, og i hvilke sammenhenger man får rom til å gjøre det. Andre kompetanser hos lederne spiller også inn på hvordan man utøver rollen sin både oppover og nedover i hierarkiet, men kanskje aller mest ble det pekt på et potensiale i å dele enda mer på tvers i organisasjonen for å øke den kontekstspesifikke kunnskapen hos alle ledere. Gjentakende poenger var savn av muligheter for å møtes mer på tvers, dele mer og lære av hverandre.

Med bakgrunn i en definisjon på en mellomleder som *en leder med faktisk personalansvar som ikke er en del av toppledelsen, men som heller ikke er en del av produksjonen, og som er med på å binde sammen bedriftens operative og strategiske nivå* (Hope 2015), ble det interessant å undersøke hvilke roller de tar i translasjon mellom nivåer i organisasjonen, og på hvilken måte de deltar i utformingen av strategier. Med den bakgrunnen ble det under dette temaet plukket ut fem sentrale begreper som det foreslås at Trondheim eiendom kan si noe om i sin mulige lederplattform.

Det første begrepet er **medarbeiderorientert ledelse**. En lederplattform bør si noe om hvilken ledelsesfilosofi som ligger til grunn i organisasjonen, og mine funn tilsier at det er en sterk orientering rundt medarbeidernes ve og vel hos lederne i Trondheim eiendom. Alle lederne hadde sine personlige definisjoner av hva ledelse betød for dem, men felles for dem var det at de satte medarbeiderne i

fokus. Det ble diskutert hvorvidt dette hadde sammenheng med hvordan utviklingen av kunnskapssamfunnet hadde ført til at norske ledere i større grad skulle legge til rette for at medarbeideren var motivert til å yte.

Det andre sentrale begrepet jeg pekte på var **langsiktige planer**. Alle lederne hadde et forbedringsfokus når de ble bedt om å beskrive sitt hovedfokus per i dag, samtidig som man var opptatt av at man må bli enda mer strategiske i måten man jobber på. Det ble nevnt at man har gode planer, men blir så spist opp av hverdagen, og det som må gjøres av forefallende oppgaver. Det kom et eksempel fra en av lederne som var i gang med å formulere en tiårsplan for avdelingen sammen med sine ansatte, som kan konkretisere noen felles mål som de enes om og peke ut en retning for hvordan de skal jobbe fremover. Dette var et felles arbeid, som skal supplere de personlige målene som er årlige per i dag. En slik felles plan kan føre til en mer samkjørt retning videre enn det gjør når hver enkelt setter opp mål for sin egen stilling. Det ble diskutert om ikke utvidet ledergruppe i fellesskap kunne sett på en langsiktig plan for organisasjonen på samme måte. Rett og slett for å hjelpe hverandre et skritt nærmere å oppnå forbedringspunktene.

Videre ble det diskutert i hvilken grad det per i dag er **involvering i strategiutforming**, som også er et punkt som det er viktig å kunne klargjøre i en lederplattform. Dette punktet griper til dels inn i punktet om beslutningshierarki, og det kom frem at leddene under øvre ledergruppe var mindre involvert i strategiutforming og målstyring for organisasjonen som helhet. Men det kom senere frem at det ble opplevd stor grad av påvirkning, også for andre roller, i retningen for egen avdeling og område. Det gir rom for diskusjon om samsvaret mellom overordnet strategi og det som foregår på operativt nivå. Det ble diskutert hvorvidt dette kjennetegner en organisasjon som er preget av *strategi som mønster*-tankegang, der man har overordnede strategier som i dette tilfellet er utarbeidet av toppledelse, men der den endelige retningen for organisasjonen i like stor grad er bestemt av ideer som dukker opp, og andre ting som skjer i hverdagen. I en slik tankegang får man til en stor grad av påvirkning i flere ledd i organisasjonen, men det er også noe man bør være bevisst i lederplattformen.

**Delingskultur** er et annet sentralt begrep å trekke frem, som i stor grad er med å påvirke effekten av translasjon innad i organisasjonen. Skal muligheten være der til å dele kunnskap fra operativt nivå oppover, eller å få frem strategiske budskap ovenfra nedover, så må det være rom for å dele den kunnskapen man sitter inne med. Hope (2015) mente at mellomlederens rolle som oversetter kommer tydeligst frem, da de må oversette oppover. Mine funn tilsier at det egentlig er kun avdelingslederne som til vanlig oversetter og frembringer budskap direkte fra sine ansatte oppover i hierarkiet. Rundt 500 av de ansatte i organisasjonen har en områdeleder som nærmeste leder, men områdelederne rapporterer utfordringene stort sett til andre ledere på samme nivå. Man har bevisst valgt at ledermøtene i Trondheim eiendom ikke skal handle om å gå i detalj på hva som foregår i det operative nivået. Og det er en forståelig beslutning, men det er verdt å være bevisst hvilken

organisasjonskunnskap man går glipp av, som igjen kan være med å påvirke hvilken retning man skal peke ut fremover. Man kan spørre seg om dette ikke fullt ut frigjør potensialet som ligger i at mellomlederen kunne ha fått frem for øvrige ledere hvordan makroinformasjon om strategiske veivalg, og mikroinformasjon som er kontekstspesifikk, virker sammen og får konsekvenser i organisasjonen (Nonaka 1988). Egil, som deltar på alle typer ledermøter sier også noe om at han opplever at det er mer rom for å dele og sparre i områdeledermøtene, og han betegner dette som noe verdifullt og positivt. Alt dette fører i det minste til at det er et tema som bør oppe til diskusjon under utformingen av en lederplattform.

Et siste begrep som ble diskutert når det gjelder translasjon og strategiutforming er **meningsskaping**. Dette er spesielt interessant når det er snakk om hvilken måte ledere jobber med å skape tilslutning til strategiske avgjørelser, når de skal oversette disse budskapene til sine ansatte på operativt nivå. Hope (2015) pekte på mellomlederens ansvar for å kjenne sine medarbeidere godt nok til å kunne tilpasse oppfølgingen av hver enkelt, og på den måten lettere kunne bidra til meningsskaping. Enkelte av informantene går så langt som å si at et flertall av de ansatte ikke er “på den planeten” med eksempel fra sentrale krav som bruker andre begreper enn det de fleste ansatte benytter i sin hverdag. Målet med meningsskaping er å skape mening bak en handling hos alle i organisasjonen, for å kunne skape tilslutning til det man skal gjennomføre (Hernes 2016). Når organisasjonen har staket ut en strategisk kurs basert på føringer fra politisk hold, blir det et behov for å kontekstualisere den nye kursen på ulike måter overfor ulike avdelinger og yrkesgrupper. Svarene informantene gir kan tolkes som at de er bevisst både behovet for translasjon, og at de virker trent og bevisst på hvordan dette kan gjøres. Dette tyder på at deres fokus på å bygge relasjoner til ansatte ikke bare er ord, men noe de har hatt fokus på i praksis. Med meningsskaping og meningsledelse i bakhodet, så hadde det også vært interessant å se på *hvordan* de ulike lederne jobber med meningsskaping. Svarene gir for det meste uttrykk for at de har fokus på det, og hvorfor, men skal man finne en felles måte å jobbe med meningsskaping gjennom en samlet plattform, så hadde det vært interessant å dykke enda dypere ned i hvordan.

### Relasjoner:

Avsluttende tema er relasjoner, men på mange måter er det relasjoner det har handlet om hele veien, da det kan sees som et tema som går på tvers av de andre. Formålet med en definert lederplattform er at man skal stå samlet som et lederlag, som har de samme forutsetningene og målene og forholde seg til. Skal man bli gode sammen, må man snakke sammen, og da er gode relasjoner på tvers en god start. Mange steder i diskusjonen om andre tema kom det stadig poenger om at man kunne vært flinkere til å møtes mer på tvers, dele mer og lære av hverandre, og det å etablere arenaer for dette. Alt handler om hva man skal gjøre sammen.

Innenfor relasjonstemaet så jeg nærmere på forskningsspørsmålet *I hvilken grad spiller relasjonen mellom lederne inn på evnen til å skape en felles lederplattform?* Hovedkonklusjonen er at den spiller

en stor rolle og at man i Trondheim eiendom sitt tilfelle har et stykke å gå før man er helt samkjørte i den utvidede ledergruppen. Samtidig var det en del fellestrekk mellom lederne, og sammenhenger med de funnene som ble gjort i tidligere kapitler. Ved å se nærmere på relasjonsledelse ble det gjort funn som antyder at hovedmomentene i en relasjonsbasert tilnærming til ledelse står sterkt i Trondheim eiendom, samtidig som de fleste lederne er selvkritiske når de ser på graden av nærledelse de får til å utøve. En mulig løsning kan være å sette relasjoner, intern kommunikasjon og økt grad av kunnskapsdeling på agendaen i møter mellom lederne.

Når det gjelder å trekke frem sentrale begreper man kan bygge lederplattformen rundt, så har jeg identifisert fem begreper innenfor dette siste temaet.

Det første av disse begrepene er **sparring**. Lederne ønsker seg mer rom til å bli kjent med hverandre og bruke hverandre som sparringpartnere. Mulighetene for sparring oppleves i dag god i områdeledergruppene, men det er et ønske om flere arenaer for å benytte lederkolleger som sparringspartnere. Både i øvre ledergruppe og som et lederlag i utvidet ledergruppe. Dette trekkes frem av alle lederne, uavhengig av stilling. Områdeledere trekker frem at man ikke jobber så tett med de andre lederne i utvidet ledergruppe og at relasjonene preges av det. Ingen opplever noen dårlige relasjoner, men de har rett og slett ikke blitt like godt kjent. Avdelingslederne trekker frem at selv om relasjonene er gode og de møtes ukentlig, så blir det lite tid til å lære av hverandre utover det. Og at alle avdelinger er viktige for hverandre, og at man derfor burde vært dyktigere på samarbeid. Von Krogh et al. (2001, s.149-152) beskrev den beste måten å øke deling av taus kunnskap i organisasjonen, og dermed graden av omsorg, som å legge til rette for gode samtaler partene imellom. Får man definert både hvem som skal møtes når, etablert arenaer for deling og klargjort roller, så kan man nok se en effekt i tydeligere relasjonsbygging på tvers i den andre enden.

**Samkjøring** er en viktig del av det å bygge gode relasjoner, fordi en samkjørt organisasjon får bedre relasjoner på tvers, og gode relasjoner skaper større grad av samkjøring, fordi man har pratet mer sammen. Mine funn innenfor dette temaet direkte, men også i form av svar på spørsmål om andre tema tyder på at det kan jobbes mer med det. Det er en stor og kompleks organisasjon der man har avdekket at det ikke nødvendigvis alltid er samsvar mellom organisasjonens strategiske fokus og det som er i hovedfokus på operativt nivå. En ser at ulike avdelinger jobber med sine ting, uten å nødvendigvis ha tilstrekkelig kunnskap om hva de andre jobber med. Dette kan føre til dobbeltarbeid i enkelttilfeller. Flere informanter pekte også på unødvendige møter, der det var innkalt parter som ikke hadde nytte av møtet, og tilsvarende møter som ble holdt med eksterne parter som like godt kunne vært slått sammen. En god måte å sikre bedre samkjøring på, kan være å bygge opp en lederplattform sammen, og avklare usikre punkter.

Videre så man at informantene hadde gode refleksjoner rundt relasjoner til egne ansatte og graden av nærledelse, samtidig var det lett å snakke om **rammene for relasjonsbyggingen** heller enn selve

relasjonene. Det ble diskutert hvorvidt det egentlig går an å vedta gode relasjoner, på annen måte enn å vedta at det skal legges til rette for det. Lederne ble spurt om i hvilken grad de var til stede for sine ansatte, og viljen var stor. Mange mente også at de lyktes bra med det, men det ble trukket frem en del rammefaktorer som i alle fall må tas med i regnestykket. For skal man være god på relasjoner, så handler det i stor grad om å sette av tid til det, samtidig som viljen må være til stede. Rammefaktorene som har påvirkningsgrad er blant annet sykefravær, fysisk avstand, lederspenn, språk- og it-kunnskaper, og administrative oppgaver.

Noen av funnene som tilsa den tydeligste allerede eksisterende tilslutningen var ønsket om **selvstendighet for den enkelte** ansatte i organisasjonen. Dette henger sammen med den medarbeiderorienterte lederstilen, og man ser et unisont ønske om å gi de ansatte mest mulig selvstendighet og medbestemmelse over egen arbeidshverdag. Det ble diskutert om det kanskje er innenfor dette feltet man må satse for å få til best mulig nærledelse i Trondheim eiendom. Organisasjonsstrukturen og samfunnsoppdraget gjør fysisk avstand mellom ledere og ansatte uunngåelig. Men man har mulighet til å satse for fullt på relasjonsbygging, og det å hente folk med relevant kompetanse. For deretter å ha tillit til dem, og stole på at de innehar den rette kompetansen og dermed kan bidra til å planlegge arbeidsdagen selv.

Storvold et al. (2020) fant at et godt samspill og en god relasjon mellom medarbeider og en leder med god personlig egnethet, kunne skape en høyere toleranse for mindre fysisk tilstedeværelse. De fant samtidig at det var avgjørende nettopp det at medarbeider følte seg hørt og sett, slik at det kunne danne grunnlaget for trivsel og motivasjon, og i forlengelsen kunnskapsdeling og -utvikling.

Til slutt ble det trukket frem betydningen av å **skape et felles språk** på tvers i organisasjonen. I den grad det ble trukket frem noen utfordringer rundt fellesskapsfølelsen i organisasjonen, så handlet de på ulike måter om kommunikasjon. Busch et al. (2007, referert i Storvold et al. 2020) gir språkskaping stor betydning i en slik sammenheng. Han har fokus på at man må snakke “samme språk”, slik at alle aktørene i organisasjonen på den måten utvikler den samme forståelsesrammen, og får et felles bilde på organisasjonen som utgangspunkt når avgjørelser skal tas. Men det med å skape et felles språk er høyst sannsynlig ikke noe som kan løses alene gjennom en formulering i en felles lederplattform. Møtestrukturen kan vedtas der, men for å skape et felles språk så må nok lederne som er i organisasjonen per i dag møtes fysisk og skape det sammen. Det får også den konsekvensen at dette språket til enhver tid må gjenskapes av de lederne som er i organisasjonen på det tidspunktet, og som følge av de eksterne rammene og fokusområdene man har der og da. Det lar seg vanskelig gjøre å ha det som et statisk dokument, når det i praksis er snakk om meningskaping som i seg selv er en dynamisk prosess som foregår hos den enkelte.

Og med det avsluttes den temabaserte oppsummeringen av funnene, og jeg vil under samle tankene rundt det å bygge opp den nevnte lederplattformen gjennom meningskaping.

## **7.2 Lederplattform som gir mening**

Innledningsvis nevnte jeg at jeg hadde som ambisjon å benytte oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål til å si noe nærmere om hvordan en lederplattform for Trondheim eiendom kunne se ut. Over har jeg oppsummert hva mine funn viser, og foreslått hvordan en slik lederplattform kan bygges opp i ulike tema, og trukket frem sentrale begreper. Ved å lese gjennom denne oppsummeringen kan man få inntrykk av den er noe negativt ladet, men det er snarere tvert om. Det er reflekterte ledere som virker å trives i jobben sin og brenne for at organisasjonen skal fungere, som har stått for alle svar og påstander. Da er det gull verdt å bygge opp en plattform rundt deres forslag til hva de tror organisasjonen mangler for å bli enda bedre. Det er også slik at denne oppgaven bygger opp under problemstillingen **Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?** og da er det nettopp utfordringene i dagens situasjon som kommer tydeligst frem i funnene.

Definisjonen som har vært benyttet på lederplattform, var *felles krav til god ledelse, utarbeidet av enhetens ledere i felleskap*. Og som nevnt tidligere la jeg i *felles* krav at alle ledere må ha tilslutning til plattformen om den skal fungere som noe felles. Målet var altså å skape en lederplattform basert på funnene, som bidro til en avklaring på sentrale begreper som ble opplevd som en utfordring i dag, slik at man sammen kunne bygge opp en sterkere organisasjon med samkjørte ledere. Det er mulig å bygge opp en slik lederplattform uten å ha tilslutning fra alle, men spørsmålet er hva som da er hensikten. For vil man da bruke den i praksis i etterkant?

Det er verdt å merke seg at min fenomenologiske inngang til temaet fører til at utfordringene som oppleves i det å skape en felles lederplattform, er tolket i lys av den livsverdenen som danner meningene for mine informanter og er påvirket av hvordan deres opplevelser er (Justesen & Mik-Meyer 2010). Men det er også slik at disse er representanter for de lederne i Trondheim eiendom som i etterkant eventuelt skulle enes om en felles vei videre. Så vil det, slik jeg er inne på i diskusjonen rundt felles språk over, være slik at en slik lederplattform for organisasjonen vil måtte være dynamisk, da sammensetningen av både ledergruppe og organisasjonens utfordringer vil endres over tid.

Det ligger implisitt i min beskrivelse av at alle dagens ledere vil måtte ha tilslutning til plattformens innhold, at man må gjennom en felles prosess som bidrar til meningsskaping hos den enkelte leder. For å få til dette må man sikre at alle parter er hørt og involvert, og at man bygger et sterkt narrativ som alle kan kjenne seg igjen i, på sin måte.

## **7.3 Veien videre**

Denne oppgaven har endt opp med å besvare problemstillingen, men ikke på den måten jeg så for meg før oppstart. Som så mange andre prosjekter blir veien til mens man går, og det kommer andre tanker og innspill fra sidelinjen som endrer sluttresultatet. Det er vel et preg av *strategi som mønster*, som gjorde at den opprinnelige strategien for oppgaven ikke ble fulgt til punkt og prikke.



Til tross for at oppgaven har besvart problemstillingen, så ser jeg flere veier å ta videre for å bygge på dette forskningsprosjektet. For det første så er modellen for lederplattform utviklet på et fenomenologisk grunnlag med mine informanter som utgangspunkt. Det hadde vært interessant å se verdien av overførbarhet gjennom en sammenlignende studie i en annen organisasjon. Og om ikke modellen er direkte overførbar, er det også interessant å se om den kan videreutvikles.

Videre er det slik at denne oppgaven favner ganske bredt teoretisk, og dermed ikke gir rom for alt for fyldige diskusjoner under hvert tema. Det hadde dermed også vært interessant med mer dyptgående analyser av enkelte tema eller dilemmaer som er kommet frem underveis i dette arbeidet.

## Litteraturliste

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Byrkjeflot, H. (2015) Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? i Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) *Ledelse på godt og vondt (2. utg., pp. 46–68)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fossum, Ø. & Kaiser, N. (2021) - "Hvordan kan Trondheim eiendom i større grad gi rom for medarbeiderne i målarbeidet sitt?" (Upublisert prosjektoppgave). Nord universitet

Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, Kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K.-Å. (2021). *Henry Mintzberg - om organisasjon, strategi og ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.

Haug, H-M.V.& Evensen, H. (2020) *En mellomleders bekjennelser – en oppgave om mellomlederens arbeidshverdag* (Masteroppgave, Nord universitet) Nord open.

<https://nordopen.nord.no/nord-xmloi/bitstream/handle/11250/2723520/HaugEvensen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hein, H. (2013). *Primadonnaledelse - når arbeidet er et kald*. København: Gyldendal.

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Hope, O. (2015) - *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013) - *Hvordan organisasjoner fungerer (4.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5.utgave)*. Oslo: Abstrakt forlag

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lund, K. S. (2012, 25. september) *Hev blikket – norsk suksess på autopilot?* Forelesning holdt ved Norges Handelshøyskole. Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmloi/bitstream/handle/11250/2390779/Lehmkuhl%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mintzberg, H. (1987a). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California management review. doi:10.2307/41165263

Mintzberg, H. (1987b). Crafting Strategy. 65(4), 66. Hentet fra [hbr.org/1987/07/crafting-strategy](http://hbr.org/1987/07/crafting-strategy)

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, 72(1). Hentet fra <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>

Morgan, G. (2004) - *Organisasjonsbilder - innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Nonaka, I. (1988) - *Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation*. MIT Sloan Management Review.  
<https://sloanreview.mit.edu/article/toward-middleupdown-management-accelerating-information-creation/>

Nord (u.å) - Studieplan. Master i kunnskapsledelse. Beskrivelse av studiet. -  
<https://www.nord.no/no/Student/studieplaner/90mkl#&acd=h-52105e0a-00da-477a-8a5e-ba1ab07a4919>

Ry Nielsen, J.C. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon i Nyeng, F. & Wennes, G.(red.) *Tall, tolkning og tvil - bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: J. W. Cappelens forlag.

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

Skaug, I., Heggheim, I.B. & Myrberg, K.O. (2020) *Motivasjon og avstand. Hva motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?* (Masteroppgave, Nord universitet) Nord open.  
<https://nordopen.nord.no/nord-xmloi/bitstream/handle/11250/2731202/SkaugHeggheimMyrberg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Storvold, A. S. H., Langlo, W. W. & Breisjøberg, M. (2020) *Hvilke faktorer kan knyttes til nærledelse, og på hvilken måte praktiseres nærledelse som et ledd i helhetlig ledelse?* (Masteroppgave, Nord universitet) Nord open. <https://nordopen.nord.no/nord-xmloi/bitstream/handle/11250/2723529/StorvoldLangloBreisj%c3%b8berg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse (2.utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget

Trondheim kommune (2021) - «*Virksomhetsplan for Trondheim eiendom i 2021 - Vi skaper rom for læring, omsorg og aktivitet*». Trondheim kommune. Trondheim: Trondheim kommune.

von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS Forlaget.

Nettkilder:

Trondheim kommune (2017): [Innovasjonsledelse i Trondheim kommune \(ledelsesplattform\) - politisk sak 0030/17](#)

Trondheim kommune (u.å.A) - intranettsider

<https://tqm16.tqmenterprise.no/organisasjon/Publishing/ExternalAccess/LoadContent/408?forOL1=trondheimkommune>

Trondheim kommune (u.å.B)- side om helhetlig ledelse

<https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse/lederrekuttering-og-utvikling/ledelsesskolen?authuser=0>

## **Vedlegg**

Vedlegg 1 Godkjenning av prosjektet fra NSD

Vedlegg 2 Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet og informert samtykke

Vedlegg 3 Intervjuguide

## Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD

### 13.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 13.09.2021. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG** Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2022.

**LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER** NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## **Vedlegg 2 Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet og informert samtykke**

### ***Vil du delta i forskningsprosjektet: Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utvikle et kunnskapsgrunnlag for hvordan man kan utvikle en felles lederplattform på tvers av ledernivå, samtidig som man ivaretar nærledelsesprinsippet som står sterkt i blant annet Trondheim kommune. Hensikten med kunnskapen som kommer fra forskningsprosjektet er å skape refleksjon og dialog om den rollen mellomledere har som oversettere mellom strategisk og operativt nivå i en kommunal virksomhet. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Studien er en masteroppgave og har til hensikt å utvikle kunnskap om hvordan mellomledere tolker sin rolle, og at denne kunnskapen vil lede til refleksjoner rundt hvordan man skape en felles retning som ivaretar den enkeltes utfordringer i rollen, samtidig som man skal fremstå som samlet og ivareta den enkelte ansatte i organisasjonen. NORD Universitet, samfunnsvitenskapelig fakultet er ansvarlige for studien.

*Hvorfor får du spørsmål om å delta?* Som en del av den utvidede ledergruppen i Trondheim eiendom mottar du henvendelsen om deltakelse i undersøkelsen. Av denne gruppen er jeg avhengig av å rekruttere minst 4 personer, som skal representere ulike roller på tvers av ledernivå og avdelinger. Jeg har i forkant valgt ut utvalgte representanter for å sikre en god spredning i bakgrunnen til informantene, slik at det danner et mest mulig helhetlig bilde av ledergruppen.

*Det er frivillig å delta* Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Samtykket til deltakelse og eventuelt trekk av samtykke kan gjøres med å sende bekreftelse på e-post til undertegnede.

*Hva innebærer det for deg å delta?* Jeg vil gjennomføre prosjektet gjennom intervjuer med hver enkelt leder separat. Jeg ønsker å gjøre dette i oktober 2021, og vil sende en invitasjon i kalenderen med forslag til tidspunkt. Intervjuene vil ha form som et delvis strukturert intervju. Det vil si at jeg vil ta utgangspunkt i forhåndsbestemte relevante tema, men der spørsmålene som stilles kan formes etter hvert som intervjuet avdekker interessant informasjon jeg ønsker å vite mer om. For å sikre en god flyt i intervjuet vil jeg bruke lydopptak.

*Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger* Det er kun jeg som student som står bak denne masterstudien, og min veileder ved Nord universitet, som vil ha tilgang til dataene fra intervjuet. Ditt navn vil erstattes med et kodeord, men navnet på enheten vil fremgå av masteroppgaven. Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptaket fra intervjuet vil slettes så snart jeg har transkribert dette. All skreven data vil lagres på sikker plass på lagringsområde til Nord universitet i tråd med personvernregelverket.

*Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?* Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2022. Når studien er avsluttet vil fil med kodenavn slettes. De transkriberte anonymiserte dataene vil imidlertid kunne lagres for eventuelle oppfølgingsstudier, dersom du tillater dette.

På bakgrunn av at enhetens navn vil fremgå av oppgaven, vil det kunne være mulig å identifisere den enkelte informant indirekte gjennom kjennskap til hvem som jobber som ledere i organisasjonen. Ingen sensitive personopplysninger vil hentes inn gjennom intervjuet, det er kun informantenes rolle som ledere i organisasjonen som vil være i fokus.



### *Dine rettigheter*

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, - å få rettet personopplysninger om deg, - få slettet personopplysninger om deg, - få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og - å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

*Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?* Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

*Hvor kan jeg finne ut mer?* Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: veileder Robert Bye, e-post: [robert.bye@nord.no](mailto:robert.bye@nord.no) Vårt personvernombud ved Nord Universitet kan kontaktes på følgende måte: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no) telefon 74 02 27 50. NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 53 21 15 00, tast 1.

Med vennlig hilsen Øystein Fossum

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masterprosjektet **Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?** og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at anonymiserte transkriberte opplysninger lagres etter prosjektslutt til eventuell senere forskning?
- at det vil kunne være mulig å indirekte identifisere meg som informant i bakgrunn av at enhetens navn vil fremgå av oppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. mai 2022.

-----  
(Signert av intervjuobjekt, dato)

## Vedlegg 3 Intervjuguide

### Intro:

Takk for at du vil delta som intervjuperson i min masterstudie. Under dette intervjuet vil jeg innta følgende rolle: Student ved Nord universitet. En master som jeg tar i tillegg til at jeg har fulltidsjobb. Masterstudiet handler om ledelse i kunnskapsintensive virksomheter som arbeider med blant annet strategiplanlegging, innovasjon og utviklingsoppgaver som skal understøtte kunnskaps- og læringsprosesser.

Tanken i masteroppgaven er å dykke litt nærmere ned i dette spennet som mellomledere står i, og hos oss foregår jo det på to ulike nivåer, med en foreløpig problemstilling som sier:

### Hvilke utfordringer ligger det i å skape en felles lederplattform på tvers av ledernivå?

Målet for oppgaven er å skape en slags gap-analyse når det gjelder lederplattformen og se på hvor de ulike lederne mener vi står i dag, hvor man ønsker å være og hva vi må gjøre for å komme dit.

#### 1) Bakgrunnsinformasjon

- Kan du fortelle kort om deg selv? Alder, lederbakgrunn, utdanning
- Hva betyr ledelse for deg? Hva med lederplattform? (I begrepet felles lederplattform ligger det en tanke om felles lederfilosofi, verdier, mål, ambisjoner og væremåte.)
- Har du andre relevante erfaringer du tar med deg inn i lederrollen?
- Hvilken type avdeling er det du leder? Organisering, oppgaver, utdanningsnivå på medarbeiderne

2) Jeg vil nå stille deg noen spørsmål for å få en beskrivelse av dagens situasjon slik du ser den. Jeg vil dele opp dette i noen undertema.

#### a. Muligheter

- Beskriv de viktigste fokusområdene for deg/din avdeling i dag?
- Er du selvstendig i din lederjobb?
- Hvilke muligheter har du til å utvikle din egen avdeling?
- Hvilken relasjon har du til de andre lederne/de andre avdelingene?

#### b. Utfordringer

- Hva er de største utfordringene for deg/din avdeling?
- Er det noen ting du må passe på når det gjelder din lederatferd?

#### c. Personalledelse

- Klarer du å være til stede for alle dine ansatte?
- Hvordan går du frem for å motivere dine ansatte?
- I hvilke situasjoner synes du det er viktig å gi selvstendighet for dine medarbeidere?

#### d. Målstyring

- På hvilken måte får du påvirke de målene som organisasjonen jobber etter?

- I hvor stor grad påvirkes din lederhverdag av målstyring og krav som er bestemt over ditt nivå?
- I hvor stor grad påvirkes dine ansattes hverdag av det samme?

e. Strategi og samarbeid på tvers

- På hvilken måte tar du med deg dine ansattes utfordringer inn i møter med øvrig ledelse? Må du oversette budskapet?
- Må du oversette strategiske avgjørelser tatt på et høyere nivå, når du er i møte med dine ansatte?
- I hvor stor grad kjenner du på en fellesskapsfølelse på tvers av avdelingene i enheten?
- Er det viktig for deg at man har en felles lederplattform?

3) Nå vil jeg gjerne høre nærmere hvordan organisasjonen ideelt skulle sett ut, hvis du skulle forme en best mulig utgave av enheten.

- Beskriv din drømmeorganisasjon
- Hvordan bør lederplattformen se ut? Hvilke forskjeller er det fra dagens måte å gjøre ting på?
- Hvordan bør rollefordelingen i organisasjonen se ut?
- På hvilke måter kan vi være bedre forberedt til endringer som kommer?
- På hvilken måte er nærledelse ivaretatt i din drømmeorganisasjon?
- Hva bør være hovedfokus for enheten?

4) Til slutt vil jeg stille noen spørsmål rundt hvordan du tenker man kan jobbe fremover for å bevege seg fra dagens organisasjon i retning av din drømmeorganisasjon.

- Hvilke konsekvenser får det for deg som leder?
- Hva bør fokuset for din avdeling være?
- Er det noe man må slutte med for å lykkes?
- Hva kan gjøres for å få alle med på laget?
- Hvilke utfordringer ligger det i å lykkes på tvers av ledernivå?
- Hvordan kunne dine ansattes utfordringer i større grad fått påvirke måten organisasjonen jobber på? Er det et behov for dette?

Aller sist; er det noe annet du vil tilføye som du ikke har fått sagt tidligere i intervjuet?