

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn: Hanne-Marit V. Haug  
Hege Evensen

---

En mellomleders bekjennelser – en  
oppgave om mellomlederens  
arbeidshverdag.

---

Dato: 01.09.2020

Totalt antall sider: 110

## SUMMARY

The purpose of this thesis has been to look at leadership in the municipal sector with a focus on the middle manager's experience of his/hers own leadership practice and everyday work, as well as which role the use of intuition plays in his/hers everyday work. The following research questions have been asked:

**"How does the middle manager understand his/hers own management practice, and how does the middle manager use intuition in everyday work?"**

1. How does the middle manager experience her/his everyday work?
2. Is there room for the use of intuition in the role of middle manager?

We have chosen a qualitative approach and conducted our research in two Norwegian municipalities. We have interviewed eight middle managers, of whom four are women and four are men. We conducted the interviews in eight different units, divided into four in each municipality.

The theoretical framework of the thesis provides a historical look back at management, management in Norwegian working life and the knowledge society, relational management, communication and intuition.

Our findings relate to the following main categories: Administration, management, challenges and intuition. The results indicate that the role of the middle manager is demanding and that everyday work is complex with many work tasks related to both administration and management. A key finding is that the administrative tasks take up a lot of space in everyday work and that middle managers experience that these steal time from their presence and availability to their employees. Furthermore, it seems that a good relationship with the employees and communicating to create cooperation and growth is key. It may seem that the awareness in relation to the concept of intuition is low, but all middle managers believe it is used in everyday work. This is especially true in relation to employees and other partners, as well as related to communication. Overall, our findings indicate that the workday of a middle manager consists of many work tasks that make it complex and busy.

## **SAMMENDRAG**

Denne oppgaven har hatt som formål å se på lederskap i kommunal sektor med fokus på mellomlederens opplevelse av egen lederpraksis og arbeidshverdag, samt hvilken plass bruken av intuisjon har i arbeidshverdagen. Følgende problemstilling og forskningsspørsmål er valgt:

**“Hvordan forstår mellomlederen egen lederpraksis, og hvordan bruker mellomlederen intuisjon i arbeidshverdagen?”**

1. Hvordan opplever mellomlederen sin arbeidshverdag?
2. Finnes det rom for bruk av intuisjon i rollen som mellomleder?

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming og gjennomført vår forskning i to norske kommuner. Vi har intervjuet åtte mellomledere, hvorav fire kvinner og fire menn. Vi har gjennomført intervjuene i åtte ulike enheter, fordelt på fire i hver kommune.

Oppgavens teoretiske rammeverk gir et historisk tilbakeblikk på ledelse, ledelse i norsk arbeidsliv og kunnskapssamfunn, relasjonell ledelse, kommunikasjon og intuisjon.

Våre funn knytter seg til følgende hovedkategorier: Administrasjon, ledelse, utfordringer og intuisjon. Resultatene indikerer at mellomlederrollen er krevende og at arbeidshverdagen er kompleks med mange arbeidsoppgaver knyttet til både administrasjon og ledelse. Et sentralt funn er at de administrative oppgavene tar stor plass i hverdagen og at mellomlederne opplever at de stjeler tid fra tilstedeværelse og tilgjengelighet for sine medarbeidere. Videre ser det ut til at en god relasjon til medarbeiderne og å kommunisere for å skape samarbeid og utvikling er sentralt. Det kan se ut til at bevisstheten i forhold til begrepet intuisjon er lav, men alle mellomlederne mener den brukes i arbeidshverdagen. Særlig gjelder dette i relasjon med medarbeiderne og andre samarbeidspartnere, så vel som knyttet til kommunikasjon. Totalt sett kan våre funn indikere at arbeidshverdagen til en mellomleder består av mange arbeidsoppgaver som gjør den kompleks og travel.

## FORORD

Det var en gang to damer som møttes til et ledelsesstudie ved Nord Universitet i Levanger. De kjente ikke hverandre, og heller ingen av de andre medstudentene. Hva de hadde gitt seg i kast med, var de også svært usikre på, men de hadde hørt at ved målet ventet en ferdig utarbeidet og levert masteroppgave.

Ettersom studiet skred frem, og årene gikk, ble de to damene etterhvert godt kjent med hverandre. De jobbet sammen om oppgaver, bodde sammen når de møttes til samlinger i Levanger, og reiste til og med til utlandet sammen for å lære.

En dag sa læreren: *Nå er det på tide å skrive masteroppgaven*, og de to damene så på hverandre, og tenkte: *Hjelp, hvordan skal dette gå?*

Men tiden gikk, og arbeidet skred sakte men sikkert framover. På veien møtte de på et troll. Trollet het Covid -19, og skapte en del problemer for damene. Men, de var sterkere og smartere enn trollet, og klarte å overvinne det..

På veien traff de på flere gode hjelpere, blant annet veilederen ved Nord Universitet, Hege Eggen Børve. To andre gode hjelpere var Irunn og Anine, som leste, korrigererte og kom med gode råd den siste uka.

Ved målet ventet også familiene, som hadde heiet på dem fra sidelinja langs hele veien. De to damene er så glade for å være i mål, og de ønsker å takke alle som heiet på dem, og har klart å leve i det kaoset som oppgaven har medført. Nå er oppgaven straks levert, og damene venter på å bli belønnet rikelig med gull og grønne skoger.

Vikholmen, 31.08.20

Hege Evensen

Hanne-Marit Vilhelmsen Haug

## Innhold

<b>SUMMARY</b> .....	1
<b>SAMMENDRAG</b> .....	2
<b>FORORD</b> .....	3
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	8
1.2 Avgrensning og begrepsavklaring .....	9
1.3 Oppbygging av oppgaven.....	11
2. TEORI .....	12
2.1 Et historisk tilbakeblikk på ledelse.....	12
2.1.1 Ledelse i dagens kunnskapssamfunn .....	15
2.1.2 Norsk arbeidsliv .....	17
2.2 Administrasjon og ledelse.....	18
2.3 Ledelse og lederskap .....	21
2.4 Tilnærminger til lederskap .....	22
2.5 Relasjonell ledelse .....	25
2.6 Kommunikasjon.....	27
2.7 Mellomledelse.....	27
2.8 Intuisjon og ledelse .....	28
2.9 Oppsummering teori .....	32
3. DESIGN OG METODE.....	34
3.1 Forskningsdesign .....	34
3.2 Forskningsstrategi.....	35
3.3 Beskrivelse av metode .....	35
3.3.1 Fenomenologi.....	36
3.4 Datainnsamling og analyse .....	37
3.5 Validitet og reliabilitet .....	41
3.5.1 Overførbarhet .....	42
3.5.2 Reliabilitet .....	43
3.5.3 Etske hensyn .....	43
3.6 Oppsummering design og metode .....	45
4. PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE.....	47
4.1 Beskrivelse av kommunene .....	48
4.2 Administrasjon .....	49
4.2.1 Struktur .....	50
4.2.2 Mål .....	52
4.2.3 Budsjett og økonomi .....	53
4.2.4 Rutiner .....	55
4.2.5 Møter .....	56
4.2.6 Oppsummering administrasjon.....	57
4.3 Ledelse .....	59
4.3.1 Tilgjengelighet og tilstedeværelse.....	60
4.3.2 Relasjon .....	62

4.3.3 Kommunikasjon .....	65
4.3.4 Utvikling .....	67
4.3.5 Oppsummering ledelse .....	69
4.4 utfordringer i arbeidshverdagen .....	71
4.4.1 Tid og travelhet .....	71
4.4.2 Ressurser .....	73
4.4.3 Oppsummering utfordringer .....	74
4.5 Intuisjon .....	75
4.5.1 Erfaring og kunnskap .....	75
4.5.2 Å ha evnen til å se .....	78
4.5.3 Beslutninger .....	79
4.5.4 Oppsummering intuisjon .....	80
5.1 Administrasjon .....	82
5.2 Ledelse .....	86
5.2.1 Tilgjengelighet og tilstedeværelse .....	86
5.2.2 Relasjon .....	87
5.2.3 Kommunikasjon .....	88
5.2.4 Utvikling .....	89
5.2.5 utfordringer i arbeidshverdagen .....	90
5.3 Bruk av intuisjon i arbeidshverdagen .....	92
5.4 Avsluttende oppsummering .....	95
6. KONKLUSJON .....	97
<b>Vedlegg 2: Informert samtykke</b> .....	102
<b>Vedlegg 3: Intervjuguide</b> .....	104
<b>Vedlegg 4: Meldeskjema og godkjenning NSD</b> .....	106

# 1. INNLEDNING

*«There is no one in any rule who, in so far as he is ruler, considers or enjoins what is for his own interest. On the contrary, a ruler attends to the subject which he has undertaken to direct; to that he looks, and in everything which he says and does, considers what is suitable or advantageous to it (Platon) (Tekna. Teknisk naturvitenskapelig forening, 2020).*

“Det finnes ingen regel, for den som er hersker, om at han skal nyte det som er hans egen interesse. Tvert imot, en hersker tar hensyn til emnet som han har påtatt seg å lede; til det han ser, og i alt han sier og gjør, vurderer hva som er egnet eller fordelaktig for det” (*vår frie oversettelse av Platons lederskapsfilosofi*)

Dagens ledere må håndtere komplekse, uforutsigbare og krevende arbeidshverdager, og det er ofte store forventninger til deres lederskap. Den samfunnsmessige og teknologiske utviklingen har påvirket, og påvirker stadig, hvordan ledelse som fagfelt utvikler seg. Det stilles store krav til endringsvilje og evne til fornying i organisasjoner, med bakgrunn i ny teknologi og trender innen ledelse. Det har blitt et stadig større fokus på samarbeid, relasjoner og kommunikasjon, og det å se på de ansatte som en ressurs som bør brukes på best mulig måte. Man kan si at lederskap i dag handler om å ta gode beslutninger, å motivere og å drive utvikling, å håndtere konflikter, å delegerer arbeidsoppgaver, og å samarbeide på flere nivåer. Ikke minst handler lederskap om å forklare og forsvare de valg som organisasjonen, og ledelsen, har tatt på ulike områder. Å inneha en lederstilling innebærer med andre ord at man skal kunne litt av alt, og dagens ledere og konteksten som ledelse utøves i, er kompleks og mangfoldig (Jacobsen & Thorsvik, 2004, s.229-261).

En mellomleder beskrives ofte som den som står mellom toppledelse og de som i praksis utfører arbeidsoppgavene. Denne masteroppgaven tar for seg hvordan mellomlederen opplever sin arbeidshverdag, og beskriver hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder han/hun har. Vi ønsket å se nærmere på om oppgavene kan beskrives som ledelsesoppgaver, eller om det er såkalte *må-oppgaver*, ofte kalt administrative oppgaver, som er *pålagt* mellomlederen. Vi har videre forsøkt å finne ut om mellomlederen opplever å ha handlingsrom i arbeidshverdagen, både i forhold til arbeidsoppgaver og bruken av intuisjon. I forhold til

intuisjon ønsket vi både å få deres definisjon av begrepet og hvordan han/hun opplevde bruken av intuisjon i løpet av arbeidshverdagen.

Vi har valgt offentlig sektor, nærmere bestemt kommunesektoren, som forskningsområde. Offentlig sektor har stått i store endringer de senere årene. Sammenslåing av kommuner, åpning for privatisering av tjenestetilbud, endring i lovverk, rettigheter og befolkningsstruktur har ført til et stort press på å holde kostnadene nede, samtidig som tjenestene som leveres skal være av god kvalitet. Dette har ført til behov for å tenke nytt, endre organisering og samhandling mellom flere aktører. Fra sentralt hold gis det tydelige føringer om at kommunene selv må prioritere hva man skal bruke pengene til, og finne effektive løsninger, for å kunne ivareta kommunal tjenesteproduksjon. I statsbudsjett for 2020 står det:

*Kommunene leverer noen av de viktigste tjenestene i innbyggernes hverdag. Kommunene er ansvarlige for barnehager, skole, helse- og omsorgstjenester, barnevern, kollektivtrafikk, veier, rent vann, avløp og renovasjon. Den økonomiske virksomheten i kommunene styres i første rekke ved de inntektsrammene som Stortinget fastsetter. Kommuner og fylkeskommuner har selv ansvar for å tilpasse sin ressursbruk og tjenesteproduksjon til de fastsatte inntektsrammene, gitt gjeldende lover og regelverk. Det innebærer at kommunene og fylkeskommunene må foreta nødvendige prioriteringer mellom ulike oppgaver og utnytte ressursene effektivt (Finansdepartementet, 2020).*

Fenomenet ledelse oppsto for ca 100 år siden, som et resultat av industrialiseringen. Før 1900-tallet var få bevisste begrepet ledelse, og forsvaret var kanskje den eneste organisasjonen som hadde en klar holdning til det. Da industrialiseringen skjøt fart i det tjuende århundre, og man fikk en fremvekst av en større offentlig administrasjon, ble det etterhvert et behov for å finne løsninger på utfordringer i forhold til den nye samfunnsstrukturen. Mange forskere har bidratt til utvikling av ulike ledelsesteorier, men det fortsatt mange sentrale prinsipper fra den klassiske organisasjonsteorien som kom med industrialiseringen som er gjeldende i dag, både innenfor privat og offentlig virksomhet (Busch & Vanebo, 2000, s. 43-52).

De siste ti-årene har det vært stadig større fokus på modernisering av den offentlige sektor. Inspirert av *New Public Management* har kommunene gjennomført en desentralisering av ansvar, og innført målstyring i kommunale tjenester. Mange ledere ble lovet “frihet til å lede”,



men studier viser at at dette ofte var økonomisk betinget, og handlet om å ikke overskride budsjetttrammene. Med andre ord fikk lederne bare “frihet til å lede” så lenge budsjettene ble holdt. Man kan derfor se et motsetningsfylt bilde av styring og ledelse i kommunene. På den ene siden får lederne ansvaret for resultatene i enheten, og på den måten “frihet til å lede” tjenesten. På den andre siden ser man en stadig økende styring av kravene til budsjett disiplin i kommunen, og befolkningens rett til tjenester. Utviklingen går både mot økt styring og økt vekt på ledelse. Lederne blir indirekte styrt av kravet om budsjett disiplin, og har samtidig ansvaret for å levere gode tjenester til befolkningen. Å skulle få til begge deler kan være svært utfordrende (Rasmussen, 2011).

Å være mellomleder har av mange vært beskrevet som en person som står i et evig “skvis” mellom strategisk overordnet nivå og operativt nivå i en virksomhet (Hope, 2015, s. 13-29). Strategisk nivå kommer med føringer og krav om hvilke oppgaver den enkelte virksomhet skal gjennomføre, samt avgjør hvilke ressurser som er tilgjengelige. Mellomlederens oppgave blir å motivere og instruere operativt nivå til å utføre jobben. Videre skal han/hun videreformidle avgjørelser og pålegg fra strategisk nivå og nedover til operativt nivå, uten at han/hun synes å ha noen reell innflytelse over dette. Nyere forskning har imidlertid tilbakevist denne påstanden og sier at mellomlederen er vesentlig i norsk arbeidsliv (Hope, 2015, s. 13-27).

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har, som tidligere nevnt, valgt å sette fokus på mellomlederens arbeidshverdag og hans/hennes utøvelse av ledelse. Videre vil vi forsøke å finne ut om mellomlederen opplever å ha handlingsrom for egne tanker og idèer i sin arbeidshverdag, en arbeidshverdag som består av mange krav og oppgaver. Til slutt ønsker vi å finne ut om intuisjon spiller en rolle i det daglige arbeidet til mellomlederen. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende to-delte problemstilling:

**“Hvordan forstår mellomlederen egen lederpraksis, og hvordan bruker mellomlederen intuisjon i arbeidshverdagen?”**

For å kunne svare på problemstillingen har vi valgt å stille følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever mellomlederen sin arbeidshverdag?
2. Finnes det rom for bruk av intuisjon i rollen som mellomleder?

Problemstillingen er todelt, da vi på den ene siden ønsker å få vite noe om hvordan mellomlederne opplever sin egen arbeidshverdag og hvordan de utøver ledelse. Vi ønsker også å finne ut om mellomlederen har et bevisst forhold til begrepet intuisjon, og om han/hun bruker intuisjon i sin arbeidshverdag.

## 1.2 Avgrensning og begrepsavklaring

Vi har i vår oppgave gjort flere begrensninger og valg i forhold til informanter, teoretisk og empirisk rammeverk, analyseenheter og bruk av begreper. Vi vil nedenfor redegjøre nærmere for hvilke valg vi har tatt, og begrunne disse.

Vi har valgt kommunal sektor fordi både vi, og alle andre, er avhengige av kommunale tjenester i større eller mindre omfang. Vi har selv benyttet oss av kommunal barnehage, skole og diverse helsetjenester, og har en nysgjerrighet i forhold til organisering og ledelse i kommunal sektor. Våre to analyseenheter er kommuner nært bosted. Dette på grunn av tilgang til feltet og av praktiske hensyn som tid og mulighet for gjennomføring. Å forske på mellomlederrollen er valgt fordi dette er en lederrolle som ofte sies å stå i et krysspress fra overordnet ledelse og medarbeiderne som utøver tjenesten. Vi ønsker derfor å finne ut hvordan de opplever egen lederpraksis i arbeidshverdagen, og hvordan de bruker intuisjon i utøvelsen av lederskap.

I begrepet mellomleder vektlegger vi at man har et ledelsesansvar for medarbeidere (personal), samt ansvar for budsjett og økonomi. Alle våre informanter er mellomledere med ansvar for personal, budsjett og økonomi for en avgrenset enhet eller tjenesteområde. Seks av mellomlederne har også fagansvar knyttet til sin enhet og tjenesteområde. Avhengig av størrelsen på kommunen er mellomlederen plassert mellom rådmann/administrasjonssjef og de som utøver tjenesten (operativt nivå). Våre informanter er ledere for ulike fagområder, og vi ønsker å finne ut om det er forskjeller knyttet til det å ha lederansvar innenfor helse og omsorg kontra arkiv og sentralbord. Vi ønsker også å finne ut om det er forskjeller i stor og

liten kommune, og mellom kvinner og menn, når det handler om forståelse av egen lederpraksis samt bruk av intuisjon.

Med hensyn til teoretisk og empirisk rammeverk har vi valgt å fokusere på hvordan mellomlederen utøver ledelse da vi ser at arbeidshverdagen ofte er preget av oppgaver som omhandler både administrasjon og ledelse. Vi fokuserer derfor på teori knyttet til begge kategorier. Videre velger vi å redegjøre for utviklingen av ledelsesteorier fra *Scientific Management*, *Human Relation - tradisjonen*, *New Public Management* og frem til dagens fokus på kunnskapsledelse. Dette gjør vi for kunne gi et historisk tilbakeblikk på ledelse, og fordi vi ser at elementer fra disse teoriene fremdeles er gjeldende innenfor organisasjoner i dagens samfunn. Vi har videre valgt å se på ledelse og lederskap med vekt på ulike tilnærminger til ledelse. Særlig vekt legger vi på atferdstilnærmingen og situasjonstilnærmingen til ledelse da disse synes særlig relevante i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål.

I forhold til intuisjon har vi valgt å redegjøre for teori knyttet til både lederskjønn, kunnskapspyramiden, system 1-tenkning og taus kunnskap. Dette fordi de synes å kunne bidra til å belyse både hva intuisjon er og kan være, knyttet til ledelse.

Vi har valgt å bruke begrepet informant i oppgaven, da dette er et begrep som definerer dem som har gitt oss informasjon. I analysekapittelet brukes både begrepet informant og navn på informantene, og i diskusjonskapittelet brukes i tillegg begrepet mellomleder. Enkelte andre begrep i løpende tekst, er redegjort for i fotnoter.

Da vårt ønske er en dypere forståelse av mellomlederens egen opplevelse av lederpraksis, og bruken av intuisjon i arbeidshverdagen, har vi fokusert på deres opplevelser og deres tolkning av egne opplevelser. Vårt fokus er at deres opplevelser og tolkninger skal bli minst mulig farget av vår forforståelse.

## 1.3 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. Kapittel en er innledning hvor tema for oppgaven blir aktualisert og problemstilling med forskningsspørsmål blir presentert. Kapittel en inneholder også avgrensninger og begrepsavklaringer som er gjort.

I kapittel to tar vi for seg teoretisk rammeverk og vi redegjør for ulike teorier som vi mener er relevant for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

I kapittel tre redegjør vi for forskningsprosessen med vekt på forskningsdesign, vitenskapsteoretisk ståsted, valg av metode, datainnsamling og analyse. Vi vil også diskutere og vurdere validitet, overførbarhet, reliabilitet og etiske hensyn knyttet til resultatene og forskningsprosessen.

Kapittel fire presenterer og analyserer funnene fra undersøkelsen. I starten av kapitlet presenteres de to analyseenhetene vi har valgt. Vi vil så redegjøre for våre funn, underbygget av sitater fra våre informanter.

I kapittel fem diskuterer vi funnene, sett opp mot valgt teori, med påfølgende konklusjoner der vi forsøker å svare på problemstillingen.

I kapittel seks har vi gitt noen avsluttende kommentarer, og peker på sammenhenger som vi mener det kan være interessant å se nærmere på i videre forskning.

## 2. TEORI

Administrasjon og ledelse er et omfattende fagfelt med flere ulike teorier og forskere. Vi har valgt å hovedsakelig fokusere på teori og forskning som vi mener er relevant i vår kontekst. Spesielt har vi lagt vekt på ledelsesteori og modeller som vi, med vår erfaring fra kommunal sektor, opplever preger hverdagen i norske organisasjoner generelt, og for ledere spesielt.

For å kunne redegjøre for utviklingen av ledelse som fagfelt, med vekt på ulike ledelsesmodeller, har vi valgt å gi et historisk tilbakeblikk på ulike ledelsestradisjoner. Vi vil gi en kort beskrivelse av *Scientific Management*, *Human Relation-tradisjonen* og *New Public Management*, før vi beveger oss over på ledelse i dagens moderne samfunn. Dette er nyttig fordi vi mener at dagens lederpraksis kan inneholde elementer av alle de nevnte tradisjonene.

Videre vil vi redegjøre for ulike tilnærminger til ledelse og lederskap, herunder transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelsesteori da disse er av særlig relevans sett opp mot funnene våre. Det vil også bli redegjort for intuisjon som fenomen. Vi ser også at det finnes likhetstrekk mellom intuisjon, taus kunnskap og bruk av skjønn, og vi har derfor redegjort for disse.

### 2.1 Et historisk tilbakeblikk på ledelse

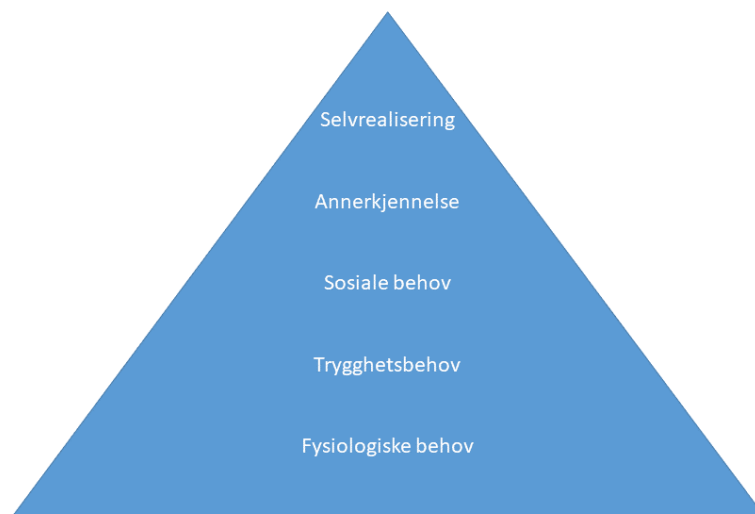
Det finnes mange forskjellige retninger innen ledelsesteori. *Scientific Management*, eller *vitenskapelig ledelse* på norsk, er en av dem, og ble skapt av Frederick Taylor. Taylor utga i 1911 boken *The Principles of Scientific Management* og der fremhevet han betydningen av fem prinsipper når det gjelder ledelse. Første prinsipp er å flytte alt ansvar fra arbeiderne til lederen. Lederen skal ha ansvar for planlegging og tilrettelegging, arbeideren skal kun være utfører. Andre prinsipp handler om å ta i bruk vitenskapelige metoder i arbeidet. De vitenskapelige metodene skal bidra til å effektivisere utførelsen av arbeidet, og det må utarbeides en instruks som angir nøyaktig hvordan arbeidet skal utføres. Det tredje prinsippet er å velge den best egnede til hver enkelt jobb, det vil si rett mann på rett plass. Prinsipp nummer fire er å lære den enkelte arbeider opp til å utføre sine arbeidsoppgaver effektivt. Det

femte og siste prinsippet handler om å overvåke og kontrollere hvordan arbeidet blir utført, og sikre at den mest effektive metoden blir fulgt (Morgan, 2016, s. 34-38).

For å analysere og standardisere arbeidsoppgavene i henhold til disse fem prinsippene anbefalte Taylor å benytte tids- og bevegelsesstudier. Dette krevde nøye observasjoner og målinger, av arbeiderne og alle delene i en arbeidsoperasjon, for å finne det optimale prestasjonsnivået. Arbeidet ble organisert ned til minste detalj, rutiner ble utarbeidet, og arbeiderne skulle bare gjøre det som lederne bestemte. Arbeiderne ble sett på som en del av et større maskineri, der den ene var avhengig av at den andre gjorde den oppgaven han skulle. Det var også vesentlig at arbeidsinstruksene var så detaljerte at arbeideren lett kunne byttes ut med en annen, fordi man ikke trengte noen spesiell “fagkompetanse”. Hva som motiverte folk til å utføre en god jobb var ikke prioritert, det handlet om “å betale riktig lønn” for arbeidet. Kontroll fra ledelsens side ble sett på som svært nødvendig (ibid.).

Vi finner eksempler på slik tenkning i mange organisasjoner og bedrifter også i dag. Mange hurtigmatkjeder er for eksempel drevet etter disse prinsippene, der det er rutiner knyttet til alle faser i produksjonen og man har ansatte som er trent til å utføre de enkelte operasjonene mest mulig effektivt. Målet er å få høyest mulig produktivitet, og dermed høyest mulig lønnsomhet. Taylors tanker hadde fokus på produktivitet, lønnsomhet og standardisering av arbeidsoppgavene. Rasjonalisering av arbeidsplassen er et av resultatene av denne måten å tenke på (Morgan, 2016, s. 34-43).

Som et motstykke og reaksjon til Taylor og *Scientific Management* står *Human Relations-tradisjonen*. Elton Mayo blir regnet som tradisjonens “far” og står bak forsøkene som begynte i 1924 ved Hawthorne-bedriften i USA. Disse eksperimentene førte til store endringer i oppfatningen av hva som er viktig for mennesket i arbeidssituasjonen. Som det går fram av navnet, setter *Human Relations-tradisjonen* menneskenes sosiale behov i sentrum (Morgan, 2016, s. 46-50). Abraham Maslow behovspyramide viser hvordan menneskenes sosiale behov gjør seg gjeldende når de mest grunnleggende behovene er dekket (Jacobsen & Thorsvik, 2004, s. 232-233).



Figur 1: Maslows behovspyramide

Nederst i pyramiden finner vi de fysiologiske behovene, som er de grunnleggende behovene for å overleve, slik som mat, vann og søvn for eksempel. Over våre fysiologiske behov finner vi behovet for trygghet. Dette omhandler for eksempel økonomisk trygghet, helse og familie. Neste behov handler om de sosiale behovene våre. Her handler det om behov for tilhørighet som for eksempel i familien, i venneflokken eller i samfunnet forøvrig.

Nest øverst ligger vårt behov for anerkjennelse. Det handler om selvtillit og selvsikkerhet, om å oppleve respekt og anerkjennelse for den man er, og det man presterer.

Toppen av Maslows behovspyramide handler om selvrealisering. Når alle de andre behovene er dekket kommer behovet for å bli et bedre menneske, unngå fordommer og realisere seg selv. Dette er menneskets ultimate behov, slik som Maslow ser det (Jacobsen & Thorsvik, 2004, s. 232-233).

Tilbake til Hawthorne-bedriften og Mayos eksperimenter så kunne man se effekten av at arbeiderne ble inkludert i bedriftens utvikling. Eksperimenter og endringer som tilsynelatende ikke hadde noen klar sammenheng, slik som belønning, endring i pauser med mer, viste en klar økning i produktiviteten, også hos de arbeiderne som ikke ble direkte påvirket av endringene. Eksperimentene og endringene førte med seg flere effekter. Man så at når noen interesserte seg for arbeiderne og deres situasjon, og at arbeiderne følte seg som en del av

bedriften, så økte produktiviteten. Man så også at arbeiderne i forsøksperioden fikk større mulighet for deltakelse og selvstyring i arbeidssituasjonen (Morgan, 2016, s. 46-50).

*New Public Management*, heretter kalt NPM, kan sies å være en fellesbetegnelse for metoder og prinsipper for styring og organisering av offentlig virksomhet som har sitt utspring i det private marked. Utviklingen og innføringen av NPM settes i sammenheng med nyliberalistisk ideologi og gjorde for alvor sitt inntog i Norge på 1990-tallet. Sentralt for NPM står mål- og resultatstyring, kvalitetsstyring, økt konkurranse i forhold til produksjon av offentlige tjenester og større valgfrihet for brukerne av tjenestene. NPM kjennetegnes også ved stort fokus på lederrollen og å skape rom for å lede, men samtidig med krav om måloppnåelse og resultater. Reformen har fokus på marked, og med utgangspunkt i en oppfatning om at ulikheten mellom offentlig og privat sektor er liten. Det er utviklet modeller for styring og ledelse til bruk i offentlig sektor som har likheter med modeller i privat sektor, med mål om mer effektiv ressursutnyttelse og større valgfrihet for brukerne av tjenesten. Det er en tro på at kvaliteten påvirkes i positiv retning gjennom valgfrihet. Det finnes tydelige spor i offentlige organisasjoner i Norge i dag av denne ideologien. I kommunal virksomhet benyttes fremdeles balansert målstyring og andre måleindikatorer. Vi finner også at kommuner har tildeler - utfører modeller for tildeling av ulike kommunale tjenester, og at deler av tjenesteproduksjonen er privatisert for å gi tjenestemottakerne valgfrihet (Eliassen, Kjell & Sitter, Nick, 2008, s. 99-102).

*Scientific Management*, *Human Relations-tradisjonen* og *New Public Management* er fremdeles gjeldende i norsk arbeidsliv, men i en litt endret form. I dag ser vi at mange bedrifter endrer organisasjonsstruktur ved å fjerne seg fra den "stramme" hierarkiske oppbygningen, og i stadig større grad er å betrakte som lærende organisasjoner. Vi kaller disse for kunnskapsbedrifter. I dagens samfunn kan det se ut til at det er en større tro på en medvirkningsbasert ledelse, der tillit og medvirkning er sentrale stikkord.

### 2.1.1 Ledelse i dagens kunnskapssamfunn

Westeren (2013, s. 26) henviser til økonomen Alfred Marshall regnes som en av pionerene i moderne økonomisk teori (Sander, 2020). Marshall mente at kunnskap er nødvendig for at økonomien skal utvikle seg, og at kunnskap bidrar på forskjellige måter til produktivitet i



samfunnet. Etter Marshall har flere teoretikere forsket på kunnskap og analysert hvordan kunnskap kan bidra til økonomisk utvikling. Rundt 1980 introduserte økonomen Michael Porter temaet konkurransevne. Han var spesielt opptatt av hvilke faktorer som måtte være til stede for at forskjellige land skulle utvikle sin konkurransevne. I 1996 kom OECD med følgende definisjon på kunnskapsøkonomi:

*“Economies which are directly based on production, distribution and use of knowledge and information”* (Westeren, 2013, s. 28).

Dette viser at kunnskap må tas på alvor dersom en ønsker økonomisk utvikling (Westeren, 2013, s. 26-31). Med dette som bakgrunn handler ledelse i dag om å tilrettelegge for medvirkning av de ansatte, slik at deling og lagring av kunnskap blir mulig. Begrepet kunnskapsledelse er relativt nytt, men omhandler ledelse i alle typer organisasjoner som har ansatte (Irgens, 2011, s. 124-131).

Irgens har i boken “Dynamiske og lærende organisasjoner” (2011, s. 124) følgende forklaring på begrepet kunnskapsledelse:

*“Kunnskapsledelse er ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap”.*

Irgens mener at å utvikle kunnskap er nødvendig for at organisasjonen skal være konkurransedyktig og samtidig kunne levere tjenester av god kvalitet. Den kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen må også tas vare på, slik at den kan videreutvikles og anvendes. Man må derfor forsøke å lagre den på en eller annen måte. Å dele kunnskapen er nødvendig slik at det ikke blir enkeltpersoner/-grupper som sitter med kunnskapen. Til slutt må man anvende kunnskapen slik at praksisen kan forbedres (Irgens, 2011, s. 124-128).

Hislop (2013, s. 49-66) definerer kunnskapsledelse som et overordnet begrep som handler om å lede de ansatte i forskjellige retninger, avhengig av kunnskapssynet til ledelsen. Han mener at kunnskapsledelse handler om prosessen der tilgjengelige ressurser i en organisasjon jobber kontrollert og koordinert for å nå bestemte mål. Målene kan nås ved bruk av ulike metoder.

Flere teoretikere mener at kunnskapsledelse er å tilrettelegge for utvikling, lagring og deling av kunnskap (Irgens, 2011, Gotvassli, 2015, Hislop, 2013). På den måten vil man kunne yte

best mulig tjenester, og utvikle organisasjonens og de ansattes kunnskap. Denne kunnskapsutviklingen skjer i samspillet mellom de ansatte, og gjennom tilpassede aktiviteter for lagring og deling av kunnskapen. Det synes som om det er enighet om at ledelse i en kunnskapsorganisasjon handler om å ivareta de ansatte på en slik måte at de motiveres, utvikler og deler kunnskapen slik at organisasjonens mål blir ivaretatt på en best mulig måte.

### 2.1.2 Norsk arbeidsliv

Norsk arbeidsliv har gjennom mange år vært preget av høy sysselsetting og romslige velferdsgoder. Norsk økonomi har generelt vært god, selv om velferdskostnadene har vært høye. Til tross for de høye kostnadene har vi likevel vært konkurransedyktig innenfor mange områder på det globale markedet. Mange har undret seg over hvordan dette er mulig. De høye kostnadene sammenlignet med lavkostlandene burde føre til at Norge fikk en svekket konkurransevne, og dermed mindre mulighet til å opprettholde (Levin, 2020).

I 1962 ble et samarbeidsprosjekt mellom Landsforeningen i Norge (LO) og Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) etablert. Prosjektet var inspirert (og støttet) av forskere fra *The Tavistock Institute of Human Relations* i London. Gjennom prosjektet fikk man en helt ny innsikt i organisering og ledelse av arbeid. Samarbeidsprosjektet utviklet relasjonene mellom fagforening, ledelse og eiere, som igjen ga et godt grunnlag for samspill i innovasjonsprosessene. Dette samarbeidet bidro til utviklingen av den norske arbeidslivsmodellen (ibid.).

Den norske arbeidslivsmodellen er preget av relasjonen mellom partene i arbeidsmarkedet og har vært i utvikling siden den første fagforeningen ble dannet på slutten av 1800-tallet. Relasjonen har vokst frem gjennom et samspill basert på gjensidig respekt og aksept. Fordragelighet i konflikter og utstrakt samarbeid er blitt et varemerke for den norske samarbeidsmodellen. Samarbeidet mellom partene har etterhvert utviklet seg til også å involvere staten, og i dag er saker som lønnsoppgjør, pensjonsreform og inkluderende arbeidsliv saker det samarbeides om (ibid.).

Den norske velferdsstaten defineres av et samfunn bygget på like demokratiske rettigheter. Alle borgere har lik rett til helsetjeneste, skole og utdanning, sosialt sikkerhetsnett og gode og sikre arbeidsforhold. Å sikre gode arbeidsforhold bygger på en gjensidig respekt mellom

arbeidsgivere og ansatte. Arbeidstakernes rettigheter er etterhvert blitt nedfelt i både arbeidsmiljøloven og i et generelt arbeidervern, samt i direkte avtaler mellom partene i arbeidslivet. Dette har gitt et godt grunnlag for utvikling av organisasjons- og ledelsesformer der medvirkning og medbestemmelse fra de ansatte er en viktig faktor. På den måten blir innflytelse, engasjement og involvering fra de ansatte noe som karakteriserer den norske arbeidslivsmodellen. Dette bidrar til å skape konkurransekraft og utvikling for den enkelte organisasjon (ibid.).

## 2.2 Administrasjon og ledelse

Ledelse og administrasjon i organisasjoner er både grunnleggende forskjellig og tett knyttet til hverandre i praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2004, s. 337-338). Som leder i en organisasjon vil arbeidshverdagen bestå av oppgaver som er knyttet til begge deler. Administrasjon er knyttet til oppgaver som handler om å organisere, koordinere og planlegge produksjonen i organisasjonen, samt gi støtte, veiledning og tilbakemelding på daglige aktiviteter i forhold til produksjonen (ibid., s. 338). På overordnet nivå defineres ofte ledelse som

*”(...) en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”* (ibid., s. 376),

og handler om oppgaver som er knyttet til å skape en visjon for organisasjonen, sette overordnede mål og å tenke strategisk og langsiktig.

Administrasjon legger vekt på:	Ledelse legger vekt på:
Planlegging	Visjon/misjon
Fordele ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll/problemløsning	Motivasjon/inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati og innlevelse
“Administratoren gjør ting riktig”	“Lederen gjør de riktige tingene”

Figur 2: Forskjeller mellom administrasjon og ledelse

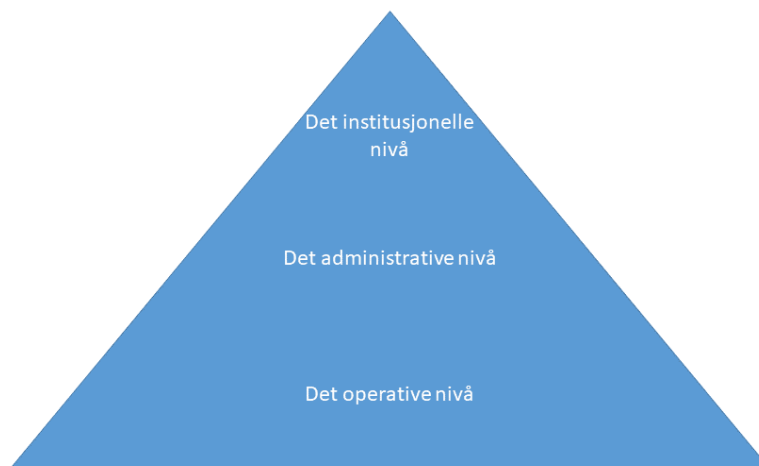
(Jacobsen & Thorsvik, 2004, s. 378).

Ledelsesteori skiller ofte mellom styring og ledelse, der styring handler om å kunne håndtere komplekse situasjoner og ledelse handler om å kunne håndtere endringer. Å styre handler om å sette daglige mål for driften, skape en struktur i organisasjonen, å planlegge, budsjettere, kommunisere, delegere og kontrollere, samt sørge for at man har personale med den nødvendige kompetansen som gjør at de ulike oppgavene blir løst på en best mulig måte. Oppgavene som her tilhører styring har klare likhetstrekk med oppgavene som tillegges administrasjon (Jacobsen & Thorsvik, s. 337-338). Ledelse, på den andre siden, handler om å utvikle en visjon for organisasjonen, med et ønske for fremtiden. Ledelse har fokus på å utarbeide strategier for å nå visjonene, kunne kommunisere både visjon og strategi og skape motivasjon og engasjement. Det handler altså i stor grad om en prosess mellom mennesker, der ledelse har som mål å påvirke andre i ønsket retning (Kotter, 2001). Hernes (2016, s. 60) mener at lederskap handler om *“den enkelte leders evne til å skape mening gjennom samhandling og tilslutning til narrativet”*.

Dette ser vi også i modellen (figur 2) til Jacobsen og Thorsvik (2004, s. 378). De fremhever spesielt det å skape en visjon for organisasjonen og å kommunisere, motivere og engasjere

medarbeidere som viktig. Samtidig er det nødvendig å ha fokus på endring og innovasjon og å tenke langsiktig og strategisk. Personlige egenskaper som empati og intuisjon faller også inn under ledelse kategorien.

Ulike situasjoner fordrer ulike type ledelse. Skjønn kan betraktes som selve kjernen i ledelse, og i krisesituasjoner blir ledernes skjønnsutøvelse satt på prøve. I stabile situasjoner handler ledelse om å ivareta den daglige driften, sikre effektivitet og å følge opp planer og mål innenfor de rammene som er gitt (Kotter, 2001). Ledelse utøves forskjellig på ulike nivåer i organisasjoner og Jacobsen og Thorsvik viser til tre forskjellige ledernivåer:



Figur 3: Ledelsesnivåer i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2004, s. 379).

Øverst i figuren finner vi det institusjonelle nivået med topledelse. Ansvaret på dette nivået er gjerne knyttet til strategisk og langsiktig planlegging. Dette gjelder både i forhold til overordnede mål og budsjett med mål om å sikre langsiktighet, helhet og sammenheng i organisasjonen sitt arbeid. Viktige symbolfunksjoner av mer seremoniell karakter tilhører ofte dette nivået, sammen med organisasjonens verdigrunnlag og formidling av dette utover i organisasjonen (ibid.).

Det administrative nivået ligger i midten av modellen. På dette nivået finner vi mellomlederne. De har et overordnet ansvar for et begrenset område eller fagfelt i organisasjonen. De viktigste funksjonene som ligger til dette nivået er knyttet til å sette mål, organisere og administrere arbeidet i den enheten av organisasjonen de har ansvaret for.

Mellomlederne har også en viktig rolle i forhold til å være bindeledd mellom det institusjonelle nivået over og det operative nivået under. På det operative nivået nederst i figuren finner vi operative ledere som har det daglige oppsynet og ansvaret for en avdeling eller en kjerneaktivitet i organisasjonen. Ofte har disse lederne ansvaret for et team eller en liten gruppe mennesker. De har også ansvaret for koordinering av arbeidet som utføres og veiledning av de ansatte. Mange av disse lederne har spesialisert fagkunnskap knyttet til den aktiviteten som enheten utfører og sitter med detaljkunnskap nettopp for å kunne veilede og organisere arbeidsoppgavene på en mest mulig hensiktsmessig måte. I tillegg skal de motivere, støtte og gi tilbakemelding til ansatte. Lederrollen på dette nivået innebærer at det kan bli nære relasjoner mellom leder og medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2004, s. 379-380).

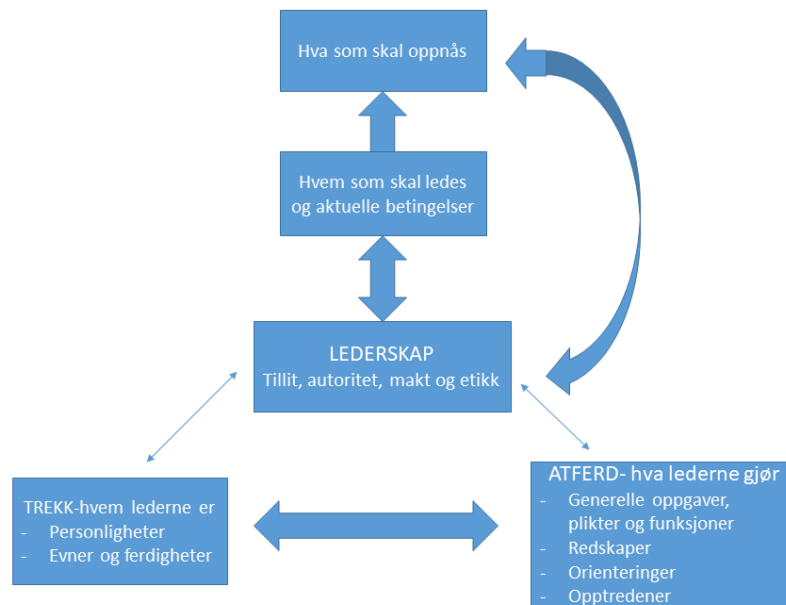
## 2.3 Ledelse og lederskap

Lederskap kan hevdes å være en av verdens eldste profesjoner. Allerede før kristus finner man lederskap omtalt i blant annet egyptiske hieroglyfer, i kinesiske skrifter og i gresk filosofi. De store filosofene *Homer*, *Sokrates*, *Platon* og *Aristoteles* var alle opptatt av utvikling av lederskap, og det nevnes til og med i *Bibelen*. Lederskap ble ofte forbundet med store, mektige og sterke menn, som har gått seirende ut av store slag. I nyere tid blir det forbundet med suksessrike bedrifter og organisasjoner (Kirkhaug, 2019, s. 13-14).

Fordi ledelse og lederskap er så komplekst kan det være vanskelig å definere begrepene. Kirkhaug (2019, s. 18-30) bruker begrepene variasjon, dynamikk, kompleksitet og paradokser når han skal beskrive lederhverdagen. Det presenteres stadig nye beskrivelser av hvilke oppgaver ledere har, og han hevder at lederskap som profesjon derfor er et fagfelt som er uoversiktlig, mangler sammenheng og er preget av en viss uenighet (Kirkhaug, 2019, s. 18-30).

Begreper som tillit, autoritet, makt og etikk er uansett sentrale elementer i lederskap. Disse må i en viss grad være til stede dersom ledere skal klare å utføre sin funksjon. Kirkhaug (2019, s. 30-79) hevder at innhold og form i disse begrepene vil avhenge av hva som er målet med organisasjonen. Videre hevder han at lederskap også kan forklares i forhold til ulike

tilnærminger i forhold til trekk, adferd og situasjon. Tilnæringen til lederskap kan anvendes for å gi forklaringer og beskrivelser av lederskap og hvordan man kan nærme seg feltet (ibid.).



Figur 4: Lederskapsmodellen (Kirkhaug, 2019, s. 16).

Modellen er en forklaring på hva Kirkhaug (2019) mener lederskap består av. I midten har vi lederskap med stikkordene tillit, autoritet, makt og etikk. Lederskap settes i sammenheng med to variabler, trekk - hvem lederne er og atferd - hva lederne gjør. En leders trekk sier noe om personlighet, evner og ferdigheter og atferd sier noe om hvilke oppgaver, plikter og funksjoner vedkommende har i tillegg til redskaper, orienteringer og opptredener. Begge disse har stor innvirkning på hvordan lederen utøver ledelse. Videre viser modellen at lederskap og utøvelsen av det, er avhengig av hvem som skal ledes og hvilke betingelser som gjelder for å oppnå for eksempel et mål. Kirkhaug kaller det lederhåndverket (ibid, s. 13-17).

## 2.4 Tilnærminger til lederskap

Personlighet, evner og ferdigheter har ofte vært sett på som kritiske ferdigheter når det handler om å oppnå suksess som leder. Ofte er dette egenskaper man ser etter når man ansetter folk i en lederstilling, men det kan også skje at lederen underveis utvikler de ferdighetene som er nødvendig for å lykkes med oppgaven som leder. Kirkhaug (2019, s. 30-43) fremhever spesielt tre tilnærminger til lederskap - trekktilnærming, atferdstilnærming og situasjonstilnærming. Vi vil spesielt legge vekt på å redegjøre for atferdstilnæringen og

situasjonstilnærmingen da disse er mest relevant for denne oppgaven. Trekktilnærmingen vil kun kort bli redegjort for.

### **Trekktilnærming**

Trekktilnærmingen forklares som en tilnærming der man ser på de personlige forutsetningene som lederen innehar, og deretter beskriver og forklarer hvordan lederskapet utøves, og hvilke konsekvenser utøvelsen får. Denne tilnærmingen har fokus på å måle og kategorisere evner og ferdigheter, ofte ved hjelp av personlighetstester. På den måten mener man å kunne forutsi hvordan en person vil håndtere de oppgavene de skal gjøre. Dette gjelder spesielt ved ansettelse av ledere (Kirkhaug, 2019, s. 30-43).

### **Atferdstilnærming**

Atferdstilnærmingen handler om hvordan ledere opptrer, hvordan de utfører oppgaver, tar beslutninger og ellers generell opptreden. Forskning i forhold til denne tilnærmingen har to formål; å se på hva lederne holder på med og å finne ut hva som er effektiv lederatferd. Denne tilnærmingen har sitt utspring i atferdsstudier gjennomført ved militære enheter og skoler i USA i 1950-60 årene. Atferdsstudier av nyere dato er opptatt av mangfold i ledelse og inkluderer begrepene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Kirkhaug, 2019, s. 30-43).

Transformasjonsledelse settes gjerne i sammenheng med utvikling og endring. Denne type ledelse sier noe om hvordan lederen er og hva lederen bør ha fokus på for å sikre utvikling i organisasjonen. Dette fokuset er delt i tre underkategorier: karisma, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. Karisma er her karakteristikk av ledere i forhold til å få de ansatte til å være opptatt av mål og visjoner og å være et forbilde. Ikke minst handler det om å motivere de ansatte slik at organisasjonens mål og visjoner også blir noe de ansatte arbeider for å nå. Intellektuell stimulering og individuelle hensyn beskriver hva ledere gjør for å få de ansatte til å stille spørsmål og til å se på eget arbeid med kritiske øyne. Målet er å effektivisere arbeidet ved å gjøre arbeidsoppgavene på en annen eller bedre måte. Ved å ta individuelle hensyn gjennom fokus på den enkelte medarbeiders utviklingspotensiale, ønsker man å oppnå en effektivisering av organisasjonen (Kirkhaug, 2019, s. 30-43).

Transaksjonsledelse kan på mange måter sies å være det motsatte av transformasjonsledelse. Her er ikke lederne opptatt av utvikling og endring, men tenker mer kortsiktig, og er opptatt



av å forvalte det bestående. Organisasjonen blir betraktet som en markeds plass, der utveksling av goder mot ytelser blir hovedmålet. Transaksjonsledelse kan beskrives som at lederne forholder seg passivt og reaktivt til det som skjer. Typiske transaksjonsledere kan beskrives som ledere der makt, eller forhandling om makt, har fokus, og at dette søkes oppnådd gjennom betinget belønning og aktiv og passiv unntaksledelse. Betinget belønning indikerer at lederen anvender belønning og straff som verktøy for å lede. Aktiv unntaksledelse betyr at lederen fokuserer på feil som de ansatte gjør, for deretter å drive “brannslukking”. Ved passiv unntaksledelse er lederen “fraværende”, forsøker å unndra seg beslutninger, og støtter seg til fastsatte rammer, som for eksempel budsjetttrammene, når avgjørelser tas (Kirkhaug, 2019, s. 30-43).

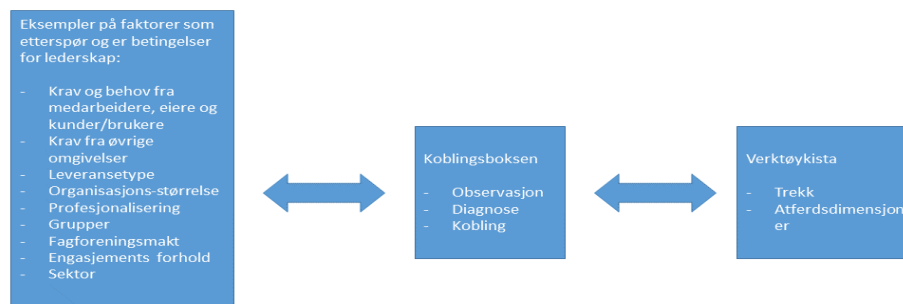
Det finnes ytterligere kategoriseringer av lederatferd og ulike typer lederskap som har forskjellig fokus, og det finnes mye kritikk mot atferdstilnærmingen. Spesielt mener mange at kategoriene er snevre, de ulike lederstilene synes uoversiktlige og rollebegreper blandes. Det synes å være en sammenblanding av trekk, atferd, evner og mål. Kategoriene fremstår som gjensidig utelukkende, andre kategorier kobles sammen, selv om annen litteratur og forskning på feltet ikke viser det samme. Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse sees ofte opp mot hverandre og ikke som to ulike tilnærminger som kan komplementere hverandre. Forskningen på feltet er kritisert særlig i forhold til at den ikke synes å fange opp samspillet mellom kategoriene, og at en leders effektivitet ikke kan forstås uten å se på dette samspillet. Dette fordi lederskap handler om å håndtere komplekse problemstillinger i omgivelser som stadig er i endring, og derfor må lederskap settes sammen på mange forskjellige måter (ibid.).

### **Situasjonstilnærming**

Situasjonstilnærming har fokus på at lederskap er en funksjon som må være tilpasset den enkelte situasjonen, og som ikke har noe fast personlig eller atferdsmessig mønster. Det handler om å tilpasse lederskapet til den enkelte ansatte, og til situasjonen man skal håndtere. Denne tilnærmingen har sitt utspring i systemteori, der organisasjoner ses som en klynge av tett sammenkoblede relasjoner mellom teknologiske og sosiale elementer i en helhet. Relasjonene påvirker hverandre gjensidig. Systemteori handler derfor i stor grad om å se sammenhengen (Kirkhaug, 2019, s. 30-43). Tilnærmingen knyttes blant annet til Fiedler og hans kollegaer som var opptatt av hva som gjør at enkelte ledere synes å lykkes bedre i å motivere de ansatte til økt effektivitet. Det var viktig at lederen hadde innflytelse, og innflytelsen ble oppnådd ved at lederen tilpasset sin atferd til situasjonen og hver enkelt

ansatt. Lederen må derfor alltid tilpasse atferden sin til de personene som skal ledes (Fiedler, 1981, s. 619-632)

Jacobsen og Thorsvik (2004, s. 394-397) sier at en leders atferd avhenger av omgivelsene og betingelsene. Jo større variasjonene er i disse to, jo større er behovet for at lederen varierer sin atferd. Dyktighet som leder er med andre ord avhengig av at lederen har en “rik verktøykasse”, er i stand til å observere og diagnostisere etterspørsel etter, og betingelser for, lederskap, og koble disse mot rett verktøy. Dette er illustrert i følgende modell:



Figur 5: Modell over situasjonstilnærmingen til ledelse (Kirkhaug 2019, s. 41).

Modellen beskriver situasjonstilnærmingen til lederskap. I første boks til venstre ligger faktorene som stiller krav til ulik tilnærming og ulik atferd. Når så lederen får en ansatt som trenger tilrettelegging på arbeidsplassen, beveger han seg over i koblingsboksen. Der blir behovet for tilrettelegging vurdert, på bakgrunn av observasjon og kartlegging. Når det er satt en “diagnose” kobles denne sammen med en valgt tilnæringsmåte, verktøy eller strategi fra verktøykista, som tenkes å passe til situasjonen og diagnosen (ibid.).

## 2.5 Relasjonell ledelse

Begrepet relasjon kan defineres som et forhold, en forbindelse, sammenheng eller samhörighet (Store norske leksikon, 2020). Relasjonell ledelse kan enkelt defineres, men kan likevel sies å inneholde mange elementer. Skivik (2004, s. 23) sier dette om relasjonell lederkompetanse:

*“Lederens oppgave er å nå organisasjonens mål ved å arbeide gjennom andre. Lederens evne til å utøve påvirkning er derfor helt sentral. Påvirkning utøves i stor grad gjennom lederens relasjon til medarbeiderne, derfor er den relasjonelle kompetansen den viktigste for dagens ledere”.*

Skivik mener videre at den relasjonelle kompetansen består av tre deler. Den første er en forståelse av seg selv som leder, og hvilke reaksjonsmønstre han/hun har i utøvelsen av ledelse. Den andre er forståelse og kunnskap om hvordan andre oppfatter ham/henne, som er viktig for å kunne forstå sin effekt på andre, og eventuelt korrigere atferden. Den tredje er kunnskap om de medarbeiderne han/hun er leder for. Gjennom denne kunnskapen kan lederen velge lederstil til den enkelte medarbeider, og til ulike situasjoner. For å kunne utøve ledelse, forstå egen atferd og ikke minst kunne møte relasjonelle utfordringer, er alle tre vesentlige (Skivik, 2004, s. 31-51).

*Leader Member Exchange Theory* (LMX-ledelse) er en teori som har fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider. Grunntanken er at gjennom kommunikasjon utvikles relasjonen, og dersom kvaliteten på relasjonen utvikles til å bli høy kan det gi tilgang til mange fordeler. Relasjonene kjennetegnes av stor grad av tillit, samhandling, støtte og belønning, og det forekommer en gjensidig sosial forpliktelse. Gode relasjoner beskrives som en relasjon med høy LMX, og sosiale utvekslinger utover det som er formelt spesifisert i jobbeskrivelsen er sentralt. Dette kan handle om mer spennende og interessante arbeidsoppgaver, bedre lønn eller andre frynsegoder. Dersom relasjonen mellom leder og medarbeider er dårlig beskrives den derimot som å ha lav LMX. Teorien har fokus på at det alltid er lederen som har ansvaret for at relasjonsutvikling skjer, i et leder - medarbeiderforhold, gjennom å tilpasse sin atferd til medarbeideren (Uhl-Bien, 2006).

Mahsud, Yukl og Prussia (2010) hevder en leder vil være mer motivert til å støtte, utvikle og hjelpe en medarbeider hvis vedkommende har sterke etiske verdier. De mener det er nær sammenheng mellom empati og etikk. Empatien er derfor viktig for å forstå medarbeiderens følelser og behov. For å oppnå dette må lederen lytter, og ta seg tid til å stille spørsmål. På den måten vil lederen få innsikt i hva den enkelte medarbeider mener om sin egen jobbsituasjon.

## 2.6 Kommunikasjon

“Kommunikasjon er et ord som er hentet fra det latinske begrepet *communicare*. Det betyr “å gjøre felles”, som jo også ledelse handler om” (Farbrot, 2018). Kommunikasjon mellom mennesker kan defineres som “det å dele tanker med andre individer”. Det innebærer at en person som vil kommunisere noe, har en tanke som han/hun ønsker å formidle videre til andre. Dette gjøres ved å bruke ord og/eller handlinger, på en slik måte at mottaker forstår hva som blir sagt og meningsinnholdet i det som sies (Store norske leksikon, 2020).

Farbrot (2018) hevder at ledelse bare kan utføres gjennom kommunikasjon og at god lederkommunikasjon er et verktøy for å motivere og engasjere medarbeiderne.

Han viser til at det er vesentlig å snakke med, og ikke til sine medarbeidere, og å lytte og sette seg inn i medarbeidernes situasjon. Han hevder at uten god kommunikasjon er det ikke mulig å utvikle gode relasjoner. En vesentlig faktor fremheves å være det å gi tilbakemeldinger til medarbeiderne. Effektive tilbakemeldinger kan støtte opp om medarbeidernes behov for autonomi, mestring og sosial tilhørighet på jobb, så vel som å utvikle en god relasjon mellom leder og medarbeider (ibid.).

## 2.7 Mellomledelse

Ole Hope (2015, s. 13-29) definerer en mellomleder som en leder som befinner seg mellom overordnet nivå (toppleidelse) og utøvende medarbeidere (operativt nivå) i organisasjonen. Arbeids- og ansvarsområder til en mellomleder handler ofte om personal, økonomi samt faglig kvalitet i utøvelsen av tjenesten. Rammebetingelsene kan både hemme og fremme handlingsrommet til mellomlederen. Flere faktorer som påvirker hvordan en mellomleder utfører ledelse vil være personlige egenskaper, erfaring og utdanning. Uttrykk som “mellom barken og veden”, “å stå i spagat” og “balansere på slakk line” er alle uttrykk som brukes om rollen som mellomleder, og som beskriver det krysspresset innehaveren av denne rollen ofte står i.

Makt er et sentralt begrep knyttet til ledelse, og en mellomleder vil i kraft av sin rolle i den organisatoriske strukturen ha makt. Kirkhaug (2019, s. 65-74) og Hernes (2016, s. 100-105) setter makt i sammenheng med å gjennomføre noe mot noens vilje, og at det i praksis handler om kontroll av medarbeiderne gjennom målstyring og gjennomføring av strategi og tiltak,

med formål om å oppnå organisasjonens mål og visjon. En annen måte å utøve makt på, er ved å sette tidsrammer som andre må forholde seg til. Makt overfor ansatte kan sies å utøves gjennom form av kontroll, belønning og straff, men makten er også noe som lederne får tildelt fra sine medarbeidere. Hope (2015, s.54-65) ser på makt i forbindelse med en endringssituasjon. Han hevder at en mellomleder kan skaffe seg makt over meningsdannelse og beslutninger som tas ved å delta i prosesser, og på den måten styre diskusjonen før en beslutning blir tatt. Denne typen makt defineres som prosessmakt. En mellomleder kan også sies å ha makt ved implementering av for eksempel strategi, rutiner og instruksjoner. Implementeringen vil skje avhengig av hvordan mellomlederen opplever dette som nødvendig og hensiktsmessig.

En leders makt er ikke utelukkende negativ, den er også ofte nødvendig. Ikke minst for å kunne delegere, å utvikle sine medarbeidere og ved endring og iverksettelse av nye rutiner, nye mål og ny strategi.

## 2.8 Intuisjon og ledelse

Intuisjon kommer fra det latinske ordet “intueri”, og betegner i vårt daglige språk en direkte form for erkjennelse eller erkjennelsesevne (Store norske leksikon, 2020). Geir Kirkebøen (2012, s. 7) sier at intuisjon er det motsatte av “...refleksjon, analyse og logisk tenking”, og bruker følgende definisjon på begrepet intuisjon “...intuisjon er *en tankeprosess som gir et svar, en løsning eller en idé, uten anstrengelse og uten bevissthet om prosessen bak...*” .

En intuitiv beslutning beskrives ofte som en rask avgjørelse uten at man på forhånd har bevisste tanker om løsningen. Det er en antakelse at i dagens komplekse og uforutsigbare samfunn så får bruken av intuisjon større og større plass i arbeidshverdagen til dagens ledere (Andersen,et.al. (red.), 2017, s. 38-39). Også Kirkhaug (2019, s. 91-97) viser til at ledernes hverdag ofte er preget av uforutsigbarhet og kompleksitet. Organisasjonene fremstår som dynamiske og handlekraftige, og intuisjon har dermed fått en stadig større plass i hverdagen til dagens ledere.

Mintzberg (1989) er en av teoretikerne som setter intuisjon i forbindelse med ledelse. Han hevder at strategisk planlegging og beslutningstaking ikke kan skje uten at intuisjonen kobler inn.

*“To my mind, organizational effectiveness does not lie in the narrow-minded concept called “rationality”; it lies in a blend of clear-headed logic and powerful intuition”* (Mintzberg, 1989, s. 54).

Mintzberg hevder at både analyse og intuisjon har sine styrker og svakheter. Å analysere tar tid. Data må samles inn, de innsamlede dataene må vurderes, og først etterpå kan en beslutning fattes. Beslutninger fattet på intuisjon er derimot tilgjengelige med en gang. Man kan spørre om det da er sann at beslutninger fattet på intuisjon er å foretrekke. Ikke nødvendigvis, sier Mintzberg. Han viser til man kan ikke ha en “effektiv” intuisjon uten å ha inngående kjennskap til det aktuelle emnet, og denne har man gjerne samlet opp gjennom mange års erfaring. En god analyse kan man derimot utarbeide relativt raskt, dersom man bare får tak i gode nok fakta (Mintzberg, 1989, s. 43-55).

Forskning deler ofte intuisjon i to hovedkategorier, der begge hevder at intuisjon og bruken av den, er en prosess som handler om informasjonsbehandling. Den første kategorien kobler intuisjon til erfaring og taus kunnskap. Det innebærer at intuisjon kan tolkes som en analytisk og rasjonell prosess av informasjon, mål og konsekvenser. Prosessen skjer raskt og ubevisst, og er erfaringsbasert. Den andre kategorien har fokus på følelser og sanser, den er vanskeligere å identifisere, og varierer i form og intensitet. Dette er også ubevisste prosesser, der en situasjon aktiverer de samme følelsene på nytt. Forskning har vist at det ikke er et skarpt skille mellom kategoriene, men glidende overganger. Det er den aktuelle situasjonen som bestemmer hvordan informasjonen blir behandlet, og hvordan beslutningen blir tatt (Kirkhaug, 2019, s. 91-97).

Flere teoretikere setter også intuisjon i sammenheng med kunnskapspyramiden, som i utgangspunktet består av tre nivåer: Data, informasjon og kunnskap. Data presenteres som et saksforhold, som betyr at det er regelstyrt. Det kan for eksempel være et tall i en rutetabell, og regelen sier at man leser det av som et klokkeslett. Når man vet dette, og setter det sammen med den informasjonen man har, så skjønner man at bussen har avgang på dette tidspunktet. Kunnskapen bygger på at man foretar en vurdering av tilgjengelig informasjonen, bedømmer

den og gjør seg opp en mening (Westeren, 2013, s. 43-45). Det er flere som opererer med et fjerde nivå knyttet til kunnskapspyramiden, nemlig visdom, som kan beskrives som en form for *superkunnskap*. Dette handler om fornuftig bruk av tilgjengelig kunnskap, for eksempel ved å møte opp på bussholdeplassen til det tidspunktet bussen er forventet å gå. Nødvendig kunnskap og fornuftig bruk kan ikke alltid sies å stå i et årsak - virkningsforhold til hverandre (ibid.).

Gotvassli (2015, s. 87-100) setter intuisjon i forbindelse med kunnskapsutvikling og knytter den spesifikt til *system 1-* og *system 2-tenkning*. *System 1-tenkning* er tenkningen som ligger nærmest intuisjonen. Den er automatisert, rask, oppleves ikke som viljestyrt og som settes i sammenheng med inntrykk, følelser og teft. *System 2-tenkning* knyttes til den rasjonelle, bevisste og analytiske tenkningen. Det er tett forbindelse mellom *system 1-tenkning* og *system 2-tenkning* og følelsene og inntrykkene fra *system 1* påvirker de bevisste, rasjonelle valgene og tenkningen til *system 2*.

Kirkhaug (2019, s. 91-97) er opptatt av skjønnsutøvelse som leder, og definerer *lederskjønn* som mer eller mindre bevisste prosesser gjennom koblinger av data og stimuli. I tillegg kommer påvirkning av følelser, fantasier, personlighet og mental kapasitet. Dette skjønnet kan ha både positive og negative konsekvenser for de berørte. Han deler videre lederskapsskjønn inn i to prosesser: de bevisste og de intuitive. De bevisste prosessene er de prosessene der man må tenke seg om før man fatter en beslutning. Her handler det ofte om valg man tar: hva er viktig, hva er riktig, hvordan skal dette løses, hva er hensikten og så videre. De intuitive prosessene skjer automatisk, man trenger ikke å tenke seg om før en beslutning er fattet. Beslutningen skjer på "refleks" fordi man på en eller annen måte har en iboende kunnskap om det som skjer. At man innehar denne kunnskapen, og hvordan den oppsto, kan i mange tilfeller være vanskelig å forklare i etterkant.

*"Ledere må ofte bedømme noe eller fatte beslutninger uten å ha anledning til å tenke seg om. En intuitiv beslutning karakteriseres typisk som en rask avgjørelse uten forutgående bevisste og observerbare avveininger (jf. Agor, 1989; Kahneman, 2003)"* (Kirkhaug, 2019, s. 93).

At det kan være vanskelig å redegjøre for hvorfor man har gjort som man gjorde synes å være en viktig bestanddel knyttet til bruken av intuisjon. Polanyi (2000, s. 15-33) hevder at *taus kunnskap* er å vite mer enn vi kan si. Han hevder at dette består av to ledd; det

proksimale og det distale og at når vi retter fokus fra det ene mot det andre oppnås en integrering av enkeltdeler i en helhet. Når dette skjer så kan ikke enkeltdelene lengre identifiseres, men opptrer med positiv karakter i den samlede helheten. Polanyi sier at “*Dette viser oss at det ikke er ved å se på ting, men å være i dem at vi forstår deres samlede mening*” (Polanyi 2000, s. 27).

*“Nå kan vi se hvordan en ubegrenset klarhet kan ødelegge vår forståelse av komplekse saker. Undersøk enkeltdelene til en helhet nøye, og deres mening forsvinner, vår oppfatning av helheten blir ødelagt”* (Polanyi, 2000; 27).

Polanyi (2000, s. 15-33) tar til ordet for to typer oppmerksomhet. *Focal awareness*, som er en bevisst styrt type oppmerksomhet som har fokus på handlingen som utføres. Denne typen oppmerksomhet benyttes i konkrete arbeidsoppgaver, der den ansatte har en bestemt oppgave som skal gjennomføres, gjerne etter fastlagte rutiner og prosedyrer. Oppmerksomheten er rettet mot den oppgaven som skal gjøres. Den andre typen oppmerksomhet er *subsidiary awareness*, som er en ubevisst type oppmerksomhet som kan forstås som en slags *områderadar* som fanger inn lyd, lys og stemning fra omgivelsene. Denne ubevisste typen oppmerksomhet viser til den erfaringen som mennesket har. Det hevdes at denne type ubevisste oppmerksomhet kan utvikles gjennom praksis, men at det ligger til dens natur at man ikke kan redegjøre for bruken av den da man ikke er den bevisst (ibid.).

Å handle på bakgrunn av intuisjon/magefølelse blir av mange sett på som noe positivt. Det er ikke bare regelverk, rutiner og prosedyrer som legges til grunn når man tar beslutninger, men også evnen til å ta med følelsene. Men når man lar følelsene være med å avgjøre hvilke beslutninger man tar, kan man stole på at beslutningen blir riktig? Ser vi til *system 1-tenkning*, *lederskjønn* og *taus kunnskap* synes disse begrepene å inneholde bestanddeler som inngår i intuisjon. Kanskje kan de være med på å både avmystifisere og legitimitere begrepet og bruken av intuisjon, både i kunnskapsutvikling og ledelsespraksis da de kan oppleves å ha en mer analytisk tilnærming til begrepet og bruken av intuisjon, knyttet til lederpraksis. Det finnes kritiske røster i forhold til bruken av intuisjon, og blant annet Kirkebøen (2012, s. 93 - 102) mener at det er grunn til å være skeptisk når fagfolk lar magesfølelsen råde. Han hevder imidlertid at det innen noen fagområder er bedre å bruke intuisjonen enn andre.



Oppsummert kan det se ut til at intuisjonen har stor plass og legitimitet i dagens lederpraksis. Begrepet er ikke lengre knyttet til noe mystisk, men settes i sammenheng med kunnskap og erfaring, og hvordan denne aktiveres i møte med praksis.

## 2.9 Oppsummering teori

I dette kapittelet har vi bygget et rammeverk for forskningen vår, og valgt å belyse relevant teori knyttet opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har valgt å gi et historisk tilbakeblikk på ulike ledelsestradisjoner, med fokus på ledelsesteori og modeller som vi opplever preger hverdagen i norske organisasjoner generelt, og for ledere spesielt.

Vi har gjort rede for *Scientific Management*, *Human Relation-tradisjonen* og *New Public Management* som vi opplever har betydning for ledelse i dagens kunnskapssamfunn. I *Scientific Management* handler særlig om hierarkisk oppbygning, målstyring, bestiller- og utførermodeller i forhold til tjenesteproduksjon (Morgan, 2016, s. 34-43). I *Human Relations-tradisjonen* settes menneskets sosiale behov i fokus, og Maslows behovspyramide er illustrerende for hvordan menneskets sosiale behov blir viktig når de mest grunnleggende behovene er dekket (Morgan, 2016, s. 46-50). Eksperimenter med inkludering i forhold til produksjon og arbeidsforhold viste seg å ha klar effekt på produktiviteten i denne tradisjonen (ibid.). *New Public Management* (NPM), står for en grunnleggende tro på at offentlig virksomhet kan benytte metoder og prinsipper for styring og organisering i det private marked, for å øke effektiviteten og tjenestekvaliteten gjennom mål- og resultatstyring. Her ligger også kvalitetsstyring, økt konkurranse i forhold til produksjon av offentlige tjenester og større valgfrihet for brukerne av tjenestene. NPM kjennetegnes også ved stort fokus på lederrollen, og det å skape rom for å lede, med krav om måloppnåelse og resultater. Dette var en reform som for alvor gjorde sitt inntog i Norge på 1990-tallet og elementer av denne finnes fremdeles i offentlig sektor i dag (Eliassen, Kjell & Sitter, Nick, 2008, s. 99-102). I dagens samfunn ser vi at kunnskapsbedrifter og lærende organisasjoner tar stadig større plass. Kunnskapsledelse er derfor av relevans for utviklingen i dagens samfunn.

Vi har valgt å redegjøre for ledelse og administrasjon og tilnærminger til ledelse, med vekt på atferd- og situasjonstilnærming. Rollen som mellomleder, og hvordan denne defineres og kan forstås, både i forhold til arbeidsoppgaver og funksjon, er gjennomgått.

Intuisjon er et begrep som inneholder mange fasetter og som kan forstås på forskjellige måter. Vi har valgt å legge Kirkebøens (2012, s. 7) definisjon til grunn som sier at intuisjon er det motsatte av “...refleksjon, analyse og logisk tenking”, og at “...intuisjon er *en tankeprosess som gir et svar, en løsning eller en idè, uten anstrengelse og uten bevissthet om prosessen bak...*”.

Mintzberg (1989, s. 43-55) er også en av teoretikerne som hevder at strategisk planlegging og beslutningstaking ikke kan skje uten at intuisjonen kobler inn. Han setter videre intuisjon i sammenheng med kunnskap og erfaring. *Skjønnsutøvelse* og *taus kunnskap* er andre fasetter av intuisjonen, slik vi forstår det. Skjønnsutøvelsen eller lederskjønn som Kirkhaug (2019, s. 91-97) redegjør for, kan sies å være mer eller mindre bevisste prosesser gjennom koblinger av data og stimuli. Skjønnen påvirkes av følelser, fantasier, personlighet og mental kapasitet og kan ha positive og negative konsekvenser for de berørte. Han deler videre lederskapskjønn inn i to prosesser: De bevisste og de intuitive. I de bevisste prosessene må man tenke seg om før man fatter en beslutning, mens i de intuitive prosessene fattes en beslutning automatisk. Polanyi (2000, s. 15-33) og hans teori om *taus kunnskap* har likhetstrekk med både intuisjon og lederskjønn, og er det er derfor redegjort for de delene vi har vurdert som relevante for denne oppgaven.

## 3. DESIGN OG METODE

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvordan vi har arbeidet med oppgaven, fra planlegging til ferdig produkt. Vi vil begrunne de valgene vi har tatt for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene, samt si noe om hvilke fordeler og ulemper som er forbundet med disse valgene. Til slutt vil vi vurdere validitet, overførbarhet og reliabilitet samt etiske hensyn i forhold til forskningsprosessen og oppgaven som helhet.

### 3.1 Forskningsdesign

Bakgrunnen for vår studie er interessen for ledelse i offentlig sektor, fordi vi begge er/har vært ledere i hver vår kommune. Vi har valgt mellomlederen som tema, da dette var et tema som engasjerte oss i forhold til eget arbeidsliv. Vi startet med å formulere en problemstilling samt forskningsspørsmål, som skulle danne grunnlaget for vår datainnsamling. Både problemstilling og forskningsspørsmål er tilpasset underveis.

I vår forskning har vi valgt å bruke et casedesign med to analyseenheter. Denne avgrensningen begrunnes med at vi har valgt å gjennomføre vår forskning i to kommuner. Kommunene fremstår som svært ulike med hensyn til geografisk plassering, struktur og innbyggertall. Intervjuene ble gjennomført med mellomledere fra flere ulike enheter i de to kommunene, og vi har brukt kommunenes nettsider og øverste ledelse for å avklare strukturen i kommunene.

Vår forskning omhandler mellomlederen, og hvordan han/hun opplever sin egen arbeidshverdag. Vi stiller spørsmål om hvilke oppgaver og ansvarsområder som preger arbeidshverdagen, og hvordan de opplever samspillet med sine medarbeidere. Vi ønsker også å se nærmere på begrepet intuisjon, og hvilken plass det har i mellomlederens arbeidshverdag. Vi har valgt manuell kategorisering og analysering av datamaterialet.

## 3.2 Forskningsstrategi

Kjente teorier og begreper om det aktuelle temaet vi har valgt å forske på, er bakgrunnen for vår forskningsstrategi. Den baserer seg på både teoretiske og empiriske antakelser. Vi har en teoretisk forforståelse med oss inn i forskningen som har gitt oss et analytisk rammeverk. Vårt innsamlede datamateriale er det oppgaven handler om, og det gjenspeiler seg i hovedkategoriene i kapittel fire, som omhandler våre funn. Det er vår fortolkning av det våre informanter har fortalt oss, som danner grunnlaget for hvordan vi i diskusjonen kan knytte vitenskapelig teori og empirisk virkelighet sammen gjennom begreper. Vår tilnærming til analysen er induktiv, noe som betyr at vi går fra empiri til teori når det gjelder funnene i vårt datamateriale.

## 3.3 Beskrivelse av metode

Da vi skulle velge hvilken metode vi skulle bruke i vår forskning, var det naturlig å starte med problemstillingen. Vi måtte spørre oss selv om hvilken metode som ville egne seg best for å få svar på det vi ønsket. I teoretisk forskning snakker man om to metoder; kvantitativ og kvalitativ. Det ble tidlig klart for oss at vi ønsket å bruke en kvalitativ metode med intervju som metode for datainnsamling, og vi utarbeidet derfor en intervjuguide, på bakgrunn av problemstilling og forskningsspørsmål. Med en utforskende problemstilling vedrørende lederens egen opplevelse av sin arbeidshverdag, hvordan han/hun utøver ledelse og bruk av intuisjon, var det viktig å velge en metode som ga mulighet til å utforske fenomenet.

Gjennom intervjuene har vi fått en direkte og personlig kontakt med informantene. Vi har underveis i intervjuet kunnet avdekke om informantene har forstått oss, og vi har endret på begreper som har vist seg å ha flere fortolkningsmuligheter. I intervjuene har vi også fanget opp kroppsspråk, der dette har syntes relevant, og det har vært anledning for informantene å stille motspørsmål dersom de ikke har skjønt våre spørsmål. Vi har brukt oppfølgingsspørsmål der informantene har fortalt historier som vi har opplevd som særdeles interessante, eller i historier som vi har ønsket å gå mer i “dybden” på. Ut fra det aktuelle temaet mener vi derfor at kvalitative forskningsintervjuer har vært den beste metoden for å belyse temaet, og gi oss innblikk i deres livsverden. Brinkmann og Tanggaard (2012, s. 19-20) mener at dersom bruk av intervju utføres kompetent, er forskningsintervju den viktigste, og mest effektive, måten vi

kan forstå våre medmennesker på, og som kan gi oss tilgang til personenes egne opplevelser av deres livsverden.

Som intervjuere må vi være bevisste på at vi aldri vil klare å forstå informanten nøyaktig, fordi vi aldri kan gripe helt nøyaktig hvordan informanten opplevde situasjonen.

Det er deres øyeblikksopplevelse av verden slik de oppfatter den i konteksten. Det han/hun forteller vil også alltid være konstruert i den situasjonen som finnes i interaksjonen mellom intervjuer og informant (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 20). Vi ønsker å kunne forstå rollen som mellomleder i ulike kontekster, både med hensyn til vår egen erfaring, og fordi vi opplever å ha en slags “forutinntatthet” til mellomlederrollen. Denne “forutinntattheten” handler om det vi selv har opplevd og opplever i rollen som mellomleder, men også om det vi observerer i ulike kontekster der mellomlederen innehar en rolle. Vi ønsket derfor å få bekreftet eller avkreftet denne “forutinntattheten”, gjennom samtaler med flere mellomledere. Vi var interesserte i deres egne historier om hvordan de opplever arbeidshverdagen, og om det er forskjeller avhengig av bakgrunn, størrelsen på tjenesten og organisasjonen og kjønn.

Ved å velge en kvalitativ forskningsmetode, så vi også at begrepet fenomenologi var relevant. Dette er et vitenskapsteoretisk begrep og det er nødvendig at vi har en forståelse av hva det betyr (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 21-26). Vi vil nedenfor redegjøre nærmere for begrepet, og hvorfor det er relevant i vår oppgave.

### 3.3.1 Fenomenologi

Fenomenologi kan forklares som læren om fenomenene. Etersom mennesker ikke kan studeres på samme måte som ting, handler det om den subjektive oppfatningen av det som skjer (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 21-26). Fenomenet vi ønsker å studere nærmere er arbeidshverdagen til ledere som innehar rollen som mellomleder. Vi ønsker deres subjektive historier om hvordan de opplever sin egen arbeidshverdag. Er arbeidshverdagen preget av det å måtte være i en “skvis” mellom toppen og folkene på gulvet, der rollen deres blir å kun være “budbringer” fra toppledelsen og deres krav, og ned til medarbeiderne som skal gjennomføre arbeidet? Fenomenologi handler altså om at vi skal prøve å forstå informantenes historier ut fra deres egne perspektiver, og etterpå prøve å beskrive verden slik informantene opplever den (Thagaard, 2018, s. 36).

Fenomenologien har sitt utspring i filosofien, og den tyske filosofen Edmund Husserl er kjent som fenomenologiens “far” (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 21-26). Det er subjektet og fortolkning som er kjennetegnene i fenomenologien. I vår oppgave ønsker vi å få frem ledernes egen forståelse av sin lederpraksis, og hvordan de opplever egen arbeidshverdag. Videre ønsker vi å se på bruken av intuisjon i arbeidshverdagen, i ulike situasjoner i deres arbeidshverdag og ved utførelse av ledelse.

### 3.4 Datainnsamling og analyse

For å gjennomføre intervjuene måtte vi først velge hvilke kommuner vi skulle intervjuer i, og deretter på hvilket ledernivå vi skulle foreta intervjuene. Valget om kommuner (analyseenheter) falt på kommuner i nærområde. Vi bestemte oss for å ha fokus på mellomlederen. Mellomlederen finnes i begge kommunene, og de innehar mange av de samme arbeidsoppgavene og ansvarsområdene.

Vi kontaktet først øverste administrative leder i henholdsvis kommune A og B. I henvendelsen informerte vi om oppgaven og ba om tillatelse til å intervjuer noen av kommunens mellomledere. Årsaken til at vi startet med å henvende oss til rådmann eller kommunalsjef handlet om at vi visste at vi ville bruke av mellomledernes arbeidstid til intervjuet, og derfor ble forankring på øverste ledernivå i kommunene viktig. Da tillatelsen fra begge kommunene forelå, kontaktet vi flere mellomledere som vi antok kunne belyse problemstillingen vår på en god måte. Vi gjorde et strategisk utvalg av mulige informanter ut fra kriteriene vi hadde bestemt. Vi ønsket også å se på flere enheter og/eller områder og tjenester kommunen, og ikke bare mellomledere som jobber i for eksempel helse og omsorg. Vi gikk derfor *bredt* ut og henvendte oss til flere enheter. Hver av oss intervjuet fire mellomledere. Det var også viktig med kjønnsbalanse mellom informantene. Totalt ble elleve mellomledere kontaktet, tre ønsket ikke å delta og til slutt satt vi igjen med åtte informanter totalt, fordelt på to kvinner og to menn i hver av kommunene. Disse ble våre informanter.

Vi la, som tidligere nevnt, vekt på spredning med hensyn til enhetene de var ledere for. Dette fordi vi er nysgjerrige på om opplevelsen av egen arbeidshverdag og utøvelse av ledelse er ulik i innenfor de ulike fagområdene. Videre utvalgs-kriterier var at alle mellomlederne vi intervjuet måtte ha personalansvar. Dette fordi vi mente at svaret på flere av spørsmålene ville

avhenge om man hadde personalansvar eller ikke. Vi oppdaget raskt at det kan fortsatt se ut som om det er vanlig med kvinnelige ledere i omsorgsrelaterte tjenester, mens menn er ledere i tjenester som leverer innenfor bygg, anlegg, vei, vann og kloakk. Dette er delvis tilfelle i de to kommunene vi har brukt som analyseenheter.

Vi har bevisst valgt mellomledere som vi mener kan gi oss gode og reflekterte svar på det vi spør om i intervjuet. Mellomlederne i utvalget er fire menn og fire kvinner, med en spredning i alder fra mellom 35 til 60 år. Med hensyn til ledererfaring er det stor spredning i antall år som leder; fra noen ukers ledererfaring til andre med flere tiårs erfaring. Likeså var spredningen knyttet til lederutdanning. En av lederne har ingen formell utdanning (hverken faglig eller som leder), en har fagbrev, flere har høyere utdanning (profesjonsutdanning) og noen har lederutdanning, enten årsheter med ulike temaer, eller intern lederopplæring i kommunen. Et likhetstrekk er at alle lederne har personalansvar, med ansvar fra fire til hundre medarbeidere. Informantene har ansvar for ulike enheter, slik som barnevern, kjøkken, NAV, hjemmesykepleie, flyktningtjeneste, arkiv/sentralbord, institusjonstjeneste og renhold.

<i>Navn</i>	<i>Alder</i>	<i>Ca ant årsverk</i>	<i>Fagutd.</i>	<i>Profesjonsutd.</i>	<i>Lederutdanning</i>	<i>Mindre enn 5 års ledererfaring</i>	<i>5-10 års ledererfaring</i>	<i>Mer enn 10 års ledererfaring</i>
<i>Arne</i>	<i>60</i>	<i>5</i>		<i>X</i>			<i>X</i>	
<i>Aud</i>	<i>45</i>	<i>4</i>		<i>X</i>	<i>x</i>		<i>X</i>	
<i>Albert</i>	<i>49</i>	<i>19</i>						<i>X</i>
<i>Anne</i>	<i>52</i>	<i>20</i>		<i>X</i>	<i>x</i>			<i>X</i>
<i>Bjørn</i>	<i>39</i>	<i>50</i>	<i>x</i>			<i>X</i>		
<i>Bente</i>	<i>45</i>	<i>26</i>		<i>x</i>	<i>x</i>			<i>X</i>
<i>Britt</i>	<i>35</i>	<i>22</i>		<i>x</i>		<i>X</i>		
<i>Bård</i>	<i>42</i>	<i>25</i>		<i>X</i>	<i>x</i>		<i>X</i>	

Antall år ledererfaring = totalt antall år ledererfaring

**Figur 6: Oversikt over informanter**

Med bakgrunn i problemstilling utarbeidet vi en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg nummer 3). Temaene i intervjuguiden handlet om hvordan mellomlederne opplever sin egen arbeidshverdag og hvordan de utøver ledelse, og om de bruker intuisjon som en del av lederpraksisen. Vi hadde fire hovedspørsmål, men under alle disse var det flere delspørsmål. Intervjuet startet med å be om litt bakgrunnsinformasjon, som vi mente kunne være nyttig i videre tolking av svarene. Vi mente at denne måten å starte intervjuet på kunne være en litt forsiktig inngang til tema, og dermed gjøre det lettere for både oss som forskere, og for informantene, å svare på videre spørsmål som omhandlet egen lederpraksis.

Vi brukte god tid på å utvikle intervjuguiden og foretok to prøveintervju med andre ledere for å få kunnskap om hvordan spørsmålene fungerte før selve datainnsamlingsprosessen startet. Prøveintervjuene førte til endring av både spørsmål og rekkefølgen i intervjuguiden. Gjennom prøveintervjuene fikk vi også prøvd oss som intervjuere, og det førte slik sett til større trygghet i rollen som intervjuer.

Rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk. Det ble til dels store forskjeller mellom de ulike intervjuene da vi hadde som hensikt å få mellomledernes egne historier, og dermed måtte fravike intervjuguiden innimellom. I noen av intervjuene ble mesteparten av samtalen brukt til å forstå hvilke fagområder vedkommende mellomleder hadde ansvaret for, mens det i andre intervjuer ble det brukt mye tid på å beskrive de administrative oppgavene mellomlederen var pålagt. Fordi vi valgte å intervju mellomledere i ulike enheter og fagområder, var det interessant å høre om de ulike fagområdene/fokusområdene, og det gjorde også at vi i noen tilfeller brukte lengre tid på intervjuet enn andre intervjuer. Vi kom likevel gjennom alle temaene i intervjuguiden, i alle intervjuene, men med noe ulik vektning av tema/spørsmål.

Holter og Kalleberg (red.) (1998, s. 13) sier at forforståelsen handler om hvilke erfaringer vi har fra før av, og hvordan disse påvirker vårt valg av metode. Det handler om hvordan vår relasjon til informantene er, hvilke spørsmål vi stiller og hvordan vi tolker funnene vi får. Nærhet til forskningsfeltet kan både være en styrke og en svakhet, og det er viktig at vi som forskere er bevisste på det (Thagaard, 2018, s. 190). Vi har henholdsvis 15 og 6 års ledererfaring fra hver vår kommune. Vår bakgrunn og erfaring fra kommunesektoren, vil sannsynligvis prege hvordan vi nærmer oss fenomenet og hvilke spørsmål vi stiller informantene. Vårt kjennskap og nærhet til feltet vil også kunne føre til en *blindhet*, spesielt



dersom vi selv er en del av organisasjonen som studeres. For oss to er dette delvis tilfelle, da en av oss innehar stilling som mellomleder i en av de undersøkte kommunene. Våre erfaringer gjør at vi kan ha en del holdninger og forventninger i forkant av oppgaven, som vil kunne påvirke hvordan vi stiller spørsmål, hvilke spørsmål vi stiller og dermed påvirke resultatet. Det er videre sannsynlig at vi har tidligere kjennskap til noen av våre informanter, og relasjonen mellom oss vil dermed være påvirket av det. Vi hadde derfor stort fokus på å være bevisst vårt utgangspunkt. Vi valgte å ta forholdsregler gjennom å velge ut informanter som vi ikke samarbeidet med eller hadde noen relasjon til. At en av oss innehar rollen som mellomleder i dag, valgte vi å se på som en styrke, da det kunne gi oss bedre innsikt i temaet, og vi kunne dermed lettere gå inn med en forståelse for mellomlederrollen. Vi vektla å være åpne og nysgjerrige og stille utdypende spørsmål selv om vi ved flere anledninger trodde vi skjønnte hva informantene mente. Det var også viktig for oss å sjekke ut underveis i intervjuene om vi hadde forstått informantene riktig. Vi har under forskningsprosessen vært veldig oppmerksomme på utfordringene knyttet til kjennskap til feltet og mener selv at de forholdsregler og grep vi har tatt har gjort at denne kjennskapen ikke har hatt betydning for våre funn. Et annet element er at vi anså det som viktig å være klar over at det er stor forskjell i størrelse og geografi i de to kommunene, noe som kan påvirke resultatene på spørsmål som omhandler lederpraksis. Når det gjelder begrepet intuisjon mener vi at hverken geografisk beliggenhet eller størrelse spiller noen rolle.

Vår forforståelse kan påvirke resultatene gjennom vår tolking, så det er dermed avgjørende at vi er denne bevisst gjennom hele forskningsprosessen. Våre vurderinger og refleksjoner vil derfor være en vesentlig del av vår forskningsprosess for å sikre oppgavens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

I forkant av intervjuene ble det søkt om godkjenning fra NSD, og godkjenning forelå den 05.02.20 (se vedlegg nummer 4). Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av februar 2020. Intervjuet startet med at samtykkeerklæring ble gjennomgått, og underskrevet (se vedlegg nummer 2). Alle intervjuene ble foretatt på den enkelte mellomleders arbeidsplass, enten på et møterom eller på hans/hennes kontor. Tidsmessig varierte intervjuene fra 50 til 90 minutter. Alle intervjuene ble tapet. Transkribering av intervjuene ble gjort rett i etterkant av intervjuet og på den måten husket vi intervjusituasjonen godt, og det var lettere å skjønne alle små ordene og pausene i opptaket. Vi var bevisste på å få med alle disse i transkriberingen. Intervjuene ble transkribert til bokmål, uavhengig av dialekt til informanten. I etterkant har vi

vært i kontakt med to av mellomlederne for å få nærmere forklaring på noe som vi opplevde som uavklart i datamaterialet.

Vi valgte deretter å kode og kategorisere intervjuene manuelt i de kategoriene som vi fant i materialet. Koding ble gjennomført ved at vi klippet ut utsagn fra det enkelte intervju, og kategoriserte disse. Den enkelte kategori ble deretter gjennomgått på ny for å finne underkategorier, stikkord og begreper som vi ønsket å utforske nærmere.

Det har underveis vært en vekselvirkning mellom å gå tilbake til den transkriberte teksten og kategoriene, og å se til teori og forskning som sier noe om de ulike fenomenene.

For å anonymisere våre respondenter har vi valgt fiktive navn på alle og vi har også valgt å ikke si hvilken enhet den enkelte jobber som leder for. Navn på de to kommunene forskningen er foretatt i, er også holdt utenfor. Vi mener at vi på den måten har klart å ivareta anonymiteten til hver enkelt. Vår vurdering er at både hvilken kommune eller enhet den enkelte mellomleder tilhører ikke er vesentlig for å besvare problemstillingen i denne oppgaven.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om hvor godt vi som forskere klarer å måle det vi har til hensikt å måle. I kvalitativ forskning handler det om hvorvidt vi har klart å velge en egnet metode til vår forskning og om hvordan vi redegjør for vårt teoretiske ståsted som utgangspunkt for våre tolkninger av funn (Thagaard, 2018, s. 187-189). Spørsmålet blir da om vi gjennom forskningen har klart å undersøke det vi mente å undersøke, og viktigheten av å være kritisk gjennom hele analyseprosessen, også gjennom våre egne tolkninger og konklusjoner.

Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Den interne validiteten gjelder forhold knyttet til om vi har fått svar på de spørsmål vi ønsket. Den eksterne validiteten sier noe om funnene vi gjør kan overføres til å gjelde også i andre sammenhenger.

Vi opplevde at vår problemstilling var relevant i forhold til det vi ønsket å forske på. Som studenter på et ledelsesstudie har vi tilegnet oss en del ny kunnskap som vi mener vi har brukt i vår forskning. I tillegg innehar vi begge kompetanse som mellomleder, noe som vi mener er

en styrke i den forskningen vi har gjort. Det vil selvsagt alltid være grunn til å stille spørsmål ved validiteten i forskningssammenheng, noe vi har gjort flere ganger gjennom forskningsprosessen. Vi er klar over at vår nærhet til mellomlederrollen, samt kommunene, kan ha svekket validiteten, men mener at vi gjennom forholdsregler og et bevisst forhold til dette gjennom hele prosessen, kan si at våre funn og resultater har god validitet. Vi må også være klar over at vi kun har intervjuet åtte mellomledere, av mange tusen som innehar en slik stilling. Til tross for det mener vi likevel at forskningsresultatene våre er valide, iallefall når det gjelder de mellomledere vi har intervjuet.

### 3.5.1 Overførbarhet

Overførbarhet handler om generaliseringsevne, det vil si i hvilken grad funn og resultater i en studie kan generaliseres til å gjelde en større gruppe enheter enn de undersøkte. Hensikten med kvalitative studier er sjelden å generalisere. Thagaard (2018, s. 193-195) sier at det kan argumenteres for at en studie kan ha relevans i en annen sammenheng. Utvalget som en studie baserer seg på er avgjørende for å kunne si noe om overførbarheten. Videre stiller hun spørsmål om at en lesers gjenkjenning av et fenomen eller en tolkning kan ha betydning for overførbarheten (ibid.).

Denne studiens utvalg består av åtte mellomledere i kommunale enheter, fire menn og fire kvinner. De har varierende erfaring som ledere, fra noen uker til flere tiår. Utvalget er et strategisk utvalg og slik sett er det vanskelig å si noe om resultatenes overførbarhet, og det har heller ikke vært denne studiens hensikt. Vår hensikt har vært å få frem mellomledernes opplevelse av egen arbeidshverdag og utøvelse av ledelse, og om deres bruk av intuisjon i sin arbeidshverdag. Vi vil imidlertid hevde at studien kan ha relevans for andre mellomledere og at de vil kunne kjenne seg igjen i våre funn.

Det vi håper er at denne oppgaven kan være et bidrag til å sette lys på den komplekse og utfordrende arbeidshverdagen mellomlederne står i, og ikke minst sette fokus på intuisjonen sin plass i denne arbeidshverdagen.

### 3.5.2 Reliabilitet

Reliabiliteten er knyttet til funnenes pålitelighet, og knytter seg først og fremst til gjennomføringen av studien og de faktorer som gjennom prosessen kan ha påvirket resultatet. Faktorene er gjerne knyttet til at undersøkelsen kan ha påvirket de som undersøkes, og det snakkes om undersøkelseeffekt og konteksteffekt. Videre er reliabilitet knyttet til bearbeidingen av funnene og hvordan denne gjennomføres (Thagaard, 2018, s.187-188). For oss har det derfor vært viktig å gi leserne en inngående beskrivelse av konteksten forskningen er utført i, og en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten som er benyttet for å kunne sikre høy reliabilitet.

I forhold til egne intervjuer vektla vi spesielt å være åpne og lite styrende. De to prøveintervjuene vi gjennomførte gjorde oss oppmerksom på hvor lett det var å stille ledende spørsmål. I tillegg fant vi ut at noen av spørsmålene i intervjuguiden ikke fungerte og disse ble derfor fjernet eller omformulert. Vi la derfor spesielt vekt på å stille åpne spørsmål i intervjuene, sjekke ut om vi hadde forstått informantene riktig, og var veldig bevisst formulering, kroppsspråk og stemmebruk. Vi mener dette har bidratt til å øke masteroppgavens reliabilitet.

En annen faktor som kan ha påvirket svarene til informantene er bruken av teknisk utstyr under intervjuene. Vårt inntrykk er at dette var uproblematisk for alle informantene, og vi har inntrykk av at de svarte ærlig og oppriktig på alle spørsmålene.

### 3.5.3 Etske hensyn

I en forskningsprosess er vi forpliktet til å ta etiske hensyn under hele prosessen. Forskningsetiske retningslinjer finnes både på nasjonalt nivå og ved Nord Universitet. De nasjonale forskningsetiske retningslinjene har som formål å være rådgivende, veiledende og å bidra til å utvikle forskningsetisk skjønn og refleksjon. De skal videre avklare etiske dilemmaer og fremme god vitenskapelig praksis (De nasjonale forskningsetiske komitèene, 2020).

Nord Universitet (2020) har egne forskningsetiske retningslinjer som gjelder for oss som masterstudenter. Disse bygger på de nasjonale retningslinjene. Spesielt fremheves hensynet til

integritet og etterrettelighet i forskningen, som betyr at forskningen skal være åpen og ærlig, dokumenterbar og systematisk med mål om å bidra til ny kunnskap. Forskningen skal videre kunne etterprøves og fagfellevalueres. Universitetet ser det som sin oppgave å bidra til å sikre forskeren frihet med hensyn til valg av forskningstema, bruk av metode, gjennomføring av forskning og hvordan resultatene publiseres. Videre inneholder retningslinjene punkter i forhold til oppdragsforskning, god forskningsetikk i prosjekter som omhandler flere, interessekonflikt og upartiskhet, interessekonflikt og sidegjøremål, veiledningsforhold, private relasjoner og respekt for studenten/kandidaten, seksuell trakassering og beskyttelse av lokalmiljø, mennesker, dyr og miljø involvert i forskning.

For oss i vår forskning er det viktig å ta etiske hensyn gjennom hele prosessen. Det ble gjort vurderinger i forhold til valg av informanter, da det var viktig for oss at dette ikke var noen vi hadde en nær relasjon til, eller samarbeidet med i arbeidssammenheng. Da en av oss er mellomleder i en av de undersøkte kommunene ble det derfor valgt informanter som oppfylte dette kriteriet. I forkant av gjennomføringen av intervjuene ble det søkt NSD om godkjenning for innsamling av data. Vi utarbeidet også skriftlig informasjon om prosjektet vårt, sammen med skjema for skriftlig samtykke. Dette ble gjennomgått i starten av hvert intervju for å sikre at det var forstått. Under intervjuene var vi forberedt på at det kunne komme reaksjoner på noen av spørsmålene, dette fordi vi som intervjuere aldri kan vite hvilke assosiasjoner eller prosesser våre spørsmål kan igangsette. Dersom dette skjedde, ville vi stoppet opp, og så tilbudt å gå videre i intervjuet. Dette skjedde ikke under noen av intervjuene.

Det har vært viktig å ivareta våre informanternes konfidensialitet og anonymitet. I beskrivelsen av funnene har vi derfor valgt å gi våre informanter fiktive navn og ikke henviser til kommunen eller virksomheten de er ansatt i ved beskrivelse av funnene. Våre vurderinger er gjort spesielt med tanke på at den ene kommunen er forholdsvis liten, og utsagn kunne bli gjenkjent dersom vi viste til hvilken kommune informanten er ansatt i. Tema for studiet er ikke vurdert som et spesielt sensitivt, men vi ønsket likevel å sikre dette uavhengig av tema.

Som tidligere nevnt starte alle intervjuene med gjennomgang og underskriving av et skriftlig samtykke. Her går det klart frem at informanten samtykker til videre behandling av de opplysningene vi har fått gjennom intervjuene. Det går videre fram av erklæringen at informanten på hvilket som helst tidspunkt kan trekke seg fra studien, og at alle data som er

innhentet da vil bli slettet. Det fremgår også at ved levering av denne oppgaven vil alle intervjuer, transkriberinger og annen informasjon bli slettet i sin helhet.

### 3.6 Oppsummering design og metode

Vi har i dette kapitlet redegjort for vårt valg av metode, samt beskrevet vårt forskningsdesign og vår strategi. Vi er overbeviste om at den kvalitative forskningsmetoden har vært det beste utgangspunktet for å finne svar på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Intervju er benyttet for å innhente data fra to analyseenheter og materialet er kodet og kategorisert manuelt. Vår tilnærming til analysen har vært induktiv, og vi har tatt utgangspunkt i empirien og videre sett på våre funn opp mot teorien om de aktuelle temaene.

Vi har valgt et fenomenologisk ståsted da vi ønsket å få mellomledernes subjektive opplevelse av egen lederpraksis og bruken av intuisjon. Vi ønsket å høre deres egne historier fra arbeidshverdagen.

Våre informanter er mellomledere i to kommuner. Vi har en lik fordeling mellom antall informanter i begge kommunene, samt lik fordeling på kjønn. Vi har intervjuet totalt åtte mellomledere, alle med ansvar for ulike tjenesteområder. Alle intervjuene ble tatt opp som lydfil og transkribert i sin helhet.

Opgavens interne og eksterne validitet og reliabilitet er omtalt, og det har vært viktig for oss å være kritiske til vårt eget arbeid gjennom hele prosessen. Vi har tilstrebet transparens gjennom å redegjøre for forskningsprosessen. Vi vurderer at oppgaven har god validitet og reliabilitet gjennom at vi gjennom hele forskningsprosessen har tatt forholdsregler og hatt et bevisst forhold til eget ståsted, intervjusituasjonen og hvordan vi stiller spørsmål, samt i forhold til behandlingen og tolkningen av funnene. Vi mener slik sett at troverdigheten i oppgaven er godt ivaretatt, og det samme gjelder for påliteligheten. I forhold til overførbarhet eller generalisering så har ikke det vært denne oppgavens hensikt. Oppgaven er basert på et strategisk utvalg av åtte mellomledere. Vi vil imidlertid hevde at funnene våre vil kunne ha overførbarhet på den måten at andre mellomledere kan kjenne seg igjen.

Til slutt i kapitlet har vi redegjort for de forskningsetiske retningslinjene, og hvordan vi har gått fram for å ivareta disse. Vi har benyttet oss av samtykkeskjema, og gjort våre informanter oppmerksomme på at de når som helst kan trekke tilbake samtykket. Vi har videre valgt å anonymisere alle informantene ved å gi dem fiktive navn og ikke henviser til kommune ved beskrivelse av funn. Vi vurderer ikke oppgavens tema å være spesielt sensitivt, men enkelte utsagn kan likevel gjenkjennes dersom vi hadde valgt å ikke anonymisere informantene.

## 4. PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE

Etter at innsamling av datamaterialet var gjennomført, har vi kategorisert og systematisert materialet. Dette har vært en omfattende, men også interessant prosess. Med bakgrunn i vår intervjuguide og tema for studien, så vi tidlig at det var fire hovedkategorier som skilte seg ut, og som det derfor var naturlig å påpeke funn fra. Vår kategorisering har gjort det mulig å fremheve de mest relevante sitatene og uttalelsene fra våre informanter, om de ulike temaene.

De fire hovedkategoriene er som følger:

1. Administrasjon
2. Ledelse
3. utfordringer
4. Intuisjon

Funnene viste at arbeidshverdagen til alle informantene besto av en miks av det de kalte administrasjon og ledelse. I begrepet administrasjon la informantene oppgaver som de var pålagte (såkalte *må*-oppgaver), og som omhandlet rammer, budsjett og økonomi, møter med mer. Under begrepet ledelse la de oppgaver som de omtalte som mer *fleksible*. Her var oppgavene knyttet til personal, utvikling av enheten og samarbeid. Det kan imidlertid se ut som om at oppgaver som oppfattes som ledelse, er *avhengige* av at administrative oppgaver blir løst, for å få en *flyt* i arbeidshverdagen. Et eksempel var oppgaven med å få *meldt inn* medarbeidere til lønningskontoret, slik at de mottok lønn. Uten at denne oppgaven ble gjennomført var det vanskelig å få til en god samhandling med medarbeiderne. Oppgaven med å melde inn medarbeidere til lønningskontoret ble karakterisert som en administrativ oppgave, da dette var noe de var pålagt å gjennomføre, mens samhandling med medarbeiderne ble karakterisert som en mer fleksibel oppgave, som det ikke fantes en tydelig rutine på, og den ble derfor karakterisert som en ledelsesoppgave.

Vi ser at mange av funnene våre kan tilhøre flere av de kategoriene vi har valgt å redegjøre for. Spesielt når det gjelder hovedkategoriene administrasjon, ledelse og utfordringer, ser vi at uttalelsene er *sammenvevd* og dermed kan omhandle flere områder.



Før vi går nærmere inn på de ulike kategoriene vil vi gi en kort beskrivelse av de to kommunene vi har valgt som analyseenheter. Dette fordi de fremstår som veldig forskjellige, både når det gjelder geografisk beliggenhet, men også i størrelse og organisering. Vi har valgt å kalle den minste for kommune A og den største for kommune B.

## 4.1 Beskrivelse av kommunene

Våre analyseenheter er to kommuner i Norge, en i nord og en i sør. Kommunene rundt om i Norge er forskjellig organisert avhengig av størrelsen, og har ulike titler på sine ledere. Mange kommuner bruker fortsatt tittelen *rådmann* eller *administrasjonssef* på kommunens øverste administrative leder, selv om kommuneloven fra 2018 bruker tittelen *kommunedirektør* om kommunens øverste administrative leder (Kommuneloven, 2018, §13-1). Foruten rådmann/kommunedirektør opererer kommunene med titler som kommunalsjef, virksomhetsleder, rådgiver, avdelingsleder med flere. Titlene beskriver at dette er stillinger som anses som noe "overordnet", det vil si stillinger som ikke innehas av de som utfører operativ tjeneste, men av de som er litt høyere opp i det kommunale hierarkiet, og dermed har lederansvar knyttet til spesifikke ansvarsområder og -oppgaver. I våre to analyseenheter har våre informanter tittelen virksomhetsleder og avdelingsleder. Og bare for å understreke kompleksiteten; våre informanter i kommune A kalles virksomhetsledere, mens informantene i kommune B kalles avdelingsledere, som rapporterer til virksomhetsledere! Likevel innehar de ansvarsområder og -oppgaver på samme nivå. Våre informanter er alle mellomledere uavhengig av stillingstittel.

Kommune A er organisert etter to-nivå modellen, som betyr at alle lederne rapporterer til rådmannsnivået, men ikke nødvendigvis til rådmannen selv. Øverste forvaltningsnivå består av rådmannen, rådgiver for helse og omsorg og rådgiver for oppvekst og kultur. Rådgiverne er gitt rådmannen sine fullmakter innenfor sine fagfelt, og fungerer i realiteten som kommunalsjefer. I tillegg har de lederansvar på virksomhetsledernivå. I kommunen finnes flere virksomheter, slik som sykehjem, skole, hjemmesykepleie, tekniske tjenester, barnevern med flere. Hver av disse virksomhetene har en virksomhetsleder, altså er hver enhet/hvert fagområde med egen leder å regne som en virksomhet. Alle våre informanter er virksomhetsledere (heretter kalt mellomleder(e)), og rapporterer til rådmannen eller til rådgiver innenfor sitt fagfelt. Rapportering kan også skje til enkelte statlige kontrollorgan.

Mellomlederen har ansvar for personal, som varierer i størrelse fra ca 4 til ca 20 årsverk. I tillegg ligger det eget budsjettansvar til den enkelte mellomleder, samt gjennomføring av politiske vedtak. Ansvar for saksutredning av politiske saker ligger til øverste ledernivå, og mellomlederne bidrar der det er naturlig og nødvendig. Det avholdes jevnlig ledermøter, og disse har fokus på drift, innføring av nye rutiner, generell sykefraværsoppfølging med mer. Kommunen har også innført lederforum. Forumet gir støtte til lederne, og har også fokus på utvikling av ledelse.

Kommune B er delt opp i fem ledernivå; rådmann, direktør, kommunalsjef, virksomhetsleder og avdelingsleder. Kommunen er overordnet delt inn i områder med hver sin direktør, som igjen har kommunalsjefer under seg. Hvor mange kommunalsjefer en direktør har er avhengig av størrelse og kompleksitet på området. Videre er hvert område delt inn etter tjenester og samlet geografisk etter bydel. Det enkelte geografiske tjenesteområde ledes av en virksomhetsleder. Hvert enkelt geografisk tjenesteområde består av flere avdelinger, som ledes av en avdelingsleder. Alle våre informanter er avdelingsledere (heretter kalt mellomleder(e)). Hver enkelt mellomleder har totalansvar for sin enhet, som innebærer at de har det faglige, økonomiske og det personalmessige ansvaret. Størrelsen på enhetene varierer fra ca 20 til ca 35 årsverk (20-100 medarbeidere). Mellomlederne rapporterer opp til virksomhetsleder, i saker som omhandler økonomi, sykefravær og tjenestekvalitet. Kommunen har et eget kompetansesenter som skal være pådriver for arbeidet med utviklingsinitiativ innen de ulike fag- og tjenesteområdene. Kommunen er fra 01.01.2020 slått sammen med to andre kommuner. Mellomlederne fortalte at lederutviklingsprogrammer og ledermøter på tvers ikke har kommet i gang enda, men at det var kommet signaler på at det vil bli igangsatt, blant annet for å sikre likhet i tjenestene, lederutvikling og støtte i rollen som leder.

## 4.2 Administrasjon

I dette kapitlet skal vi ta for oss den første av hovedkategoriene, nemlig administrasjon. Funnene som omtales under denne kategorien knyttes hovedsakelig til arbeids- og ansvarsområder som er tillagt stillingen som mellomleder, uavhengig av enhet, kommunestørrelse og organisering.

Administrasjon defineres som oppgaver og aktiviteter som foregår i de fleste offentlige og private organisasjoner, og betegner samtidig den gruppen mennesker som er satt til å utføre disse oppgavene/aktivitetene (Store norske leksikon, 2020).

Som tidligere nevnt så vi ganske fort at alle våre informanter skilte mellom administrasjon og ledelse når de skulle beskrive sine arbeidsoppgaver, men at svarene deres tydet på at disse var vevd tett sammen, og at en arbeidsoppgave kunne inneholde elementer fra begge. Noen oppgaver omtalte de som *må*-oppgaver, og det var ofte knyttet til oppgaver som omhandlet økonomi, budsjett, rapportering og møter. Disse oppgavene ble definert som administrative.

I hovedkategorien administrasjon har vi med vår kategorisering valgt fem underkategorier.

Disse er som følger:

1. Struktur
2. Mål
3. Budsjett/økonomi
4. Rutiner
5. Møter

#### 4.2.1 Struktur

Som redegjort for i kapittel 4.1 er strukturen i våre to analyseenheter noe forskjellig.

Kommune A har det som kalles to-nivå modell, mens kommune B har flere ledernivå.

Organisasjonsmodellene har både fordeler og ulemper. To av informantene i kommune A sa dette:

*“(...) så er vi på organisasjonskartet plassert rett under rådmannen, vi er ikke under noen av de andre avdelingene” (Arne).*

*“Det er jo to trinn, sånn at jeg ... rapporterer rett til rådmannen” (Anne).*

Både Arne og Anne fortalte at de har en kort vei opp til rådmannen/rådmannsnivået. At veien var såpass kort gjorde at det var relativt enkelt å få tak i kommunens toppledelse, og dermed

få svar på spørsmålene de eventuelt måtte ha. På motsatt side innebar det at rådmannen like enkelt kunne få tak i mellomlederen, og plassere flere arbeidsoppgaver og ansvarsområder på ham/henne.. En av fordelene som ble fremhevet av informantene i kommune A var at teknologien og IKT-systemene var like i kommunen, og at “kommandolinjene” var relativt korte og oversiktlige mellom de forskjellige enhetene og overordnet strategisk ledelse.

I kommune B var strukturen annerledes. Kommunen hadde fem ledernivå, hvor våre informanter befant seg på nederste nivå. Det var stor avstand fra mellomledernivået til direktør og rådmannsnivået. Ingen av våre informanter ga uttrykk for at de var så veldig opptatte av, eller visste så mye om hva som foregikk, på de øverste ledernivåene i kommunen. Flere av informantene var imidlertid opptatt av forholdet de hadde til sin nærmeste leder, og at det var viktig at vedkommende var en støtte for dem i arbeidshverdagen. Bente sa det slik:

*“Nå har det jo generelt vært mye fra toppen hele veien”*

noe som kan tyde på at kommunesammenslåingen har ført til mange nye mål, nye rutiner og ny ledelse som skal markere seg. Kanskje hadde forholdet til overordnet ledelse vært annerledes hvis vi hadde gjennomført intervjuene på et annet tidspunkt? Før kommunesammenslåing hadde kommunen fire ledernivå og veien opp fra avdelingsledernivå til strategisk ledelse var da kortere.

Alle våre informanter var opptatt av at strukturen i enheten måtte være på plass for å klare å levere de tjenestene som krevdes, med god kvalitet. Det kan likevel virke som om travle arbeidshverdager, endringer i overordnet struktur og lite forutsigbarhet fører til at de opplever strukturen som delvis kaotisk. Informantene i kommune B ga også uttrykk for at det er mange rutiner som ikke virket som de skulle etter kommunesammenslåingen, og som Bente sa:

*“[Det] har vært ekstremt mye som man må finne ut av selv”*

i den nye organisasjonen. Som eksempel viste flere til administrative rutiner, som å melde inn medarbeidere til lønn, få nødvendige passord og tilgang til datasystemer, som noe som skapte frustrasjon i arbeidshverdagen.

#### 4.2.2 Mål

Våre funn viste at alle informantene var opptatt av målene som var satt for enheten, og at målene preget arbeidshverdagen i forhold til de oppgavene de hadde. De fleste av informantene satte det å nå mål, i sammenheng med budsjett og økonomi. Målene handlet også om å levere tjenester av god kvalitet. Flere fremhevet at det var utfordrende å jobbe mot mål i arbeidshverdagen, og derfor klarte de ikke å ha målene *fremst i pannen* hele tiden, selv om de visste at de ble målt. Bård sa:

*“(...) og den veien [måloppnåelse] den har man jo en plan for i utgangspunktet. Men man møter hele tiden ting som man kanskje må være litt kreativ for å komme forbi ... og komme seg videre mot det målet vi har satt oss”.*

Den travle arbeidshverdagen, der oppgaver som “måtte” løses der og da, påvirket arbeidet med målstyring. Dette var en gjennomgående tendens i våre funn.

*Jeg hadde håpet på mer tid på legge de planene fremover hele tiden, for jeg prøver liksom desperat å gjøre det også. Hvordan kan den gruppa jobbe bedre, hva skal de passe på nå, disse brukerne? For det er det jeg føler at ... de løper så fort i det hamsterhjulet ute (Bente).*

Bente ga uttrykk for at hun visste hvilke mål enheten skulle jobbe mot. Men hun erfarte ofte at tiden ikke strakk til når det handlet om å jobbe mot målene. Hun opplevde arbeidshverdagen som såpass hektisk, og delvis kaotisk, at det å jobbe mot mål ble nedprioritert. Dette gjaldt også i samarbeid med medarbeiderne, da informantene ga uttrykk for at også medarbeidernes arbeidshverdager var travle. Man kan spørre seg om kommunens toppledelse er klar over dette, og hva det kan ha å si for den totale målstyringen i kommunen.

Arne sa dette om å jobbe mot mål og måtte prioritere i en travel arbeidshverdag:

*“Og så er det jo også ... det kan være ting som, det kan være uforutsette hendelser som skjer, som gjør at det som man hadde planlagt å gjøre, det må man legge til siden”*

Flere av informantene vi snakket med fortalte at de hadde ansvar for store enheter, og mange medarbeidere. Dagene besto derfor av mange arbeidsoppgaver som skulle gjennomføres, slik at de hver eneste dag måtte prioritere det de mente var viktigst. Strategisk målarbeid ble derfor ofte ikke prioritert så høyt.

Det kan se ut som om at fokuset til informantene i hovedsak var på sine medarbeidere, og det som skjedde i arbeidshverdagen i den enkelte enhet og virksomhet. Når vi sammenlignet kommunene så vi heller ingen sammenheng mellom kommunestørrelse og avstand opp til strategisk ledelse, i forhold til målfokuset den enkelte informant hadde. Vi hadde en forventning om at det ville være forskjeller i de to kommunene, på grunn av avstanden opp til strategisk ledelse, men våre funn tydet ikke på at det var tilfelle. I begge kommunene kan det synes som om målstyring må vike plassen for andre arbeidsoppgaver.

#### 4.2.3 Budsjett og økonomi

Alle våre informanter snakket om budsjett og økonomi, og det fremkom tydelig at dette var noe som styrte arbeidshverdagen deres. Arne var bekymret for at hans enhet etterhvert ville bli borte, og sa:

*“(…) altså det er jo ei sentralisering og ei omorganisering ... som gjør at de små enhetene, og de små kontorene, det blir mindre og mindre tilført dit, og det blir de store fagmiljøene som får kompetansen og økonomien”.*

Bård sa følgende om de økonomiske rammene:

*“Men det er jo en, sånn budsjettmessig en pleiefaktor som bestemmer hvor mye penger du får til å jobbe etter”* og han fulgte opp med å si:

*“Det er veldig små marginer opplever jeg, det er jo lite handlingsrom, og da tenker jeg budsjettmessig og rammene for det”.*

Anne fortalte også om økonomiske rammer som gjorde arbeidshverdagen vanskelig:

*(...) det er jo at det er knapt med ressurser, vi er færre hender, budsjettene, altså rammene, det er jo marginalt, altså skrapet, selv om det er lovpålagte tjenester så kjenner jeg jo på det i det daglige, når det er tvingende nødvendig å sette inn tiltak, for eksempel, at egentlig så har jeg ikke de midlene, men jeg er nødt, loven sier at jeg er nødt til å ta det.*

Våre funn viste at alle informantene måtte forholde seg til budsjetter som de opplevde som *trange* og delvis vanskelige. Vi fikk spesielt inntrykk av dette gjaldt i enheter innenfor barnevern og helse og omsorg. I disse enhetene var oppgavene lovpålagte, og situasjoner kunne like gjerne oppstå i helger og på natt, noe som bidro til ytterligere økte kostnader. Våre informanter opplevde dette som veldig vanskelig, selv om alle var klare på at dersom oppgavene var lovpålagte, så hadde de ingen andre valg enn å sette inn ekstra ressurser ved behov.

Flere antydte at fordi det fantes krav til faglig forsvarlighet i enheten måtte de sette inn personell med riktig kompetanse ved uforutsette hendelser og fravær. Dette førte med seg ulike dilemmaer der den faglige forsvarligheten kom i konflikt med budsjettstyringen. Informantene fortalte også at de hadde opplevd å bli pålagt innsparingstiltak som kunne påvirke tjenestekvaliteten..

Et annet dilemma informantene antydte var at et resultat av overforbruk i en enhet kunne føre til at det skjedde en omfordeling av midler fra andre enheter. Slik omfordeling gjorde at planlagte oppgaver ofte måtte utgå (hos de som *mistet* penger), fordi det plutselig ikke fantes midler til det. Våre funn viste også at flere av informantene opplevde budsjettene som så marginale ved årets begynnelse, og for enhetene som hadde mange lovpålagte oppgaver, visste man at budsjettet ikke ville holde. Et naturlig spørsmål for oss blir derfor om hvorfor budsjettene ikke tar høyde for sykefravær og uforutsette hendelser.

Flere av mellomlederne fortalte at de hadde lederkontrakter i jobben sin. I den hadde de blant annet underskrevet på at de ikke skulle overskride budsjettet til enheten. Likevel skjedde det ofte da budsjettene ikke samsvarte med det faktiske forbruket. Dette gir grunn til å spørre seg om hvilken verdi en slik lederkontrakt faktisk har i praksis.

#### 4.2.4 Rutiner

Når våre informanter snakket om rutiner var det ofte rutiner som handlet om personalet og oppfølging av disse. I dette lå blant annet rutiner som gjaldt kontakt med ulike tillitsvalgte ved ansettelse og nedbemanning og medarbeidersamtaler. Det var også rutiner som handlet om lønn, ferie, sykefravær, om endringer i enheten og mer fagspesifikke rutiner.

*“Vanlige utfordringer er å implementere alle rutinene, jeg synes det går igjen og igjen og det er til det kjedsommelige, men det trengs og gjentas og gjentas og gjentas” (Bård).*

*(...) kommunen har jo masse rutiner som vi kan bruke, og som vi ikke alltid er like flinke til å bruke, så det er på en måte jobben å få dem til å bruke rutinene som er en stor del av hverdagen da. Det er krevende og det er stadig noen nye rutiner (Bård).*

Som Bård sa, så var det av og til vanskelig å få implementert alle rutinene i en hektisk arbeidshverdag. Samtidig opplevde mange at rutinene var avgjørende for at enheten skulle fungere, og klare å nå de målene som var satt. Mangel på rutiner kunne fort føre til kaos, og i kjølvannet av det kunne konflikter oppstå, på alle nivåer. Utsagnet til Bård var sammenfallende med de fleste av informantene. De fortalte at det var en stor jobb å sikre at alle medarbeiderne var kjent med, og fulgte rutinene. Dette gjaldt rutiner innad i den enkelte enhet, men også i kommunen generelt. Denne utfordringen så ut til å øke med antall medarbeidere den enkelte informant hadde ansvaret for. Vi kan derfor ikke unngå å stille spørsmål om det da er slik at økende antall medarbeidere fører til dårligere implementering av rutiner som igjen kan føre til dårligere tjenestekvalitet. Og hvis dette stemmer, burde det da vært gjort noe med antall medarbeidere en mellomleder har ansvaret for.

Våre funn viste også at det er en tosidighet i forhold til rutiner. På den ene siden var alle informantene klare på at rutiner var nødvendige i arbeidshverdagen. På den andre siden antydte flere av informantene at mange rutiner var utarbeidet av overordnet nivå, og ikke passet til enheten og de arbeidsoppgavene de skulle ivareta. Det kunne virke som om enkelte av rutinene var utarbeidet av folk som ikke hadde kunnskap om arbeidshverdagen i den enkelte enhet, og disse rutinene vanskeliggjorde arbeidshverdagen for dem. I slike tilfeller antydte flere av våre informanter at de *overså* den gjeldende rutinen.



Rapportering var en annen stor oppgave som falt under rutiner i den enkelte enhet, og noe som alle informantene snakket mye om. Alle rapporterte på økonomi, enten direkte til økonomisjef/rådmann eller til virksomhetsleder, og alle rapporterte på faglig innhold i tjenesten. Albert fortalte at han rapporterte til rådmannen, da han ikke var underlagt noen av rådgiverne i kommunen. Likevel måtte han på faglige områder også rapportere til en av rådgiverne når det kom til enkeltvedtak innenfor enhetens fagområder. Aud, Anne og Arne rapporterte også direkte til rådmannen, mens informantene i kommune B fortalte om rapportering oppover til neste nivå, både når det gjaldt økonomi, faglige og personalmessige områder. Alt i alt viste våre funn at rapportering ble definert som en administrativ oppgave, som alle måtte gjennomføre, og at den var tidkrevende.

#### 4.2.5 Møter

Samtlige av våre informanter nevnte møter når vi spurte om hva som tok tiden i arbeidshverdagen. De fortalte om personalmøter, justeringsmøter, gruppemøter, journalmøter, fagmøter, turnusmøter, budsjettmøter, kvalitetsmøter og rapporteringsmøter for å nevne noen.

En av informantene fortalte at han valgte å innføre samarbeidsmøter i sin enhet, da han var ny som mellomleder. Dette mente han var en god måte å bli kjent med sine medarbeidere på, og å øke graden av samarbeid på tvers av ansvarsområdene i enheten.

De fleste var enige om at møter tok for mye tid og at det var for mange møter. Bente sa dette om møter som var en del av hennes arbeidshverdag:

*“(...) jeg føler noen ganger at jeg har vært i en del møter jeg føler at jeg ikke hadde trengt å være [på] og det synes jeg er litt sløsing med tiden”.*

Når informantene snakket om møter fremkom det tydelig at de anså flere av møtene utenfor egen enhet eller virksomhet, som noe som tok for mye tid. Spesielt gjaldt det møter som de måtte reise til, og som dermed tok mye av arbeidshverdagen totalt sett. Vi fikk inntrykk av at de flere ganger var pålagt å delta i møter uten at de forsto hensikten, eller ikke følte de hadde noe igjen for å være tilstede. Flere gav uttrykk for at de trodde de måtte delta på en del pålagte møter slik at *noen kunne sette et kryss for at det var arrangert.*

Flere av informantene mente også at mye av den informasjonen som ble gitt i pålagte møter kunne vært sendt via mail eller meddelt på andre måter. En av informantene antydte at møtearrangøren ikke hadde tillit til at hun kunne lese mail, eller tilegne seg informasjonen på annen måte. Flere mente også at møtene ofte var for lange, og at hensikten med møtet hadde blitt oppnådd om møtet var kortere.

Det kan synes som et dilemma for informantene at valget ofte sto mellom å delta på et pålagt møte, eller å være tilstede og tilgjengelig for sine medarbeidere. Et naturlig spørsmål for oss blir da om i hvilken grad møtearrangøren, i forkant, har klart å formidle viktigheten og innholdet i møtet. Eller er det slik som flere av informantene sa; at møtet hadde liten hensikt og at informasjonen kunne vært gitt på annen måte.

Våre funn knyttet opp mot møter, handlet i hovedsak om at det var for mange møter utenfor egen enhet og virksomhet. Informantene sa at de ofte valgte å delta på møter i egen enhet, selv om det ikke var en pålagt oppgave. Dette gjorde de fordi de ønsket å gjøre seg kjent med sine medarbeidere, finne ut hva som *rører seg* i enheten, og å kunne følge opp sine ansatte på en god måte.

#### 4.2.6 Oppsummering administrasjon

Våre funn viste at informantene skilte mellom administrasjon- og ledelsesoppgaver. Mange av oppgavene var imidlertid *vevd tett sammen* slik at det tidvis var vanskelig å plassere oppgaven(e) i en av underkategoriene (administrasjon eller ledelse). Flere av arbeidsoppgavene inneholdt også elementer fra begge kategoriene. Funnene viser at alle informantene betegner oppgaver som handler om struktur, mål, budsjett og økonomi, implementering av rutiner, rapportering samt møter som administrative oppgaver. Dette er oppgaver de er pålagt å gjennomføre, og det finnes rutiner og instruksjoner for gjennomføring.

Funnene viste også at strukturen i våre to analyseenheter var veldig forskjellig. Kommune A hadde en flat struktur der veien fra mellomlederen og opp til overordnet strategisk ledelse var relativt kort. Kommune B hadde en lengre vei (flere ledelsesnivå) fra mellomlederen og opp til øverste ledelsesnivå, og våre informanter opplevde den som lang. Det medførte også at de

ikke opplevde å ha god nok kunnskap og/eller informasjon om det som skjedde på overordnet strategisk nivå.

Struktur handlet også om hvordan den enkelte enhet var organisert. Våre informanter fortalte at dersom de skulle klare å levere tjenester av faglig god kvalitet, så var det viktig at den interne strukturen var på plass, og fungerte tilfredsstillende. Våre funn viste at den interne strukturen handlet både om fagspesifikke oppgaver, samt mer generelle oppgaver. Til fagspesifikke oppgaver lå oppgaver som omhandlet undersøkelser, sårstell, medisiner, flytting av tjenestemottakere, utbetaling av økonomisk bistand og mange flere. De mer generelle oppgavene handlet om HMS-systemet, interne rutiner og rapportering. Våre informanter mente at også dette var oppgaver som medarbeiderne måtte kjenne til, blant annet rutiner for hvordan avvik skulle håndteres.

Alle våre informanter var bevisste på at de ble målt på ulike områder, som for eksempel budsjett og faglig kvalitet. Det de opplevde som en utfordring var imidlertid at fokus på målene ofte *forsvant* i en travel, og lite forutsigbar, arbeidshverdag. Våre funn viste at det å jobbe mot mål ofte ble satt i sammenheng med planlegging, men at planene ofte måtte endres fordi det plutselig skjedde andre ting som krevde fokus. Flere av informantene opplevde dette som frustrerende, og følte på dårlig samvittighet for at det som var planlagt ikke ble gjennomført.

Våre funn viste også at budsjett og økonomi preget arbeidshverdagen til alle våre informanter. Mange fremhevet at det å ha *trange* budsjetttrammer å forholde seg til, var en stor utfordring. *Trange* budsjetter ga lite handlingsrom i forhold til å planlegge, å sette mål og å ivareta både medarbeiderne og tjenestemottakerne på en faglig god måte. Spesielt så dette ut til å gjelde informantene som hadde ansvar for enhetene barnevern og helse og omsorg, der flere av oppgavene var lovpålagte. Flere av informantene fremhevet at de *trange* budsjetttrammene gjorde til at de ofte sto i et dilemma i avveiningen mellom faglig forsvarlighet og det å klare å holde budsjetttrammene.

En stor del av arbeidshverdagen til alle informantene gikk med til å implementere rutiner, og å kontrollere at disse ble fulgt. De fleste av informantene virket å være mest opptatt av rutiner som omhandlet medarbeiderne og oppfølging av disse, samt rutiner som omhandlet de fagspesifikke oppgavene.

I offentlig virksomhet er det satt krav til rapportering på mange ulike områder, og alle våre informanter fortalte at dette var en stor oppgave som tok mye tid. De fortalte om rapportering på økonomi, på fagområder og på områder som handlet om medarbeiderne. Informantene i kommune A rapporterte hovedsakelig direkte til rådmannsnivået, mens informantene i kommune B rapporterte hovedsakelig til nærmeste leder. Informantene fortalte også om rapportering til andre kontrollorgan.

Alle våre informanter mente at møter var noe som tok mye tid i arbeidshverdagen. Flere av informantene opplevde at enkelte møter tok for mye tid, og at informasjonen som ble gitt i møtet kunne vært gitt på en annen måte. En av informantene sa at hun opplevde det som om ledelsen ikke hadde tillit til at hun kunne finne informasjonen hun trengte på andre måter, enn ved å delta i et møte. Informantene mente at pålagte møter gikk på bekostning av tid de burde ha brukt på andre arbeidsoppgaver eller være tilgjengelig for medarbeiderne sine.

### 4.3 Ledelse

Som vi tidligere har nevnt går administrasjon og ledelse ofte *hånd i hånd*, og det handler om at den ene er avhengig av den andre for at organisasjonen skal fungere. Våre funn viste at i kategorien ledelse la informantene oppgaver som det ikke alltid finnes klare rutiner og instruksjoner på, men som ofte handlet om det mellommenneskelige aspektet.

I vår kategorisering av datamaterialet fant vi fire underkategorier til hovedkategorien ledelse. Disse fire er som følger:

1. Tilgjengelighet og tilstedeværelse
2. Relasjon
3. Kommunikasjon
4. Utvikling

### 4.3.1 Tilgjengelighet og tilstedeværelse

Det å være tilgjengelig for sine medarbeidere var noe som alle informantene mente var svært viktig. Å være tilgjengelig ble av mange definert som det å være lett å få tak i, enten på kontoret, via telefon eller mail. Noen av informantene fortalte at de i perioder hadde vært tilgjengelig døgnet rundt, men at det ikke var noe de ønsket å være. Tilgjengelighet handlet også om å være tilstede i enheten, det vil si å ha tid til å ta den kaffekoppen sammen med medarbeiderne på fredag ettermiddag, eller å stoppe opp fem minutter på medisinerrommet eller ved kopimaskinen, for å snakke noen ord med medarbeiderne som befant seg der. Enkelt sagt handlet tilgjengelighet og tilstedeværelse om å se medarbeiderne der de *var*, og ha tid til å snakke med dem.

*“At det er kort vei, at det er lav terskel for å spørre om råd eller ta kontakt” (Aud)*

*“[Det handler om] å ha en åpen dør, og at de kan komme inn” (Britt)*

Alle informantene snakket om *lav terskel* eller *åpen dør* inn til kontoret, og de prøvde i en travel hverdag å legge til rette for det. Med denne tilretteleggingen ønsket de at medarbeiderne ville ta kontakt dersom de sto i utfordringer både på jobb og privat. Det kunne handle om sykdom, samlivsbrudd eller andre faktorer som kunne påvirke jobbutførelsen. Informantene sa at dersom de klarte å få dette til, så ble arbeidshverdagen mer forutsigbar, og det var lettere å være i forkant når det handlet om å sette inn vikar, gjennomføre ulike tiltak og å planlegge generelt i avdelingen. Å ha tid nok til medarbeiderne i en travel arbeidshverdag ble sett på som en prioritert oppgave.

*Ja jeg er jo her sånn [klokken] 07.15 også er jeg med på morgenrapporten, det er litt sånn viktig for meg. .... jeg har jo en sånn ambisjon om å være veldig tilstedeværende, selv om det ikke alltid er like lett, ... det er jo liksom derfor jeg ble leder ... fordi at jeg har lyst til å jobbe med folka, tett på folka. .... hvis du spør dem så håper jeg dem ville sagt at jeg er tilstedeværende. Jeg føler det selv (Britt).*

Britt fortalte at hun valgte bevisst å starte dagen tidlig for å være med på morgenrapporten. Dette gjorde hun fordi hun ønsket å være *tett på* de ansatte, som hun mente var en viktig del av hennes lederoppgaver. Samtidig sa hun at de administrative oppgavene, som hun kalte det,

tok for mye av hennes tid, og det gjorde at hun var mindre tilgjengelig enn hun ønsket. Britt fortsatte med å si at det var viktig for henne å se den ansatte, ellers klarte hun ikke å *følge opp* slik hun ønsket å gjøre.

Informantene vektla spesielt det å kunne følge opp, bli kjent med, og *fange opp* ting som rørte seg i arbeidsmiljøet, som forklaringer på hvorfor tilgjengelighet og tilstedeværelse var så viktig for dem. Flere oppga også at tilstedeværelsen hadde et element av kontroll i seg. Her snakket de om kontroll over arbeidsdagen, hva som skjedde og hvordan tjenesten ble utøvd. Poenget med å kunne *fange opp* ting som rørte seg, enten av faglig eller arbeidsmiljømessig karakter, ble også satt i sammenheng med det informantene kalte å *trå til*. De fortalte at hvis det var arbeidsoppgaver i enheten som ga medarbeiderne ekstra utfordringer, eller dersom noen av medarbeiderne *sto fast*, så kunne de gå inn og støtte, ved å gi veiledning eller i noen tilfeller overta og/eller bistå, i gjennomføringen av arbeidsoppgaven.

Våre funn viste at flere av informantene utførte arbeidsoppgaver som ikke var tillagt stillingen som mellomleder. Dette gjorde de av flere ulike årsaker. Det kunne enten være mangel på ressurser som utløste dette, slik som at en mellomleder som av profesjon var utdannet sykepleier, kunne gå inn og bistå ved medisin håndtering, for på den måten å ivareta kravet om faglig kompetanse. Eller det kunne være at mellomlederen hadde en fagkomptanse som han/hun ønsket å vedlikeholde og videreutvikle. Dilemmaet ble i så henseende at arbeidsoppgaver som var lagt til mellomlederrollen, ofte ble prioritert vekk. Flere av våre informanter hadde i tillegg stillinger som inneholdt saksbehandling samt fagansvar, noe som så ut til å kompliserer bildet ytterligere.

Tilstedeværelse og tilgjengelighet handlet også om tillit. Flere av informantene sa at for å oppnå tillit så krevde det tilgjengelighet. Aud sa:

*“Men jeg tror likevel det er en viktig tid, folk skal ... hvis du vil at folk skal ha tillit til deg må du gjøre deg selv tilgjengelig”*

Britt mente at å ha en *åpen dør* har vært viktig for henne for å skape tillit, slik at relasjonen mellom henne og medarbeiderne kunne bli så god som mulig. Hun ønsket at medarbeiderne skulle føle at hun var en leder de *kunne dele ting med*.

En av mellomlederne vi intervjuet skilte seg noe ut i forhold til hvordan han vurderte og prioriterte i forhold til tilstedeværelse og tilgjengelighet. Bård sa:

*“Også er det noe med det ... at det er noen ganger jeg må prioritere tiden min ... og da blir det ... uhensiktsmessig at jeg har veldig lav terskel på dørstokken min”*

Bård viste til at han som mellomleder hadde mange arbeidsoppgaver som han måtte gjennomføre, og som krevde konsentrasjon. Han fortalte at han ofte kjente på et dilemma i forhold til ønsket om å være tilgjengelig og tilstedeværende, samtidig som pålagte arbeidsoppgaver krevde konsentrasjon. Han opplevde at oppgavene ble vanskelig å gjennomføre hvis han stadig ble avbrutt av sine medarbeidere. Han hadde derfor valgt å prioritere å ikke ha *åpen dør*, til enhver tid.

### 4.3.2 Relasjon

Relasjon handler om hvordan vi som mennesker har det sammen med andre. I arbeidslivet (og ellers) vil det å ha gode relasjoner til sine nærmeste ofte være avgjørende for at oppgaver skal bli løst på en god måte. Relasjoner handler også ofte om samarbeid, og det å gi og ta, og vi vil hevde at samarbeid er vanskelig dersom relasjonen mellom partene ikke er god.

Arne sa at medarbeiderne var en veldig viktig ressurs, og at en av arbeidsoppgavene hans var å påse at de hadde det bra.

*(...) passe på at de ansatte har det bra på jobb, og serve dem, passe på at de har det de trenger for å kunne utføre jobben. Både det fysiske som de trenger, altså de må ha nok kulepinner for å kunne skrive, og kompetanse, og ha den tryggheten og roen som skal til for å kunne gjøre en god jobb.*

Utsagnet kan tolkes som at Arne, ved å *serve* medarbeiderne, ønsket å bygge en god relasjon til sine medarbeidere. Det viste også at det ikke bare handlet om å være tilgjengelig slik som beskrevet i kapittel 4.3.1, men også om at nødvendig utstyr, trygghet og arbeidsro var faktorer som bidro til å skape gode relasjoner.

Anne svarte følgende på spørsmålet om hvordan hun opplevde samarbeidet med mellom seg og medarbeiderne:

*“Jo, jeg opplever det som veldig bra. .... vi har en veldig åpen kommunikasjon, arbeidets art er jo sånn at jeg opplever at vi kommer veldig tett sånn relasjonelt”*

Alle våre informanter var opptatt av å ha et godt samarbeid med sine medarbeidere. I første omgang handlet det om at de faglige oppgavene skulle bli løst på en best mulig måte. Anne sa at uten det gode samarbeidet hun hadde med de andre i tjenesten, ville det ikke vært mulig å være leder i en såpass krevende tjeneste som hun ledet. Hun opplevde at konflikter var fraværende på jobb, og var opptatt av å rose medarbeiderne.

Selv om alle informantene var opptatt av å bygge gode relasjoner til medarbeiderne, var det flere som fortalte at det ikke alltid var like lett. Som relativt nyansatt mellomleder opplevde Britt at blant annet mange samtaler med personalet var svært krevende:

*Det var mye ... som jeg i forkant gruet meg til. Men så er det blitt bedre etterhvert når jeg er blitt vant til å ha noen samtaler, men fortsatt kan jeg ta meg selv i å grue meg. Men så tenker jeg det er sikkert normalt og da, for da blir jeg sikkert mer fokusert ... men det er mye tøffe samtaler.*

*(...) jeg gjør jo ikke noe for at [jeg] vil noen noe vondt. Man gjør det jo for dem sitt eget beste, men det er noen ganger å få dem til å forstå at det er det da. For det er jo ikke alle som vil innse at dette kan være bra da.*

Utsagnene til Britt viste hvor komplisert relasjonsbygging kan være. Som nyansatt mellomleder kan vi anta at det vil ta noe tid før de gode relasjonene er på plass. Vi spør oss også om det er mulig å oppleve en god relasjon til alle medarbeiderne, spesielt i store enheter. Kanskje kan være en fare for at det alltid vil være noen av medarbeiderne som man ikke klarer å komme *tett nok* på, og som kan bli en kilde til dårlig arbeidsmiljø. Og i enheter der man har døgndrift (ansvar for turnusarbeid), eller der enheten er spredt geografisk, kan det der være mulig å få til gode relasjoner med alle medarbeiderne?



Det at noen av informantene hadde faglige oppgaver i tillegg til ledelsesoppgaver innebar at de ikke alltid kjente seg som ledere. De kjente seg mer som en kollega til resten av personalet.

Anne sa:

*“(...) jeg kjenner meg ikke som leder. Altså, jeg vet jo at jeg er leder, og jeg vet at jeg utøver ledelse, men jeg går ikke å kjenner på denne lederrollen”.*

Spesielt to av informantene fortalte om faglige oppgaver, og vi fikk inntrykk av at de satte stor pris på å ha disse oppgavene i tillegg til ledelsesoppgavene. De faglige oppgavene handlet om å fatte ulike beslutninger i henhold til forskjellige lovverk, samtaler med tjenestemottakere og undersøkelser/oppfølging av ulike typer. Det kunne se ut som om de opplevde at de på denne måten, med en delt rolle, klarte å opprettholde en godt forhold til medarbeiderne. En av informantene fortalte imidlertid at den delte rollen også kunne være vanskelig, da han følte at i noen faglige diskusjoner med medarbeiderne så kunne hans deltakelse legge en demper på diskusjoner, og at ikke alle sa det de mente. Vi kan derfor ikke unngå å stille spørsmål ved hvor hensiktsmessig det er å ha en delt rolle. Og er det da slik at en delt rolle krever en helt spesiell bevissthet i forhold til når man er leder, og når man gjør andre oppgaver.

Alle våre funn indikerer at tillit er viktig i relasjonen med medarbeiderne. Våre informanter hadde stor tillit til sine medarbeidere, og stolte i stor grad på at de gjorde det som var forventet av dem. Bente mente at dersom hun viste de ansatte tillit, så fikk hun som leder ofte noe igjen for det. I praksis kunne det bety at det var lettere for henne å få medarbeiderne til å yte ekstra når situasjonen krevde det.

Begrepet samarbeid blir ofte brukt når man snakker om relasjoner. En av informantene brukte *vi* som begrep når hun skulle beskrive hvordan samarbeidet fungerte i hennes enhet. Det kan tolkes som at hun ser på seg selv som likeverdig med resten av medarbeiderne, noe som sannsynligvis bidrar i relasjonsbyggingen.

*Så vi jobber mye med den vi-følelsen og det samarbeidet, ... at alle gjør ting med beste mening, og ikke med verste mening. Og også det at vi er veldig forskjellig og har forskjellig kompetanse og kan forskjellige ting, ... da må vi på en måte ta hensyn til det og og være gode på å si at det kan jeg vise deg og det kan jeg gjerne lære deg (Britt).*

Samarbeid handlet også ofte om å tilrettelegge for medarbeiderne. Og som i mange av de andre underkategoriene vi har redegjort for, så var målet at enheten skulle levere tjenester av best mulig kvalitet. For Bente var både tilrettelegging og god tjenestekvalitet avgjørende når hun skulle sette opp turnusplan, for som hun sa:

*(...) hvis du ikke skjønner at på mellomledernivå, hvor vi sitter, ... at de ansatte må ha det bra på jobben. [Det] er få ting du ikke skal tulle med det er lønn, ferie. og så må du tilrettelegge turnus. Jeg kan være rasshøl jeg og lage den verste turnusen i manns minne, men det jeg ender med i den andre enden da er en utslitt ansatt. Men legger jeg til rette for at turnusen skal passe med det privatlivet jeg vet den personen har .... Det tenker jeg handler mye om den empatibiten ... du ser mennesket for det det er (Bente)*

Utsagnet viste at Bente var klar over at det var hun, som mellomleder, som hadde ansvaret for at samarbeidet fungerte. Som hun sa, så handlet det om å ha medarbeidere som klarte å stå i jobben, selv om ting kunne være vanskelig. Slike uttalelser er gjennomgående i våre funn, og det får oss til å lure på om *virkeligheten* faktisk er slik. Ofte hører man om ledere (også mellomledere), som misbruker sin stilling, og ser på medarbeidere som noe de kan *skalte og valte med*, etter eget forgodtbefinnende. Man kan jo håpe at verden har *gått framover* og at et godt samarbeid er vanlig i alle enheter.

Samarbeid kan også handle om kontroll, men ingen av våre informanter sa at det var noe de var opptatt av. Tvert imot, så virket alle å være opptatt av at samarbeidet skulle være til beste for medarbeiderne. Man kan jo lure på om det forholder seg slik i virkeligheten, eller om det er noe de sier til oss som forskere, fordi det høres bedre ut.

Vi velger imidlertid og tro på det de sier, og avslutter kapittelet med et utsagn fra Bente:

*“[Det] kommer ingenting i en lukket hånd. Og det handler om at hvis jeg gir en del, så får jeg jo noe tilbake, selv om jeg ikke forventer det”.*

### 4.3.3 Kommunikasjon

Våre funn viste at alle våre informanter så på kommunikasjon som avgjørende i samhandling med andre. Kommunikasjon ble også satt i sammenheng med relasjon. Flere av informantene

fremhevet spesielt at det å være tydelig og direkte i kommunikasjonen var viktig. Dette gjaldt kommunikasjon med egne medarbeidere, men også videre oppover i systemet (til direktør/rådmannsnivået) og til tjenestemottakere. En av informantene sa:

*“Tydelighet er kjempeviktig i lederrollen” (Bård).*

Aud var opptatt av å være direkte i sin kommunikasjon, hun ville ikke *pakke inn ting*. Hvor direkte hun kunne være, avhang av hva slags sak hun diskuterte. Også Anne mente hun var direkte i sin kommunikasjon, og sa at hun *“kaller en spade for en spade”*. Hun syntes det fungerte godt, både til medarbeiderne og videre opp til overordnet ledelsen.

Generelt fortalte alle informantene om god kommunikasjon, på alle nivå. Flere gav uttrykk for at de tilpasset kommunikasjonen etter hvem de snakket med, og ut fra tema. Britt fortalte blant annet at hun hadde lært seg til å aldri gå inn i en samtale uten å ha et klart mål med hva hun ville oppnå med samtalen. Hun sa:

*“Jeg prøver å ha målet for samtalen ... foran i pannelappen .... Hver gang jeg har en samtale prøver [jeg] å tenke hva er målet med denne samtalen”.*

En av våre informanter skilte seg litt ut når han beskrev hvordan han kommuniserte i arbeidshverdagen. Bård mente at han tilpasset kommunikasjonen avhengig av om han snakket med sine medarbeidere, eller sin leder. Han sa:

*(...) med mitt personale er jeg veldig direkte, det er ikke noe kimsing hit eller dit .... Sånn i forhold til felles ledere så er det på en måte litt annerledes ... men med personalet så tror jeg det merkes som tydelig (Bård).*

Flere av mellomlederne antydte at kvinner pratet mer enn menn, og at kvinner kunne bruke mer tid før de *kom til poenget*. Utsagnet kommer fra både kvinnelige og mannlige mellomledere, og er jo *gammelt nytt*. Det får oss til å undres over hvorfor det er sånn. Er menn mer effektive i arbeidshverdagen enn kvinner, og får sagt det de ønsker med færre ord. Eller er det sånn at kvinner er like effektive, men jobber på en litt annen måte (som for eksempel ved å prate mer).

Kommunikasjon handler også om å lytte. Dette viser følgende utsagn:

*Det er jo ... den lyttingen og det å ha en åpen dør og at de kan komme inn og hvis de ikke føler seg i form en dag så .... Nå har jeg på en måte oppnådd det med nå at de kan ringe meg og si at de sliter med noe hjemme ... så [de] orker ikke gå ut i dag, men [de] kan sitte inne. Da har jeg fått til en slags åpenhet ... om at det er greit å si fra til meg ... og at vi ... kan tilrettelegge for det. Og det er jo via kommunikasjon ... jeg prater ... med dem ... og at jeg vet en del om dem (Britt).*

Som utsagnet over viser så handler kommunikasjon om mer enn det å prate med hverandre. Og vi vet jo at kommunikasjon også handler om det non-verbale språket; hvilke signaler man sender gjennom kroppsspråk, påkledning, tilstedeværelse og mye mer. Bente beskrev at hun av og til nesten måtte være som en psykolog når det kom til kommunikasjon:

*“Men den kommunikasjonen med folk ... det er liksom et eget fag i seg selv, du er jo alt fra psykolog noen ganger .... [Det] er jo så mye ting folk sliter med ... hjemme”.*

Kommunikasjon handlet også om å ta de *vanskelige* samtalene. Slike samtaler kunne dreie seg om feil som var gjort i jobben, rusproblematikk, nedbemanning og så videre. Ofte bisto en tredjeperson (personalleder eller HR) i samtalen, men mellomlederen var den som kjente medarbeideren best og som ofte kjente på det største ubehaget. Vi stiller oss spørsmålet om det ofte kan være behov for å tenke spesiell opplæring for ledere i forhold til slike samtaler. Eller er det slik at det uansett vil være en arbeidsoppgave som forbindes med ubehag og at støtte til leder er tilstrekkelig.

#### 4.3.4 Utvikling

Et av funnene vi gjorde i forhold til hovedkategorien ledelse var at informantene ønsket faglig utvikling hos sine medarbeidere. Flere av informantene sa at de oppfordret sine medarbeidere til å gjennomføre videreutdanning, og de prøvde å tilrettelegge for det. Det kunne være ved å gi økonomisk støtte, *fri* med lønn og/eller tilrettelegging av arbeidstid. Flere av informantene sa også at de tok hensyn til medarbeidernes interesseområder i forhold til personlig utvikling. Britt sa:

*Også er det ... viktig for meg å drive med utvikling av dem ... at de kan få jobbe med det de har lyst til. For jeg har litt troen på at vi holder folk i jobb hvis de kan jobbe med ting som interesserer dem. De har jo valgt å jobbe her ... men hvis du hele tiden går og gjør de samme tingene, og egentlig er veldig opptatt av sår, og så får du aldri stelt sår, da tror jeg det er viktig at du får stelt sår.*

Informantene ønsket også utvikling av enheten som sådan. De var opptatt av at de fleste medarbeiderne skulle ha kunnskap om ulike områder av tjenesten, for på den måten å heve den faglige kvaliteten.

Flere av informantene fortalte at de hadde ressurspersoner innenfor forskjellige fagområder. Disse medarbeidere ble prioritert til ulike kurs, for å heve kompetansen på sitt ressursområde. De fortalte også om stort fokus på e-læringsprogrammer og at det var bestemt hvilke kurs som skulle prioriteres i den enkelte enhet/fagområde. Enkelte e-læringskurs var det forventet at alle ansatte skulle gjennomføre.

Mange av informantene var også opptatt av at de trengte å utvikle seg til å bli bedre ledere, og Aud mente at mangel på lederutvikling førte til at man fikk for mye *privat praksis* som hun kalte det:

*Nei, vi er inne i et ganske stort prosjekt nå, der ledelse skal ... styrkes, fordi en ser at mangel på sånne type instruksjoner, eller mangel på det å utvikle ledelse har skapt store rom i organisasjonen som gjør at en får mye privat praksis, og lite enhetlig ledelse som igjen fører til store sprik ... både i kvalitet og utøvelse av tjenesten, på lavere nivå også.*

En annen av informantene snakket om kollegabasert veiledning der fokus var på personalledelse og andre oppgaver som var felles for alle mellomlederne, uavhengig av hvilket fagområde enheten hadde. Dette ble fremhevet som noe positivt.

### 4.3.5 Oppsummering ledelse

Som vist i kapittel 4.2.6 syntes våre informanter at det kunne være vanskelig å skille mellom administrative oppgaver og ledelsesoppgaver. Ledelsesoppgaver omhandlet ofte oppgaver som var knyttet til medarbeiderne og utvikling av enheten.

Alle våre informanter var svært opptatt av å være tilgjengelig for sine medarbeidere. De snakket om å ha en *lav terskel*, eller *åpen dør* for at medarbeiderne lett kunne ta kontakt med dem. Det handlet også om tilstedeværelse i form av deltagelse rundt kaffekoppen, og på andre sosiale møteplasser i enheten. Informantene så tilgjengelighet og tilstedeværelse i sammenheng med begrepet tillit. Det å være tilgjengelig og tilstedeværende mente de ga mer forutsigbarhet i arbeidshverdagen, da de kunne sette inn tiltak tidlig dersom de visste hva som kom til å skje.

Flere av informantene fortalte at de hadde satt noen begrensninger i forhold til det å være tilgjengelig hele tiden. Dette handlet om at de trengte en *pustepause*, og en av informantene sa at han innimellom måtte *stenge døren* fordi han trengte konsentrasjon til å utføre de pålagte oppgavene. Andre fortalte om begrensninger i bruk av hjemmekontor og bruk av telefon og mail på fritiden.

Våre funn viste at alle informantene var opptatt av å ha gode relasjoner, både til medarbeiderne, men også til andre de samarbeidet med. Det kunne være oppover til ledelsen, til tjenestemottakere og andre de må forholde seg til. Spesielt var de opptatt av relasjonen til medarbeiderne, og de fleste gav uttrykk for at den var svært god. De mente at relasjon var noe man bygget i samspill med andre, og en av informantene mente at som mellomleder har man et ansvar for å *passer på* sine medarbeidere. Dette for at jobben skulle bli utført på forsvarlig måte, og etter gjeldende rutiner. En annen av informantene sa at uten en god relasjon til medarbeiderne ville det ikke vært mulig å være leder for enheten.

Noen av informantene ga uttrykk for at det av og til kunne være vanskelig med relasjonsbygging. En av informantene fortalte om møter som hun grudde seg til å delta på, selv om hun følte at etterhvert som hun ble kjent med medarbeiderne, så gikk det bedre. Flere av informantene hevdet at en god relasjon til medarbeiderne førte til fravær av konflikter i enheten.

Noen av våre informanter fortalte at de i tillegg til å være leder, hadde fagoppgaver på lik linje med medarbeiderne. Disse informantene sa at de ikke følte seg om ledere bestandig, men mer som en kollega til medarbeiderne.

Flere av informantene satte begrepet relasjon i sammenheng med samarbeid. De mente at samarbeid var viktig for at målene i enheten skulle nås, og tjenesten skulle oppleves som faglig god. Også her handlet det om å *passé på*, og tilrettelegge for medarbeiderne. Eksempler på tilrettelegging kunne være at alt som omhandlet lønn og ferie var *på plass*.

Å kunne kommunisere, både oppover, nedover og til siden var også noe alle informantene var opptatt av. Våre funn viste at de satte det i sammenheng med å få gitt de riktige beskjedene, få svar på spørsmål og generelt få gjennomført de oppgavene som arbeidshverdagen krevde. Flere av informantene viste til at kommunikasjon ikke bare handlet om det som ble sagt i møte med andre, men like mye om det å kunne lytte og den non-verbale kommunikasjonen. Våre funn viste at flere av informantene mente at tydelighet var viktig i kommunikasjonen. Andre informanter brukte begrepet direkte, og sa at det handlet om å *kalle en spade for en spade*.

De fleste av våre informanter sa at de opplevde kommunikasjonen som god, uavhengig av hvem de snakket med. Noen hevdet imidlertid at kvinner snakket mer enn menn, og at det derfor kunne ta mer tid før man kom til poenget. En av informantene sa også at han tilpasset kommunikasjonen alt etter hvem han snakket med; om det var medarbeiderne eller ledelsen.

Våre funn viste også at informantene la det å kunne ta de *vanskelige samtalene* i begrepet kommunikasjon. Dersom kommunikasjonen med alle partene var god, var det lettere å finne gode løsninger.

Alle våre informanter så på faglig utvikling av medarbeiderne som en ledelsesoppgave. De forsøkte å legge til rette for kurs, videre- og etterutdanning. De var opptatt av at medarbeiderne skulle få arbeidsoppgaver som passet til sitt interesseområde. Hensikten var å unngå *turn-over*, og å klare å beholde medarbeiderne.

## 4.4 utfordringer i arbeidshverdagen

På spørsmål om hvilke utfordringer informantene opplevde å stå i, kom det tydelig fram at det var store og små utfordringer daglig. Utfordringer blir ofte satt i sammenheng med problemer, men i dagens samfunn kan man også velge å se på utfordringer som noe som utvikler og styrker. For våre informanter virket utfordringene å bety det samme som problemer, og generelt var utfordringene i hovedsak knyttet til faktorer som travelhet, penger og folk.

Med bakgrunn i vår kategorisering fant vi to underkategorier i hovedkategorien utfordringer i arbeidshverdagen. Disse to kategoriene er:

1. Tid og travelhet
2. Ressurser

### 4.4.1 Tid og travelhet

Generelt sett var arbeidshverdagen til alle informantene preget av høyt tempo og lite forutsigbarhet. Anne beskrev at det var *“tempo gigante”*, mens Bente snakket om medarbeidere som *“løp i hamsterhjulet”*.

Alle gav inntrykk av at de ønsket mer tid til å planlegge, og til å ivareta både medarbeidere og tjenestemottakere.

Britt sa at dagene var lite forutsigbare, det skjedde stadig ad-hoc ting som hun måtte bruke tid på:

*Jeg har ... laget en liste for meg selv over hva som er viktig og hva som er mindre viktig de ... dagene jeg er på jobben, i forhold til de ad hoc oppgavene .... [Er] dette viktig å gjøre ... i dag, eller [kan] det vente til i morgen?*

Britt sin beskrivelse av arbeidshverdagen var typisk for våre informanter. Planene de hadde lagt for dagen ble ofte forskjøvet, og de måtte omprioritere oppgavene fordi det skjedde ting som krevde umiddelbar handling. De opplevde å stå i daglige dilemmaer der de måtte prioritere mellom viktige oppgaver.



*Ofte har jeg, hele uken er som regel planlagt på forhånd, men så vet jeg også at på fredag, når klokka er halv fire, og jeg skal ta helg, hvis jeg da snur meg tilbake, og så ser på kalenderen; ble uka sånn? Så er det veldig sjelden. For det er bestandig ett eller annet som dukker opp, som gjør at ting ikke blir sånn som man hadde tenkt. Og det synes jeg er bra, det gjør at jeg får aldri tid til å kjede meg (Arne).*

Arne beskriver samme utfordring som Britt, men hans fokus er litt annerledes. Han synes det er bra at ikke alt går etter planen, det gjør nemlig arbeidshverdagen mer spennende.

Inntrykket vårt er at flere av informantene trives med dager som ikke alltid går som planlagt, men at de fleste har en grense for hvor mye de klarer å håndtere av uplanlagte hendelser i løpet av en dag. Hvor denne grensen går, synes å være individuell, og flere forteller om grep de har tatt for å unngå å bli utslitt. Det kan handle om å *skru av* mailen, sette grenser for hva man svarer på av sms og telefoner etter arbeidstid, og begrense bruken av hjemmekontor på kveldstid. Bente fortalte dette om grep hun har tatt for å klare å stå i arbeidshverdagen som mellomleder:

*“Nå så er det et sånn veldig vakkende korthus vil jeg si. Prøver å holde det stående ...[Jeg] tar en dag av gangen, og skrur av tlf når jeg går hjem for i det hele tatt å overleve”*

Kan endring i struktur, arbeidsoppgaver og rutiner føre til en mer forutsigbar arbeidshverdag? Bård hadde i utgangspunktet stor tro på at endring kunne gi en mer forutsigbar hverdag, men opplevde at planer om både små og store endringer, ofte tok en *annen retning*:

*“At du har en plan først, og så må man begynne å løpe i en annen retning fordi det dukker opp ting”.*

Alle informantene fortalte om en veldig hektisk arbeidshverdag der de stadig måtte prioritere mellom arbeidsoppgavene. Også her viste våre funn at enheter innenfor barnevern og helse og omsorg var de som opplevde å ha det mest hektisk. Ut fra våre funn blir det for oss et naturlig spørsmål om det er slik at den totale arbeidsmengden som er lagt til mellomlederne er for stor. Kan det tenkes at med mindre arbeidsoppgaver så ville arbeidshverdagen sett annerledes ut?

#### 4.4.2 Ressurser

På spørsmålene våre knyttet til utfordringer var en av underkategoriene som utpekte seg ressurser. Når vi viser til ressurser her, handler det om økonomi og personalressurser. I forhold til økonomi var det spesielt utfordringen med marginale budsjetter og lite handlingsrom som ble påpekt. Bård sa det slik:

*“Det er veldig små marginer opplever jeg, det er jo lite handlingsrom, og da tenker jeg budsjettmessig og rammene for det”.*

Utfordringer som handlet om personal dreide seg om å rekruttere og beholde, samarbeide, kunne følge opp, tilrettelegge og veilede medarbeidere. Bente sa følgende om hva hun opplevde som en stor utfordring:

*Jeg tenker utfordringen vår som er den største vi står i er sykepleierne våre som jobber i 4 år og så flytter på seg. Det er den største utfordringen vi har og den har vi kontinuerlig. [Det] er en utrolig tøff utfordring og det er den som veldig mange ganger vipper tårnet for meg.*

At kompetansen forsvinner fra enheten var noe som flere av informantene beskrev som vanskelig. Noen antydte at lønnsnivået i kommunen ikke kan måle seg mot privat sektor eller omkringliggende kommuner, og at det var årsaken til at mange forsvant. Å miste personalressurser bidro ofte til økte kostnader dersom det måtte settes inn vikarer, samt at det reduserte kvalitet i enheten til ny fagperson var på plass, og ferdig opplært. I tillegg fortalte mange av informantene om en enda mer hektisk arbeidshverdag, i *jakten* på ny ansatt.

En av informantene, Anne, fortalte om en helt annen type utfordring. Hennes største utfordring i jobben som mellomleder handlet om å være i forkant for å klare å beskytte medarbeiderne mot netthets og trusler, som var en stor risiko i hennes enhet. Fordi hun ikke visste når dette skjedde, var det også vanskelig å være i forkant. Hun vektla derfor å *ruste* sine medarbeidere til å tåle det bedre, og å sette inn tiltak når det skjedde. Til tross for forebyggende tiltak og gode rutiner, opplevde Anne at å ivareta medarbeiderne på en god nok måte, var vanskelig.

I forhold til faktorer som oppfølging, veiledning og tilbakemelding til sine medarbeidere ga flere av lederne uttrykk for at de syntes dette var utfordrende i arbeidshverdagen, og at det var en arbeidsoppgave de gjerne skulle brukt mer tid på.

*Og det jeg synes er krevende noen ganger å gjennomføre ... er å følge opp hver og en godt nok. Skulle sikkert hatt mye flere en til en samtaler med de. Personell som trenger å få litt mer påfyll av meg og oppfølging, men det er ikke alltid hverdagen gir rom for det (Bård).*

Det Bård sa var typisk, og sammenfallende, med hva de andre informantene opplevde. Som tidligere påpekt var målrettet oppfølging av medarbeidere vanskelig å gjennomføre, fordi arbeidshverdagen ikke ga rom for det. Dagene besto av mange ad-hoc oppgaver, og var tidvis lite forutsigbare (se kapittel 4.2.2). Er dette grunnen til at oppfølging av personalet blir så krevende å gjennomføre i arbeidshverdagen? Er det slik at de uplanlagte arbeidsoppgavene tar all tid? Er den totale arbeidsmengden og ansvaret som ligger til stillingen som mellomleder for stor? Eller er det kanskje slik at det er vanskelig for mellomlederne å prioritere, selv om alle er klar over dette er en oppgave de burde vektlagt?

#### 4.4.3 Oppsummering utfordringer

Våre funn viste at den største utfordringen informantene opplevde var å ikke ha nok tid. De beskrev en arbeidshverdag som var så travel at de ikke rakk over alt det de planla og ønsket. De opplevde at de måtte omprioritere oppgaver, noe som ofte førte til et dilemma når de måtte prioritere mellom oppgaver de mente var like viktige. Forsøk på endre struktur og måten de jobbet på, for at arbeidshverdagen skulle oppleves som mindre travel, førte ofte ikke frem, fordi det ikke var tid nok til implementering og gjennomføring av nye rutiner.

En av de andre store utfordringene handlet om ressurser. Som nevnt i kapittel 4.2.3 opplevde alle informantene å ha *trange* budsjetter, noe som førte til at de måtte prioritere hva som var viktigst til enhver tid. I tillegg handlet ressurser om å klare å beholde gode medarbeidere, rekruttere nye medarbeidere og å unngå *turn-over* i enheten. Dette var spesielt viktig når det ble snakk om faglig kvalitet og forsvarlighet i enheten.

En av våre informanter fortalte om utfordringen med netthets og trusler. Hun var mellomleder for en enhet som av og til opplevde slikt. Hun sa at det var vanskelig å unngå det, men at hun brukte tid på å styrke medarbeiderne sånn at de var forberedt når dette skjedde.

Felles for alle informantene var at oppfølging og veiledning av medarbeiderne ofte var en av de oppgavene som havnet langt ned på prioriteringslista i en travel arbeidshverdag. Alle informantene gav inntrykk over at de ønsket det annerledes, men ingen hadde klare idèer om hvordan de skulle klare det.

## 4.5 Intuisjon

Intuisjon er et begrep som mange forbinder med magefølelse og å handle før man tenker. Mange av de beslutningene man tar i løpet av en dag, skjer ved bruk av intuisjon, uten at man tenker mer over det.

Våre informanter hadde et lite bevisst forhold til begrepet, men mente samtidig at de brukte intuisjon daglig i utøvelsen av sitt lederskap. De hadde imidlertid ulike definisjoner på hva intuisjon var, og i hvilke situasjoner de brukte den. Flere av informantene mente at intuisjon kom fra tidligere erfaring og kunnskap. De mente også at de oftest brukte intuisjon i samhandling med andre.

I vår analyse av datamaterialet, fant vi tre underkategorier til hovedkategorien intuisjon. Underkategoriene er som følger:

1. Erfaring og kunnskap
2. Evnen til å se
3. Beslutninger

### 4.5.1 Erfaring og kunnskap

Våre funn viste at informantene hadde et lite bevisst forhold til begrepet intuisjon i sin arbeidshverdag. Beskrivelser som at det handlet om magefølelse, refleks, respons uten å tenke gikk igjen hos flere. Flere mente også at det handlet om tidligere erfaring og kunnskap som

ble aktivert. Nedenfor er listet opp fire sitater som viser hva informantene svarte da vi ba dem om å definere begrepet magefølelse:

*“Det jeg legger i det begrepet, jeg tenker magefølelse, når du sier intuisjon” (Arne).*

*“Det er litt sånn magefølelse egentlig” (Britt).*

*“At man skjønner ting, at magefølelsen din er med deg” (Bente).*

*“Jeg henger meg litt på den her typen magefølelse” (Aud).*

Som vi ser, beskrev alle intuisjon som en følelse som kom fra magen. Vi fikk inntrykk av at å bruke magefølelsen var et mer anvendt begrep i dagligtalen til de fleste, og noe som lettere kunne beskrive hva det handlet om.

En av informantene, Anne, brukte ikke begrepet magefølelse når hun skulle definere intuisjon. Hun mente at begrepet var sammensatt, og syntes det var vanskelig å beskrive hva det handlet om. Hun sa:

*“Det handler jo om hva man sanser, og hva man ser og hører ... det er så sammensatt at det er vanskelig å beskrive”*

For Anne handlet intuisjon om hva hun sanset, gjennom syn og hørsel. Hun henviste på mange måter til det å ta inn en stemning, og det å få en fornemmelse for noe. Også Aud var opptatt av sansene når hun videre skulle beskrive hvordan hun opplevde å bruke intuisjon.

*Men det er jo ofte basert på noen [sanser], .... at du kanskje føler ett eller annet, ja ser noe som du stusser litt på, og så får du en sånn følelse ... kanskje må jeg ta en prat, kanskje skal jeg skal invitere til den kaffekoppen ... for å sondere litt, for å høre om alt er ok.*

Informantene mente at intuisjon var en naturlig del av arbeidshverdagen, og Arne beskrev det slik:

*(...) man skal lytte til magefølelsen, det bruker jeg å si til brukerne også, ja, fordi den er ofte rett, på samme måte som førsteinntrykket av en person du får. Det er også ofte rett.*

Funnene våre viste at informantene mente de brukte intuisjon først og fremst i samhandling med andre, og spesielt i møte med medarbeiderne. På spørsmål om når hun brukte intuisjonen, sa Bente det sånn:

*“Jeg tror man bruker det hele tiden”.*

Flere av informantene mente også at de hadde et stort handlingsrom når det gjaldt bruk av intuisjon, og Anne koblet begrepet skjønn inn når hun beskrev handlingsrommet:

*“(...) det er jo summen av dette, for jeg tenker at rommet der vi bruker skjønn er veldig stort hos meg som leder, for det er en veldig liten del som det er noen fasit på”.*

Som Anne påpekte i utsagnet over så finnes det ikke alltid en fasit, men man må av og til ta avgjørelser basert på sunn fornuft og skjønn. Flere av informantene ga lignende forklaringer og satte likhetstegn mellom skjønn og intuisjon. De fortalte om situasjoner der de tilrettela for medarbeidere, eller hadde vanskelige samtaler med medarbeidere eller tjenestemottaker, der intuisjon og skjønn spilte en stor rolle.

En av informantene fortalte om en ubehagelig episode med en tidligere ansatt, der hennes vurdering av egen atferd og hvordan hun tenkte, ga klare assosiasjoner til bruk av intuisjon og skjønn. Hun fortalte at hun handlet i den truende situasjonen uten å tenke, og når hun fortalte om det i ettertid (i intervjuet), mente hun selv at det var hennes kunnskap og erfaring som hadde gjort at hun handlet som hun gjorde. Hun kunne ikke redegjøre eksakt for hvorfor hun gjorde som hun gjorde.

Selv om flere av informantene mente de hadde et stort handlingsrom når det kom til bruk av intuisjon, så opplevde ikke alle det slik. For noen var arbeidshverdagen så fylt opp av må-oppgaver at det tok omtrent all tiden. Likevel fikk vi det inntrykket at *når det koker* så må man som mellomleder stoppe opp, kjenne på magefølelsen, og kanskje droppe noen av de pålagte oppgaven. Bente beskrev det slik:

*(...) det er kanskje noen situasjoner du er mer obs på for å si det litt sånn. Sånn er det når det koker og, så tenker jeg at hvis noen kommer inn med tårer i øynene så ... kan det koke alt det vil, du må på en måte bare ta det, for du skjønner at her er det ett eller annet som har skjedd. Men det kan nok hende at noen av filtrene på en måte er litt mer tette da ... når det koker så er du ikke helt ... på nett hele tiden.*

Kanskje var Bentes reaksjon, i den situasjonen hun beskrev, et resultat av den erfaringen hun hadde. Til tross for høyt stressnivå i situasjonen, observerte hun, og klarte å handle hensiktsmessig overfor den ansatte. Samtidig vektla hun at høyt stressnivå i arbeidshverdagen gjorde det vanskelig å holde fokus, og at hun av og til kunne miste noe fokus og dermed ikke ta tak i ting som hun burde.

#### 4.5.2 Å ha evnen til å se

Alle informanter satte bruken av intuisjon i sammenheng med hvor godt de kjente medarbeiderne. Svarene kan indikere at de setter klare likhetstegn mellom kjennskap til den enkelte medarbeider, og hvordan de håndterer situasjoner som måtte oppstå. Observasjon i situasjoner og i samspill ble av flere informanter fremhevet som svært viktig, også i sammenheng med bruk av intuisjon. Aud sa dette om hvordan hun brukte observasjon og intuisjon når hun deltok i møter:

*Ja, du sitter i møter og observerer. Jeg er sånn som ofte liker å sitte å se på folk, kan ofte bruke tid på det, i møte med tillitsvalgte .... Merker at jeg ofte blir spurt; hvis du skriver referat, kan du samtidig .... Hvis du ikke skriver referat i det møtet, kan du ... se litt hvordan samspillet er, for du ser ofte på om folk endrer adferd i forhold til tema, eller hvordan de ellers bruker å være, for å prøve å fange opp om det er ting som ikke blir sagt, og som kanskje likevel er til stede i en aller annen form.*

*Det er jo med mennesker vi har å gjøre, både pasienter og ansatte, og da er det noe med hvordan er det mennesket som står overfor meg her og nå, og hvordan får jeg overbrakt den beskjeden på en god måte? Det er jo intuisjonen som jobber hele tiden (Bård).*

Utsagnet indikerte at Bård brukte intuisjon i alle møter med andre, og at han tilpasset kommunikasjonen deretter. Intuisjon blir altså koblet til det å *se andre* og å tilpasse kommunikasjonen til situasjonen. Dette kan tyde på at bruken av intuisjon kan være både kontekst- og personavhengig.

Anne beskrev at hun brukte sunn fornuft, skjønn og intuisjon om hverandre i arbeidshverdagen:

*Jeg tror nok at jeg leder mye på intuisjon .... Vi er veldig mye sammen, det betinger stor grad av kommunikasjon ... vet at det er stort press på avdelingen, jeg ser hvis de kvier seg, setter ord på det, må ta avgjørelser der og da ... hva er klokt å gjøre, en ting er hva boken sier, og hva lovhjemlene, og hva forskriften, alt dette er sånt bakteppe, hvordan ... kjenner jeg den enkelte ansatte, hvordan vurderer jeg at den vil ... kunne håndtere saken, og så må jeg bare lede dem ut i noe, eller ut av noe, alt ettersom. Da er det sånn og at av og til må man ... eller veldig ofte bruk sunn fornuft. .... jeg senser, her er det noe, er han eller hun slitne, skal vi vri på dette ... så jeg prøver å være føre var.*

Anne mente at ved å bruke sunn fornuft, skjønn og intuisjon i arbeidshverdagen så ble det lettere for henne å være i forkant i situasjoner, og det var også lettere i møte med medarbeiderne. Hun opplevde da at det var enklere å forberede uheldige situasjoner som kunne oppstå. Hun var tydelig på at hennes kjennskap til sine medarbeidere og den gode relasjonen dem imellom gjorde det lettere for henne å *se* eller *sense* som hun selv sa.

### 4.5.3 Beslutninger

Våre funn viste at informantene mente de brukte intuisjon i mange av de beslutningene de tok i arbeidshverdagen, og at denne var basert på tidligere erfaring og kunnskap. Flere av informantene opplevde også at de hadde store rom for bruk av intuisjon, og mente at intuisjon var nødvendig dersom en oppgave skulle bli løst på en hensiktsmessig måte. En av informantene sa det slik:



*(...) enkelte ting må du på en måte få gjort, tatt en avgjørelse på, uten å kjøre store prosesser. På grunn av at du ser at du ikke finner svar i prosessene, eller at du kanskje ikke har tid til det (Albert).*

Albert fortalte at han ofte stod oppe i situasjoner som krevde en avgjørelse der han måtte ta en beslutning uten en forutgående prosess. Han var også tydelig på det at dette både kunne dreie seg om ad-hoc oppgaver som måtte løses der og da, hendelser som potensielt kunne utviklet seg i negativ retning dersom ikke raske beslutninger ble tatt, eller en prosess som ikke hadde ført frem og der en avgjørelse var påkrevd.

En av informantene hadde, til forskjell fra de øvrige, en kritisk forståelse av bruken av intuisjon når hun utøvde ledelse. Hennes definisjon av begrepet intuisjon var koblet til følelser og at man kunne tolke en situasjon ved hjelp av følelsene. Hun fortalte at hun flere ganger hadde opplevd å ta feil beslutning når den var basert på intuisjon. Disse erfaringene hadde synliggjort for henne at bruk av intuisjon i beslutningstaking ikke nødvendigvis førte til gode beslutninger. Hun var derfor svært skeptisk til å anvende intuisjon som grunnlag for å ta beslutninger.

#### 4.5.4 Oppsummering intuisjon

Våre funn viste at de fleste av informantene sammenlignet intuisjon med magefølelse. Alle mente imidlertid at de brukte intuisjon i utøvelsen av lederskap, og noen hevdet at det var noe man brukte mer eller mindre hele tiden.

Flere av informantene mente at intuisjon handlet om de erfaringene de hadde gjort tidligere, og at det var denne *lagrede* kunnskapen som ble aktivert i bruken av intuisjon. Ord som *å sanse* (eller *sense*) og *å observere* ble brukt av noen informanter for å forklare hva de la i begrepet.

Selv om de fleste av informantene koblet intuisjon først og fremst til det å samhandle med andre, var det flere som også mente de benyttet intuisjon når de tok beslutninger. Flere ga uttrykk for at de opplevde å ha et stort handlingsrom i så henseende, og flere beskrev at i en travel arbeidshverdag så var det av og til intuisjonen som avgjorde hvilke arbeidsoppgaver det var viktigst å prioritere.

En av informantene mente at man ikke kan stole på intuisjonen, og fortalte at hun hadde feilet flere ganger fordi hun hadde stolt på intuisjonen. Dette var ikke noe som fremkom hos de andre informantene.

## 5. DISKUSJON

I dette kapittelet vil vi ut fra det teoretiske rammeverket i kapittel to og funnene som er presentert i kapittel fire diskutere koblinger mellom funn og teori sett opp mot de aktuelle temaene. Vi har valgt å dele kapittelet i fire underkapitler. I de tre første kapitlene vil vi diskutere hovedkategoriene administrasjon, ledelse og intuisjon. I det fjerde kapittelet vil vi forsøke å trekke trådene fra de tre foregående kapitlene, samt si noe om videre forskning som vi mener kan være relevant sett i lys av våre funn.

### 5.1 Administrasjon

Strukturen i våre to analyseenheter er som tidligere nevnt, i kapittel 4.1, veldig forskjellig. Kommune A er organisert etter tonivåmodellen, mens kommune B opererer med flere ledernivå.

Kommune A har med sin tonivåmodell færre ledernivå enn kommune B. Veien opp til overordnet ledelse var kort, og begge parter så ut til å ha en relativt god oversikt over hva som skjedde på de ulike nivåene i kommunene. Til tross for forholdsvis flat struktur kunne det likevel se ut som om elementer fra *Scientific Management* (Morgan, 2016, s.34-38) er gjeldende i kommunene. Overordnet ledelse var de som definerte strategi og hvilke arbeidsoppgaver som lå til den enkelte enhet, og også rutiner og instruksjoner var ofte utarbeidet av overordnet ledelse, og presentert nedover. Våre informanter fortalte at disse rutinene og instruksene ikke alltid ble fulgt. En av våre informanter fortalte at han opplevde at rutiner og instruksjoner fra overordnet ledelse ikke alltid var tilpasset hans enhet, og han valgte derfor å tilpasse dem slik at de ga gode løsninger for hans enhet. Med andre ord ser vi at våre funn kan tyde på at det skjer en tilpasning på operativt nivå. Det gjør det betimelig å spørre om i hvilken grad overordnet nivå i virkeligheten har kontroll i forhold til operativt nivå. Bruker også her mellomlederen sin påvirkningsmulighet som beskrevet i kapittel 2.7? Eller er det slik at en slik tilpasning er akseptert i kommunen? Dette sier våre funn ingenting om.

Etter kommunesammenslåing 01.01.20 ble kommune B omorganisert, og man fikk enda et ledernivå. Kommune B fremstår i dag som veldig hierarkisk oppbygd, og oppleves av våre

informanter som byråkratisk. I en kommune som består av flere ledernivå kan det oppleves som vanskelig å få tak i overordnet ledelse, både for kommunens innbyggere og medarbeiderne. I mange saker kan det oppleves som tungvint, og som unødvendig mye papirarbeid, dersom forespørsler for eksempel må gå fra mellomlederen og videre oppover i systemet.

Ser vi på strukturen i kommune B, ser vi også her elementer fra *Scientific Management* (Morgan, 2016, s. 34-38). Vi kan se dette i forhold til at det synes å være et klart skille mellom medarbeiderne og overordnet ledelse spesielt. Et annet trekk ved *Scientific Management* var at overordnet ledelse utarbeidet instruksjoner slik at de hadde kontroll over medarbeiderne, og på den måten hadde kontroll over utførelsen av arbeidsoppgavene. Dette kontrollelementet kan delvis også se ut til å eksistere. Spesielt finner vi det igjen i at det finnes mengder med rutiner og instruksjoner som mellomlederne må forholde seg til i arbeidshverdagen (ibid.). Våre funn fra kommune B indikerer at overordnet ledelse anses som fjern fra operativt nivå, og at det også her foregår en tilpasning av rutiner og instruksjoner på operativt nivå, ut fra det som vurderes å være et behov i den enkelte enhet. Det fremkommer videre at i kommune B har våre informanter lite kunnskap om det som skjer på overordnet ledelsesnivå. Det synes heller ikke som om de er spesielt opptatt av det. Dette gir jo grunn til å spørre om i hvor stor grad overordnet ledelse da har kontroll nedover i organisasjonen.

En annen faktor i forhold til organiseringen i kommune B kan være at kommunen nettopp er slått sammen med to andre kommuner og at våre funn derfor kan være preget av dette. I den nye organisasjonen jobbes det med å få på plass felles rutiner og instruksjoner. Kanskje er det også derfor overordnet ledelse oppfattes som så fjern. Og det reiser igjen spørsmålet: Må en stor organisasjon være mer hierarkisk og byråkratisk for å styres på en god måte. Eller er kanskje denne tilpasningen på operativt nivå et uttrykk for at våre informanter, mellomlederne, benytter seg av sin makt som vist i kapittel 2.7 til å implementere det de synes er best egnet i egen enhet.

Flere av våre informanter, i begge kommunene, gir uttrykk for at de forholder seg til målstyring, men våre funn peker i retning av at dette er noe som ofte må vike i forhold til andre oppgaver i arbeidshverdagen. Flere av mellomlederne er tydelige på at å jobbe mot mål er utfordrende i hverdagen og at de gjerne skulle hatt mer tid til planlegging i forhold til dette. Uforutsette hendelser og arbeidsoppgaver gjør at det er vanskelig å ha "*fremst i panna*" som

en av dem sier. Ved innføring av *New Public Management* (NPM) på 90-tallet, kom behovet for å måle resultater på ulike områder inn for fullt. Selv om det også het at NPM la opp til at lederne skulle få frihet til å lede, så kan det se ut for oss som at det å være leder stort sett handler om å nå mål som er definert av andre. Dette gjelder både økonomiske mål, men også mål på faglig kvalitet (Eliassen & Sitter, 2008, s. 99-102). Man kan derfor spørre seg om det medfører riktighet at våre informanter har den friheten de trenger i forhold til å være leder. På den ene siden kan man hevde at de har frihet all den tid ledelsen ikke detaljstyrer enheten. De kan på mange måter planlegge sin egen arbeidshverdag ved å prioritere de oppgavene de mener er viktigst. De har også en grad av frihet i forhold til hvordan de forvalter ressursen som handler om folk og tid. I mellomlederrollen ligger det også et element av makt som vist i kapittel 2.7 som gjør at mellomlederen i kraft av sin rolle har makt til å definere, og velge ut, hva som skal være fokus i egen enhet. Man kan kanskje si at makten er et virkemiddel i det å ha friheten til å velge, og det kan bety at rutiner og instruksjoner som ikke oppleves som nødvendige, blir valgt bort.

På den andre siden fikk vi i alle intervjuene inntrykk av at informantene opplevde at arbeidshverdagen var styrt av oppgaver de var pålagt å gjennomføre, samt uforutsette hendelser. De pålagte oppgavene endte ofte ut i en rapport eller lignende. Rapporten gikk videre opp til overordnet ledelse, eller til andre kontrollorgan, og ble brukt til måling av økonomi, faglig gjennomføring og kvalitet. På den måten kan man kanskje hevde at ingen av mellomlederne likevel hadde frihet til å lede, tvert imot var de styrt av alle de pålagte oppgavene. Rapportene kan kanskje også sees på som en måte å ha kontroll med operativt nivå, fra overordnet ledernivå.

Alle enhetene hadde budsjetter de styrte etter. Samtlige opplevde at de var veldig marginale, og informantene måtte prioritere hvilke oppgaver som de mente var viktigst. For noen av enhetene ble det ofte et dilemma i valget mellom å holde budsjetttrammene og å gjennomføre lovpålagte oppgaver. Begrepet lovpålagte oppgaver ble av flere informanter nevnt som noe det ikke var mulig å komme utenom. I valget mellom å sette inn for eksempel en sykepleier på vakt der det var påkrevd, mot å ikke gjøre det, ble det å opprettholde faglig forsvarlighet i tjenesten valgt. Dette ble gjort for å kunne yte de lovpålagte tjenestene, selv når det betydde å overskride budsjettet.

Slike beslutninger kunne føre til at enkelte enheter overskred eget budsjett, og at det ved slutten av året måtte tilføres ekstra midler, det kunne bli iverksatt innsparingstiltak eller at enheten fikk med seg overskridelsen inn i neste år, noe som da førte til ytterligere stramt budsjett. Man kan lure på hvorfor alle informantene opplever at budsjettrammene er så stramme som de er. Med all måling som skjer, og all kunnskap om blant annet sykefravær, burde det vel være en relativt enkel sak å vedta budsjetter som tar høyde for dette. Det kan virke som om innføringen av *New Public Management* (ibid.) også har ført til et krav om lønnsomhet i alle typer organisasjoner, også i offentlig virksomhet. Og da må man ha lov til å spørre om det er sånn at også helse skal *gå med overskudd*? Det burde være enkelt å skjønne at det ikke alltid lar seg gjennomføre. Sykdom er ikke noe som kan defineres som økonomisk lønnsomt. Det samme gjelder for barn som trenger akutt hjelp for å komme seg ut fra en omsorgssituasjon som ikke ivaretar dem. Heller ikke her kan man snakke om lønnsomhet, men om en oppgave som er pålagt kommunen å ivareta. Med andre ord er flere av de kommunale tjenestene pålagt oppgaver som det ikke finnes lønnsomhet i, men det forventes likevel at man skal holde seg innenfor marginale budsjettrammer, og bidra til økt sparing i kommunen.

Både kommune A og kommune B inneholder også elementer fra *Human Relation - tradisjonen* (Morgan, 2016, s. 46-50). Våre funn viste at alle mellomlederne var opptatt av relasjon. De var opptatt av å inkludere medarbeiderne i det som skjedde, og ønsket at medarbeiderne opplevde mestring og følelsen av å bety noe. Det å inkludere medarbeiderne, og la de få følelsen av at de betyr noe, er vesentlig i *Human Relation-tradisjonen* (ibid.). Begge kommunene hadde videre stort fokus på utvikling av medarbeiderne og var opptatt av kompetanse. Begrepet *kunnskapsledelse* og ledelse av kunnskapsarbeidere var det ingen av informantene som snakket direkte om, men vi kan likevel ane at dette er en vesentlig del av deres hverdag. Det synes heller ikke som noen motsetning mellom *Human Relation-tradisjonen* og dagens fokus på *kunnskapsledelse*. Det handler om den enkelte medarbeider og utviklingen, bevaringen og delingen av den kompetansen den enkelte innehar og som finnes i organisasjonen (Morgan 2016, s. 46-50, Irgens 2011, s. 124-131, Hislop, 2013, s. 49-66).

Vi er blitt en nasjon av møter, sa noen en gang. Vi deltar på møter på jobb, på fritid og på mange måter kan det virke som om møter er blitt den nye folkesporten. Også vår empiri viser at møter tar en stor del av arbeidshverdagen til mellomlederen. Det er alle mulige typer møter, og mange av de pålagte møtene skjer utenfor egen enhet. Mye tid går med til møter, og det

blir hevdet at det ofte kjennes som bortkastet tid. Informantene følte nemlig ikke alltid at de fikk noe igjen for å sitte i et møte. I dagens teknologiske verden er det en nærliggende tanke at kanskje en del møter kunne vært gjennomført digitalt, noe som uten tvil ville ha spart inn både tid og kostnader, som i dag brukes på å reise til møter. På den andre siden skjer det ofte noe i fysiske møter mellom mennesker. Selv om møtet i seg selv ikke alltid føles nyttig vil det sosiale samspillet mellom møtedeltakerne alltid være i forandring og utvikling. Å delta på møter kan også sammenlignes med forsøkene som ble gjort i forbindelse med *Human Relation-tradisjonen* (Morgan, 2016, s. 46-50). Mennesker som blir pålagte å delta på møter, eller blir invitert inn til møter, opplever å bli sett, og det er noe vi vet teller positivt for egen utvikling. Slik sett kan kanskje møter ha en relasjonsdimensjon knyttet til seg, så vel som en samarbeidsdimensjon.

## 5.2 Ledelse

I forhold til ledelse viste våre funn at disse omhandlet kategoriene tilgjengelighet og tilstedeværelse, relasjon, kommunikasjon, utvikling og utfordringer i arbeidshverdagen. Funnene vil bli diskutert opp mot vårt teoretiske rammeverk.

### 5.2.1 Tilgjengelighet og tilstedeværelse

Empirien viser at alle informantene var spesielt opptatt av å være tilstede og tilgjengelig for sine medarbeidere. Vårt inntrykk er at alle ønsket å være enda mer tilgjengelig og tilstede, men at det ofte ble nedprioritert på grunn av andre, pålagte oppgaver. Ser vi til teorien handler det nok en gang om at kommunen som organisasjon kan være styrt av elementer fra både *Scientific Management* og *New Public Management* (Morgan, 2016, s. 34-38, Eliassen & Sitter, 2008, s. 99-102). Pålagte oppgaver, ofte gjennom rutiner og instruksjoner som er bestemt av overordnet ledelse, uten at mellomlederne har noen reell innflytelse på disse, minner oss om *Scientific Management* (Morgan, 2016, s. 34-38). De pålagte oppgavene, som ofte ser ut til å handle om økt effektivitet og lønnsomhet, minner om *New Public Management* (Eliassen & Sitter, 2008, s. 99-102). Vi kan imidlertid ane at dette er noe motsetningsfylt. Alle informantene er klare på at det er behov for rutiner og instruksjoner. Utfordringen, slik våre funn viser det, er at ikke formålet med en rutine, instruks eller arbeidsoppgave alltid er omforent, og forstås som nyttig for enheten, og at gjennomføringen stjeler tid. Spesielt krevende blir det

når noe som anses som unyttig, stjeler av den tiden man ønsker å bruke på å være tilgjengelig og tilstede for sine medarbeidere.

Å være tilgjengelig og tilstede for sine medarbeidere ble av alle informantene satt i direkte sammenheng med det å utvikle, og å opprettholde, en god relasjon til medarbeiderne.

Gjennom å være tilgjengelig og tilstede mente alle våre informanter at de *så* den enkelte medarbeider, og at de på den måten viste at de brydde seg om dem. Dette så ut til å være med på å skape en gjensidig tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider. Et dilemma, også her, kan være at tiden ikke synes å strekke til, fordi det er for mange pålagte arbeidsoppgaver. Det kan derfor se ut som om mellomlederne på mange måter står i en konflikt mellom pålagte arbeidsoppgaver på den ene siden og det å være tilgjengelig og tilstede for medarbeiderne på den andre siden.

## 5.2.2 Relasjon

I møte med sine medarbeiderne kan det se ut til at mellomlederne benytter seg av situasjonstilnærming i sin lederpraksis. Som vist i kapittel 2.4 så sier både Kirkhaug (2019) og Fiedler (1981) at situasjonstilnærming til lederskap handler om at lederen tilpasser sin atferd og kommunikasjon til hver enkelt medarbeider og situasjon. Som vist i kapittel 4.3.2 vektla alle informantene viktigheten av at medarbeiderne ble møtt i forhold til det som passet den enkelte best, og at også forskjellige situasjoner krevde ulik tilnærming. Vi ser samtidig klare likhetstrekk med atferdstilnærmingen da alle mellomlederne synes å ha et fokus på egen atferd i møte med den enkelte medarbeider. Atferdstilnærming handler om å tilpasse egen atferd i møte med omgivelsene og de betingelsene som til enhver tid gjelder (Kirkhaug, 2019). Våre funn viser ikke om våre informanter hadde et bevisst forhold til begrepet atferdstilnærming, og bruk av spesielle verktøy som situasjonstilnærmingen viser til (se figur 5) i møte med ulike situasjoner. Imidlertid kan det se ut som om de velger ulike verktøy, selv om de ikke bruker begrepet. Som eksempel kan nevnes at flere av våre informanter fortalte at når de skulle gi tilbakemelding til en ansatt, ble strategi valgt ut fra hvilken relasjon han/hun hadde til medarbeideren (se kapittel 4.3.2). Avhengig av kjennskapet til den enkelte medarbeider kunne samme budskap bli gitt på ulike måter til ulike medarbeidere.

En av informantene fortalte også at hun valgte bevisst å både kommunisere og opptre på forskjellige måter ut fra situasjonen hun befant seg i. Disse funnene kan tyde på at



mellomlederne på den ene siden både har verktøy og bruker de og at de på den andre siden også tilpasser sin egen atferd etter en vurdering av hva som vil være mest hensiktsmessig til den enkelte situasjon og medarbeider.

To av våre informanter hadde en lederstilling som også innebar saksbehandling og andre oppgaver, på samme nivå som de medarbeiderne de var satt til å lede. Vi fikk inntrykk av at spesielt en av informantene opplevde dette som tidvis vanskelig og krevende. En slik delt rolle påla en økt bevissthet rundt egen rolle, spesielt i forhold til den makten og påvirkningsmuligheten som lå i mellomlederrollen (se kapittel 2.7). Kanskje er det også slik at en todelt rolle krever ekstra fokus i forhold til den enkelte situasjon, og valg av atferd knyttet til situasjonene. Vi kan ikke unngå å spørre om en slik sammenblanding av roller er hensiktsmessig. Samtidig forstår vi at de enhetene det her er snakk om, er såpass små at det er vurdert å ikke være behov for en leder i full stilling.

Tillit synes å være et begrep som alle informantene satte høyt. Dette gjaldt begge veier, både tillit fra mellomlederen til medarbeideren og motsatt. Noen snakket om *vi-følelsen* og likeverdighet, og trakk likhetstegn til samarbeidet i enheten. Et godt samarbeid ble igjen koblet til det å ha gode relasjoner til medarbeiderne, og til målet om å yte tjenester av god kvalitet. Samarbeid inneholdt flere elementer og spesielt ble det fremhevet at det var et gi- og ta-forhold. Ser vi til kapittel 2.5 og LMX-teorien (Uhl-Bien, 2006) så kan kanskje funnene beskrive at det, ved hjelp av individuell tilrettelegging for de medarbeiderne som trenger det, eksisterer et gjensidig gi- og ta-forhold (se sitat i kapittel 4.3.2). I sitatet til Bente i eksempelet vil godene for mellomlederen være en medarbeider som fungerer godt, og som bidrar til at enheten når sine mål, både faglig og i sosial sammenheng. For medarbeideren betyr det at vedkommende kan stå i jobb og oppleve mestring i forhold til arbeidet og i relasjon med andre kollegaer.

### 5.2.3 Kommunikasjon

Fokuset på gode relasjoner, og det å tilpasse seg situasjonen og medarbeiderne, kan se ut til å ha en viktig forutsetning, nemlig god kommunikasjon. Våre informanter var opptatt av tydelighet, det å være direkte og å tilpasse kommunikasjon. Farbrot (2018) fremhever at kommunikasjon er lederens viktigste verktøy for å snakke med, lytte og sette seg inn i medarbeidernes ståsted. Ved hjelp av tilbakemeldinger kan han/hun tilrettelegge for mestring,

medvirkning og relasjonsbygging. utfordringer ved kommunikasjon synes å være hvordan kommunisere om vanskelige tema, eller vanskelige samtaler som flere av mellomlederne snakket om. Sett i lys av Farbrot (2018) blir det naturlig å spørre seg om det er slik at vanskelige samtaler blir lettere hvis man som mellomleder har en god relasjon i utgangspunktet? Eller er det slik at det alltid vil være vanskelig å samtale om visse tema og at vanskelige samtaler (dessverre) er en del av arbeidshverdagen til en mellomleder?

Flere av våre informanter nevnte at det av og til kunne være forskjell i kommunikasjonen med menn og kvinner. Det ble hevdet at noen ganger brukte kvinnene lengre tid på å *komme til poenget* i samtaler, altså at de snakket mer. Hvorfor det er slik er vanskelig å si. Kan kvinner være mer opptatt av detaljer enn menn? Eller er det sånn at dette kan tolkes som om kvinner er mer opptatt av å bygge relasjoner, gjennom kommunikasjon? At kvinner er mer ordrike enn menn, nevnes av mellomledere av begge kjønn. Det synes ikke som om det oppleves som en utfordring, det er snarere snakk om å konstatere fakta. Det kan synes som om det finnes lite forskning rundt temaet, så vi har ikke redegjort nærmere for det.

#### 5.2.4 Utvikling

Faglig utvikling av medarbeiderne hadde høy prioritet hos våre informanter (se kapittel 4.3.4). Utvikling ble sett i sammenheng med at medarbeiderne fikk oppgaver som de syntes var interessante, og gjennom fokus på ulike kurs, etter- og videreutdanning. Videre sa flere av informantene at det fantes tilbud om e-læringskurs for både ressurspersoner og andre som ønsket det. Noe av dette var pålagt for alle medarbeiderne, da kursene var knyttet til spesielle fokusområder i enheten. Vi ser at individuell tilrettelegging for mestring, for den enkelte medarbeider, også var et av målene her. Våre funn sa ingenting om hvordan mellomlederne gjorde dette i praksis, men uttalelsene deres gir grunn til å tro at de er opptatt av utvikling i egen enhet, og at utvikling av medarbeiderne ses på som en del av dette.

Utvikling av medarbeiderne kan sies å ha klare paralleller til transformasjonsledelse (se kapittel 2.4). Transformasjonsledelse er kort sagt opptatt av utvikling og endring for å oppnå organisasjonens mål og/eller visjon. Fokuset er motivasjon, og hvordan ledere kan motivere sine medarbeidere til utvikling, slik at organisasjonen effektiviseres (Kirkhaug, 2019, s. 30-43). Et spørsmål som da tvinger seg frem hos oss, er hvilket motiv mellomledere som oppmuntrer til utvikling av sine medarbeidere, har? Våre funn kan tyde på at mellomlederne

på den ene siden ikke er veldig opptatt av målstyring i arbeidshverdagen (se kapittel 5.1), men på den andre siden er de opptatt av utvikling av den enkelte medarbeider. Er det da utvikling av organisasjonen eller utvikling av den enkelte medarbeider som er våre informanternes mål?

### 5.2.5 utfordringer i arbeidshverdagen

Våre funn viste at det var spesielt to utfordringer som informantene opplevde påvirket deres arbeidshverdag i stor grad. Disse var knyttet til kategoriene tid og travelhet og ressurser.

Tid og travelhet handler om en arbeidsdag som oppleves som svært hektisk, og delvis kaotisk. For mange pålagte oppgaver, for mange møter, uforutsette hendelser som krever handling og generelt et høyt tempo preger arbeidshverdagen til våre informanter. En av våre informanter fortalte at hun en gang i året ønsket å *byttet jobb*, fordi det *tårnet* seg opp for henne, og hun klarte ikke å stå i det lengre, uten å ta en *pause*. En annen fortalte om restriksjoner/grenser hun hadde satt for seg selv på telefon etter arbeidstid, og hun hadde heller aldri hjemmekontor. Dette for å *overleve*. Spesielt får vi inntrykk av det er enhetene som leverer tjenester innenfor barnevern og helse og omsorg som opplever denne travelheten.

Mangel på tid gjør at mange av våre informanter opplever at oppfølging av medarbeiderne er en oppgave som ofte må *vike*. Utsatte medarbeidersamtaler, tilrettelegging på ulike områder og generell oppfølging er oppgaver som blir nedprioritert. Disse oppgavene blir ofte ikke definert som såkalte *må*-oppgaver, og det finnes delvis ingen rutinebeskrivelse og instruks på dem, og dermed skjer det ofte at disse oppgavene må *vente/ikke* blir gjennomført sånn som ønsket.

Det samme gjelder oppgaver som implementering av nye rutiner og instruksjoner, og planlegging generelt. I en hektisk arbeidshverdag, der mange ad-hoc situasjoner oppstår, må også denne typen oppgaver ofte vente. Det er et krav fra overordnet ledelse at rutiner og instruksjoner skal på plass, og planer innenfor ulike fokusområder skal foreligge, men ofte blir disse oppgavene utsatt. Våre funn tyder på at dette i første omgang gjelder de mer *generelle* rutinene og instruksene (ikke de fagspesifikke) og at planer som etterhvert blir utarbeidet ofte bærer preg av hastverk.

En av våre informanter skiller seg ut fra de andre og forteller at han opplever uforutsigbarheten i arbeidshverdagen som litt *spennende*. Han synes det er ok at ting skjer, og at uka ikke blir som planlagt, til tross for at det går utover oppgaver som ofte har frister for gjennomføring, og at det ofte betyr en desto mer travel uke, uka etterpå.

Som nevnt over kan våre funn tyde på at det er spesielt enhetene innenfor barnevern og helse og omsorg som opplever denne travelheten. Dette er enheter som har mange lovpålagte oppgaver, der det handler om barn og unge, syke og pleietrengende. Man kan derfor ha en forståelse for at oppgaver som handler om disse gruppene blir prioritert i arbeidshverdagen. Samtidig kan man spørre seg om det finnes en grense for denne travelheten? Hva skjer med enheten den dagen mellomlederen rett og slett *kollapser* fordi det er blitt for travelt? Hvem skal da ha oversikten, prioritere oppgavene, følge opp og støtte medarbeiderne og ikke minst sørge for måloppnåelse på både kvalitet, økonomi og andre områder?

En annen stor utfordring de fleste informantene oppgir å stå i, er marginale budsjetter. Av våre åtte informanter var det kun en som ikke opplevde at budsjettet ga store utfordringer. Dette kan skyldes at hans enhet tidligere hadde gått med stort overskudd, og at de dermed fortsatt hadde effekt av det. Alle de andre enhetene opplevde at budsjettene var det de kalte *trange*, noe som først og fremst gikk utover tilgangen på kvalifiserte medarbeidere. Spesielt innenfor helse og omsorg opplevde mellomlederne at medarbeidere sluttet, både fordi de var *utslitte* etter travle arbeidshverdager, men også fordi private aktører innenfor disse fagområdene kunne tilby mer i lønn, noe som, naturlig nok, er en motivasjonsfaktor når det handler om jobbytte. Videre var sykefravær i noen av enhetene en faktor som påvirket budsjettet i negativ retning, spesielt i enhetene der det var krav om fagkompetanse i flere av stillingene, og det dermed ikke var aktuelt å sette inn en *billigere* (les; ufaglært) vikar.

Som nevnt i kapittel 4.4.2 kan man lure på hvorfor budsjettene i de ulike enhetene oppleves som så marginale. I noen tilfeller *vet man* ved årets begynnelse at budsjettet ikke kommer til å holde, og at det må tilføres ekstra midler. Også her gjelder det først og fremst enhetene som har ansvar for barn og unge, syke og pleietrengende. Dette er enheter som ivaretar de *svakeste* gruppene i samfunnet, og der det ofte er et krav om fagkompetanse når ulike oppgaver skal gjennomføres. Videre synes dette å være tjenester som oppleves som spesielt krevende, både fysisk og psykisk, noe som bidrar til økt sykefravær, og ytterligere økte kostnader ved innleie av vikar. Man kan spørre om hvorfor det er slik. Når man er kjent med disse faktorene,

hvorfor er det sånn at budsjettet allerede ved årets begynnelse er for lite? Til syvende og sist er det de valgte politikerne som vedtar budsjettet i den enkelte kommune. Er det da sånn at de nevnte *svake* gruppene også i kommunens budsjett blir *nedprioritert*? Eller er kommunenes økonomi så marginal, og disse tjeneste så kostnadskrevende, at det uansett ikke er mulig å legge et budsjett som holder?

Marginale budsjetter førte til at våre informanter ofte opplevde lite handlingsrom når det kom til oppfølging og veiledning av medarbeiderne. I en svært travel hverdag, der pålagte oppgaver måtte prioriteres, og det dermed var lite tid igjen til å ivareta medarbeiderne, kan man jo spørre seg om det ville hjulpet dersom økonomien var bedre? Sosiale tilstelninger, det å reise på tur sammen, komme seg bort fra jobben, oppleve noe sammen, kunne kanskje bidratt til at oppfølgingen av medarbeiderne ble prioritert høyere. Men reise og opplevelser koster penger, og ingen av våre informanter ga uttrykk for at dette var aktuelt. I noen av enheten ville dette også ført til ytterligere økte kostnader da man måtte leid inn vikar for det tidsrommet flere av medarbeiderne ikke var på jobb.

En av våre informanter opplevde at netthets og trusler mot sine medarbeidere var hennes største utfordring. Hun er leder for en enhet som de senere årene har måttet tåle mye kritikk, blant annet i media. Den digitale hverdagen har ført til at også ansatte i offentlig sektor opplever utskjelling og trusler når *hvermannen* opplever motgang. Dette oppleves først og fremst som en psykisk belastning, og vår informant opplevde det som vanskelig å være i forkant når dette skjedde. Likevel ble mye av tiden som handlet om oppfølging av medarbeiderne brukt til å forberede dem på at dette kunne/kom til å skje, og at det var viktig at de var best mulig *forberedt* på det. Hvordan kan man unngå dette i dagens samfunn? *Nettroll* er jo blitt et begrep, samtidig som den digitale hverdagen betyr at vi alle må forholde oss til det som skjer på nettet. Det betyr jo at medarbeidere innenfor enkelte fagområder kanskje må være forberedt på at netthets og trusler er en del av arbeidshverdagen i disse stillingene.

### 5.3 Bruk av intuisjon i arbeidshverdagen

Hvilke rom finnes til bruk av intuisjon i mellomlederrollen, som oppleves som så kompleks og har mange krav og ansvarsområder knyttet til seg? Våre informanter hadde et overraskende

lite bevisst forhold til begrepet intuisjon, og reflekterte heller ikke mye over bruken av intuisjon i arbeidshverdagen. Det viste seg likevel at alle informantene hadde et forhold til begrepet, men at det da ble omtalt som magefølelse. De beskrev at det handlet om erfaring og kunnskap, bruk av skjønn og at det var knyttet til følelser. Deres definisjoner av begrepet, og hvilket innhold de gir det, er i stor grad sammenfallende med de ulike teoriene vi har presentert i kapittel 2.8.

Informantene beskriver sin arbeidshverdag som hektisk og til tider kaotisk med mange arbeidsoppgaver og mange medarbeidere som krever oppfølging. Skal vi tro Kirkhaug (2019, s. 91-97) så vil intuisjonens plass i en leders hverdag være økende med større grad av kompleksitet og uforutsigbarhet. Dette vil vi si gjelder i høy grad for våre informanter. Vårt spørsmål blir da: Er det slik at lite forutsigbarhet og stor kompleksitet bidrar til at intuisjon har fått større plass i arbeidshverdagen? Og hvorfor har da våre informanter et så lite bevisst forhold til begrepet, og bruken av intuisjon, i arbeidshverdagen?

En lite forutsigbar, hektisk og kompleks arbeidshverdag kan medføre et så høyt stressnivå at man ikke får med seg alt man burde. Ser vi til teori og forskning i forhold til ledere og stresssituasjoner, blir det naturlig å spørre seg hvilken rolle intuisjon spiller med økt stressnivå? Gjør høyt stressnivå, mange arbeidsoppgaver og liten tid at de i større grad må bruke intuisjon fordi dette er kunnskap og erfaring som kan aktiveres uten en forutgående analyse som Mintzberg (1989, s. 49-50) referer til? En av våre informanter fortalte om en situasjon der stressnivået i hennes enhet var ekstremt høyt, men der hun likevel klarte å fange opp signaler fra en av medarbeiderne om at noe ikke var som det skulle. Hun tok da en rask avgjørelse om å avslutte alle andre oppgaver, og i stedet ta seg av den ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2004, s. 389) kobler bruken av intuisjon til erfaring som leder og stressende arbeidssituasjoner:

*En studie viser for eksempel at ledere uten erfaring fungerte bedre enn ledere med erfaring i situasjoner kjennetegnet med lite stress (tidspress). Etter hvert som stresset økte, skjedde det en forandring. De erfarne lederne ble stadig mer effektive. Forklaringen er at man i stress situasjoner ikke har tid til å analysere situasjonene, og at man faller tilbake på innlærte måter å handle på. Slike innlærte reaksjonsmønstre finner vi kun hos ledere med erfaring.*

Flere av informantene snakket om at handlingsrommet for bruk av intuisjon er påvirket av den travle arbeidshverdagen. I eksempelet over kan det se ut som om mellomlederen klarte å fokusere på signaler hun fikk fra en medarbeider, til tross for stresset, og fattet en beslutning om å ta seg av medarbeideren, uten at hun i etterkant kan redegjøre nærmere for det. Dette kan tyde på flere ting. For det første ser vi en klar sammenheng mellom den intuitive beslutningen mellomlederen tok og taus kunnskap. Som vi har redegjort for i kapittel 2.6 så hevder Polanyi (2000, s. 15-33) at *taus kunnskap* er å vite mer enn vi kan si. Han beskriver en type oppmerksomhet som en *områderadar*, som kan sammenlignes med mellomlederens situasjon. Mellomlederen beskriver at hun fanget opp signaler fra sin medarbeider, som gjorde at hun tok en beslutning om å avslutte det hun holdt på med, og fokusere på medarbeideren. Medarbeideren hadde ikke bedt om dette, eller uttalt noe direkte. Da hun senere gjenfortalte episoden, kunne hun ikke gjøre rede for hvorfor hun valgte som hun gjorde. *Områderadaren* til Polanyi beskrives nettopp som en slik ubevisst oppmerksomhet, som det er vanskelig å redegjøre for bruken av i ettertid.

Vi ser også en mulig kobling til Mintzberg (1989, s. 49-50) i forhold til at beslutninger som er basert på intuisjon er raskt tilgjengelige, og basert på erfaring og kunnskap. I ovennevnte mellomleders tilfelle tok hun er rask beslutning som var basert på hennes vurdering i situasjonen. Gitt at vi vet mellomlederens bakgrunn, og at hun har vært leder i mange år, kan man kanskje si at hennes beslutning var basert på erfaring og kunnskap hun har opparbeidet seg gjennom mange år. Går vi tilbake til Jacobsen og Thorsvik (2004, s. 389) hevder de at ledere med erfaring, har kunnskap som de vil falle tilbake på, og at innlærte reaksjonsmønstre vil tre i kraft i gjentakende situasjoner. Det er disse reaksjonsmønstrene som kan sies å være intuisjonen. Flere av våre informanter hadde lang erfaring som ledere, men ingen av disse gjorde seg refleksjoner over situasjoner de hadde vært i, og koblet dette til bruk av intuisjon. Det kan enten skyldes at de ikke har vært i en slik situasjon, eller det kan skyldes fokuset til den enkelte leder og de personlige egenskapene vedkommende har.

Kanskje kan dette også ses i sammenheng med en situasjonsbetinget ledelsesteori, der lederen tilpasser sin atferd til den enkelte ansatte, og der fokuset er på samspill og kontekst (Jacobsen og Thorsvik, 2004, s. 397). Dette kan også ses i sammenheng med situasjonstilnærmingen som vi har redegjort for i kapittel 2.4, der lederskap ses på som noe som må tilpasses den enkelte situasjon og den enkelte ansatte.

Samlet sett viser våre funn knyttet til intuisjon, at alle informantene ser bruken av intuisjon som noe personlig, som er knyttet til følelser og tanker, og de opplever at handlingsrommet er stort i forhold til bruken i egen arbeidshverdag.

## 5.4 Avsluttende oppsummering

Vårt teoretiske rammeverk har på den ene siden tatt for seg forskning og teorier som vi mener har påvirkning på kommunen som organisasjon. Samme forskning og teorier synes også å ha relevans for dagens mellomledere, og deres arbeidshverdag. Diskusjonen rundt administrasjon viser at våre funn kan sies å ha elementer fra *Scientific Management*, *New Public Management*, i tillegg til *Human-Relation-tradisjonen* og *kunnskapsledelse*. Målstyring, rutiner, instruksjer, hierarki og byråkrati legger føringer for hvilke arbeidsoppgaver mellomlederne innehar, og hvordan arbeidshverdagen oppleves. Særlig synes dette å gjelde oppgaver som omtales som *må*-oppgaver, som ofte handler om målstyring, rutiner og instruksjer og rapportering. Målstyring synes å prege begge kommunene, samtidig som våre funn viser at mellomlederne opplever at arbeidshverdagen er så travel at det er vanskelig å holde fokus på målene. Alle mellomlederne fremhever økonomi og budsjettstyring som en arbeidsoppgave som har stort fokus.

En annen administrativ oppgave synes å være møter. Våre funn viser at samtlige mellomledere opplever mange møter som en tidstyv, og flere etterspør hensikten med en del av møtene. Deltagelse i møter oppleves å gå utover tiden mellomlederne ønsker å være tilstede og tilgjengelig for sine medarbeidere.

Kategorien ledelse er tett sammenvevd og består av delvis overlappende funn der vi ser at det ene ofte er avhengig av det andre. Det handler om tilstedeværelse og tilgjengelighet, relasjon, kommunikasjon og utvikling. Funnene viste at alle mellomlederne ønsket å være tilstede og tilgjengelig for sine medarbeidere, men at pålagte oppgaver (se kapittel 5.1) tok for mye tid, og gikk på bekostning av dette ønsket. Den store mengden pålagte oppgaver ble satt i direkte sammenheng med å ikke klare å følge opp medarbeiderne godt nok. Relasjonsbygging var en tidkrevende oppgave, som krevde at kommunikasjonen ble tilpasset den enkelte, og var noe som krevde tid av mellomlederen.



Generelt sett viste våre funn at alle mellomlederne hadde et stort fokus på sine medarbeidere. De hevdet at gode relasjoner, god kommunikasjon og et godt samarbeid var vesentlig for å klare å tilrettelegge for den enkelte, slik at enheten kunne levere tjenester av god faglig kvalitet, og den enkelte medarbeider kunne oppleve mestring.

Våre funn kan tyde på at våre informanter er lite bevisst begrepet intuisjon. Likevel viste funnene at alle benyttet seg av intuisjon i sin lederpraksis og arbeidshverdag. Noen av mellomlederne kunne synes å ha et mer reflektert forhold til bruken av intuisjon enn andre.

## 6. KONKLUSJON

Hvordan opplever så mellomlederen sin egen lederpraksis og arbeidshverdag, og hvordan brukes intuisjon i arbeidshverdagen? Våre funn kan tyde på at rollen som mellomleder er mangefasettert og kompleks. Rollen blir, som vi har vist til, ofte omtalt som å være mellom *barken og veden*, og dette synes ikke å være uten grunn. utfordringer i forhold til tid, travelhet og ressurser, kan synes å være toneangivende for hvordan mellomlederne opplever sin egen lederpraksis og arbeidshverdag. Handlingsrommet totalt sett kan se ut til å være begrenset når det kommer til egne tanker og idéer. Vi kan ikke, med bakgrunn i våre funn, unngå å stille spørsmål om det er slik at alle arbeidsoppgavene, ansvarsområdene og forventningene som er lagt til mellomlederrollen er blitt for mange. Blir utfordringene så store at å utøve ledelse påvirkes, og hva er i så fall konsekvensene av dette? Er overordnet ledelse i kommunen kjent med dette? Hva skjer med muligheten for måloppnåelse for den enkelte enhet, når utfordringene er så store, og arbeidshverdagen oppleves så kompleks og krevende?

I forhold til begrepet intuisjon, viste våre funn at mellomlederne har et lite bevisst forhold til det, og at de fleste satte likhetstegn mellom intuisjon og magefølelse. Intuisjon ble ofte satt i sammenheng med erfaring og kunnskap. Intuisjon ble særlig brukt i situasjoner der de samhandlet med andre, og det handlet da ofte om noe som de *så*, uten at noe ble uttalt eksplisitt. Alle våre informanter syntes å bruke intuisjon i arbeidshverdagen spesielt i situasjoner der de måtte ta raske beslutninger og handlingsrommet oppleves å være stort. Dette antar vi skyldes informantenes vurdering av intuisjon som noe personlig, knyttet til egne tanker og følelser.

Vi ser at vi sitter vi igjen med flere spørsmål nå enn da vi startet, og vi kan se for oss flere spennende forskningsprosjekter som tar utgangspunkt i våre funn.

# Referanser

- Andersen, O. J., Moldenæs, T. og Torsteinsen, H. (2017). *Ledelse og skjønnsutøvelse: analyse, intuisjon, forhandlinger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) (2012). *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brochs-Haukedal, W. (2019). *Bare ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. og Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2020, 24 august). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora>
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag
- Eliassen, K. A og Sitter, N. (2008). *Understanding Public Management*. Los Angeles-London-New Delhi-Singapore: Sage Publications
- Farbrot, A. (2014, 9 mars). *Gode ledere kommuniserer bra*. Forskning.no. Hentet fra <https://forskning.no/handelshoyskolen-bi-kommunikasjon-partner/gode-ledere-kommuniserer-bra/575955>
- Farbrot, A. (2018). *Ledelse gjennom kommunikasjon. Lederkommunikasjon er lederens viktigste lederverktøy*. MAGMA 0418
- Fiedler, Fred. E (1981). *Leadership Effectiveness: Emergent leadership what makes the leader effective?* The American Behavioral Scientist (pre-1986) Thousand Oaks Vol.24 No.5 (May/Jun 1981), s. 619-632. <https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no/docview/194634966?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=26469>
- Finansdepartementet. (2020, 19 august). *Statsbudsjettet RNB 2020*. Hentet fra <https://www.statsbudsjettet.no/Revidert-budsjett-2020/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/Kommuneoekonomien/#artikkel>
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansbakk Olsen, A. A. (2016). *Intuisjonen rolle innen lederrekruttering. Hva slags kunnskap baserer toppledere i konkurranseutsatt næring seg på når de tar den endelige rekrutteringsbeslutningen ved ansettelse av ledere til egen ledergruppe?* Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) for graden Master of knowledge management.
- Hernes, Tor (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

- Hislop, Donald (2013). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. (Third edition). Oxford university press.
- Holter, H., Kalleberg, R. (red.) (1998). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J., Wennes, G. (red.) (2014). *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2004). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Johnsen, E. (1984). *Introduksjon til ledelseslære*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons - og ledelsesstudier*. (1. utg.). København: Hans Reitzels forlag.
- Kirkebøen, G. (2012). *Hva er intuisjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner ( LOV-2018-06-22-83)*. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83?q=kommuneloven#KAPITTEL\\_4-1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83?q=kommuneloven#KAPITTEL_4-1)
- Kotter, J. P. (2001). *What Leaders Really Do*. Harvard business review. hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do, 23.08.20.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske forlag AS.
- Levin, M. (2020, 19 august). *Den norske arbeidslivsmodellen*. Hentet fra <https://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>
- Mahsud, R, Yukl, G, Prussia, G (2010). *Leader empathy, ethical leadership, and relations - oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 No 6, s. 561-577. [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm)  
DOI 10.1108/02683941011056932.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press.

- Morgan, G. (2016). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Akademiske forlag.
- Nord Universitet. (2020, 1 august). *Forskningsetiske retningslinjer Nord universitet*. Hentet fra <https://www.nord.no/no/forskning/forskningsetikk>
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap*. Oslo: Spartacus forlag
- Rasmussen, B. (2011). *Med frihet til å lede. Styring og ledelse i kommunal omsorg*. MAGMA 1/2011 (s.65-72). Hentet fra <https://www.magma.no/med-frihet-til-a-lede-styring-og-ledelse-i-kommunal-omsorg>
- Sander, K. (2020, 14 august). *Alfred Marshall (1842 - 1924) - Nyklassisk økonom*. Hentet fra <https://estudie.no/alfred-marshall/>
- Stenberg, J.-E. (1999). *Resultatrettet ledelse. Utvikling av lederroller, lederteam og ledelsesprosesser*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Skivik, H. M. (2004). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Skog, O.-J. (2013). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Store norske leksikon. (2020, 3 juni). *Intuisjon*. Hentet fra <https://snl.no/intuisjon>
- Store norske leksikon. (2020, 3 juni). *Kommunikasjon*. Hentet fra [https://snl.no/kommunikasjon#-Les\\_mer\\_i\\_Store\\_norske\\_leksikon](https://snl.no/kommunikasjon#-Les_mer_i_Store_norske_leksikon)
- Store norske leksikon. (2020, 22 august). *Administrasjon*. Hentet fra <https://snl.no/administrasjon>
- Store norske leksikon. (2020, 24 august). *Hierarki*. Hentet fra <https://snl.no/hierarki>
- Tekna. Teknisk naturvitenskapelig forening (2020, 19 august). *Platons lederskapsfilosofi*. Hentet fra <https://www.tekna.no/fag-og-nettverk/ledelse-og-utvikling/ledelsesbloggen/platons-lederskapsfilosofi/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Uhl-Bien, M. (2006). *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. The Leadership Quarterly 17 (2006) 654-676.  
doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007.
- Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget

## **Vedlegg 1: Figurliste**

### **FIGURLISTE**

Figur 1: Maslows behovspyramide	s. 15
Figur 2: Tabell forskjeller mellom administrasjon og ledelse	s. 20
Figur 3: Ledelsesnivåer i organisasjoner	s. 21
Figur 4: Lederskapsmodellen	s. 23
Figur 5: Modell over situasjonstilnærmingen til ledelse	s. 26
Figur 6: Oversikt over informanter	s. 39

## Vedlegg 2: Informert samtykke

### Informert samtykke

#### Vil du delta i forskningsprosjektet - "Forståelse av egen ledelsespraksis"?

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil bety for deg.

#### Formål:

Oppgaven er en masteroppgave i forbindelse med masterutdanning innen kunnskapsledelse ved Nord Universitet. Vi vil gjennomføre intervjuer med åtte - ti mellomledere i to ulike kommuner, fortrinnsvis like mange kvinner og menn. Temaet for intervjuet vil være hvordan ledere ser på sin egen lederatferd. Vi ønsker ledernes egne refleksjoner om temaet, og vil også se på bruk av intuisjon som en del av lederatferden. Dersom mulig ønsker vi dette sett i sammenheng med kjønnsperspektivet.

Det vil bli benyttet utstyr for lydopptak under intervjuet.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I dette prosjektet ønsker vi å se på mellomlederen sin rolle. Som mellomleder i din kommune ønsker vi å snakke med deg for å få ditt syn, tanker og refleksjoner rundt tema.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Det er frivillig for deg å delta i prosjektet.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

#### Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene beskrevet i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvern reglementet. Tilgang til lydopptak og transkribering vil bare prosjekteierne ha. Lydopptak og transkribering vil oppbevares på oneDrive på Nord Universitet og vil være sikret med passord. Passord har kun prosjekteierne.

#### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i september 2020. Opplysningene og innsamlet materiale med lydfiler og transkribering vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

#### Samtykke

Jeg er informert om forskningsprosjektet og samtykker i at opplysninger som kommer frem under intervjuet kan brukes i masteroppgave.

Jeg er informert om at jeg når som helst kan trekke mitt samtykke tilbake uten at dette får noen konsekvenser.

Jeg er informert om at min identitet og arbeidssted vil bli anonymisert og at lydopptak og transkribering vil oppbevares på en måte som ivaretar personvern reglementet. Lydopptak og transkribering vil bli slettet september 2020.

Jeg er informert om at jeg ikke får noen godtgjørelse for deltakelsen.

.....  
Sted/dato

.....  
Underskrift informant

.....  
Sted/dato

.....  
Underskrift intervjuer



## Vedlegg 3: Intervjuguide

### Lederes forståelse av egen lederpraksis og intuisjon

#### 1) Bakgrunnsinformasjon:

Kan du fortelle litt om deg selv:

- alder?
- erfaring/bakgrunn? lederutdanning/-kurs?
- ansvarsområde? ansatte (sammensetning mht fag, kjønn, etnisitet)
- plassering i organisasjonen?
- Hvordan er dere organisert?
- Har dere tillitsvalgte på arbeidsplassen? Hvilke saker tas opp med tv?
- Hvordan opplever du at samarbeidet er, mellom arbeidstakere og deg som leder, deg og tv, mellom deg og andre ledere?

#### 2) Lederpraksis:

Hvilke oppgaver har du ansvaret for, hva gjør du?

Har du arbeidsinstruksjoner over dine oppgaver/ansvarsområder?

Har dere prosedyrer som beskriver hvordan du som leder skal utøve ledelse? –hva tenker du om det?

Hva er du opptatt av som leder?

Hvilke egenskaper mener du er viktig i din rolle som leder? Mener du at egnethet er nødvendig i jobb som leder? Kan du beskrive dette nærmere?

Opplever du at du har innflytelse over egen arbeidsdag? Beskriv

Hvordan opplever du at det er rom for å utforme egen lederrolle?

Hva er mindre viktig i din arbeidshverdag?

Er du opptatt av å involvere arbeidstakere? Hvordan gjør du det?

Når beslutning skal tas, spør du andre til råd? Hvem?

Har du møter med de du er leder for – hvilke saker tas opp? Hvordan foregår møtene? Er det saker du ikke snakker med de du leder? Hva, hvorfor/hvorfor ikke?

Hva mener du er det viktigste en leder må tenke på? Eksempler?

Opplever du som leder å ha støtte i jobben du gjør? På hvilken måte? Fra hvem?

*Støtte fra overordnet leder? Støtte fra likestilte kollegaer? Lederforum?*

Tror du det er forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere med hensyn til ledelsespraksis? På hvilken måte? Kan du gi noen eksempler?

Hva vektlegger du som leder når du kommuniserer med andre?

Kan du gi eksempler på måter du som leder kommuniserer med de andre i organisasjonen på?

Dersom det er forskjeller i måten du kommuniserer på (mtp hvem), kan du beskrive nærmere?

Hva mener du er viktig for deg som leder å tenke på, for å få til en god kommunikasjon med dine ansatte?

Opplever du at det er kjønnsforskjeller i forhold til kommunikasjon? Hvordan vil du beskrive disse?

### **3) utfordringer:**

Kan du fortelle om de "vanligste" utfordringene du møter i din jobbhverdag? Kan du gi eksempler?

Hvordan håndtere du som leder utfordringer? Hva gjør du?

Kan du fortelle om en spesiell utfordring du har opplevd? Hva skjedde?

### **4) Intuisjon og ledelsespraksis:**

Hvordan vil du definere intuisjon?

Hva betyr begrepet intuisjon for deg?

Opplever du at du bruker intuisjon i din jobb som leder?

Kan du fortelle om en situasjon der du brukte intuisjon? Hva skjedde? Hvilke tanker gjør du deg nå i ettertid ift bruken av intuisjon i den situasjonen?

Tror du det er forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere mht bruk av intuisjon i egen praksis? Kan du gi eksempler?

## Vedlegg 4: Meldeskjema og godkjenning NSD

Meldeskjema 891670

Skriv ut

Sist oppdatert

04.02.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- 
- Navn (også ved signatur/samtykke)
  - Lydopptak av personer
  - Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

---

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke  
Alder, kjønn og utdanning innenfor ledelse.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger  
om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

---

Prosjektittel

Lederadferd i offentlig virksomhet

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For å kunne forske på lederadferd synes det nødvendig å ha noe kunnskap om  
bakgrunnen til den enkelte leder. Vi ønsker da opplysninger om alder, hvor mange år  
vedkommende har vært leder og hva slags lederkompetanse vedkommende har. Vi  
ønsker videre opplysninger om vedkommende har personalansvar og hvor mange  
ansatte vedkommende har ansvar for.

Prosjektbeskrivelse

[PROSJEKTBEKRIVELSE MASTEROPPGAVE.docx](#)

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Hanne-Marit Vilhelmsen Haug, hannemarithaug@gmail.com, tlf: 95724908

Behandlingsansvar

---

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hege Eggen Børve, hege.e.borve@nord.no, tlf: 74022652

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles  
behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

---

Beskriv utvalget

Mellomledere i kommunal virksomhet

Rekruttering eller trekking av utvalget

Via snøballmetoden (noen kjenner noen som kan passe), og ved bruk av kommunenes hjemmesider

Alder

25 - 70

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide master.docx](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Informert samtykke.docx](#)

Tredjepersoner

---

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

---

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykket kan trekkes tilbake når som helst ved å gi muntlig eller skriftlig beskjed.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å lese det transkriberte intervjuet, og ved å lese masteroppgaven når den er ferdig (før den publiseres).

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

---

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

## Behandling

---

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

OneDrive

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

## Sikkerhet

---

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene oppbevares sammen med de øvrige opplysningene

Intervjuet, inkl spm om alder, kjønn og hvor mange år vedkommende har vært leder, tas opp i samme intervju, som lagres som lydfil på private mobiltilf.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Andre sikkerhetstiltak

Hvilke

Automatisk tastelås.

## Varighet

---

Prosjektperiode

01.01.2020 - 30.09.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

## Tilleggsopplysninger

---

Andre vedlegg

NSD Personvern

05.02.2020 10:54

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 891670 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

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 05.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### 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:

[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 03.09.2020.

#### 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 viderebehandles 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 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).

OneDrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt 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)