

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn: Astri Kristin Hardy
Trude Janet Pilskog Olsen

Ledelse i kommunal sektor – En kvalitativ undersøkelse

Dato: 29.11.2021

Totalt antall sider: 62 + vedlegg

Forord

Denne studien er skrevet som en avsluttende del av vårt treårige MBA-studie i Ledelse ved Nord Universitet.

Begge to sier seg enige i at gjennomføringen av studiet har vært en spennende reise. Med jobb og skole har de siste årene vært intense, men likevel veldig givende for oss begge.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder Bjørn Willy Aamo som har gitt oss gode råd på veien.

Vi ønsker også å gi en spesiell takk til familie, venner og kollegaer som har gitt oss støtte og vist forståelse for sene kvelder og trøtte morgener slik at vi kunne komme i havn.

I tillegg vil vi takke våre informanter. Uten disse ville det ikke vært mulig å gjennomføre vår forskning.

Bodø/Honningsvåg 29.11.21

Astri Kristin Hardy,

Trude Janet Pilskog Olsen

Sammendrag

Temaet for vår avsluttende MBA-oppgave ved Nord universitet, er hvordan ledelse i kommunal sektor utøves -, og om lederskapet utøves i tråd med kommunesektorens interesseorganisasjons (KS) utarbeidede Guide til god ledelse.

For å finne svar på vårt tema har vi anvendt en kvalitativ forskningsmetode hvor vi har intervjuet seks ulike ledere fra to kommuner med av ulike størrelse, herunder det vi har omtalt som en liten kommune og en mellomstor kommune i Norge.

Forskningens hovedfunn viser til at det i stor grad benyttes samme rammer for ledelse i de ulike kommunene, og våre intervjuobjekter er samstemte med KS når det kommer til de ledelsesfilosofier som pekes ut som viktige for et kommunalt lederskap. Det er likevel et urovekkende funn at det er svært få av våre informanter som faktisk er kjent med KS´ guide til god ledelse.

Kommunale ledere benytter i stor grad en relasjonsorientert tilnærming til ledelse, noe som også støttes opp av annen forskning utført på området. Lederne er likevel ikke fastlåst til denne typen orientering rundt lederstil, vi fant også innslag av oppgaveorientert lederskap.

Andre funn gjennom denne studien viser til at det å være leder i kommunal sektor på mange måter preger lederskapet og ledernes handlingsrom. Med andre ord har konteksten kommunale ledere opererer i mye å si for både muligheter og begrensninger knyttet til deres handlingsrom.

Spesielt har vi merket oss at ledere i kommunal sektor preges av at de er en del av en politisk styrt organisasjon. Særlig ledere i mindre kommuner synes å være opptatt av politiske beslutninger og avgjørelser i en mye større grad enn hva ledere i større kommuner er.

Våre funn beror blant annet på økonomiske rammer, samt at ønsker og avgjørelser fra politikere setter føringer for de kommunale lederne. I tillegg fant vi at ledelsen kommunale ledere utøver kan nyttes opp mot organiseringen den enkelte kommune har, og at organiseringen skaper forutsetningene for hvordan den enkelte leder kan utøve sitt lederskap.

Et annet funn fra undersøkelsen er at KS sin Guide til god ledelse ikke tar hensyn til at ledere i større og mindre kommuner har ulikt handlingsrom og at lederne dermed har ulike forutsetninger for utøvelse av ledelse på bakgrunn av forhold som synes å skyldes kommunestørrelsen.

Abstract

The subject of our final MBA thesis at Nord University is how leadership in the public sector is exercised - and whether leadership is exercised in line with the public sector's interest organization's (KS) prepared guide for good leadership.

To find answers to our topic, we have used a qualitative research method where we have interviewed six different leaders from two municipalities of different sizes, where we have described as a small municipality and a medium-sized municipality in Norway.

The main findings of the research indicate that the same framework is largely used for management in the various municipalities, and our interviewees agree with KS when it comes to the management philosophies that are pointed out as important for municipal leadership. It is nevertheless a disturbing finding that very few of our informants are familiar with the KS' guide.

Public leaders, or leaders in the municipal sector, largely use a relationship-oriented approach to management, which is also supported by other research conducted in the area. However, the leaders are not locked into this type of orientation around leadership style, and we also found elements of task-oriented leadership.

Other findings through this study indicate that being a leader in the public sector in many ways characterizes the leadership and the leaders' room for maneuver. In other words, the context public leaders operate in has a lot to say for both opportunities and limitations related to their room for maneuver.

We have noticed that leaders in the municipal sector are characterized by being part of a politically controlled organization. Leaders in smaller municipalities in particular, seems to be concerned with political decisions and decisions to a much greater extent than leaders in larger municipalities are.

Our findings depend, among other things, on financial frameworks, and wishes and decisions of political guidelines for the public leaders. In addition, we found that the management of municipal leaders relates to the organization of the individual municipality, and that the

organization creates conditions for how the individual leader can exercise his or her leadership.

Another finding from the survey is that the guide from KS does not take into account that leaders in larger and smaller municipalities have different room for maneuver, and that leaders have different prerequisites for exercising leadership on the basis of factors that seem to be due to the size of the municipality.

Innholdsfortegnelse

.....	37
Forord	39
Sammendrag	40
Abstract	41
Innholdsfortegnelse	42
1. Innledning.....	43
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave og aktualisering.....	43
1.2 Problemstilling	45
Forskningsspørsmål.....	45
1.3 Sentrale begreper	46
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	47
2. Teoretisk referanseramme	50
2.1 Hva er god ledelse i kommunal sektor ifølge KS?	51
2.2 Ledelse i kommunal sektor	53
2.3 Relasjonsorientering.....	54
2.4 Relasjonelt mot.....	58
2.5 Oppgavebasert orientering	59
2.6 Endringsorientering	60
2.6.1 Endring i lederrollen.....	63
2.7 Verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi	64
2.7.1 Kultur	68
2.7.2 Organisasjonskultur:.....	18
2.7.3 En stor organisasjonskultur eller mange subkulturer?	19
2.7.4 Verdibasert ledelse	19
2.8 Rolleavklaring	21
3. Metode.....	22
3.1 Valg av forskningsdesign	22
3.2 Kvalitativt design - “tekstens tale”	23
3.2.1 Kvalitative intervju.....	24
3.2.2 Gjennomføring av intervjuer	24
3.3 Datainnsamling og utvalg.....	25
3.4 Behandling av data og dataanalyse	27
3.5 Validitet og reliabilitet.....	28
3.6 Refleksjoner over egen rolle som forsker	29
3.7 Etske problemstillinger	30
3.8 Kritikk til valgte metode	31
4 Resultat.....	32
4.1 Forholdet til KS og KS Guide til god ledelse.....	32
4.2 Hvilke lederskapsorienteringer anvendes av ledere i kommunal sektor?	33
4.2.1 Relasjonsorientering.....	33
4.2.2 Oppgaveorientering	34
4.2.3 Endringsorientering	35
4.3 Organisasjonskultur.....	36
4.4 Lederopplæring	37
4.5 En leders beskrivelse av det å være leder i kommunal sektor.....	39

4.6 Er ledere bevist på sin lederstil i sitt lederskap i kommunal sektor?	40
4.7 Lederes tid til å utøve ledelse, administrasjon og styring.	41
4.8 Relasjonelt mot.....	42
4.9 Rolleavklaring og roller.....	43
4.10 Ledelse i kommunal sektor og politisk styring	43
5 Diskusjon.....	45
5.1 Bakgrunn for diskusjon	45
5.2 Lederskapsorientering	46
5.3 Tidsklemma- rom til ledelse, styring og administrasjon	47
5.4 Kommunal ledelse vs. politisk styring	50
5.5 Endringsledelse på budsjett.....	51
5.6 Organisasjonskultur og relasjonelt mot hos kommunale ledere.....	53
6 Konklusjon	54
6.1 Kritikk til egen forskning	58
6.2 Forslag til videre forskning	59
Referanser.....	60
Vedlegg 1: KS - Kart og terreng for kommunal ledelse.....	63
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	64
Vedlegg 3: Følgebrev - Informasjon om forskningsprosjekt	68

Tabeller

Tabell 1 informanter.....	27
---------------------------	----

Figurer

Figur 1 Dimensjoner i grid. (Blake & Mouton, 1968).	14
--	----

1. Innledning

Innledningen tar for seg overordnet presentasjon av tema og kontekst, samt aktualisering og vår motivasjon for valg av tema og problemstilling.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave og aktualisering

Gjennom studiet har vi lært at ledelse både kan forsås og defineres på utallige måter, og at konteksten for utøvelse av ledelse har betydning for dens definisjon. Vi har fått en spesiell interesse for ledere i kommunal sektor som er en del av den offentlige sektoren i Norge.

Ledere i alle landets kommuner innehar viktige samfunnsfunksjoner som følge av at kommunene tilbyr viktige tjenester til befolkningen. Selv om det er skrevet mye om ledelse i litteraturen kan vi likevel ikke finne mye litteratur viet til kommunale ledere (Hardy & Olsen, 2021).

Ifølge professor Matthew R. Fairholm (2004) er det gjort lite for å finne ut hva ledelse i offentlige organisasjoner består av. Det er forsket mye på ledelse og lederutvikling, men ledelse i offentlig sektor har ikke blitt viet spesielt stor oppmerksomhet (Fairholm, 2004). Dag Ingvar Jacobsen har skrevet boka «Ledelse og den offentlige dimensjonen», ifølge han er det forsket svært lite på ledelse i offentlig sektor sammenlignet med privat sektor, og han mener at det mangler empiri for å få frem det som er unikt med å være leder i offentlig sektor (Jacobsen, 2019).

Selv om ledelsesforskning i offentlig sektor sees på som mangelfull er det et lyspunkt at kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, heretter omtalt som KS de seneste årene har satset på lederutvikling. Dette for å styrke nettopp feltet rundt kommunale ledere.

Hvordan en leder utøver sitt lederskap har ofte vært forklart opp mot lederens personlighet. For eksempel hvorvidt en leder er oppgaveorientert, relasjonsorientert eller endringsorientert. Disse orienteringene benyttes ofte til å beskrive hvordan ulike ledere utøver sitt lederskap og er velkjente definisjoner når vi snakker om lederstil. Det skal likevel nevnes at disse orienteringene ikke er personlighetsbasert i den forstand at ledelse er medfødt. Det

virker for oss heller tvert om, noe som gjør denne oppgaven mer spennende i våre øyne. I og med at vi begge jobber som ledere i offentlig sektor, nærmere bestemt kommunesektoren var det naturlig for oss å utføre en studie innenfor dette temaet sett opp mot ledere i kommunal sektor.

Studien tar for seg to kommuner, en liten og en mellomstor kommune. Det var derfor naturlig for oss å gjøre en sammenligning av disse to kommunene, noe vi kommer nærmere tilbake til i metode-kapitlet. Teori fra øvrig ledelsesforskning har gjennom mange år utviklet modeller for å undersøke organisasjoner. Churchill & Lewis (1983) viser til at forskning på organisasjoner ofte tar utgangspunkt iblant annet organisasjoners størrelse, men at rammeverkene som presenteres for organisasjoner ofte ikke er tilpasset mindre organisasjoner (Churchill & Lewis, 1983). Vi vil derfor også se nærmere på KS Guide til god ledelse og kommunestørrelse.

Gjennom våre arbeidsplasser har vi blitt kjent med KS. KS beskriver seg selv som kommunesektorens organisasjon og utviklingspartner (KS, 2021). For å styrke kommunale ledere har de laget en guide, «KS guide til god ledelse». Guiden trekker frem lederorienteringer som KS mener må til for å lykkes som leder i kommunal sektor. KS har laget et kart med terreng som kan ses i (vedlegg 1) som viser en kombinasjon av at en leder bør være endringsorientert, oppgaveorientert og relasjonsorientert, da dette skal sies å bidra til å lykkes med ledelse innad i kommunal sektor.

Guiden har vært vårt utgangspunkt for studien, den har ikke vært det hele og fulle teoretiske grunnlaget, det er det vår utvalgte teori som er, som går dypere enn det KS-guide presenterer. KS har angitt det vi har forventet å finne gjennom vårt arbeid med empiri.

Som sagt tidligere har det vært utfordrende å finne relevant litteratur som beskriver lederskap i kommunal sektor sett opp mot faktisk utøvd ledelse i sektoren. Vi ønsker derfor å benytte denne anledningen til å gi et lite bidrag til akkurat dette.

1.2 Problemstilling

Det å finne en kurant og spennende problemstilling var en utfordring. Ikke på grunn av at vi manglet noe å skrive om, men heller det at det var for mange spennende aspekter rundt ledelsesfaget å velge mellom. Den endelige problemstillingen vår fikk grobunn gjennom KS guide til god ledelse hvor vi så at KS har sett et behov for å sette ledelse i kommunal sektor på dagsordenen. Dette, satt i sammenheng med våre tanker om at ledere i kommunal sektor er viet liten plass i litteraturen gjorde at vi til slutt kom fram til følgende problemstilling for vår avsluttende MBA-oppgave:

Hvordan utøves lederskap i kommunal sektor?

Videre har vi sett oss ut følgende forskningsspørsmål for å kunne beskrive hvordan ledelse i kommunal sektor utøves.

KS er en viktig samarbeidspart for kommunene, og deres bidrag til ledere må kunne anses som viktig. For å kunne besvare vår problemstilling har vi sett oss ut tre forskningsspørsmål for å bryte ned problemstillingen. Forskningsspørsmål 1 ønskes derfor besvart for å undersøke om KS er inne på noe i forbindelse med det de tar opp i sin guide til god ledelse, og hvorvidt guiden benyttes av de kommunale lederne. Vi ønsket også å se nærmere på lederskapsorienteringene KS tar opp gjennom forskningsspørsmål 2. Dette for å undersøke hvordan disse fremstår i lederskapet til kommunale ledere. Videre har vi gjennom forskningsspørsmål 3 sett nærmere på hvorvidt kommunens kontekst har betydning for hvordan ledelse utøves i våre forskningskommuner.

Forskingsspørsmål

RQ1: Samsvarer faktisk utøvd kommunal ledelse med de anbefalinger i KS´guide til god ledelse?

RQ2: Hvilke lederskapsorienteringer anvendes av ledere i kommunal sektor?

RQ3: Har kommunens kontekst betydning for utøvelse av ledelse i kommunal sektor?

1.3 Sentrale begreper

For å konkretisere vår oppgave ytterligere, samtidig som at du som leser denne oppgaven får en viss pekepinn på hva vi snakker om ser vi på det som nødvendig med noen begrepsavklaringer. Under kommer derfor avklaringer på de mest aktuelle begrepene i denne oppgaven.

KS: Kommunesektorens interesseorganisasjon.

Kommunal sektor: Med kommunal sektor menes i denne oppgaven den offentlige forvaltningen av en kommune.

Offentlig sektor: Begrepet offentlig innbefatter staten og kommunene (Strand, 2007, s. 316).

Politikk: Aktivitet som går ut på å styre eller lede samfunnsutviklingen (Berg, 2019).

Ledelse, styring og administrasjon:

Ledelse har vært assosiert med relasjoner, altså ledernes direkte sosiale kontakt med medarbeiderne, for eksempel i form av å skape oppslutning, koordinere arbeidsoppgavene og løse konflikter. Styring på sin side har vært brukt som begrep om funksjoner som har med tilrettelegging, regelutforming og kontroll å gjøre, og administrasjon som saksbehandling og forvaltningsfunksjoner jf. (Ladegård & Vabo, 2010), hentet fra (Kirkhaug, 2019, s. 19).

Relasjonsledelse: «Relasjonsledelse setter individet fri til å bruke sine ressurser og utløse sin energi etter beste evne i et samspill med organisasjonen» (Spurkeland, 2017, s. 29).

Oppgaveorientert ledelse:

Dreier seg om å organisere aktiviteter i arbeidsgruppen, klargjøre roller og arbeidsdeling, skaffe til veie nødvendige ressurser, klargjøre hvordan arbeidet skal utføres, og overholde frister. Lederen er her først og fremst opptatt av selve oppgaveutførelsen og gir instruksjoner uten nødvendigvis å konsultere den enkelte medarbeider eller arbeidsgruppen (Hemphill & Coons, 1957), (Likert, 1961) referert fra (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 24).

Endringsorientert ledelse: «Å lede ansatte og organisasjonen gjennom en endringsprosess slik at virksomheten oppnår forventede resultater» (Kommunenett.no, 2021).

1.4 Oppbygging av oppgaven

I de neste kapitlene skal du få bli kjent med vår oppgave.

I kapittel 2 tas det en gjennomgang av den teoretiske referanserammen for oppgaven. Her presenteres spesielt teori om de ulike lederskapsorienteringene som KS mener er viktig for å utøve god ledelse i kommunesektoren. Videre teori forklarer og underbygger begrepene som undersøkes gjennom oppgaven.

I kapittel 3 vil vi ta for oss den anvendte metoden vi har valgt for utførelse av vår studie. Her vil den vitenskapelige tilnærmingen av metoden bli beskrevet, vi redegjør for valg av forskningsdesign, intervjuutvalg, datainnsamling og hvordan innsamlingsmaterialet har blitt behandlet. Her vil vi også ta for oss de etiske problemstillingene rundt oppgaven før kapitlet avsluttes med kritikk til vår valgte metode.

I kapittel 4 vil det redegjøres for resultatene fra undersøkelsen. Disse vil videre bli drøftet opp mot vår problemstilling og teori i kapittel 5

Kapittel 6 presenterer konklusjon hvor vi redegjør for våre funn knyttet opp mot vår problemstilling, samtidig som vi svarer på det spørsmål alle mastergradsstudenter er opptatte av: Har vi fått svar på våre problemstillingen?

Til sist kommer vi med kritikk til egen oppgave, samt forslag til videre forskning.

2. Teoretisk referanseramme

Når det gjelder de valgte teoretiske perspektivene innad vår undersøkelse snakker vi om hvordan synsvinkel vi skal anvende for å undersøke vår valgte problemstilling.

Vi har derfor på bakgrunn av vår problemstilling og de underliggende forskningsspørsmålene valgt ut teori vi ser på som relevant for undersøkelsen.

Ledelse er et stort og vidt begrep og det er en jungel av ledelsesteorier å velge mellom. I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i hva KS sier om god ledelse og hva de mener skal til for å lykkes som leder i kommunal sektor. Teorien er videre forklart og støttet opp med teorier fra andre som har ment noe om temaet og våre utvalgte begreper. I litteraturkapitlet går vi derfor dypere inn i teorien enn det som presenteres fra KS, noe som har gitt oss muligheten til å se eventuelle utfordringer i forbindelse med å kun benytte KS sin teoriforståelse som mal for ledelsesarbeidet.

Det argumenteres fra flere plan for at det ikke finnes nasjonale eller internasjonale fasiter på hva som er riktig når det kommer til organisering, ledelse og styring av organisasjoner (Bendixen, 2011, s. 12). Det finnes likevel et bredt spekter av teorier og forskning som igjen må oversettes og tilpasses den enkelte organisasjon.

I kommunale organisasjoner er det mange forhold en som leder må tenke på. Her er konflikthåndtering, veiledning og samspill mellom administrasjon og politikk viktige fokusområder. Dermed – selv om, som nevnt, det finnes et bredt spekter av ulike teorier rundt temaet ledelse har KS, Kommunesektorens interesseorganisasjon, utarbeidet en guide for å hjelpe ledere innad i kommunal sektor med de overnevnte forhold.

Med tanke på vår problemstilling og de gjeldende forskningsspørsmål har vi sett på teori som har tilknytning til dette. For å sette lys på, samt undersøke nærmere den overnevnte Guiden fra KS har vi derfor i hovedsak valgt å fordype oss nærmere inn på de tre hovedledelsesteoriene som trekkes frem her: relasjonsbasert ledelse, oppgavebasert ledelse og endringsledelse. Da disse er en stor del av guiden til KS ser vi det som en selvfølge at dette blir hovedelementene innenfor vår anvendte del av ledelsesteori.

2.1 Hva er god ledelse i kommunal sektor ifølge KS?

Ifølge KS er god kommunal ledelse helt avgjørende for å levere tjenestene til de respektive innbyggerne i kommunen med høy kvalitet. De mener videre at god ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, tydelighet i lederrollen, samtidig som at man som leder kan legge til rette for mestring og motivasjon. Videre kommer det fram at det i tillegg til dette er viktig å bygge en kultur for nyskapning og læring med godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018).

Ifølge KS guide til gode ledelse kan organisasjoner som er styrt av folkevalgte ofte være preget av både mange og ambisiøse mål. En viktig oppgave som leder er dermed å avklare grensene for hva organisasjonen skal jobbe med og trekke organisasjonen i samme retning mot et felles mål. KS påpeker også at å lede i en politisk styrt organisasjon medfører ansvar og forpliktelser, og det faktum at alle ledere forvalter rådmannens lederansvar. Lederskapet skal også utøves i tråd med organisasjonens verdier, og innenfor de rammene som de folkevalgte og rådmannen setter (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018).

Hoved-fokusområdet til en kommune er i all hovedsak et resultat av møte mellom mennesker. Resultatet av disse møtene gjenspeiles ofte i hvordan den kommunale ledelsen drives.

Karl Marx og Søren Kirkegaard viser til et perspektiv av objektivisering av menneskelig atferd, noe som igjen fører til fremmedgjøring (Kirkhaug, 2019, s. 23).

Dette kan igjen føre til at ledelse i kommunal sektor da blir sett på som noe statisk og ikke et dynamisk samspill mellom leder og medarbeidere (Kirkhaug, 2019, s. 23).

2.2 Ledelse i kommunal sektor

«En grunnleggende betingelse for ledelse i kommunal sektor er at sektoren er en del av et politisk system, hvor de folkevalgte skal representere fellesskapet» (Strand, 2007, s. 317).

Ledelse i kommunal sektor blir derfor i stor grad påvirket av politikk og fellesskapet. Dette kan derfor sies å skape rammer og betingelser for det å lede i kommunal sektor.

Samspillet som en leder i offentlig sektor må kunne håndtere skaper også dilemmaer:

- styring versus autonomi
- kontroll versus hjelp
- handlekraft versus hensyn til alle berørte
- like rettigheter versus ytelse ved behov
- honorering av gode formål og verdier versus sparing av offentlige utgifter
- full sysselsetting versus å beholde lav inflasjon, balanserte offentlige budsjetter
- like tjenester over hele landet versus lokalt selvstyre
- bruk av alle budsjetterte midler versus ingen overskridelse av budsjetter og effektiv bruk av midler.

(Strand, 2007, s. 236)

Kommuner som vi her snakker om, vil ha en variasjon i hvordan de styres. I tillegg vil påvirkning fra politikere også variere. «Rolleproblemene går igjen på alle nivåer i kommunal praksis. Den ofte uklare og komplekse arbeidsdelingen mellom politiske og den administrative ledelsen skaper en gråsoner med rom for mange lokale varianter av samarbeidet dem imellom» (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 133).

Slike situasjoner vil kunne påvirke hvordan en leder eller politisk leder opptrår i ulike saker. Kommuner rundt om i Norge skal tilby nærmest like lovpålagte tjenester, likevel vil utfordringene en kommunal leder stå ovenfor å variere mye. Det vil si at dilemmaer listet opp over vil være synlige i varierende grad. Variasjonen kommer av både organisering og politisk sammensetning.

Ifølge Strand (2007) må vi tilbake til 1970-årene for å finne det vi kaller ledelsesteorier i Norge. «Innen offentlig virksomhet i Norge ble eksplisitte begreper om ledelse først vanlig på 1980-tallet» (Strand, 2007, s. 41). Det er derfor kun i de senere årene at fokuset på ledelse i

kommunal sektor har kommet mer på agendaen. Herunder har KS, kommunenes interesseorganisasjon, sett at ledelse må settes mer på agendaen og de jobber nå for å styrke kommunale ledere.

Som det ble nevnt i innledningen til vårt teorikapittel viser KS Guide til god ledelse til en rekke ledelsesorienteringer en kommunal leder bør følge for å kunne lykkes med sitt lederskap. Vi vil derfor videre presentere hva som kjennetegner de forskjellige orienteringene. Disse orienteringene er særlig trukket frem av KS som viktig for ledere i kommunal sektor og er dermed viktige retninger å undersøke videre i denne oppgaven.

2.3 Relasjonsorientering.

«Relasjonsledelse setter individet fri til å bruke sine ressurser og utløse sin energi etter beste evne i et samspill med organisasjonen» (Spurkeland, 2017, s. 29). En betingelse for en slik tilnærming er ifølge Spurkeland (2017) at tillitt må være på plass og at en leder må ha tilstrekkelig kjennskap til den ansatte. Spurkeland (2017) snakker om totalkompetansen, “ingen mennesker er bare det du ser. De skjuler hundre flere kompetanser og tusen flere talenter” (Spurkeland, 2017, s. 107). Viktigheten av å kjenne sine ansatte ved å ta seg tid til å lære dem å kjenne er derfor av stor gevinst, både for den ansatte, deg som leder og organisasjonen som helhet. «Medarbeider- og relasjonsorientering innebærer at lederen har fokus på medarbeiderne og deres motivasjon, jobbtilfredshet, velvære og utvikling» (Kirkhaug, 2019, s. 115). Kirkhaug (2019) trekker også frem at relasjonell tillitt er en betingelse for utøvelse av denne typen ledelsesorientering.

«Teorien om relasjonsledelse bygger videre på to hovedpremisser, bevisstheten om avhengighet og bevisstheten om relasjonelt mot» (Spurkeland, 2017, s. 49). Ordet avhengighet benyttes ofte i negativ forstand om fysisk eller psykisk avhengighet. I denne sammenhengen må avhengighet tolkes som samspillet mellom personer i arbeidslivet og som en forutsetning for relasjonell samhandling. Relasjonell samhandling skjer både gjennom medarbeider til medarbeider og medarbeider og leder. I denne konteksten er samhandlingen mellom leder og medarbeider i fokus. Leder og medarbeider vil være en del av et avhengighetsforhold som må pleies. En leder må derfor være i stand til å pleie dette forholdet. “Med utgangspunktet for å drive relasjonsledelse er bevisstgjøring av alle de kreftene en må mobilisere for å oppnå et forretningsmessig sterkt resultat” (Spurkeland, 2017, s. 51).

Relasjonsledelse har som mål å påvirke en rekke faktorer i arbeidslivet:

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| - resultatoppnåelse | - selvledelse |
| - den etiske standarden | - kreativiteten |
| - samarbeidet | - kundebevisstheten |
| - kommunikasjon | - konflikthåndteringen |
| - laginnsats | - angstnivået |
| - kompetansen | - selvbildet |
| - helse, miljø og sikkerhet | - stressnivået |
| - helsen | - forretningsorienteringen |

- effektiviteten

(Spurkeland, 2017).

Mennesker som er i et fast arbeidsforhold tilbringer store deler av dagen på arbeid. Faktorene som er nevnt over påvirker vår livskvalitet, og bidrar til at vi trives eller mistrives i arbeidet. Ifølge rapporten “Livskvalitet i Norge” utført av statistisk sentralbyrå utgitt i 2020 er personer med mangel på selvutvikling og selvstendighet de som rapporterer om lavest tilfredshet med livet, sammenliknet med de andre arbeidsmiljøindikatorerne i undersøkelsen (Støren, Rønning, & Gram, 2020).

Ifølge SSB er det flere faktorer som påvirker dette resultatet. Frihet til hvordan man utfører sitt arbeid står sterkt i relasjonsledelse. Dagens arbeidsliv vil i økende grad preges av kunnskapsmedarbeidere som ønsker frihet i å utføre sine arbeidsoppgaver slik de selv ønsker. Relasjonsledelse vil ifølge definisjonen nevnt innledningsvis i dette kapitlet kunne bidra til å frigjøre medarbeidere som er i stand til og som ønsker frihet i sitt arbeid.

Dagens kunnskapsmedarbeidere stiller stadig høyere krav til sin leder, og dagens unge arbeidstakere har andre forventninger og krav enn man hadde tidligere. Dette både til arbeidslivet og til sin leder. Ifølge arbeidsmiljøloven (2005, § 2-3) har arbeidstakere plikt til å medvirke. De positive faktorene som relasjonsledelse bringer frem, passer godt inn i det en arbeidstaker kanskje forventer i sitt arbeidsforhold og det som arbeidsmiljøloven setter som betingelser i arbeidsforholdet.

Ifølge KS er relasjonsledelse noe som kommunale ledere bør sette søkelys på for å lykkes med ledelse i denne sektoren. KS sier: “Som leder er det viktig at du ser, kjenner og bryr deg om dine medarbeidere” (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018). KS trekker videre frem at en kommunal leder må kunne gi nyttige og konkrete tilbakemeldinger, være tilgjengelig, tilby utfordringer og gi anerkjennelse til den som fortjener dette (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018).

I artikkelen «Nye forventninger til ledelse» presenterer forfatterne et funn utført i forbindelse med en undersøkelse av unge fremtidige arbeidstakere. Funn fra denne undersøkelsen indikerer at unge fremtidige arbeidstakere har store forventninger til at ledere ivaretar det

menneskelige, også kalt relasjonsledelse (Asting & Swanberg, 2020).

2.4 Relasjonelt mot

I følge Spurkeland (2017, s. 52) går *relasjonelt mot* på ren psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når dette kjennes ubehagelig. Eksempelvis ved konflikthåndtering, vanskelige samtaler og andre utfordrende relasjonsforhold.

Relasjonelt mot handler om å ta tak i konflikter og ubehagelige hendelser som oppstår for så å unngå å feie disse under teppet. Kommunale ledere er særlig utsatt for offentlig debatt, alt fra saksbehandling til håndtering av personalsaker er attraktivt for media å sette søkelyset på. Som offentlig leder vil det derfor være særlig viktig å ha relasjonelt mot for å håndtere lederjobben. Ofte kan vi se og lese i media om kommunale ledere, - ofte rådmenn - som slutter eller blir skviset ut fra sin jobb i kommunen. Ifølge VG i 2018 har 44 rådmenn fått sparken, sluttet eller blitt presset til å si opp etter intern strid. Her har det blitt forhandlet sluttpakker fra 500 000,- til 2.900 000,- og deretter lagt lokk på sakene (Kampevoll, 2018). Selv om kommune-Norge er kjent for å være gjennomsluktige organisasjoner, holdes ofte bakgrunnen for slike oppsigelser hemmelig i egne klausulerte avtaler.

Spurkeland (2017) har et uttrykk han viser til, “relasjonell feighet”. Dette er motsetningen til relasjonelt mot. Hvorvidt slike personalsaker som nevnt over kan skyldes fravær av relasjonelt mot er ikke godt å si, men relasjonelt mot kan være et verktøy for å unngå slike situasjoner.

Likeledes i kommunal sektor ser man eksempler på varslingssaker som havner i medias søkelys. Ifølge Arbeidsmiljøloven (2005, § 2A-1) som omhandler varsling, har arbeidstakere rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgiverens virksomhet. I følge klassekampen.no tør likevel 1 av 2 ikke å varsle om kritikkverdige forhold (Skårderud & Nicolajsen, 2019).

En relasjonell leder skal ha mot til å ta tak i varslingssaker og konflikter, og kunne uttrykke til sine medarbeidere at leder er mottakelig for alle situasjoner.

2.5 Oppgavebasert orientering

KS Guide til god ledelse trekker også frem oppgavebasert ledelse eller oppgaveorientert ledelse som viktig å mestre for kommunale ledere. I følge Spurkeland (2017) er oppgavebasert ledelse motstykket til relasjonsorientert ledelse som er beskrevet over.

Oppgaveorientert ledelse dreier seg om å organisere aktiviteter i arbeidsgruppen, klargjøre roller og arbeidsdeling, skaffe til veie nødvendige ressurser, klargjøre hvordan arbeidet skal utføres, samt. overholde frister. Lederen er her først og fremst opptatt av selve oppgaveutførelsen og gir instruksjoner uten nødvendigvis å konsultere den enkelte medarbeider eller arbeidsgruppen (Hemphill & Coons, 1957), (Likert, 1961) referert fra (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 24).

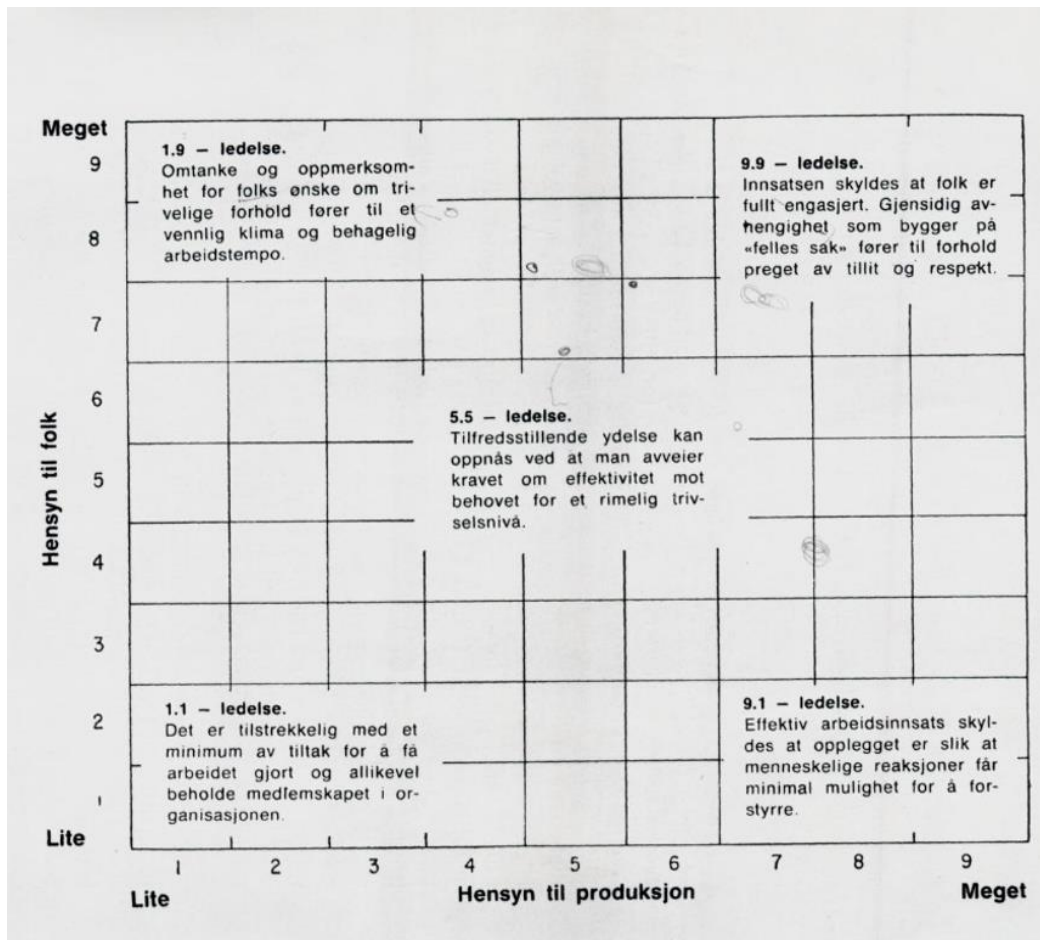
KS beskriver oppgaveorienterte ledere som ledere som er god på styring og struktur, styre etter mål og rammer, ha gode og effektive rapporteringssystemer, forstår organisasjonen, kommuniserer beslutninger samt sikrer høy kompetanse i oppgaveløsning. Ledere som er gode på effektiv styring og administrasjon finner også lettere tid og mulighet til strategisk utviklingsarbeid samt til god oppfølging av sine medarbeidere (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018).

Modell oppgaveorientering og relasjonsorientering - Gridsystemet

Tidlig på 60-tallet presenterte Robert R. Blake og Jane S. Mouton "Grid-systemet". Gridsystemet har som utgangspunkt at ledelse kan læres, og tar for seg ledelsesorienteringer også omtalt som lederadferd. Grid-systemet er utviklet gjennom forskning på ledere, og hensikten med grid-systemet er å være et verktøy til den som skal lede andre (Blake & Mouton, 1968).

Griden tar for seg kombinasjon av ledelsesorienteringene relasjonsorientert ledelse og oppgavebasert ledelse. I griden utviklet av Blake og Mouton viser figuren hensynet til produksjon og hensyn til mennesker som arbeider i en organisasjon. Noe som kan oversettes

til relasjonsbasert ledelse og oppgavebasert ledelse.



Figur 1 Dimensjoner i grid. (Blake & Mouton, 1968, s. 21). (Blake & Mouton, 1968, s. 21). (https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007050901033)

1.9. ledelse omhandler den mer relasjonsbaserte ledelsesorientering.

9.9 Høyt hensyn til både mennesker og produksjon

1.1 Lite hensyn til både mennesker og produksjonen

9.1 Høyt hensyn til produksjon og minimalt hensyn til mennesker

5.5 kan omtales som en middelvei

(Blake & Mouton, 1968)

Man kan eventuelt se at så tidlig som på 60-tallet fant de som forsket på ledelse ut at ledelse er noe som kan, eventuelt må, læres. Dette i tillegg til at en som leder nødvendigvis ikke er fastlåst til en type orientering innen ledelse. I tillegg sies det fra denne tiden at hvordan en leder opptrer vil avhenge av blant annet situasjon, organisasjon, verdisyn og personlighet (Blake & Mouton, 1968, ss. 24-27). Dette viser også at relasjonsledelse og oppgavebasert ledelse heller ikke er nye begreper innenfor ledelsesteori.

2.6 Endringsorientering

Ifølge KS er en leders evne og kjennskap til å lede gode endringsprosesser også viktig for kommunale ledere. KS beskriver at å legge til rette for gode endringsprosesser er en kjerneoppgave. Amundsen & Kongsvik (2019, s.13) beskriver at vi alltid er i endring, dette være seg teknologi, endrede behov og nye krav. En endring i en bedrift kan omfatte flere ting, eksempelvis omorganisering, endring i måten et arbeid blir utført på eller innføring av ny teknologi.

Arbeidstakere kan i slike prosesser oppleve at de ikke blir tatt med på endringsarbeidet, selv om dagens arbeidstakere i større grad en tidligere består av kunnskapsmedarbeidere, med høy kompetanse som burde vært medtatt i en slik prosess. KS beskriver at kommunale ledere må kunne finne balansen mellom den daglige driften og hvor man skal satse på nyskaping, KS påpeker at dette kan være en krevende posisjon for kommunale ledere (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018, s. 5).

Endringsledelse har mange definisjoner. Kommune-nett beskriver endringsledelse slik: «Å lede ansatte og organisasjonen gjennom en endringsprosess slik at virksomheten oppnår forventede resultater» (Kommunenett.no, 2021).

KS trekker frem følgende ferdigheter som viktig for en endringsleder:

- insisterer på å lete etter nye løsninger
- eksperimenterer og prøver ut nye løsninger gjennom prøving og feiling
- er ikke redd for å sette andres initiativ og ideer ut i live, uten garanti for hvordan det endelige resultatet blir
- er raus og inviterer andre med

(Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018, s. 29).

Som mye litteratur viser, kan endring for en leder også i kommunal sektor være en vanskelig oppgave. Amundsen og Kongsvik (2019) har skrevet boka endringskynisme. De trekker frem at endring bli stadig mer aktuelt, og at det slettes ikke er alle endringsprosesser som ender godt. Det forfatterne mener med endringskynisme går ut på at det er en oppfattelse om at det skjer for mange endringer. De trekker blant annet frem et uttrykket “endring for endringens skyld”. Her er det snakk om endringer som ikke blir forankret eller møter forståelse i

organisasjonen, eller at det snakkes om endringer og ideer som aldri blir realisert. Dette kan resultere i at man rett og slett ikke ser gevinst eller resultat (Amundsen & Kongsvik, 2019). Slike situasjoner kan gi endring et dårlig rykte, og vil være et dårlig utgangspunkt for en reell endringsprosess. En slik tolkning vil gjelde for alle typer organisasjoner hvor endring mislykkes.

Amundsen og Kongsvik (2019) belyser ikke bare utfordringene ved endring og endringskynisme. De presenterer også huskelapper for endringsledere som skal være til hjelp for å lykkes med et endringsarbeid. Disse lappene skal benyttes både før, under og etter endringsarbeidet.

- Behov: svarer de planlagte endringene til ansattes og lederes opplevde behov i forhold til forbedring av virksomheten?
- Endringshistorien: er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere? Hvilke erfaringer gav dette?
- Praksis: bygger endringene på kunnskap om virksomhetens praksiser og det arbeidet som utføres?
- Synliggjøring: synliggjøres resultatene av endringene som gjøres?
- Medvirkning: praktiseres det medvirkning i endringsarbeidet, som oppfattes som reell?

(Amundsen & Kongsvik, 2019, s. 176)

2.6.1 Endring i lederrollen

Vi har over gått inn på hva en leder bør tenke på for å lykkes med endringsarbeidet, samt hva som må til for å få medarbeiderne med på selve endringen.

Det som ikke blir snakket like mye om er endringer i selve lederrollen. KS beskriver det som den siste tiden har vært en endringsprosess i kommunal sektor hvor rammevilkårene for kommunal ledelse har blitt påvirket. Her nevnes utvikling med tanke på målsetninger og måling av resultater. Dette vises til å ha økt omfanget av administrasjonsorganer for lederne innad i sektoren.

I tillegg til dette har det vært en gjennomgående tendens til at kommuner i hele Norge delegerer ansvar for personal, økonomi og eventuelle fagarbeid nedover i organisasjonen, fra rådmann til sektorledere (Rambøll/Kommunesektorens interesseorganisasjon, 2013). Det er også her ifølge KS, viktig at lederne setter seg ned og jobber konsekvent med denne endringsprosessen med sine ledere igjen, hvor det er nærliggende å tro at rådmannen i denne sammenheng vil sitte med endringsledelsen (Rambøll/Kommunesektorens interesseorganisasjon, 2013).

2.7 Verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi

Foruten de nevnte ledelsesorienteringene ser KS det som svært viktig å utøve ledelse med tydelige verdier, hvorav de står for at hver enkelt kommune bør eller skal definere noen grunnleggende verdier den enkelte leder skal stå for å etterleve (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018). Man kan se på det som en type verdibasert ledelsesfilosofi. Dette er en kompleks ledelsesfilosofi med mange ulike knagger. Før vi går nærmere inn på hva denne ledelsesfilosofien går ut på føler vi det nødvendig å presisere noen begreper for å kunne forklare denne filosofien best mulig tilknyttet vår oppgave.

2.7.1 Kultur

Begrepet kultur kan sees på som de tanke-, kommunikasjons-, og adferdsmønstre hos mennesket (Schackt, 2019).

I en organisatorisk sammenheng vil altså dette begrepet omhandle de overnevnte mønstre i en organisatorisk sammenheng. Denne typen kultur klassifiseres som organisasjonskultur, noe vi skal gå nærmere inn på under.

2.7.2 Organisasjonskultur:

For å utøve god ledelse innad i en organisasjon er det viktig å forstå hva en organisasjonskultur er, hvilke funksjoner denne kan ha, kjenne til de ulike nivåene av denne, forstå betydningen av subkulturer samt forstå, og bidra til endring av denne (NTNU, u.d.).

Begrepet organisasjonskultur viser til den spesifikke kulturen som utvikles blant medlemmene innad i en organisasjon. Dette begrepet innebefatter de verdiene, normene og oppfatningene som utvikles mellom medlemmene innad i organisasjonen. Organisasjonskultur handler om «hvordan vi gjør det hos oss» (Deal and Kennedy 1982) og mer utdypende sier Bang (2020) at organisasjonskultur er *«et sett av kognisjoner som utvikles gjennom samspill mellom organisasjonsmedlemmene, og kommer til uttrykk i måten medlemmene oppfører seg på»* (NTNU, u.d.).

Kulturen i en organisasjon kan gi medlemmene av denne en felles identitet, samtidig som det kan bidra til økt engasjement på arbeidsplassen. En bedrift med god organisasjonskultur sees dermed ofte på som en bedrift med store konkurransefortrinn da denne kan gi både en styrende så vel som en veiledende funksjon for medlemmene (Sagberg, 2020).

Organisasjonskultur kan videre kobles til både bedriftens strategi og dens behov for endring – hvor ideen om at kultur kan sees på som et konkurransefortrinn (Bang, 2020, s. 14).

Likevel ser man at det er skrevet svært lite om organisasjonskultur innenfor norske bedrifter, og om man søker i den norske Oria-databasen finner man ca. 300 publikasjoner om dette temaet, hvorav flesteparten av disse er oppgaver levert på universitet- og høyskolenivå i sammenheng med studier på området. Den vitenskapelige forskningen på akkurat dette området i Norge kan derfor sees på som svært liten (Bang, 2020, s. 17).

Ved å betrakte en organisasjon som noe kulturelt – derfor ordet organisasjonskultur – oppdager man fort at den kan sees på som et symbolbærende miljø. Med andre ord, for å forstå bedriftskulturen må de synlige strukturene innad organisasjonen fortolkes.

Det er svært viktig at en som leder i en organisasjon prøver å forstå hva som er de faktiske verdiene i organisasjonen. Om det er for store forskjeller mellom de uttrykte verdiene og bruksverdiene, altså de faktiske verdiene innad organisasjonen, vil ofte ikke kulturen innad organisasjonen være i tråd med eller ønskelig iht. de mål, resultater og strategier som er satt (NTNU, u.d.).

2.7.3 En stor organisasjonskultur eller mange subkulturer?

Det at en organisasjon har utviklet en organisasjonskultur betyr ikke nødvendigvis at alle ansatte og medarbeidere inngår i denne. Det er svært normalt at det i en gruppe er mindre grupper som danner såkalte subkulturer. Dette er en type kultur som gjennom egne kulturelle særtrekk skilles fra den felles organisasjonskulturen (NTNU, u.d.).

2.7.4 Verdibasert ledelse

Når man ser på en bedrifts organisasjonskultur ser vi som nevnt på de tanke-, kommunikasjons-, og adferdsmønstre hos de ansatte innad i organisasjonen. Ved å ta dette enda et steg videre kan man også se på verdigrunnlaget innad bedriften. Det å styre bedriften etter de verdigrunnlag som er satt, kalles for verdibasert ledelse. En måte å forklare denne type ledelse på er å kunne lede ved å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger samt avgjørelser basert på ønskede verdier (Sander, Verdibasert ledelse, 2020).

Utgangspunktet innenfor denne type ledelsesfilosofi er menneskene innad i organisasjonen som har med seg bedriftens verdier som både motiverer og styrer. Verdibasert ledelse bygges med andre ord opp etter det grunnlag og de verdier organisasjonen har satt. Man kan si at verdibasert ledelse handler om å være bevisst på hvordan du som leder bruker organisasjonens verdier i din egen ledelse (Nordnorsk Lederutvikling, u.d.).

Moderne ledelse fokuserer sterkere på verdier enn tradisjonelle typer ledelsesfilosofier. De mer tradisjonelle ledelsesfilosofiene innebærer fokus på effektivitet og profitt, mens innad

moderne ledelse involveres de ansatte i en høyere grad, hvor de ansattes kreativitet og kompetanse blir utnyttet.

Verdibasert ledelse refererer ofte til det tankesettet om at mennesker ikke tror på ord, men heller på handling. Gjennom å anvende ledelse basert på verdier hevdes det at en leder skal klare å påvirke de ansattes atferd på en slik måte at de ønsker å kopiere, samt leve opp til denne (Vi er alle ledere, u.d.). Dette vil igjen føre til en større grad av motivasjon og indre drive hos hvert enkelt individ.

En virksomhet som styres av verdibasert ledelse preges ofte av tre faktorer. Disse er henholdsvis:

1. Mål og aktiviteter er tydelige, forståelige og gjenkjennelige for alle ansatte.
2. Verdier, kultur og forutsigbarhet er faktorer som ledelsen holder varmt innad i virksomheten.
3. Måling gjøres ikke bare av produktivitet og lønnsomhet, med også av medarbeider-, og kundetilfredshet.

(Vi er alle ledere, u.d.)

Verdibasert ledelse handler dermed i korte trekk om å uttrykke verdier og skape en visjon som definerer den organisasjonen det er snakk om, og som samtidig har en samlende kraft for de ansatte. Det å gi de ansatte et eierforhold til organisasjonen står sterkt.

Likevel, for å skape et eierforhold til organisasjonen er det viktig at medarbeiderne gjør organisasjonens verdier til sine egne, samtidig som at medarbeiderne og ledelsen føler et eierskap til disse. Ledernes jobb er å framstille de aktuelle verdiene som viktige, samtidig som at medarbeiderne slår ring om disse (Eriksen, 2006). Her igjen står bygging av bedrifts- eller organisasjonskultur sterkt.

2.8 Rolleavklaring

God rolleklarhet innebærer at medarbeiderne ikke er i tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvaret for og hva som forventes for å gjøre en god jobb. For å oppnå dette, er det viktig å definere hvordan oppgavene skal prioriteres innbyrdes, slik at medarbeiderne vet hva som er viktigst hvis det oppstår tidspress (KS, 2018).

«Uklare rolleavklaringer og forventninger kan oppleves frustrerende, og gi grobunn for unødige konflikter. Tydelige roller reduserer stress, frustrasjon og konfliktnivå»
(Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018).

Rolleavklaring ses på som en viktig faktor innenfor ulike områder. I denne konteksten har vi sett litt nærmere på viktigheten av rolleavklaring innenfor ledelse i kommunene.

Det er viktig at kommunale ledere bruker tid på å definere sin egen rolle og medarbeidernes rolle for å kunne oppnå organisasjonens mål.

En kommunal leder skal mestre å skille på sin rolle, herunder forholdet mellom leder og tillitsvalgt, ledere representerer arbeidsgiver og tillitsvalgte representerer sine medlemmer og deres respektive forbund. Leder må passe sin rolle mellom seg selv og folkevalgte samtidig som leder skal utøve sitt lederskap innenfor de rammer som den folkevalgte organisasjonen har sagt.

Kommunale ledere må også forholde seg direkte til innbyggere og media. En leder må derfor alltid ha et aktivt forhold til hvordan leder kommuniserer alt ut ifra hvem leder kommuniserer med.

3. Metode

«Å bruke en metode, av det greske *methodos* betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 21).

I dette kapitlet presenterer vi vårt valg av samfunnsvitenskapelig metode for vår avsluttende MBA-oppgave, herunder valg av forskningsdesign, innhenting av empirisk data og analyse, validitet og reliabilitet, refleksjoner over egen rolle som forsker, etiske problemstillinger samt kritikk til valg av metode (Hardy & Olsen, 2021).

3.1 Valg av forskningsdesign

«Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse. Design i forskning er å starte med problemstillingen og vurdere hvordan undersøkelsen kan gjennomføres fra start til mål for å belyse problemstillingen» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 259).

I den spire begynnelse av forskningsprosessen definerte vi vår problemstilling:

«Hvordan utøves lederskap i kommunal sektor?»

Til å begynne med så vi det som nødvendig å avgjøre det overordnede forskningsdesignet for oppgaven. Det føltes naturlig å velge et kvalitativt forskningsdesign for å besvare vår problemstilling på bakgrunn av at vårt mål er å forstå lederskapet i kommunal sektor gjennom ledere som jobber der.

“Når formålet er å forstå et fenomen, ønsker forskeren som regel å forstå dette innenfra» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 52). «Når vi ønsker å forstå noe ser vi det gjennom øynene til dem vi studerer, og omgivelsene spiller en stor rolle» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 52). Et kvalitativt forskningsdesign gjorde det mulig for oss å gå dybden for å kunne besvare problemstillingen på beste måte.

For å få svar på vår problemstilling besluttet vi å utføre intervju av kommunale ledere, vi anså denne metoden for å egne seg best for å forstå deres synspunkter på lederskapet som de

utøver og å forstå fenomenet slik de beskriver det. Vi ønsker gjennom oppgaven å få frem en helhetlig fortolkning av våre undersøkelser gjennom intervju.

Selve problemstillingen er åpen, noe som var et bevisst valg da vi ønsker at våre informanter skulle gi oss sitt bilde av våre forskningsspørsmål. Dette slik at vår oppgave representerer ledernes tanker og erfaringer. Et eksplorerende design kjennetegnes av en læringsprosess. Dette harmonerer med vår tilnærming til forskningsprosessen og valgt problemstilling (Hardy & Olsen, 2021).

På bakgrunn av at problemstillingen er åpen har vår oppgave basert seg på en kombinasjon av en induktiv og en deduktiv fremgangsmåte (Hardy & Olsen, 2021).

«Forskerens formål er å bygge teori fra casene han undersøker, og analysen er derfor en integrativ prosess som veksler mellom induksjon og deduksjon frem til han oppnår teoretisk metning» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 230).

Med andre ord har vi i oppgaven utført intervjuer til det punkt at det ikke fremkom mer ny informasjon som var relevant for undersøkelsen.

3.2 Kvalitativt design - "tekstens tale"

Det finnes en rekke tilnærminger til kvalitative design, Johannesen et al. (2020) nevner et utvalg, men presiserer at det finnes flere design og at disse kan kombineres. En kombinasjon av flere design viste seg etter hvert å være veien å gå i akkurat denne undersøkelsen, og vi har latt oss inspirere av både fenomenologi og casedesign.

«Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av case, valg av informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere og tolke data» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 211). Uten å gå nærmere inn på alle de ulike designstrategiene ønsker vi å benytte en form for flercasedesign kombinert med cross-caseanalyse da denne prosessen passet godt ut ifra at vår oppgave vil ta for seg to kommuner, en liten og en mellom-stor kommune. I flercasedesign åpner man for sammenligning mellom caser, hvor våre caser er de to respektive kommunene vi skal undersøke. Dette åpnet for å studere problemstillingen opp mot to ulike kontekster hvor vi fant muligheten til å få en

bredere undersøkelse og å få muligheten til å utpeke forskjeller basert på de aktuelle kommunene (Hardy & Olsen, 2021).

Videre var det åpenbart at fenomenologi som metode passet med våre tanker for undersøkelsen og oppgaven. «Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med – og forståelse av – et fenomen. Fenomenologiske studier søker etter essensen i mennesker levde erfaringer» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 170). Vår undersøkelse tar utgangspunktet i intervjuobjektens erfaring, og gjennom oppgaven søker vi å formidle dette.

3.2.1 Kvalitative intervju

Som den dominerende formen for datainnsamling er kvalitative intervjuer en fleksibel metode som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av studieobjektet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 105). Dette har tillatt oss å hente inn objektens selvstendige tanker og erfaringer rundt deres lederskap i kommunal sektor. For oss var det opplagt at intervju ville gi oss nærmere beskrivelser og passet best for å besvare problemstillingen.

Intervjuer kan utføres med ulik grad av struktur, for denne oppgaven ble det valgt semistrukturerte intervju. «*Semistrukturerte intervjuer eller delvis strukturerte intervjuer, også kalt intervjuer basert på intervjuguide*» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 108).

Gjennom denne typen intervju har vi hatt muligheten til å grave litt ekstra og bedt om utdypning der dette har følt riktig under intervjuene. Vi utarbeidet en rekke forhåndsdefinerte spørsmål og vi gjorde mindre endringer underveis i intervjurundene.

3.2.2 Gjennomføring av intervjuer

Før gjennomføring av våre intervjuer forberedte vi en intervjuguide som dannet grunnlaget for de temaene som skulle bli tatt opp under intervjuet. Dette så vi på som viktig da vi på denne måten kunne være sikker på at vi fikk svar på de spørsmål vi hadde i forbindelse med vår forskning.

For gjennomføring av vår datainnsamling valgte vi oss semistrukturerte intervju som innsamlingsmetode. Disse intervjuene baserte seg som nevnt på en intervjuguide, noe som

gjorde at vi ikke behøvde å følge denne slavisk (Hardy & Olsen, 2021). Vi benyttet samme intervjuguide til alle informantene. Gjennom intervjuene ble det også stilt andre oppfølgingsspørsmål som følte naturlig i forhold til tilbakemeldingene fra informantene.

På grunn av coronasituasjonen tenkte vi i starten det kunne bli vanskelig å gjennomføre alle disse intervjuene ansikt til ansikt. Det viste seg likevel at dette gikk greit og det var kun én informant som ønsket intervju over teams.

I forkant av intervjuene fikk alle informantene tilsendt et ark med god informasjon om vårt forskningsprosjekt, i tillegg til et samtykkeskjema med informasjon om bakgrunnen for forskningen samt. ansvarlig institusjon for prosjektet. De ble også opplyst om konfidensialitet.

Etter å ha endt samtlige intervju føler vi at vi fikk fanget opp informantenes kroppsspråk i høyeste grad - noe som er essensielt for å kunne forstå svarene intervjuobjektene gir på en annen måte enn for eksempel via skriftlig tilbakemelding. Samtidig som vi intervjuet ble det gjort opptak av samtlige samtaler.

3.3 Datainnsamling og utvalg

Vår oppgave handler som nevnt om ledelse i kommunal sektor og bruk av KS sin guide til god ledelse. Det er med andre ord forholdet mellom utøvelsen av ledelse og KS´ beskrivelse av dette som skal forskes nærmere på. Vi vil derfor herunder beskrive hvilke vurderinger vi har gjort angående hvem, hva og hvordan. Dette når det kommer til datainnsamlingen, herunder hvilke informanter vi skulle benytte bruke og hvilke datainnsamlingstekninger som skulle benyttes for å kunne innhente nok, relevant data, for å kunne svare på vår problemstilling.

Før datainnsamlingen startet ble det sendt inn digitalt meldeskjema til NSD. Dette for å avklare at prosjektet er i tråd med regler for personvern da vi skulle behandle personvernopplysninger i forskningsprosjektet. Meldeskjemaet ble godkjent i September-21.

Når det kommer til utvalg har vi valgt å se på en liten del innad den offentlige sektoren, hvorav valget falt på den kommunale sektoren. Vi har valgt oss den administrative siden med kommunedirektøren som øverste leder.

Johannessen et al., (2020, 2. 58) beskriver det faktum at kriteriebestemt utvelgelse er den utvelgelsen som ter seg best. Med kriteriebestemt utvelgelse menes altså en utvelgelse hvor våre informanter må oppfylle spesifikke kriterier. Dette fant vi ut ble utfordrende i små kommuner, og anså at dette ikke ville ha betydning for det vi ønsket å undersøke i forhold til kommunale ledere.

Lederne som er representert i studien består av 6 ledere innenfor offentlig sektor med varierende erfaring som leder. I tillegg har de varierende bakgrunn når det kommer til utdanning. Herunder ledere innen helse- og omsorgssektor, teknisk sektor, økonomi og finans og assisterende kommunedirektører. Alle lederne jobber på et høyere nivå i virksomhetene. For oss var det ikke et kriterium at lederne skulle ha verken utdannelse eller lang erfaring, for denne oppgaven var målet å få et variert datagrunnlag for en bred undersøkelse gjennom få informanter.

Videre avgrensning når det kommer til utvalgsstrategi innad vår kvantitative undersøkelse er kommunestørrelse. Undersøkelsen tar for seg en liten og en mellomstor kommune. Grunnen til at vi valgte to ulike størrelser på kommunene er i all hovedsak basert på vår personlige erfaring om at det finnes i ulikheter når det kommer til oppgaver tilknyttet ledere i kommuner med ulik størrelse. Oppgavene vi her refererer til er blant annet ansvarsspenn og variasjon i arbeidsoppgaver. I tillegg viser teori nevnt innledningsvis fra Churchill & Lewis (1983) at forskning på organisasjoner ofte tar utgangspunkt iblant annet organisasjoners størrelse, og at rammeverkene som presenteres for organisasjoner ofte ikke er tilpasset mindre organisasjoner (Churchill & Lewis, 1983).

Johannesen et al., (2020, s. 58) beskriver videre at en god strategi for å finne antall intervjuobjekter er det å fortsette å intervju fram til det ikke framkommer ny informasjon. Vi avtalte ett og ett intervju, etter 6 intervjuer følte vi at det forelå et bredt datagrunnlag og dette ble bearbeidet. Vi så ikke at det fremkom nevneverdig ny informasjon gjennom de siste intervjuene og endte opp med våre 6 intervjuobjekter, de to siste intervjuene ble også noe kortere enn de 4 første.

Informant	Lengde intervju
Leder1_StorK	1:00:23
Leder1_LitenK	1:04:45
Leder2_StorK	1:15:03
Leder2_LitenK	1:12:56
Leder3_StorK	58:17
Leder3_LitenK	58:47

Tabell 1 informanter

3.4 Behandling av data og dataanalyse

Etter gjennomførte intervju hadde vi en stor mengde informasjon og data vi måtte bearbeide. På bakgrunn av vår valgte type intervju var denne dataen meget ustrukturert, vi benyttet lydopptak og transkriberte alle intervjuene. Transkriberingen hjalp oss med å få dataen ned på et forståelig, samt håndterlig nivå.

Johannessen et al. (2020, s.157) nevner at det man må gjøre er å minske den mengden informasjon vi har. Dette kan gjøres på flere måter, men vi valgte å benytte oss av et eget kodeskjema laget med ulike kategorier, nøkkelord og framtreende sitater fra våre intervjuer. Dette for å få system i den dataen vi hadde innhentet.

Videre etter vi hadde bearbeidet den innsamlede dataen fra intervjuene kunne vi begynne med å analysere den informasjonen vi hadde fått inn.

Det er slik at de kvalitative dataene ikke har høy grad av selvforklarelse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 157). Dette må tolkes for å kunne finne de underliggende meninger og årsaker til disse.

Johannesen et al. (2020, s. 158) beskriver Masons (2002) 3 metoder for organisering og inndeling. Av disse har vi bestemt oss for å gå for Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling. Dette da vi gjennom vår intervjuguide allerede hadde laget førende kategorier for vår videre undersøkelse. Disse kategoriene er basert på vår utarbeidede intervjuguide.

Her ble det lagt et system for å indeksere dataene. For at vi skulle kunne finne igjen ulike utdrag fra våre gjennomførte intervju satt vi ”merkelapper” på utdrag av den ferdigtranskriberte teksten.

3.5 Validitet og relabilitet

Johannessen et al. (2020, s. 43, 250) skriver at validitet betyr gyldighet, mens relabilitet knytter seg til undersøkelsens data og hvordan de brukes, samles inn og bearbeides. “Reliabilitet betyr pålitelighet, og er en angivelse av om undersøkelsen viser den virkelige situasjonen og i hvilken grad resultatene kan etterprøves” (Sander, E-studie, 2019).

Test av relabilitet er særlig mye benyttet i kvantitative undersøkelser, dette er mindre aktuelt å utføre i kvalitativ forskning og omtales derfor ikke nærmere her.

Vårt mål gjennom studien har vært å samle inn data og informasjon som vi kan stole på og som kan sies å ha gyldighet for spørsmålene vi stiller. Alle våre intervjuobjekter tolker spørsmålene våre forskjellig ut fra deres personlige kontekst og tidligere erfaringer. En viktig oppgave for oss har derfor vært å fortolke dataene våre og bevare objektenes synspunkter.

Kommunene i Norge er alle forskjellige, selv om alle er politisk styrte organisasjoner så er mange av kommunene organisert på ulike måter og de varierer i størrelse. Hvordan oppgaver utføres, herunder lovpålagte oppgaver eller hvordan ledelse utøves vil derfor variere fra kommune til kommune. Det er derfor ikke sikkert at andre forskere vil komme frem til samme konklusjon som vi gjør gjennom våre undersøkelser. Det er også lite trolig at andre forskere noen gang vil kunne gjennomføre undersøkelsen identisk med måten vi utfører den på. Dette gjelder både utvalget av informanter, våre spørsmål og at vi er to selvstendige forskere med våre egne oppfatninger og erfaringer, noe som vil variere i hver enkelt undersøkelse (Hardy & Olsen, 2021).

Det blir i stor grad opp til de som leser vår forskning å kunne ta stilling til dette ut ifra sin kommune. Vårt mål er å oppnå dybde når vi forklarer våre funn og denne tilnærmingen vil styrke overførbarheten (Hardy & Olsen, 2021).

Vi har likevel hatt fokus på å dokumentere hele forskningsprosessen og samtidig få en så detaljert fremstilling som mulig av fremgangsmåten og våre konklusjoner for å styrke relabiliteten.

3.6 Refleksjoner over egen rolle som forsker

I forskningsprosessen har vi fokusert på å være objektive forskere. Det vil si at vi ønsker å forholde oss til de fakta som fremkommer gjennom vår datainnsamling, og forhindre at dette ble farget av våre personlige oppfatninger og meninger om temaet (Hardy & Olsen, 2021).

Det har vært viktig for oss å være bevist på hvordan vi har opptrådt i intervjuene. Vi har fulgt (Kvale & Brinkmann, 2015) hentet fra (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) som gir gode tips til hvordan man skal opptre under intervjuene.

I tillegg er et moment i vår forskningsprosess at vi har intervjuet personer som vi har kjennskap til gjennom jobben eller nærmiljøet fra før. Vi har derfor måtte legge vekt på at vår øvrige kjennskap til personene ikke skulle prege vår oppfatning av data som fremkommer fra disse. Til sist anså vi det som viktig at vi var bevist på å formidle de faktiske data som fremkom i forskningsprosessen og å formidle dette med åpenhet (Hardy & Olsen, 2021).

3.7 Etiske problemstillinger

«Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. I forskning kan det oppstå etiske problemstillinger og dilemmaer, og da kanskje spesielt i samfunnsforskning, som studerer menneskers gjøren og laden» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 45).

Etikk handler med andre ord om hva som er rett og galt, det vi har vurdert i forhold til etikk er hva som er riktig og galt i forhold til denne forskningsprosessen, spesielt i forhold til ivaretagelse av data og anonymitet.

Det har vært særlig viktig for oss at gjennomføringen av forskningsprosessen har fulgt gitte krav, så sett i tillegg til at vi har fokusert på å være bevisst, opptre moralsk og etisk riktig, så er all informasjon anonymisert og prosjektet har fulgt lov om behandling av personopplysninger (Hardy & Olsen, 2021).

For vår del har det vært viktig å ivareta data som har kommet frem gjennom forskningsprosessen, slik at denne ikke kom på avveie under arbeidet eller at funn presentert i studien kunne spores tilbake til et enkelt individ. Vi har med overlegg valgt å ikke nevne hvilke kommuner undersøkelsene er utført i. Videre har vi vurdert det faktum av vi kjenner enkelte av intervjuobjektene gjennom jobben eller nærmiljøet, og sørget for at disse er anonymisert i denne studien.

Forskning på lik linje med andre fagfelt har over tiden utviklet seg. Dagens forskere må forholde seg til fastsatte retningslinjer ut ifra hvilket forskningsfelt det forskes i. Gjennom vårt arbeid har vi fulgt de nasjonale forskningsetiske retningslinjene fra NESH (Hardy & Olsen, 2021).

Vi har ivaretatt samtykke, hvor samtykke skal være fritt, informert og uttrykkelig (De nasjonale forskningstekniske kommiteene, 2018). Vi har informert om formålet med studien og hvilke data som vil bli brukt i publikasjonen. Videre er det informert om at alle lydopptak fra intervjuene vil bli slettet innen prosjektets slutt og at objektene kan få slettet eller rettet personopplysninger om seg selv også under arbeidet med oppgaven. Videre har vi informert om deres mulighet til å klage til datatilsynet hvis de så behovet for det.

3.8 Kritikk til valgte metode

Det at vi har valgt en kvalitativ studie ser vi fortsatt som det rette valget med tanke på våre tanker rundt temaet vi har forsket på, og tiden vi hadde til rådighet. Likevel føler vi at de mest kjente problemene med en kvalitativ studie ikke kan neglisjeres.

Muligheten for feiltolkning under intervjuene er til stede, dette også med tanke på videre fortolkning av den data vi har samlet inn. I tillegg - med et såpass lite utvalg vi har basert våre resultater på, er faren for feilslutninger reell.

4 Resultat

Denne studien har som nevnt tidligere sitt utgangspunkt i KS´ guide til god ledelse og teori som bygger rundt teoriene i denne guiden. Guidens mål er styrke ledere i kommunal sektor, og den trekker særlig frem hvilke ledelsesorienteringer spesielt kommunale ledere burde mestre. I tillegg trekker guiden frem organisering, organisasjonskultur, verdier og rolleavklaring.

Videre, for å gi dere en pekepinn på våre informanternes ståsted og synspunkter innsamlet under våre intervjuer samtidig som vi beholder deres identitet skjult har vi valgt å titulere de med «Leder+Intervjunummer _liten/storK» avhengig av hvilken kommune de tilhørte. Gjennom resultatdelen vil våre funn underbygges med utsagn fra våre intervjuobjekter.

4.1 Forholdet til KS og KS Guide til god ledelse

I og med at vi på mange måter har tatt utgangspunkt i en utarbeidet guide fra KS, var det interessant å finne ut hvorvidt kommunale ledere hadde fått guiden implementert på sin arbeidsplass. Dette i tillegg til hvorvidt guiden benyttes aktivt av kommune ledere. Samtidig var det nyttig å finne ut hvilket forhold utvalget av ledere hadde til KS når vi har i mente at KS ønsker å styrke kommunale ledere i Norge.

Det viser seg i stor grad at lederne i vårt utvalg ikke kjente til KS guide til god ledelse. Enkelte hadde hørt om den, men ikke viet den nevneverdig med tid. Det kom heller ikke frem at organisasjonene rundt lederne hadde løftet frem guiden eller ledelsesopplæring som sådan gjennom KS. Likevel har alle lederne et forhold til KS som organisasjon på ulike måter, og flere av lederne uttrykker at KS fremstår som en støttespiller og samarbeidspartner i ulike sammenhenger.

Gjennom intervjuene tok vi oss tid til å fortelle litt om guiden og lederne var i stor grad enig i mye av det guiden inneholder. Det kan virke som om at det guiden trekker frem for mange anses som grunnleggende og på mange måter iboende i dem som ledere.

KS beskrives som en viktig samarbeidspart i vanskelige personalsaker hvor KS har bidratt med juridisk bistand. KS trekkes også frem som en samarbeidspartner med viktige innspill til

verktøy for å styre virksomheten og sektoren på en god måte. Selv ledere med mindre erfaring fra rollen som leder i kommunal sektor hadde kjennskap til KS og hva KS kan tilby dem som leder. Leder3_LitenK er den eneste av våre intervjuobjekter som nevnte godt kjennskap til KS' guide, og viste hva KS brukte som eksempler på god ledelse. Hen var enig i det meste, men sa også at dette ikke var en guide hen bladde i hver dag. "Det blir litt om en skolebok. Du leser den og danner din egen oppfatning av det som står skrevet."

4.2 Hvilke lederskapsorienteringer anvendes av ledere i kommunal sektor?

4.2.1 Relasjonsorientering

Alle lederne har besvart ulike spørsmål knyttet til relasjonsorientering, og lederne virker samstemte i at en relasjonsorientert lederstil har stor gevinst i lederskapet innad i kommunal sektor. Det kom frem blant fra flere av objektene at ikke alle medarbeidere kan behandles likt og at det å lære medarbeideren å kjenne er en forutsetning for lederskapet de utøver.

Spurkeland (2017) har poengtert at det er viktig å kjenne sine medarbeidere anses som viktig for å kunne utøve relasjonsledelse. Som nevnt innledningsvis, "Ingen mennesker er bare det du ser. De skjuler hundre flere kompetanser og tusen flere talenter" (Spurkeland, 2017).

Lederne virker samstemte om at ingen av dem bedriver detaljstyring ovenfor sine medarbeidere, og løfter frem at medarbeidere skal få støtte og veiledning i den graden de har behov for det for å løse sine oppgaver. Selvbestemmelse og høy grad av egenvurdering settes høyt. «*En leders oppgave må være å gripe inn når det er behov for det og holde et overordnet blikk på status i organisasjonen. De beste resultatene skapes når medarbeidere får frihet under ansvar*» (Leder1_StorK). Det vil alltid være noen som har behov for mer veiledning enn andre, det blir derfor en vurderingssak i hvor stor grad lederen bør involvere seg i medarbeiderens arbeidsoppgaver.

Lederne har fokus på å være tilgjengelige og signalisere at de er åpne for spørsmål, både faglig og relasjonelt. «*Dette er noe jeg prioriterer*» (Leder1_StorK).

Det trekkes frem at lederne har fokus på å sette av tid til å møte medarbeiderne og skape arenaer for å gi tilbakemeldinger. På den andre siden opplever flere av lederne at det er vanskelig å se alle medarbeiderne sine, og at noen automatisk blir viet mer tid enn andre. «Å

ha nok tid til å utøve ledelse, det å lede blir dermed kun gjort når det er nødvendig»

(Leder1_LitenK).

Leder1_LitenK mener at hen som leder lar medarbeiderne løse oppgavene på sin foretrukne måte, så fremst fristene holdes og at arbeidet utføres slik som det skal. Det nevnes også her at medarbeiderne får den veiledning som trengs om dette er nødvendig. Leder2_LitenK sier at hen har endret litt på hvilke lederskapsorienteringer hen har brukt i sin tid som leder i kommunal sektor. Hen setter likevel stor pris på gode relasjoner mellom seg og sine medarbeidere og beskriver en god relasjon per dags dato. Her nevnes felles morgen- og lunsjtreff noe som er med på å styrke relasjonen mellom medarbeider og leder – men også medarbeidere seg imellom.

Det trekkes frem at det er viktig å gjøre medarbeiderne komfortable og sørge for at de har en «drive» i det de driver med (Leder3_StorK). Likevel påpeker denne lederen at det ikke er enkelt å se absolutt alle medarbeiderne, noe som beror på antallet man er leder for. Likevel kommer det tydelig frem at lederne er særlig opptatt av relasjonsledelse og gode relasjoner til medarbeiderne.

Lederne gav en bred forståelse for at relasjonsledelse anses som viktig, men at alle orienteringene ses på som viktige for å utøve lederskapet.

4.2.2 Oppgaveorientering

Lederne peker på at oppgavene som skal utføres må anses som viktig for å få utført jobben, på mange måter er dette selve «oppgaven som skal løses» som leder. Ut fra intervjuene kan vi likevel ikke si at noen av lederne utpeker seg som utelukkende oppgaveorientert - uten at de har innslag fra de andre orienteringene. Å være en oppgaveorientert leder må gjøres balansert, det vil si at man ikke glemmer det relasjonelle eller andre fokus som skal til for å lykkes.

Leder1_StorK mener oppgaven som skal løses er det viktigste når det kommer til ledelse. *«Ledere må sørge for at oppgavene blir gjort og at brukere er fornøyde med det organisasjonen leverer. Kommunen er til for brukerne og det er dem vi er der for og det er de som er våre virkelige arbeidsgivere»* (Leder1_StorK).

Videre trekkes forholdet mellom administrasjon og politikk frem når det kommer til

oppgavene som skal løses, hvor det særlig blir trukket fram at det til tider kan sees på som vanskelig å utføre de oppgavene som er politisk bestemt når dette er i strid med teori. *«Du kan si at den største utfordringen vil nok for mange være brytningspunktet mellom politikk og administrasjon. Hvor du som leder og fagperson tenker at dette ikke er fornuftig å gjøre. Men så må du likevel være lojal mot politiske vedtak. Dette er nok en utfordring mange kjenner på. Det er ikke alltid politikk og sunn fornuft henger i hop»* (Leder1_LitenK).

4.2.3 Endringsorientering

Som nevnt i vår teori er det også viktig for KS at lederne benytter seg av den endringsorienterte tilnærmingen til ledelse.

Flerparten av våre objekter viser velvillighet til endring og endringsledelse, men det pekes ut av flere at dette er noe som kan sees på som vanskelig å få gehør for.

Det virker også som om ledere i mindre kommuner har større vanskelighet for å gjennomføre endringer. Dette på bakgrunn av blant annet stramme budsjett og utdaterte lokaler som ikke egner seg for de endringer som eventuelt måtte være ønskelige. Uansett anses endring som viktig. Leder1_StorK mener ledere i kommunal sektor må ha et øye for endring og kunne se mulighetene for endringene. Dette både når det kommer til tekniske løsninger og digitalisering. Endringer må forankres i lederkollegialet og fagorganisasjonene må involveres.

“Nå skal vi bli så digitale, endringer må være gjennomtenkt og man må ha troen på at det endringene skal gjøre vil fungere og vi må passe på at det vil føre til en gevinst for organisasjonen, som leder er jeg endringsvilling, men ikke for enhver pris” (Leder1_StorK).

“Å igangsette endringer i kommunal sektor trenger ikke være vanskelig så lenge det er rom for dette innenfor budsjett. Likevel kan det være utfordrende å innføre nye endringer når endringene skal omfatte flere kontorer og seksjoner. Det er en kompleks problemstilling” (Leder1_StorK).

Det trekkes også frem at endringer som er et resultat av bestemmelser utført av politisk ledelse til tider kan være utfordrende, noe som kan bidra til at samspeillet mellom administrativ ledelse og politisk ledelse kan kompliseres. Leder1_LitenK nevner at det kan være utfordrende å være profesjonell når det fattes politiske vedtak du som leder kanskje ikke er helt enige i. Det kan også da være vanskelig å finne de rette måtene å få medarbeiderne

med på disse endringene. Dette viser at det at kommunen ligger under en slags politisk ledelse til tider kan gjøre det vanskelig å igangsette nye endringer.

Det fremkommer også at noen ledere vegrer seg for å gjøre endringer og at å lage endringsplaner som skal godtas av medarbeidere kan være utfordrende. *«Det er vel slik at alle trives best der en vet det er trygt. Når man starter en endring, er det ikke lengre det trygge og vante. Dette kan være utfordrende for noen medarbeidere»* (Leder2_LitenK). Intervjuobjektet legger videre fram at etter planene er drøftet med medarbeiderne så går det som oftest greit å utføre slike. Hen nevner likevel også knappheten på midler. *«I en liten kommune er det knapt med midler å hente, og derfor kan det til tider være vanskelig å igangsette endringer»* (Leder2_LitenK)

Leder3_LitenK derimot ser på endring som positivt og nødvendig - også i kommunal sektor. Utfordringen denne lederen peker på er økonomien som til tider kan være til hinder. I tillegg til dette sees lokalitetene som en utfordring for å gjøre endringer da disse kan være gamle og forfalte.

4.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen oppfattes som viktig for de kommunale lederne og det trekkes frem at kulturen gir både begrensninger og muligheter for hva som kan utrettes i organisasjonen som helhet og lokalt innad i kontorene.

Flerparten av lederne vi intervjuet viser til det faktum at det finnes flere ulike, såkalte subkulturer på arbeidsplassen. Det påpekes likevel at organisasjonskulturen i all hovedsak er bra hos begge kommunene vi undersøkte, da de ulike subkulturene ikke nødvendigvis har en større påvirkning på verken arbeidsmiljø eller organisasjonen som helhet.

Det vises videre til det faktum at lederne fra begge kommuner føler at de som leder har autoritet nok til å kunne endre kulturen i en ønsket retning om det oppdages at denne ikke er gunstig for å nå organisasjonens mål.

Leder1_StorK mener at en som leder har en viktig rolle i organisasjonskulturen, hvor leder må gå foran som et godt eksempel og ha tiltro til sine medarbeidere, videre registrerer denne

lederen at organisasjonen har ulike kulturer, men at disse forskjellene ikke har betydning så lenge at et godt arbeidsmiljø bevares. Leder må si fra og ta tak i situasjoner dersom det blir uenighet eller oppstår en ukultur av betydning. Leder 1 mener at kultur er en viktig faktor for at organisasjonen skal klare å levere gode resultater og tjenester, og at kulturen har betydning for arbeidsmiljøet.

Leder1_LitenK nevner at det nok finnes mange subkulturer innad i organisasjonen. Hen sier at en viktig jobb her er å finne fellesarenaer hvor hele organisasjonen samles. Likevel, de gangene man samles vil subkulturene henge igjen. Hen legger også fram at, spesielt i denne kommunen, har arbeidsmiljø og kultur mye å gå på. Hen som leder sier likevel at hen føler kallet til å påvirke organisasjonskulturen i den retning som er mest hensiktsmessig for organisasjonen som helhet, samt at om en som leder velger å stake ut en retning for hvordan kulturen skal være så tror hen at en vil kunne få folk med seg. Dette så fremst man har ervervet tillitt fra sine medarbeidere. Leder3_LitenK sier mye av det samme når det kommer til organisasjonskultur i den kommunale sektoren. Forskjellen her er at der leder1_LitenK snakker om flere ulike subkulturer ser leder3_LitenK heller at objektets organisasjonskultur endres i takt med de ulike sektorer i kommunen, hvorav det menes at hver sektor har egne kulturer. Dette kan igjen bli en utfordring når de ulike sektorledere møtes.

Leder2_LitenK er også enig i at kommunen som helhet har mange ulike kulturer, og begrunner det på bakgrunn av et dårlig politisk-administrativt klima. Dette i tillegg til at alle kjenner alle.

4.4 Lederopplæring

Et nokså overraskende funn i undersøkelsen er fokuset på lederopplæring i kommunene. Objektene som er intervjuet jobber i to ulike kommuner og i ulike etater. Det var derfor forventninger om at svarene i forhold til lederopplæring skulle variere. Det viser seg i stor grad at lederopplæring eller ledertrening ikke har et spesielt stort fokus i kommunene.

Flertallet av lederne peker på mangelfull opplæring da de startet i jobben innledningsvis. Det varierer dog hvorvidt lederne har sett behovet for denne opplæringen, noen ser et større behov enn andre. Enkelte av lederne viser til at de innehar kompetanse fra tidligere jobberfaring fra privat sektor og anser denne kunnskapen i stor grad som overførbart til kommunal sektor.

Likevel kommer det frem at lederopplæring er savnet, herunder verktøy og teoretisk kompetanse for å løse caser innad i organisasjonen.

«Jeg tror nok konsekvensene av manglende lederopplæring er at jeg bruker unødig mye tid på ting, jeg bruker lang tid på å komme inn i det, kommunen er veldig kompleks, derfor er det nok vanskelig med en fullverdig opplæring uansett» (Leder3_StorK).

Flere av lederne opplever at de ble kastet inn i lederrollen. *«Du kan si at det jeg savnet uten en formell lederopplæring er de verktøyene som kan brukes om det la oss si oppstår konflikter, hvordan løse dette på en smidig måte, det er hvertfall en sånn refleksjon jeg har gjort på dette, det å ha noen verktøy, en slags teoretisk kompetanse» (Leder1_LitenK).*

«Hehe, nei for å være helt ærlig, fikk jeg ikke noe opplæring, jeg ble hevet rett i det, så var det bare å begynne å lære seg å nøste å finne tråder. Det er klart for meg som var litt drevet som leder så funket vel det sånn ålerit, jeg er ganske sånn positiv, så jeg krummet nakken og fant ut av ting. Men for en ny leder er det kanskje, som ikke har vært så mye leder, så tror jeg nok det kan være frustrerende» (Leder2_StorK).

Det fremkommer gjennom intervjuene at det likevel ikke er helt fritt for lederopplæring, flere av lederne har vært med på programmer innen ledelse og også endringsprosesser som skulle bidra til bedre ledelse. *«Jeg har tatt et halvårskurs for ledelse innen kommunal sektor, nettbasert, arrangert av KS, det er mange kurs de arrangerer som jeg gjerne vil være med på, men tiden strekker ikke til» (Leder2_LitenK).*

Både interne programmer og kurs gjennom KS arrangeres av arbeidsgiver. Dette har likevel kommet senere i de fleste av våre intervjuobjektets karriere i organisasjonen, og har som sådan vært savnet helt innledningsvis av mange av lederne.

Lederne har i varierende grad deltatt på interne kurs og seminarer om ledelse, uten at det fremstår som godt organisert eller forankret i kommunene. Flertallet av lederne peker på at dette er mangelvare og de peker også på tidsklemma kan være en faktor som fører til mangelen på organisert opplæring.

4.5 En leders beskrivelse av det å være leder i kommunal sektor

Vi ønsket å gi våre intervjuobjekter en mulighet til å beskrive hvordan de opplever det å være å leder i kommunal sektor. Intervjuobjektene har stått veldig fritt til å komme med det de selv ønsket i tilknytting til dette spørsmålet. Lederne trekker frem ulike momenter i forhold til spørsmålet, svarene er varierende, men lederne opplever det å være leder i kommunal sektor som både vanskelig å beskrive, men også motiverende og utfordrende. Budsjetter, forhold til politisk ledelse samt forholdet til innbyggerne i kommunene trekkes også frem som viktige skildringer som berører lederne i sektoren.

«Jeg er syns det er veldig motiverende, så vil jeg beskrive det som, altså det er et hardt press her, det er vanvittig høy arbeidsmengde, og folk har store krav til kommunen som man ikke klarer å etterleve. Så det er veldig, jeg opplever det som å stå i en sånn kommunikasjonsskvis hele tiden, men så syns jeg det er veldig positivt, jeg opplever å ha medarbeidere som er veldig engasjerte, som gir mye og sikkert har samme motivasjon, at man forsøker å hjelpe folk og forvalte noe» (Leder3_StorK).

Samspeillet mellom det administrative og politiske trekkes også frem. *«Samspeillet mellom det administrative og politiske syns jeg har vært veldig spennende - både på godt og vondt»* uttalte Leder1_LitenK under intervjuet. Hen peker også på det faktum at du som leder innad i kommunal sektor både skal forholde deg til andre ledere og medarbeidere, samtidig som det fattes politiske vedtak som skal overholdes. Det kan tolkes som om dette til tider sees på som vanskelig, uten at det er noe som blir sagt rett ut.

Leder2_LitenK beskriver det å være leder i kommunal sektor som en kamp med pengesekken. Dette da det er stramme budsjett å forholde seg til, dette sammen med få administrative ressurser. Hen nevner også det faktum at den politiske ledelsen gir mange oppgaver, og har høye forventninger. *“Jeg føler vi jobber litt som man gjorde for 20 år siden når det kommer til utvikling. Dette er nok i all hovedsak fordi den politiske ledelsen forventer for mye under stramme budsjett. Vi ligger nok langt bak på mange områder”* (Leder2_LitenK).

4.6 Er ledere bevist på sin lederstil i sitt lederskap i kommunal sektor?

I stor grad viser lederne selvinnsett når det kommer til deres lederstil. Alle lederne fremmer sine synspunkter på sitt lederskap og hvor de har sitt fokus. Inntrykket viser i stor grad at lederne er bevist på lederstilen og deres rolle som leder. Enkelte av lederne viser til at de har vært gjennom personlighetstester og forteller om deres resultater. En god del av svarene fra dette spørsmålet ble besvart gjennom beskrivelser av hvordan lederne utøver sitt lederskap, dette resulterte i en del refleksjoner fra lederne.

«Ja, jeg tror jeg er analysert i alle himmelretninger, gjennom all den lederutdannelsen jeg har vært gjennom, nei jeg er jo en som liker å legge opp et løp, slik at man får ting til sammen. Jeg er en doer, jeg liker struktur, at ting blir gjort, jeg passer veldig på at ting blir gjort, jeg stiller opp hvis det skulle være problemer, og jeg skape resultater gjennom andre» (Leder2_StorK).

Leder1_LitenK beskriver sitt lederskap som det å ha det overordnede ansvaret, samtidig som det tas ansvar når det viser seg å være nødvendig. Det vises til de politiske vedtak som fattes som igjen styrer det administrative arbeidet. *“En stor del av ledelsen består dermed av å produsere til en slik grad at vi når de vedtakene som er vedtatt” (Leder1_LitenK).*

Et annet funn som kom fram under spørsmål om bevisstheten av anvendt lederstil er at lederstilen til enkelte bar preg av den økonomiske situasjonen i informantens kommune, hvor det å lede etter de rammene politikerne hadde satt økonomisk ble sett på som viktig. *«Mitt lederskap bærer vel et lite preg av at vi bestandig skal holde oss innenfor de økonomiske rammene budsjettmessig. Jeg føler kanskje at det å lede i kommunal sektor handler mer om å få utført politikernes bestillinger heller enn å detaljstyre medarbeiderne mine» (Leder2_LitenK)*

Leder3_LitenK derimot ser på viktigheten av å innfri de krav som blir satt på nasjonalt hold. *«I tillegg til de føringer vi får fra politikerne på kommunalt hold, får vi instruksjoner og retningslinjer vi må forholde oss til nasjonalt.»*

I tillegg til å føle at en innfrir med sitt lederskap sees det også på viktigheten av å ivareta innbyggerne i kommunen som en viktig del av lederskapet.

En leder i kommunal sektor må også utøve sitt lederskap i samråd med de verdier som er satt av de folkevalgte. Det som pekte seg ut innad vår forskning var det faktum at en av kommunene ikke hadde utarbeidet et verdigrunnlag for organisasjonen som helhet. Dette gjorde at kommuneledelsen hadde fritt spillerom til å sette egne verdier inn i sitt lederskap. Det virker likevel som om lederne også i denne kommunen klarer å opprettholde en god relasjon med de ansatte basert på organisasjonskultur og verdier i en sektorial kontekst. *“Vår kommune har ikke satt spesifikke mål.” “Likevel føler jeg at i alle fall min sektor har en såpass god organisasjonskultur og vi når de mål som er satt”* (Leder3_LitenK).

4.7 Lederes tid til å utøve ledelse, administrasjon og styring.

Vi har spurt lederne hvorvidt de har tid til å utføre ledelse, administrasjon og styring i sin organisasjon og hvorvidt organisasjonen legger til rette for utøvelse av dette. Vi har tidligere i studien definert både ledelse, styring og administrasjon under begrepsavklaringen.

Svarene vi fikk rundt disse temaene varierte noe og lederne fremstår som splittet, men overvekten av ledere opplever lite tid til ledelse.

Leder1_storK beskriver at ledelse og administrasjon er det som utgjør det daglige på jobb, men at det også er oppgaver som leder må løse som kan ses på som administrasjon, når det plutselig brenner på, eller et eller annet skjer, så har man tid til å ta tak i det, men det vil aldri være sånn at man har for mye tid. Lederen mener uansett at det er tilstrekkelig med tid for ledelse, administrasjon og styring og at dette er oppnåelig på bakgrunn av at kontoret har lyktes i organiseringen av kontoret.

Leder2_storK opplever også at hen har god tid til ledelse administrasjon og styring, den aktuelle lederen påpeker at dette ikke alltid har vært tilfellet og at det er et resultat av mye arbeid med organisering og å skape strukturer som legger til rette for dette. Det viser seg i stor grad at lederne som i denne undersøkelsen opplever et balansert forhold til utøvelsen av ledelse, organisasjon og styring mener dette er ett resultat av jobben de selv har lagt ned for å skape en slik situasjon.

Det er likevel utsagn som bidrar til et annet bilde av situasjonen. *«Jeg bruker alt for mye tid på administrasjon og alt for lite tid til ledelse og det er fordi administrasjon er påtrengende*

og jeg må få gjort det før jeg kan gjøre ledelse, oppleves det som» (Leder3_StorK).

Leder3_StorK opplever at det er mangel på tydelige føringer «ovenfra», og at det har vært satt i gang prosesser, men at man på mange måter i kommer helt i mål.

Det bør nevnes at gjennom intervjuene kom det fram at intervjuobjektene fra de ulike kommunene hadde være gjennom omorganiseringsprosesser, dette gjelder ikke alle, men det har vært utført i de ulike avdelingen for enkelte av objektene. Det vi har sett er at det på bakgrunn av dette ikke er alle lederne har hatt en like god effekt i forhold til tidsstyring

4.8 Relasjonelt mot

Relasjonelt mot er definert tidligere i studien. Vi har spurt våre ledere hvordan de gir tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk til sine medarbeidere og hvordan de opplever å løse vanskelige situasjoner gjennom sitt lederskap i kommunal sektor.

Lederne i undersøkelsen ser viktigheten av å gi sine medarbeidere tilbakemeldinger, både konstruktive og gode tilbakemeldinger. Det kan likevel virke som lederne opplever at det kan være vanskelig å finne tid til tilbakemeldinger generelt, men at dersom det oppstår situasjoner, eksempelvis konflikter så må dette tas med en gang. Lederne som flertall er relativt ordknappe når det kommer til disse spørsmålene. Fokuset i svarene i undersøkelsen ligger i de positive tilbakemeldingene. Enkelte ledere medgir at konstruktive tilbakemeldinger kan være vanskelig å gi og at det kan kjennes ubehagelig. Leder3_StorK påpeker at *«jeg synes det er ubehagelig, men jeg skal gjøre det, det er en del av det å være tydelig»*.

Leder2_LitenK sier derimot at det til tider kan være lettere å gi konstruktive tilbakemeldinger heller enn de mer positive. *“Det er vel en felles kjensgjerning at det er lettere å komme med kritikk”*.

Lederne er ikke spesielt snakkesalig under dette temaet, og det var vanskelig å få klare svar. Lederne virket også litt usikker på hva de skulle svare. Relasjonelt mot kan derfor sies å være utfordrende i kommunal sektor.

4.9 Rolleavklaring og roller

Rolleavklaring anses som viktig blant lederne. Vi lurte blant annet på hvilken opplevelse lederne hadde av viktigheten av rolleavklaring i forhold til medarbeidere og seg selv som leder. I tillegg har vi undersøkt hvordan ledere i kommunal sektor bruker sin rolle.

«Det har jeg erfart «the hard way», jeg er en veldig fleksibel person, jeg er ikke så opptatt av linjer og strukturer. Men jeg opplever det som ekstremt viktig, å jobbe i en slik organisasjon hvor alt er så tverrfaglig og alt henger sammen» (Leder3_StorK).

«Hvis du gå i intet, så skaper det mye frustrasjon, å det er lite effektivt, jeg tror folk jobber på en annen måte når de i grove trekk vet hva de skal gjøre, jeg mener mange i kommunen burde jobbet mer med dette» (Leder2_StorK).

«Rollene er i utgangspunktet tydelig definert, det er heller et spørsmål om alle klarer å forholde seg til de rollene som er der, det er veldig viktig med klare roller mellom administrasjon og politikken» (Leder1_LitenK).

Ledere fra begge kommunene tar frem viktigheten av delegasjonsreglement, fullmakter og viktigheten av klargjøring av roller både for ledere og ansatte. Flere av lederne kommer inn på rolleavklaring gjennom omorganisering, og at dette har vært et fokusområde.

4.10 Ledelse i kommunal sektor og politisk styring

Vi ønsket også å se nærmere på hvilken påvirkning politisk styring har på kommunale ledere, deres lederskap og handlingsrom. Svarene fra våre intervjuobjekter har vært varierende. Noen av lederne opplever i større grad enn andre at politikere og politisk styring påvirker deres lederskap. I stor grad handler påvirkningen om økonomi, bevilgning av midler samt politikeres fokusområder for de ulike periodene. Enkelte ledere opplever manglende finansiering, leder må da bruke mye tid for å finansiere arbeidet på andre måter og arbeide mot innsparinger. Slike oppgaver er tidkrevende og går ut over andre oppgaver leder ønsker å utføre. Enkelte av ledere opplever romsligere økonomi og har ingen spesielle tanker om at deres tjenesteområde på mange måter er politisk styrt.

«Det påvirker meg ikke i veldig stor grad, jeg synes det er veldig interessant de gangene vi er direkte involvert med politikere, men det klart det hender, ofte har politikere sin agenda i en sak, de ønsker å få velgere, mens vi har et helt annet bilde, om hvordan ting henger sammen, det faglige og hva som blir rett. Og det er ganske tidkrevende å klare å kommunisere ut hvorfor vi gjør som vi gjør, når de kanskje ønsker å få politisk mynt på noe. På den ene siden kutter de budsjettene ned til randen, det er tidkrevende, men det er jo viktig, selv om det ikke føles sånn der og da.» (Leder3_StorK)

Lederne viser i stor grad at de er opptatt av et godt samspill mellom politikerne og den administrative ledelsen. For de fleste lederne foregår all dialog skriftlig, og i stor grad må kommunale ledere sørge for at saker er tilstrekkelig og korrekt opplyst. Lederne har fokus på å veilede, være tydelig og forklarende i dialogen mot politikere.

Den politiske ledelsen varierer fra periode til periode, noe som fører til at fokusområder og saker som settes ut i live er varierende. Kommunale ledere opplever fra tid til annen at de blir bedt om å utføre oppgaver de nødvendigvis ikke er enig i. *«Eneste er at de har kanskje noen urealistiske forventninger på hva vi skal løse, men det må man bare leve med, men man ville ikke gjort dette i en privat bedrift fordi det ikke er lønnsomt eller fornuftig» (Leder1_StorK)*

Alle våre ledere poengterer i stor grad at bestemmelser tatt av politisk ledelse må godtas selv om ledere ikke er enig og at beslutningene skaper utfordringer.

Leder2_LitenK sier det å få tid til styring og administrasjon innad i kommunen er en svært vanskelig balanse da de har for få ressurser for mengde arbeid. Hen nevner likevel at basert på de politiske vedtak som er gjort prøver de sitt beste for å løse oppgavene som bestilt – selv om dette ikke nødvendigvis er noe de er enige i. *“Vi må følge de regler og bestillinger som kommer fra kommunestyret, Samtidig som vi utfører dette til det beste for hele samfunnet”* er et utsagn hen kom med her, noe som igjen beskriver det nære forholdet mellom administrasjon og politikk i kommunal sektor. Dette er et utsagn også Leder3_LitenK stiller seg bak.

5 Diskusjon

I denne delen vil vi ta for oss hovedfunnene fra våre undersøkelser sett opp mot den teori som er knyttet til ledelse i kommunal sektor lagt fram i kapittelet om teori.

Det som vil være gjennomgående i denne diskusjonsdelen er at funnene våre vil bli satt opp mot vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

Vi har valgt å tematisere våre underoverskrifter opp mot våre forskningsspørsmål. Noe av grunnen her er at deler av vår empiri har likhetstrekk. Dette vil bli løst med at disse funnene drøftes sammen.

5.1 Bakgrunn for diskusjon

For å analysere den innsamlede data vi har hentet gjennom våre kvalitative intervju, for videre diskusjon, benyttet vi oss av en cross-case-analyse. Her har vi sortert datamaterialet ytterligere for å finne likheter og ulikheter på tvers av materialet (Integrerings og mangfoldsdirektoratet, 2010).

Ved at vi har valgt oss to forskjellige kommuner av relativt ulik størrelse i to ulike fylker så vi for oss at vi ville finne noen ulikheter rundt ledelsen i den kommunale sektoren sett opp mot KS sin utarbeidede guide til god ledelse. Dette redegjøres det for i det videre.

Alle informantene fra de ulike kommunene hadde kjennskap til KS. Likevel var det ikke en forutsetning at alle hadde hørt om den utarbeidede guiden vi har lagt til grunn i vår studie. Det viser seg likevel at våre informanter har en relativ lik tilnærming til hvordan ledelse bør utøves i en kommunal sektor, hvor informantene alle hadde kjennskap til – og dro nytten av – de forskjellige ledelsesteoriene vi presenterte gjennom intervjuene.

Selv om informantene utøvde ledelse på relativt likt vis var det enkelte punkter og utsagn som gjorde at kommunene skilte seg ut fra hverandre. Disse punktene var overraskende nok ikke i henhold til den utøvde ledelsen hos lederne, men heller knyttet opp mot organiseringen av de ulike kommunene som helhet samt de forutsetninger de ulike lederne hadde for å utøve sitt lederskap.

Funnene fra vår crosscase-analyse skal derfor bli nærmere forklart og videre diskutert under.

Selv om KS har utarbeidet en guide som er basert på tilgjengelig forskning, er ikke guiden å anse som en fasit. Likevel har nok KS truffet godt når det kommer til ledelsesorienteringene som benyttes av kommunale ledere, de har også truffet godt på områder en kommunal leder bør mestre for å utøve godt lederskap i kommunal sektor.

5.2 Lederskapsorientering

Gjennom studien hadde vi et ønske om å undersøke nærmere hvilke lederskapsorienteringer som benyttes av ledere i kommunal sektor. KS guide til god ledelse har særlig dratt frem relasjonsledelse, endringsledelse og oppgaveorientert ledelse som viktig for en kommunal leder for å kunne utøve god ledelse.

Gjennom våre intervjuer og videre analyse har relasjonsledelse utmerket seg som den formen av lederskapsorientering som lederne anser som særlig viktig i sitt lederskap og hvor flertallet av lederne har et ønske om å fremstå som en relasjonsorientert leder. Likevel sitter vi igjen med en følelse av at lederskapet som utøves og orienteringene som brukes er situasjonsbestemt og avhengig av kontekst samt oppgaven som skal løses. Situasjonsbestemt ledelse er omtalt i ledelsesteorien, blant annet som «situasjonstilnærmingen».

Situasjonstilnærmingen er opptatt av å kunne identifisere hvilke betingelser som begrenser eller støtter lederskapet, eller under hvilke betingelser ulike typer lederskap er mer eller mindre effektive» (Kirkhaug, 2019, s. 39). KS rapport Guide til god ledelse trekker ved siden av ledelsesorienteringene frem «omgivelsene som utgangspunkt», og det er derfor tydelig at ledere i kommunal sektor kan sies å måtte sette sitt fokus i den aktuelle kontekst når de utøver sitt lederskap, og det kan trekkes slutninger om at lederne må mestre å omstille seg etter ulike situasjoner.

I relasjonsorientert ledelse kommer det i teorien frem at det er viktig å kjenne sine ansatte, våre ledere har alle et stort ønske om å tilegne tid til alle medarbeidere, men ledere i spesielt den største kommunen peker på at de gir enkelte mer tid enn andre. Årsaken til dette er antallet de er leder for. KS guide til god ledelse problematiserer ikke dette, men dette kan være en utfordring for enkelte kommunale leder, da noen medarbeidere ikke føler seg like

mye sett eller verdsatt. Det fører igjen til at ledere må ha tiltro til sine ansatte om at de gjør jobben de er satt til og styrker tankene i relasjonsorientering rundt det å gi medarbeidere frihet til å utføre sine oppgaver slik de selv ønsker.

Noen av lederne har likevel større trekk av å være oppgaveorienterte, opptatt av systemer, struktur, mål og oppgaveløsning. Lederne som fremsto som oppgaveorienterte beskrev seg selv som en leder med nokså god kontroll og som på mange måter gav uttrykk for å ha hodet over vann i lederrollen.

Gjennom denne studien kan det likevel ikke sies å være gjort noen funn på et generelt grunnlag på hvilke lederskapsorienteringer som skiller seg særlig ut, annet enn at lederne ønsker å fremstå som relasjonsorienterte ledere og at lederne i stor grad ut ifra en situasjonsbestemt kontekst tar i bruk ulike orienteringer.

Forskning fra tidlig 60-tall utvikling av grid-systemet av Robert R. Blake og Jane S. Mouton kom frem til at lederskapet varierer ut fra bestemte situasjoner. Denne studien er ikke spesielt utført i kommunal setting, men synes likevel å være overførbart også til også kommunal ledelse.

Dag Ingvar Jacobsen (2019) har gjennom studier av «Lederundersøkelsen 3.0» utført i 2011 funnet at ledere i offentlig sektor scorer høyt på relasjonsorientert lederstil kontra ledere i andre organisasjonsformer (Jacobsen, 2019, s. 128). Dette funnet stemmer godt overens med vår forskning, som viser at kommunale ledere ønsker å fremstå som relasjonsledere.

Heller ikke endringsledelse som en lederskapsorientering er noe en kommunal leder i offentlig sektor kommer unna med. Dette er noe vi vil komme tilbake til litt senere.

KS sin guide har truffet godt på de orienteringene som kommunale ledere benytter, det fremkom i grunn ikke andre orienteringer gjennom intervjuene. Noe av årsaken til dette kan være at orienteringene i seg selv favner et bredt spekter.

5.3 Tidsklemma- rom til ledelse, styring og administrasjon

I resultatdelen redegjorde vi for det lederne fra begge kommuner betrakter som for lite tid til å utøve god ledelse samt tidsbruk på administrasjon og styring.

Med generelt økte krav til for eksempel rapportering sammensatt med mulig reduksjon i stabsfunksjonene sier det seg selv at ledere har mye å henge fingrene i.

Rambøll har sammen med KS utført en undersøkelse på akkurat dette hvor det framkommer at halvparten av de spurte lederne mener de ikke har nok tid til både administrasjon og ledelse. Dette begrunnes videre med at de mener det er utfordrende å velge hvilke typer arbeidsoppgaver som bør prioriteres (Rambøll/Kommunesektorens interesseorganisasjon, 2013).

På den andre siden hadde et mindretall av lederne opplevelsen av nok tid til styring, administrasjon og utøvelse av ledelse. Man kan derfor stille seg spørsmålet om hva som gjør at akkurat disse lederne sitter med denne opplevelsen kontra de andre lederne.

Etter en nærmere analyse kan man se at lederne med opplevelsen av nok tid hadde brukt mye tid på organisering av sitt tjenesteområde. Lederne med opplevelse av nok tid er å finne i den største kommunen. Selv om flertallet av lederne hadde vært gjennom en omorganisering i nyere tid var det ikke alle som hadde lyktes med endringsarbeidet, enda. Mye kan tyde på at det er opp til den enkelte leder å re sin egen seng for å få forholdet mellom ledelse, styring og administrasjon til å gå opp eller å ha følelsen av å være i en form for flytzone. Det kan virke som at alle lederne trakter etter denne flytsonen, men at det ligger mye arbeid bak.

I denne forbindelsen lurte vi også på hvorvidt lederne hadde en følelse av at organisasjonen som helhet la til rette for å dekke disse områdene. Svarene var nokså entydige fra våre intervjuobjekter, mye synes å være opp til dem selv, og tydelige føringer ovenfra var i mange tilfeller savnet.

Selv om lederne med følelsen av mangel på tid hadde mye å jobbe med for å komme i mål, var det likevel ingen ting som tydet på mangel av motivasjon.

Omorganisering er som sagt fanget opp som noe som nylig er utført i begge kommuner, dette er ikke noe vi valgte å gå nærmere inn på i intervjuene, men vi ser likevel at dette er noe som har hatt betydning for lederne i dag slik de opplever forholdet til tid og oppgaver som skal utføres.

Ledelse blir betegnet som den av de 3 tingene som blir mest nedprioritert av våre intervjuobjekter.

Hvorav ledelse har vært assosiert med relasjoner, altså ledernes direkte sosiale kontakt med medarbeiderne, for eksempel i form av å skape oppslutning, koordinere arbeidsoppgavene og løse konflikter (Kirkhaug, 2019, s. 19).

Videre må det trekkes frem at ledere i en kommune blir utsatt for påvirkning fra politikere, innbyggere og lovgivning som vil prege deres handlingsrom innenfor ledelse, som igjen vil påvirke deres mulighet til å prioritere tiden.

Det er en utfordring at den sektoren som er mest komplisert å lede, og derav mest behov for bredde og dybde, nemlig offentlig sektor, samtidig har begrensede variasjonsmuligheter når det gjelder å utøve lederskap. Dette skyldes primært politisk styring, lovgivning og avtaleverk (Kirkhaug, 2019, s. 161)

Det er vanskelig å peke på hva som nøyaktiv fører til det vi har valgt å omtale som tidsklemma. Lederne i den minste kommunene gav oss opplevelsen av de følte mer på tidsklemma enn ledere i stor kommune. Lederne i den mindre kommunen gav oss inntrykk av færre ressurser og de viste også en større opplevelse av politisk påvirkning.

Videre kom det frem at endringsarbeidet som er gjennomført i kommunene hadde varierende grad av vellykkethet og flere av intervjuobjektene pekte på at organisasjonen ovenfra burde vært tydeligere ned i organisasjonen. Vi sitter med ett inntrykk at at lederne selv må finne ut av mye, også organisering og at tydelige rammer ovenfra ville kunnet bedret situasjonen for den enkelte.

KS setter mange krav til den kommunale lederen, men legger ikke særlig fokus på at også ledere kan ha nytte av tydelig styring ovenfra.

5.4 Kommunal ledelse vs. politisk styring

Som nevnt innledningsvis i vår teoridel er en grunnleggende betingelse for ledelse i kommunal sektor at sektoren er en del av et politisk system (Strand, 2007, s. 317). Ledelse i kommunal sektor kan derfor bli påvirket av politikk, noe som også har vist seg å være tilfelle i vår undersøkelse.

KS sier klart og tydelig at noe av det som gjør en lederrolle i kommunal sektor spesiell er de rammene som blir satt av de folkevalgte (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018, s. 21).

For at lederne og de folkevalgte skal kunne samarbeide om det beste for kommunen kreves det tillitt, samspill og tydelig definerte roller (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018). Dette kan nok for flere sees på som et vanskelig balansepunkt, og dette er noe vi til dels fikk bekreftet under våre intervjuer. Spesielt én av kommunene skilte seg ut her.

Basert på våre informanternes uttalelser kan det virke som at de informantene fra “liten kommune” har større fokus på den politiske styringen innad i de forskjellige sektorene. Det refereres her til brytningspunktet mellom politikk og administrasjon og det sees på som en utfordring å gjøre alle til lags på bakgrunn av de ønsker politikerne kommer med versus det den administrative leder mener er hensiktsmessig.

Det som også var spennende med de tilbakemeldinger vi innhentet var det faktum at skillet mellom politikk og administrasjon til dels kunne bli visket bort i den mindre kommunen da forholdet mellom de ulike personene med de ulike rollene - utenfor arbeidsplassen - kunne være utfordrende. Dette kan sees i sammenheng med ulike politiske standpunkt uten at dette er noe vi har forsket nærmere på.

Etter å ha studert KS´ guide nøye klarer vi ikke her å finne klare retningslinjer og eventuelle råd når slikt oppstår. Det virker dermed som om KS her har basert sine råd på situasjoner i større kommuner hvor forholdet mellom partene ikke kommer like tett på.

5.5 Endringsledelse på budsjett

Et annet funn fra vår analyse handler om KS' anbefaling om anvendelsen av endringsledelse.

Det å bedrive ledelse i kommunal sektor kan som nevnt over være utfordrende med tanke på en eventuell miss-match mellom politiske og administrative ønsker og holdninger. Det våre informanter også gjorde oss oppmerksomme på var ønsket om utøvelsen av endringsbasert ledelse versus den reelle utøvelsen av deres ledelse. Alle informantene fra begge kommuner var positiv til endring, og så nødvendigheten av å holde organisasjonen oppdatert i henhold til nye regler, forskrifter og ny teknologi. Likevel var det ett mindretall som så på det som utfordrende å starte en endringsprosess. Her ble det som nevnt over pekt på de innstillinger medarbeiderne hadde på endring samt de rammene organisasjonen hadde for å faktisk gjennomføre endringen.

Det som var interessant her var at flere av våre informanter så på endring som tidskrevende, noe som igjen gjorde det vanskelig med tanke på den allerede oppspiste tiden med tanke på ledelse, administrasjon og styring.

Samtidig ble det pekt på endringsvilligheten hos medarbeiderne. De fleste av informantene beskrev en arbeidsstokk som var villige til endring, noe som gjorde det lettere å utføre en tenkt endringsledelse. Dette ser vi på som et positivt tilskudd til KS' anbefalinger. Det sier seg selv at uten en endringsvillig medarbeiderstokk vil en leder bruke mye ekstra energi og ressurser på å gjennomføre endringer. Dette i tillegg til de andre arbeidsoppgavene som medfølger det å utøve god ledelse. Når lederne da sier at det er knapt om tid for å utøve lederskap på generelt plan sees det som positivt fra vår side at medarbeiderne stiller seg positiv til ledernes endringsplaner.

Likevel, selv om både lederne og medarbeiderne stilte seg positiv til eventuelle endringer og endringsledelse som ledelsesfilosofi så vi en tendens også her i forhold til politikk og endring.

Som også nevnt tidligere er det politikerne og kommunestyret i hver kommune som fastsetter budsjett for de forskjellige sektorene innad i kommune-Norge som helhet. Dermed vil politikerne være med å kunne påvirke hvilke endringer som skal eller bør utføres. Det som også her var et interessant funn var at samtlige ledere fra "liten kommune" beskrev å

gjennomføre endringer som vanskelig med tanke på stramme budsjetter utarbeidet av den politiske ledelsen.

Dette kan ha flere årsaker, men det er nærliggende å tro at det kan skyldes dårlig kommuneøkonomi i den respektive kommunen. Denne antakelsen er gjort på bakgrunn av regjeringens liste over kommuner innmeldt i ROBEK, hvor den respektive kommunen lå inne i to år fra 2009 til 2011 (Regjeringen.no, 2019). Selv om den respektive kommunen ikke ligger inne i registeret per dags dato kan det fortsatt tenkes at økonomien ikke er nevneverdig bra uten at vi kan konkludere med et fasitsvar på dette.

En annen tenkelig grunn kan gjenspeiles i en eventuell politisk ledelse som ikke tilegner de ulike sektorene nok midler til å utøve eller å få i gang ulike ønskede endringer.

5.6 Organisasjonskultur og relasjonelt mot hos kommunale ledere

«Som leder i en offentlig sektor har du et stort ansvar når det kommer til å utvikle en god organisasjonskultur som ivaretar de verdier som er satt av de folkevalgte»

(Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018, s. 13).

Vår undersøkelse viste til at begge kommunene beskriver organisasjonskulturen som god. Likevel kommer det fram at “Liten kommune” viser seg å ha flere subkulturer innad i den offentlige sektoren. Det faktum at denne kommunen heller ikke hadde utarbeidet felles visjoner og mål har nok mye med dette å gjøre. Det at en kommune ikke har noen felles holdepunkter gjør at organisasjonen som helhet i verste fall kan arbeide mot hverandre. Dette vil igjen være uheldig for medarbeiderne som kan føle de blir dratt i forskjellige retninger.

I den store kommunen var lederne opptatt av organisasjonskultur og det å etterstrebe å utøve lederskap gjennom kommunens verdier. For organisasjonen som helhet er det etablert både felles verdier, mål og personalreglement. Lederne var tydelig på at leder må gå foran som et godt eksempel og slå ned på det dersom det oppstår ukultur. Lederne medgir at organisasjonen som helhet har mange ulike kulturer, noe som ble forklart med de mange ulike fagområdene i kommunen og en umulighet å komme unna. Dette ble likevel ikke sett på som spesielt utfordrende eller negativt, men at det på sett og vis likevel harmonerer.

Når det kommer til relasjonelt mot, viser mange av lederne til at det kan være vanskelig å ta de «vanskelige samtalene». Lederne gir uttrykk for at problemstillinger som oppstår f.eks. konflikter, bør tas med en gang og ikke la vente på seg. Gjennom våre spørsmål om opplæring kom det likevel frem at enkelte av lederne savnet konkrete verktøy for å løse konfliktsituasjoner. Enkelte ledere har også trukket frem det såkalte «stillingsvernet» i kommunal sektor, og medgir at oppsigelser i kommuner er sjelden kost. Å jobbe i kommunal sektor ses også på som trygge jobber. Avskjed benyttes kun i begrenset grad (Kirkhaug, 2019, s. 156). Gjennom undersøkelser i disse kommunene ser det ut til å stemme at stillingsvernet står sterkt, det vil derfor i noen tilfeller være enklere for ledere i denne sektoren å la ting gå, uten å nødvendigvis ta tak i problemer. Dette må sies å være en antakelse, på bakgrunn av uttalelser om stillingsvernet. Vi merket oss også at lederne var fåmælt på dette temaet, dette styrker tanken om at kommunale ledere opplever det som vanskelig å utvise relasjonelt mot, særlig i vanskelige situasjoner.

6 Konklusjon

Gjennom denne studien har vi fått frem flere momenter som beskriver hvordan kommunale ledere utøver sitt lederskap.

Kommunale ledere er en type ledere med mange ulike roller og mye ansvar. Det har vist seg at KS sin utarbeidede guide til god ledelse i stor grad representerer mye av det kommunale ledere må kunne håndtere i sin rolle. Det viser seg likevel at kommunale ledere ikke har et spesielt aktivt forhold til guiden eller har fått denne implementert gjennom sin arbeidsplass. Likevel, gjennom undersøkelsen kommer det frem at de kommunale lederne i stor grad vektlegger ledelsesorienteringene som KS anbefaler når de utfører ledelse.

Lederne vi har snakket med har alle et godt forhold til KS, og det jobbes kontinuerlig opp mot kommunesektorens egen interesseorganisasjon. Dette gjelder alt fra dialoger og spørsmål til ulike kurs.

Kommunale ledere fremstår i all hovedsak som relasjonsledere og de har et ønske om å fremstå som relasjonsledere. Kommunale ledere gir frihet til medarbeiderne hvor de gir «frihet under ansvar». De har også fokus på å ikke detaljstyre medarbeidere, noe som blir sett på som positivt og viktig for ledere i kommunal sektor. Det kan virke som at det å være en relasjonsleder er på moten og kan oppleves som et plussord i denne sammenhengen. KS kommer ikke nærmere innpå når en leder skal være relasjonsorientert, endringsorientert eller oppgaveorientert. Det er derfor lett at begrepene kun fremstår som plussord og at guiden fremstår som en selvhjelpsguide. Uten konkrete tips kan det derfor være vanskelig å vite nøyaktig hvordan kommunale ledere skal kunne hente ut bruksverdi fra guiden. Videre stemmer våre funn om stor grad av relasjonsorientering med funn fra Dag Ingvar Jacobsen (2019) gjennom studier av «Lederundersøkelsen 3.0» utført i 2011, hvor ledere i offentlig sektor scorer høyt på relasjonsorientering kontra andre organisasjonsformer (Jacobsen, 2019).

Ledelsesorienteringene som heller mot oppgave- og endring fremstår som viktig for lederne i vår undersøkelse. Når det kommer til endring viser kommunale ledere likevel til at dette til tider kan være utfordrende. Selv om medarbeidere og fagorganisasjoner oppleves som “ombord” når endringsarbeid settes i gang er det andre hinder som kan vanskeliggjøre en eventuell endring. Et slikt hinder viser seg å være den politiske ledelsen hvor ulike politiske

beslutninger kan gjøre dette utfordrende. De kommunale lederne i undersøkelsen er likevel tro til de beslutningene som vedtas, tross at de på et personlig plan kan være uenige.

Når det kommer til oppgaveorientering er dette en orientering lederne bruker mindre tid på å utdype, annet enn at enkelte av de kommunale lederne mener at oppgavene som skal utføres for brukere og befolkningen - må anses som det viktigste. I tillegg fremkom det at de kommunale lederne som fremsto som mer «oppgaveorientert» gav oss inntrykket av at de hadde mer kontroll og «hode over vann» i forhold til å mestre oppgavene innenfor ledelse, styring og administrasjon. Disse lederne hadde også brukt mer tid på organisering av kontoret. Det var i større grad ledere fra stor kommune som gav oss dette inntrykket. Det er vanskelig å komme med en konkret konklusjon på hvorfor, men bedre økonomi og flere personalressurser kan ha bidratt til dette.

KS sin guide har truffet godt på de orienteringene som kommunale ledere benytter, og det fremkom i grunn ikke andre orienteringer gjennom intervjuene. Noe av årsaken til dette kan være at orienteringene i seg selv favner et bredt spekter og derfor vil kunne være beskrivende for ethvert lederskap. Teorien vi har benyttet for å fordype oss og til å beskrive de ulike orienteringene er ikke spesielt rettet mot kommunale ledere, noe som støtter opp at disse favner bredt og benyttes av ledere generelt.

Når det kommer til balansen mellom politisk og administrativ styring ser vi antydninger til at det i mindre kommuner er et større fokus på selve politikken hos de administrative lederne. Dette kan ha ulike grunner, men gjennom vår undersøkelse kan det virke som om samspillet mellom politikk og administrasjon tas med “hjem”. Det kan også virke som om det i et mindre miljø er vanskeligere å la private politiske standpunkt og uenigheter bli liggende hjemme da “alle kjenner alle”. Felles for begge kommunene i denne undersøkelsen er at lederes handlingsrom synes å bli påvirket av konteksten de er i, særlig at de er en del av en politisk styrt organisasjon. Likevel kommer det frem at i den mindre kommunen er det politiske styret mer fremtredende for lederen.

Selv om lederne virker å være beviste i sin lederstil orienteringsmessig kan det se ut til at lederstilen hos ledere i mindre kommuner i større grad blir påvirket av politiske- og ikke-politiske syns- og standpunkt. Dette er noe KS virker å ta for lett på, noe som er uheldig da flerparten av kommunene i Norge er relativt små. Dette vil dermed, etter vår forskning å

dømme, kunne gi negative utslag i disse kommunene når det kommer til balansen mellom administrativ styring og politikk. Guiden til KS kunne med fordel ha blitt tilpasset også de mindre kommunene, for å imøtekomme alle lederes hverdag. Det er derfor på sin plass at KS justerer sin guide til å favne bredere i forbindelse med kommunestørrelse.

Videre kommer det frem at ledere i kommuner har varierende med tid til å utøve ledelse. Dette er lederne bevist på. Særlig i de mindre kommunene kommer det frem at de har mye å gjøre samtidig som de innehar et større ansvarsområde. Det kommer fram at ledelse kun utføres når det er nødvendig. Det samme fremkommer også i større kommuner, men i mindre grad. I mindre kommuner har ledere mindre ressurser rundt seg, noe som kan forklare hvorfor ledere i disse kommunene føler på dette i større grad enn hva det gjøres ellers.

KS guide til god ledelse tar heller ikke for seg dette i sin guide. Guiden viser kun til enkle grep til å lykkes med lederskapet, men som ledere - spesielt i mindre kommuner - ikke vil kunne få til i praksis, da disse lederne innehar et større ansvarspenn. Dette gjør det vanskeligere å oppfylle lederoppgaven som helhet.

Det synes som om at KS i stor grad retter seg mot større kommuner, noe som gjør guiden mindre anvendelig for ledere i mindre kommuner, noe som er svakhet da det finnes mange små kommuner i Norge. Annen forskning fra blant annet Churchill & Lewis (1983) viser til at forskning på organisasjoner ofte tar utgangspunkt iblant annet organisasjoners størrelse, men at rammeverkene som presenteres for organisasjoner ofte ikke er tilpasset mindre organisasjoner (Churchill & Lewis, 1983). Vi ser med andre ord at dette kan stemme ved at guiden som er utviklet av KS med fordel kunne vært tilpasset etter kommunestørrelsen for å fange opp slike forskjeller.

Når det kommer til lederopplæring viser det seg at dette er savnet av enkelte av lederne, gjerne på et tidlig tidspunkt i karrieren. Som teorien vi har vist til tidligere, viser til, er ikke ledelse en medfødt egenskap. Manglende lederopplæring kan derfor i høyeste grad sees på som et urovekkende funn. I tillegg savnet enkelte av lederne tydeligere føringer ovenfra i organisasjonene, både i forhold til organisering, men også hvordan en skal opptre som leder i vanskelige situasjoner. KS' guide til god ledelse går ikke i dybden på dette, og henvender seg i større grad direkte til lederne. Dette mener vi er en svakhet i guiden. Det bør ikke være opp til hver enkelt leder å sette egne føringer for absolutt alt for å lykkes. Et større fokus på bredde som når ut til alle ledere i en organisasjon vil kunne skape et enhetlig plan for ledere å

jobbe ut ifra. En slik plan bør etableres ovenfra, og KS med sin posisjon vil da ha mulighet og anledning til å påvirke dette innad i kommune-Norge som en helhet.

Organisering synes med andre ord å ha stor betydning for i hvilken grad ledere føler at de mestrer lederskapet, herunder tid til å utøve ledelse-, administrasjon- og styringsoppgaver. Dette gjelder både ledere i stor og liten kommune. Det er dette vi har valgt om å omtale som tidsklemma. Lederne som hadde hatt tid til å prioritere organisasjonsarbeidet syntes å ha bedre kontroll over sitt lederskap og hadde på denne måten klart å løse tidsklemma.

Ledernes knappe tilbakemeldinger på spørsmål relatert til relasjonelt mot har vist oss at ledere i kommunal sektor oppfatter temaet som vanskelig. Som nevnt tidligere står stillingsvernet i kommunene og offentlig sektor svært sterkt i motsetning til andre organisasjoner. Enkelte personalsaker kan derfor være ekstra vanskelig å ta tak i, noe som må anses som en utfordring for kommunale ledere, og det er behov for fokus på dette for å styrke lederne. KS har ikke problematisert dette i sin guide, noe vi anser som en mangel.

Avslutningsvis ønsker vi å trekke frem at på grunn det brede ansvarsområdet i de mindre kommunene kan det synes som det er et større behov for assistanse. Det burde dermed kanskje være større fokus på å etablere støtte til disse kommunene. En overordnet guide som «skal fungere for alle» slik som guiden fra KS (2018) blir i dette tilfellet derfor lite hensiktsmessig.

6.1 Kritikk til egen forskning

Vi er villige til å erkjenne at det i vår forskning finnes flere begrensninger. Vårt utvalg på seks informanter er svært begrenset, og to utvalgte kommuner vil tvilsomt kunne gi et gjennomsnittlig resultat for kommune-Norge som en helhet.

Det skal videre sies at vi var veldig nysgjerrig når vi startet arbeidet med vår forskning og vi stilte derfor mange spørsmål til våre intervjuobjekter. I ettertid kunne vi nok ønsket at vi heller gikk mer i dybden på færre spørsmål for å skape mer dybde i funnene fra undersøkelsen.

Også det at vi fra før av hadde kjennskap til våre intervjuobjekter kan sees på som kritikk til vår oppgave. Dette da vi nødvendigvis ikke turte å være like kritiske under intervjuene som hva vi kanskje ville turt med vilt fremmede. Likevel, om man ser annerledes på det fikk vi igjen en mer tillitsfull samtale enn hva vi hadde gjort om vi ikke hadde hatt kjennskap til våre objekter. Vi velger derfor å se på dette som noe positivt for vår kvalitative undersøkelse.

Til sist ønsker vi å ta frem at lederne i denne undersøkelsen er ledere på relativt høyt nivå i kommunene, denne undersøkelsen tar derfor ikke for seg hele spekteret av kommunale ledere, hvor eksempelvis mellom-ledere eller fagledere kanskje ville kommet med andre innspill enn det som presenteres her.

6.2 Forslag til videre forskning

Når det kommer til videre forskning var det flere ting som kom frem gjennom intervjuene som er interessante temaer for videre forskning.

Kommuner av mindre størrelse synes å ha flere utfordringer enn kommuner som er større. Mer forskning rundt mindre kommuner og deres utfordringer synes derfor som et interessant tema for videre forskning.

Videre er organisering kommet frem som noe som er viktig for kommunale ledere, vårt inntrykk er at innad i kommunenes kontorer foreligger det ulik organisering. Dette igjen gjør at enkelte ledere møter på utfordringer, mens andre ledere får det til å flyte i hverdagen. Temaet rundt organiseringens betydning for kommunalt lederskap foreslås derfor også til videre forskning.

Når det kommer til organisering kunne det også vært interessant å se videre på organiseringen mellom kommunal og politisk ledelse i store versus små kommuner, og hvordan de respektive lederne påvirkes av at de er ledere i en politisk styrt organisasjon.

Referanser

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2019). *Endringskynisme* (2. utg., Vol. 2019). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). (u.d.). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (LOV-2005-06-17-62)*. Lovdata. Hentet fra Arbeidsmiljøloven- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Asting, C., & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse. s. 204.
- Bang, H. (2020). Organisasjonskultur. I H. Bang, *Organisasjonskultur* (5. utg., s. 17). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bendixen, G. (2011). *Ledelse- å lede mennesker: dynamiske krefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Berg, O. T. (2019, august 19). *Store norske leksikon*. (E. Bolstad, Redaktør) Hentet november 1, 2021 fra Politikk: <https://snl.no/politikk>
- Blake, R., & Mouton, J. (1968). Dimensjoner i grid. *Lederstil: utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*, 21. Oslo.
- Blake, R., & Mouton, J. (1968). *Lederstil: utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of small Business Growth. *Harvard Business Review*, s. 2.
- De nasjonale forskningsetniske komiteene. (2018, 12 04). *Forskningsetikk*. (I. S. Torp, Redaktør) Hentet fra Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksen, S. (2006). *Verdibasert ledelse i dydsetisk perspektiv*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Fairholm, M. R. (2004). Different Perspectives on the Practice of Leadership. *Public Administration Review* Vol. 64, No. 5 (Sep. - Oct., 2004), pp. 577-590 (14 pages), s. 579.
- Hardy, A. K., & Olsen, T. P. (2021, Mars 27). Innlevering 3, Metode. Bodø: Upublisert semesteroppgave.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Its description and measurement*. *Administrative Science Quarterly*.
- Integrerings og mangfoldsdirektoratet. (2010, 09 09). *Veileder for brukerundersøkelser*. Hentet fra Ny i Norge: <http://www.nyinorge.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/53-Analyseteknikker-og-presentasjon-av-kvalitative-data/>
- Jacobsen, D. I. (2019, 4 30). *Ledelse og den offentlige dimensjon* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget. Hentet fra Sammenlikner ledere i privat og offentlig sektor.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kampevoll, F. (2018, desember 5). VG. Hentet 10 24, 2021 fra VG:
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/J1y8Om/44-raadmenn-kjoept-ut-av-kommuner-paa-under-fem-aar>
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap person og funksjon*. I R. Kirkhaug. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunenett.no. (2021). *Kommunenett*. (E. Folde, Redaktør) Hentet oktober 24, 2021 fra 1.4 Endringsledelse - inn i det ukjente: <https://www.kommunett.no/innledende-fase/endringsledelse>
- Kommunesektorens Interesseorganisasjon. (2018, novmeber 1). *KS guide til god ledelse*. Oslo: Kommunesektorens interesseorganisasjon. Hentet oktober 24, 2021
- KS. (2018, september 1). Gjennomføringskraft, tillit og rolleklarhet. *Gjennomføringskraft, tillit og rolleklarhet*. (S. Ambjør, Red.) Oslo. Hentet oktober 20, 2021 fra <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/fagstoff/gjennomforingskraft-tillit-og-rolleklarhet/>
- KS. (2021, 3 27). *KS.no hjemmeside*. (S. Ambjør, Redaktør) Hentet September 10, 2021 fra Hjemmeside KS: <https://www.ks.no>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utgave. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Nordnorsk Lederutvikling. (u.d.). *Verdibasert ledelse*. Hentet 11 09, 2021 fra Nordnorsk Lederutvikling: <https://nnl.no/organisasjonsutvikling/verdibasert-ledelse/>
- NTNU. (u.d.). *Organisasjonskultur - for ledere*. Hentet 10 12, 2021 fra innsida.ntnu.no: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+++for+ledere>
- Rambøll/Kommunesektorens interesseorganisasjon. (2013). *Er administrasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse*. Rabøll/Kommunesektorens interesseorganisasjon.
- Regjeringen.no. (2019, 12 16). *Oversikt over antall kommuner i ROBEEK i perioden januar 2001 til desember 2020*. (K. Bjørgo, Redaktør) Hentet 10 29, 2021 fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommuneokonomi/robek-2/robek-2001-2015/id415536/>
- Sagberg, I. (2020, 11 05). *Organisasjonskultur*. Hentet fra Store Norske leksikon: <https://snl.no/organisasjonskultur>
- Sander, K. (2019, 09 05). *E-studie*. Hentet fra Reliabilitet: <https://estudie.no/reliabilitet/>
- Sander, K. (2020, 09 02). *Verdibasert ledelse*. Hentet november 2, 2021 fra Estudie: <https://estudie.no/verdibasert-ledelse/>

- Schackt, J. (2019, 09 20). *Store Norske Leksikon*. (E. Bolstad, Redaktør) Hentet fra Kultur:
<https://snl.no/kultur>
- Skårderud, J., & Nicolajsen, S. (2019, mai 20). *Klassekampen*. Hentet 2021 fra Klassekampen:
<https://klassekampen.no/utgave/2019-05-20/en-av-to-tor-ikke-a-varsle>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Støren, K. S., Rønning, E., & Gram, K. H. (2020). *Livskvalitet i Norge 2020*. Statistisk sentralbyrå.
Statistisk sentralbyrå.
- Vi er alle ledere. (u.d.). *Verdibasert ledelse*. (P. A. Edvinsen, Redaktør) Hentet 09 21, 2021 fra
Verdibasert ledelse: <http://www.vieralleledere.com/verdibasert-ledelse.html>

Vedlegg 1: KS - Kart og terreng for kommunal ledelse



KS - Kart og terreng for kommunal ledelse. Kilde (Kommunesektorens Interesseorganisasjon, 2018, s. 19)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide - hvordan utøves lederskap i kommunal sektor?

Fakta intervjuobjekt

- Navn
- Alder
- Utdanning
- Rolle i virksomheten, spesifiser ansvar
- Hvor lenge har du innehatt nåværende stilling?
- Hvor mange ansatte har du ansvar for?
- Bakgrunn og tidligere ledererfaring, offentlig eller privat sektor?

KS Guide til god ledelse

- Hvilket forhold har du til KS?
- Har du kjennskap du til KS´guide til god ledelse?

Organisering

- Kan du beskrive hvordan din virksomhet er organisert?
- Hva slags opplæring fikk du når du startet som leder?
- Oppfølgingsspørsmål: hva tenker du ble konsekvensen av ja/nei.

Spørsmål om ledelse

- Hvordan vil du beskrive det å være leder i kommunal sektor?
Hvordan vil du beskrive deg som leder, og har du reflektert over din lederstil?
Hvordan er denne?
- Hva innebærer ledelse for deg?
- Hva mener du er kjernen i god ledelse?

KS mener:

Å vise gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater

Å skape tillit gjennom tydelige roller

Å legge til rette for mestring og motivasjon

å skape en organisasjonskultur med godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet

- Er det noe du vil trekke frem som er utfordrende med å være leder i kommunal sektor?
- Hva tenker du er fordeler eller ulemper med å være en leder i en mindre versus/ en stor kommune?
- Tror du det er vanskeligere å være en god leder i mindre vs større samfunn/bedrifter?
- På hvilken måte påvirker det deg at du er leder i politisk styrt organisasjon?
- Hvordan bidrar du til god dialog som skaper tillitt mellom politisk og administrativ ledelse? (hvordan kan politikere være sikker på at samspillet er godt)
- Hva mener du skal til for å lykkes som leder i kommunal sektor?

Veiledning til spørsmålet: Som leder i en folkevalgt styrt organisasjon beveger du deg i et terreng med ulike roller, relasjoner og oppgaver. Dette krever ulike ferdigheter. Godt samspill mellom folkevalgte og administrasjonen er avgjørende for gode prosesser og for å oppnå resultater.

- Hvordan mener du at kommunen bedre kan utvikle gode ledere?
- Er det noe du vil trekke spesielt frem som har betydning for deg for hvordan du i dag utøver ditt lederskap?

Spørsmål om ledelsesorientering

KS trekker frem at å være leder i kommunal sektor baserer seg på å være oppgaveorientert, endringsorientert og relasjonsorientert

Oppgaveorientering:

KS sier: Som leder kan du erfare at det kan være en utfordring å finne tid til både ledelse og administrasjon. Økte krav til rapportering, samt en reduksjon av stabs- og støttefunksjoner har gjort at administrasjon blir en stadig viktigere del av kommunale lederes hverdag.

Administrasjon og styring er en viktig del av ledelse, og at du må finne tid og rom for begge deler. Økte krav til rapportering, samt en reduksjon av stabs- og støttefunksjoner har gjort at administrasjon blir en stadig viktigere del av kommunale lederes hverdag. Administrasjon og styring er en viktig del av ledelse, og at du må finne tid og rom for begge deler

- Det finnes ulike typer ledelsesorienteringer, herunder, oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert. Hvilke av disse vil du si at du benytter?

- Kan du fortelle om hvordan du som leder i kommunal sektor opplever det å finne tid til ledelse og administrasjon?
- Hvordan bidrar du til å sikre en god balanse mellom ledelse, styring og administrasjon?
- Mener du at organisasjonen legger til rette for at du skal klare å utføre dine oppgaver innen ledelse, styring og administrasjon?

Relasjonsorientering:

KS sier: En mestringsorientert leder er relasjonsorientert og ser ulike behov hos ulike medarbeidere. Du må være raus, skape rom for dialog og refleksjon, og se den enkeltes bidrag og kompetanse.

- Hvordan bidrar du som leder til styrke medarbeidernes indre motivasjon?
- Hvordan gir du konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse til dine medarbeidere?
- På hvilken måte gir du dine medarbeidere frihet til å gjøre sine egne vurderinger?
- Hvordan ivaretar du behovet for ledelse av medarbeidere du ikke ser daglig?

Endringsorientering:

KS sier: En god endringsorientert leder har evne til å se hvor det er behov for å skape noe nytt, etterspørre nye løsninger og samtidig ha evne til å bruke kompetansen på nye måter og i nye samarbeidsrelasjoner. Det er viktig å gi trygge rammer for å tenke nytt, og at du gir rom for å feile og gir støtte til medarbeidere som viser initiativ.

- Hvordan kan du gjennomføre endringer som andre får lyst til å være med på?
- Hvordan bruker du mulighetene som ligger i ny teknologi?
- Opplever du at det er vanskelig å igangsette endringer innad kommunal sektor?
Hvorfor?

Lederstil:

- På bakgrunn av de siste spørsmålene om ledelsesorientering, er det noe du ønsker å tilføye om hvordan du leder?

Kultur

- På hvilken måte er du som leder med på å skape en god organisasjonskultur?
- I hvilken grad opplever du som leder at organisasjonen har ulike organisasjonskulturer?

- Føler du at du som leder er i stand til å endre kulturen sett i lys av organisasjonens verdier?
- Opplever du at kulturen er med på å underbygge og styrke målene til organisasjonen?

Spørsmål og verdier og visjoner

- Hvordan kommer organisasjonens verdier til uttrykk i ditt lederskap?
- Føler du at dine visjoner for arbeidspl. kommer til uttrykk gjennom ditt lederskap?

Spørsmål om rolleavklaring (må utdypes)

- Hvordan vil du beskrive rolleavklaringer i ditt arbeid/arbeidsplass? (er rollene på din arbeidsplass tydelig definert?)
- Hvis ja:
Hvis nei:
- På hvilken måte har du opplevd eller erfart at rolleavklaring er viktig?

Avslutningsvis, er det noe mer du ønsker å fortelle om ditt lederskap?

Vedlegg 3: Følgrebrev - Informasjon om forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet ” [Hvordan utøves ledelse i kommunal sektor]”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ledelse i kommunal sektor i kontekst med KS guide til god ledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med vår masteroppgave ved Nord Universitet skal vi undersøke ledelse i kommunal sektor satt i kontekst med KS utarbeidede guide for god ledelse.

I forbindelse med oppgaven har vi følgende forskningsspørsmål:

RQ1: Utøves ledelse i kommunal sektor i samsvar med KS guide til god ledelse?

RQ2: Hvilke lederskapsorienteringer anvendes av ledere i kommunal sektor?

RQ3 Er ledere bevist på sin lederstil i sitt lederskap i kommunal sektor?

RQ4: Liten eller stor kommune, -forskjeller i hvilke lederskapsorienteringer som anvendes?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

På bakgrunn av din stilling i xxxx Kommune inviteres du til å delta med dine kunnskaper i vår undersøkelse. Undersøkelsen vil omfatte utvalgte ledere fra totalt to ulike kommuner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi vil utføre et intervju med deg. Dette kan utføres personlig eller via Teams. Intervjuet vil ha en varighet på ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder en del forhåndsdefinerte spørsmål i kontekst med RQ1-4 listet opp ovenfor. Det vil bli tatt lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Tilgangen til din oppgitte informasjon begrenses til veileder til - og forfattere av oppgaven.

Når vi lagrer opplysninger fra intervjuet med deg vil ditt navn bli erstattet med kodenummer, slik at du ikke kan identifiseres gjennom navn.

I vår ferdige publikasjon vil vi av gitt informasjon kunne benytte “utsagn” fra intervjuet for å beskrive våre funn. Ditt navn vil bli anonymisert. Vi vil også benytte informasjon om utdanningsnivå og erfaring. I vår publikasjon vil det ikke fremgå hvilke kommuner

intervjuobjektene tilhører. Kommunene vil beskrives som en liten og en middels stor kommune.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 29. November 2021. Personvernopplysninger og opptak utført i forbindelse med intervju vil da bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Bjørn Willy Åmo ved Nord Universitet. (bjorn.w.amo@nord.no)

Trude Janet P. Olsen (trudeolsen_93@hotmail.com)

Astri Kristin Hardy (astri_kristin@hotmail.com)

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, epost: toril.i.kringen@nord.no, tlf.: 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Astri Kristin Hardy/Trude Janet P. Olsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Hvordan utøves ledelse i kommunal sektor*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)