



Universitetet
i Stavanger

Tittel:

Er du leder vær det helt, ikke stykkevis og delt!

- om enhetslederrollen i en norsk kommune

Masteroppgave i Endringsledelse

Samfunnsvitenskapelig fakultet

Universitetet i Stavanger

2012

Tor Magne Fjetland

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Våren 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Er du leder vær det helt, ikke stykkevis og delt

FORFATTER: Tor Magne Fjetland

VEILEDER: Øystein Hatteland

EMNEORD/STIKKORD: Resultatenhet, resultatenhetsleder, kommune, hybrid lederrolle, helhetlig lederrolle, faglig lederideal, profesjonelt lederideal, myndiggjøring, sentralisert organisasjonsstruktur, desentralisert organisasjonsstruktur, Type 1 sentralisert struktur, Type 2 desentralisert struktur, Teori U, Otto Scharmer, Mintzbergs konfigurasjoner, New Public Management

SIDETALL: 103 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER 15. juni 2012

DATO/ÅR

Forord

Har dette vært en lang dags ferd mot natt¹ eller en lang natts ferd mot dag?

Masteroppgaven markerer at to år med studier ved Universitetet i Stavanger avsluttes. Med full studieprogresjon og full jobb har dette vært en krevende tid. Det startet krevende og siden ble det bare mer krevende. Men, det har vært veldig kjekt og veldig lærerikt!

En stor takk til min arbeidsgiver som ga meg utviklingspermisjon og tillot at jeg kunne dele den opp stykkevis og delt slik at jeg kunne delta på undervisningen.

Takk til UiS for et spennende studium og alle professorene som har bidratt i de enkelte fagene!

En ekstra stor takk til min veileder ved UiS, Øystein Hatteland. Du har vært en kilde til inspirasjon, en stor hjelp i motgang og svært tilgjengelig gjennom hele prosessen. Uten din rettleiding og ditt gode humør ville dette neppe gått!

Kollokviegruppa gjennom de to årene har stått sammen til siste slutt. Takk og takk til en hver av dere. Sammen ble vi gode i mange fag. At vi holdt sammen og motiverte hverandre også under arbeidet med masteroppgaven har vært helt enestående. Takk for mange kjekke samlinger!

Og ikke minst, takk til min kone Solveig, som tålmodig og nesten stilltiende har fulgt med helt fram. Nå er det over! Nå kan det ryddes for permer og bøker.

Stavanger 15. juni 2012

Tor Magne Fjetland

¹ ”En lang dags ferd mot natt”, et skuespill av Eugene O’Neill

Sammendrag

Norske kommuner har gjennomgått mange strukturelle endringer de siste tiårene. En av de store trendene har vært å flate ut organisasjonsstrukturen og innføre resultatenheter. Dette er en betydelig endring for de kommunene som beveger seg da fra en sentralisert, hierarkisk, byråkratisk organisasjonsstruktur til en desentralisert struktur hvor makten i organisasjonen flyttes fra den sentrale delen av organisasjonen og nedover i systemet. I en slik omstilling vil det oppstå utfordringer som hvilken myndighet resultatenhetslederne skal få og hvilket ansvarsområde de skal dekke? Vil man slippe helt opp eller holde litt igjen? Hvis man holder igjen litt av den sentraliserte organisasjonsstrukturens logikk vil man kunne oppnå at hybride organisasjonstrekk er til stede.

Formålet med undersøkelsen var å studere om resultatenhetslederrollen i en norsk kommune med en desentralisert organisasjonsstruktur er en problematisk og hybrid lederrolle? Det hybride forholdet beskrives som to lederidealer i samme lederrolle, et faglig lederideal og et profesjonelt lederideal.

Problemstillingen ble framsatt med to hovedhypoteser: 1) Resultatenhetslederrollen er problematisk. 2) Resultatenhetslederrolle er problematisk fordi den er en hybrid lederrolle. I tillegg var de 3 støttehypoteser som skulle underbygge funn i hovedhypotesene.

Den teoretiske rammen i undersøkelsen er Otto Scharmers koordinasjonstyper og maktgeometrier (maktstrukturer). I undersøkelsen blir dette beskrevet som to typer organisasjonsstrukturer. Den ene er type 1, en sentralistisk organisasjonsstruktur hvor makten ligger sentralt i organisasjonen. Scharmer bygger dette på maskinbyråkratiet til Henry Mintzberg. Den andre er type 2, en desentralisert organisasjonsstruktur hvor makt er skjøvet nedover i organisasjonen til resultatenheterne. Dette ble beskrevet som en organisasjon med flat struktur og er en divisjonert form etter Mintzbergs kategorier. New Public Management ble introdusert i overgangen mellom de to organisasjonstypene og bidrar til resultatenhetslederrollen med blant annet det profesjonelle lederidealet. Makt, i form av strukturell makt og myndiggjøring av resultatenhetslederne er også et viktig element i forståelsen av denne lederrollen.

Det ble valgt ut 8 informanter som skulle gi oss svar på problemstillingen. Alle var resultatenhetsledere i et tjenestoområde som leverte ulike typer tjenester. Siden vi var ute etter

enhetsledernes opplevelse av lederrollen var alle informantene kvalifiserte. Men, det kunne hende andre faktorer også ville spille inn for opplevelsen. Derfor ble halvdelen av informantene valgt i fra flate resultatenheter og den andre halvdelen fra tonivå enheter, hvor man har mellomledere under seg. Det ble også lagt inn en annen variabel om at halvparten skulle ha vært ledere av sine enheter også før omstillingen og den andre halvdelen skulle være nyere i enhetslederjobben.

Empirien er innhentet med en blandet metode bestående av en intensiv metode med halvstruktureerte individuelle intervjuer og en kvantitativ tilnærming gjennom Ja/Nei/Vet ikke alternativer. De mange forskningsspørsmålene ble en utfordring og en svakhet ved undersøkelsen,

Undersøkelsen viste at resultatenhetslederne ikke opplevde lederrollen som problematisk, nesten tvert i mot. Ledere av flate resultatenheter opplevde at det var en styrke å ha de to lederidealene i samme rolle. Ledere av tonivå enhetene var noe delt. Noen opplevde den som mindre problematisk fordi de leder hovedsakelig etter et profesjonelt lederideal. Det faglige trykket ligger da hos mellomlederne. Andre peker på at spennet mellom det man ønsker å få utført faglig og det man faktisk får til innenfor den gitte rammen kan være en utfordring. Resultatene fra undersøkelsen gjorde at vi ikke fant grunnlag for å beholde hovedhypotesene.

I stedet for en hybrid problematikk opplevde informantene resultatenhetslederrollen som en helhetlig lederrolle, en helhetlig og myndiggjort lederrolle som de trives i.

Innhold

Forord	III
Sammendrag	IV
Innhold	VI
Figuroversikt	VIII
Figurer	VIII
Figur 2.4 Tankekart over teori og hybrid ledelse	VIII
Tabelloversikt	VIII
Tabell 1.4 Hypoteser og forskningsspørsmål	VIII
Tabell 2.1 Oversikt over organisasjonsstruktur og temaer	VIII
Del 1 Innledning	1
1.0 Innledning	1
1.1 Hva som er gjort	2
1.2 Teoretiske rammer	4
1.3 Hybriditet	4
1.3.0 Om hybriditet	4
1.3.1 En hybrid organisasjon	5
1.3.2 En hybrid lederrolle	7
1.4 Problemstilling	8
1.5 Bestiller utfører	11
1.6 Organisasjonen empirien hentes fra	12
1.7 Begrepsavklaringer	12
1.8 Oppgavens struktur	14
1.9 Oppsummering	15
Del 2 Teori	16
2.1 Innledning	16
2.2 Teoretisk ramme – Scharmers typer	17
2.3 Mintzbergs konfigurasjoner	18
2.4 New Public Management	20
2.5 Makt	22
2.6 Et vitenskapsteoretisk perspektiv på lederrollen	23
2.7 Oppsummering	24
Del 3 Metode	25
3.1 Innledning	25
3.2 Problemstilling og forskningsdesign	26
3.3 Informantene – tilgang til feltet	28
3.4 Utforming av intervjuguide	30
3.5 Datainnsamling	31

3.6	Validitet, generaliserbarhet og reliabilitet.....	31
3.7	Etikk.....	34
3.8	Oppsummering.....	35
Del 4	Resultater.....	37
4.1	Innledning.....	37
4.2	Innledende funn	37
4.3	Hovedfunn	38
4.3.1	Hovedfunn 1.....	38
4.3.2	Hovedfunn 2	42
4.3.3	Hovedfunn 3	46
4.3.4	Hovedfunn 4.....	49
4.3.5	Hovedfunn 5	51
4.4	Andre funn.....	54
4.4.1	Ledelse etter "godt nok" prinsippet	54
4.4.2	Gammel travet eller ny kjepphest?	54
4.4.3	NPM doktriner	55
4.5	Oppsummering.....	55
Del 5	Drøfting.....	56
5.1	Innledning.....	56
5.2	Den metodiske tilnærmingen	57
5.3	Analyse og drøfting av funn	58
5.3.1	Om hovedfunn 1 – En mindre problematisk lederrolle.....	58
5.3.2	Om hovedfunn 2 – Ikke en hybrid problematikk.....	62
5.3.3	Om hovedfunn 3 - Nei til rehierarkisering	65
5.3.4	Om hovedfunn 4 – En myndiggjort lederrolle.....	68
5.3.5	Om hovedfunn 5 – En helhetlig lederrolle.....	71
5.4	Kritisk refleksjon.....	73
5.5	Tanker om utviklingen framover.....	75
5.6	Oppsummering.....	78
Del 6	Konklusjon.....	80
	Litteraturliste.....	84
	Vedlegg 1 Forespørsel om å delta i intervju.....	86
	Vedlegg 2 Intervjuguide.....	87
	Vedlegg 3 Hoods 7 elementer for NPM	95

Figuroversikt

Figurer

Figur 2.4 Tankekart over teori og hybrid ledelse

Tabelloversikt

Tabell 1.4 Hypoteser og forskningsspørsmål

Tabell 2.1 Oversikt over organisasjonsstruktur og temaer

Del 1 Innledning

1.0 Innledning

Har organisasjonsstrukturen betydning for opplevelsen av lederrollen?

Hvis organisasjonsstrukturen *har* betydning, hvordan påvirker det opplevelsen av lederrollen?

Hva da hvis organisasjonsstrukturen har hybride elementer? Og hva hvis lederrollen er en hybrid lederrolle, hvordan opplever lederen dette?

Formålet med undersøkelsen er å studere om resultatenhetslederrollen i en norsk kommune med en desentralisert organisasjonsstruktur er en problematisk lederrolle og om den kan være problematisk fordi den er en hybridrolle? Det hybride forholdet beskrives som to lederidealer i samme lederrolle, et faglig lederideal og et profesjonelt lederideal, og hvordan disse sammen påvirker opplevelsen av lederrollen. Gjennom forskningsspørsmålene søkes svar på hvordan resultatenhetsledere opplever sin lederrolle. Den hybride organisasjonen hvor den hybride lederrollen har sitt rasjonale fra, blir også beskrevet.

Temaet er valgt fordi det oppleves som spennende å se hvordan organisasjonsstruktur og lederrolle er knyttet sammen. Det er også spennende å se hvordan ledere opplever den nye lederrollen etter at en endring i organisasjonsstrukturen er foretatt.

Det er ikke organisasjonsstrukturen i seg selv som er i hovedfokus, det er det resultatenhetslederrollen som er. Men, for å studere resultatenhetslederrollen er det viktig å forstå den i sammenheng med organisasjonsstrukturen. Derfor er det også et fokus på organisasjonsstruktur i undersøkelsen.

Forforståelsen til problemstillingen er at resultatenhetslederrollen er en hybrid lederrolle og at den kan være problematisk, særlig hvis makt og myndighet ikke følger lederrollen.

Erfaringene fra opplevd lederrolle i dag kan bli et målepunkt, et tverrsnitt som kan nyttes for å forstå lederrollen under nåværende regime og som igjen kan danne grunnlag for å studere lederrollen under et eventuelt nytt regime.

Hvorfor er dette viktig å studere? Det er viktig å studere dette fordi mange norske kommuner har brukt resultatenhetsmodellen i mange år og jo mer dokumentasjon man kan samle om ”konsekvensene” av denne modellen desto mer vil det kunne være til hjelp når man skal stake ut nye veier og foreta justeringer i organisasjonsstrukturen.

Å studere den opplevde resultatenhetslederrollen vil også være nyttig for å få mer kunnskap om hva resultatenhetslederne mener om den lederrollen de har og hvordan de opplever arbeidssituasjonen de leder under. Det kan også være nyttig med tanke på framtidige organisasjonsendringer å få en forståelse om av opplevd lederrolle under dagens regime er en god måte å være leder i eller ikke? For ingenting varer evig i organisasjonsverdenen, små eller store endringer vil tvinge seg fram over tid enten fordi man finner det nyttig eller fordi man må. Og alle organisatoriske endringer vil føre til endringer i lederrollen.

En måte å forstå endringer i organisasjoner på er å tolke dem som trender og oppskrifter på reise og som søker innpass i en organisasjon. Men, hvor lang varighet har slike organisasjonsoppskrifter? Hvor lenge kan vi regne med at de blir værende i organisasjonen? Røvik (1998) peker deres tidsmessige begrensninger når han skriver at: *”Et viktig, men ofte oversett aspekt ved institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er at de gjerne har begrenset varighet, i den forstand at de er gyldige som forbilder for en gruppe organisasjoner (kun) innenfor et bestemt tidsrom”* (Røvik, 1998 s.17). Og det er nettopp det at de har en begrenset varighet som gjør det viktig å studere lederrollen i nåværende regime i den kommunen hvor undersøkelsen blir gjennomført og ikke vente til den er på vei ut.

1.1 Hva som er gjort

Utformingen av problemstillingen i oppgaven er kommet til gjennom førforståelsen, kommentarer fra andre fagpersoner, samt nyttig kritikk og innspill fra veileder ved universitet.

Begrepet ”undersøkelsen” brukes om denne masteroppgaven.

Det er gjort søk i faglitteraturen fra studiet, Bibsys, forskingsdatabasen hos SSB, NIBR-rapporter, NOU-er, Nordisk Organisasjonsstudier (NOS), Kommunenes Sentralforbund, FO – Fellesorganisasjonen, Fagforbundet, organisasjonen ”For Velferdsstaten”, Google Scholar og internett generelt for å finne mer om de begreper som nyttes i problemstillingen. Det er også to pågående undersøkelser som kunne vært spennende å fått med data fra, men det er for tidlig. Den ene er en undersøkelse om kommunal organisering som gjennomføres i 2012 av Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR)². Den andre er en undersøkelse av administrative ledere i kommunal sektor som gjennomføres av Universitetet i Agder og som slutføres i 2014.

Det er søkt etter begreper som hybride organisasjoner, hybrid ledelse, New Public Management (NPM) i forhold til offentlig forvaltning, resultatenheter, resultatenhetsledere, mellomledere og flat struktur. Funnene i disse søkene er at det er skrevet mye om NPM relatert til offentlig forvaltning, men mindre om hybrid ledelse i kommunal forvaltning.

Av de funn som er gjort om det siste trekkes spesielt fram artikkelen til Søren Vøxted (2010) om koblingen mellom hybridlederen og førstelinjelederen i kommunal sektor (Vøxted, 2010). Den har vært til inspirasjon for temaet i oppgaven. Det har også NIBR-rapport 2002:21 forfattet av Opedal et al. (Opedal, Stigen, & Laudal, 2002).

Det er også funnet at det er skrevet flere artikler om hybridledelse i sykehus. Berg et al. (2010) har gjort en litteraturgjennomgang av hybridledelse i sykehus og funnet at *”profesjonsteori og nyinstitusjonell teori er sentrale for dette forskningsfeltet, mens ledelsesteori blir brukt i mindre grad”* (Berg, Byrkjeflot, & Kvåle, 2010 s.40).

Hybridledelse i sykehus framstår ikke som et entydig og klart fenomen, verken som rolle eller som praksis. Hybridledelse i sykehus «koker ned» til en kombinasjon mellom en faglig medisinsk komponent og en generell ledelseskomponeent uten at det er mulig å identifisere et sett av kriterier som er felles utover dette, og som gjør det til en egen ledelsesform (Berg, et al., 2010 s.46)

² www.nibr.no/filer/Sara_Kommuneskjema.pdf

De stiller samtidig spørsmål ved om det på sikt kan skje en utvikling der hybridledelse som begrep kan institusjonaliseres og bli en egen særegen ledelsesform (ibid.). Mer fokus på dette temaet er derfor viktig for ytterligere avklaringer og bidra til å utvide ledelseslitteraturen.

1.2 Teoretiske rammer

I oppgaven nyttes C. Otto Scharmers ”Teori U” som teoretisk overbygning for å sette organisasjonsstruktur og problemstilling i perspektiv, det vil si, teoridelen her er avgrenset til koordinasjonstyper og maktgeometrier (maktstrukturer) (Scharmer, 2011). Innenfor denne rammen tas det utgangspunkt i Scharmers ”typer”³ når øvrig teori, perspektiver og problemstilling settes i sammenheng.

Med øvrig teori og perspektiver siktes her til Henry Mintzbergs konfigurasjoner, New Public Management og makt. I teorikapittelet gis mer innføring og avgrensninger i forhold til disse.

1.3 Hybriditet

1.3.0 Om hybriditet

Begrepet hybriditet er ofte forbundet med biologiske prosesser der et organisk materiale er blitt krysset og avlet fram av to ulike arter med gen materiale fra hver art (Store Norske Leksikon, 2012).

Hybriditet i denne oppgaven handler ikke om en slik ”50-50 løsning”, men om at en organisasjonsstruktur eller lederrolle får sitt rasjonale fra ulikt hold og med ulikt ”blandingsforhold”. Hybriditet er her altså forstått som en blanding av ulike rasjonale med forskjellige elementer fra forskjellige logikker.

Nordiske Organisasjonsstudier (Nr. 3 2010) har en egen utgivelse viet hybride organisasjoner. Fra en av artiklene hentes følgende:

Å snakke om hybriditet er ikke å snakke om enhetlige fenomener, men om ytterpunkter i organisasjoners funksjonsmåter. Hybride organisasjoner fortjener oppmerksomhet i seg selv, fordi de har en rekke særtrekk som ellers kan falle ut av

³ Scharmers ”typer” forklares mer under teorikapittelet

syne. Samtidig bidrar et blikk for det hybride til et friskere blikk på organisasjoner i sin alminnelighet (Engelstad & Steen-Johnsen, 2010 s.6)

I oppgaven brukes hybriditet om 2 forhold: en hybrid organisasjon og en hybrid ledelse / lederrolle.

En liten allegori:

På ”Teater Hybridica” skal det settes opp et stykke om den moderne offentlige resultatensleder. Dette er en teateroppsetning som har turnert innenlands og utenlands noen år, men nå er den her. Rollene spilles av enhetslederne selv. Det er de det handler om.

Hovedscenen er rigget for et Scharmersk type 2 stykke. Men, når forestillingen starter kommer også en annen bakgrunnskulisje til syne, en ”Type 1-kulisje”. To kulisser på én scene. Hva skjer? Hvordan påvirker dette spillet? Blir rollen nå problematisk? Er det manuset det er noe rart med eller er det scenen? Eller skal vi tolke det som skjer med andre øyne? Har skuespilleren tatt på seg et nytt kostyme, hybridkostymet, eller ser vi det samme gamle? Kanskje det bare er vanlige arbeidsklær han har på og at det er en vanlig leder, ”hverdagshelten”, vi ser utfolder seg?

1.3.1 En hybrid organisasjon

Organisasjonen er viktig å beskrive fordi det er herfra lederrollen får sitt mandat og sin myndighet. I en hybrid organisasjon vil kravene til lederrollen formes av ulike logikker.

Med hybrid organisasjon menes her en organisasjon som har en struktur bestående av ulike rasjonale og/eller en blanding av ulike logikker. At en organisasjon er hybrid innebærer altså at dens struktur og beslutningslogikk ikke er en rendyrket form. Her er et knippe definisjoner:

Mintzberg (1983) beskriver sine ulike konfigurasjoner som rendyrkede teoretiske organisasjonsformer. Han skriver også at hybriditet kan oppstå når ulike organisasjoner/konfigurasjoner møtes og skruses sammen til en ny konstruksjon med elementer fra de rene konfigurasjonene slik at man får overgangsformer mellom de ulike konfigurasjonene (Mintzberg, 1983).

Røvik (1998) skriver at når en organisasjon blir en møteplass for ulike organisasjonsoppskrifter hvor disse ”brytes og brynes” i organisasjonen fører det ofte til at den blir en hybrid selv om den utad kan oppleves som helhetlig (Røvik, 1998 s.16)

Haugland (2007) bruker begrepet hybride organisasjoner om organisasjoner som har trekk fra mer enn en av de rene organisasjonsformene forening, forvaltning, foretning og at det hybride kommer til uttrykk gjennom kombinasjonen av to av disse grunnformene (Haugland, 2007).

Faktiske organisasjoner er imidlertid ikke «rene». De framstår i stedet som det vi her refererer til som hybride organisasjoner, det vil si organisasjoner som inneholder strukturelle, kulturelle og prosessuelle elementer fra ulike organisasjonsformer. (Johansen, Olsen, Solstad, & Torsteinsen, 2010 s.9).

Årsaken til at en organisasjon blir en hybrid er ikke entydig, men i denne sammenheng forklares dette forholdet ut fra en endringsprosess, der man foretar en omstilling fra én organisasjonsstruktur til en annen og ikke rendyrker den nye formen, men velger å beholde rasjonale også fra den gamle strukturen.

Kan slike forhold relateres til en norsk kommune? Og er det mulig å se organisasjonen hvor undersøkelsen foregår som en hybrid organisasjon? Vi spør lektor Søren Vøxted (e-post, 2. januar 2012) ved Syddansk Universitet, Danmark om dette. Han svarer på spørsmål om han mener det kan være grunnlag for å kalle en kommune som har innført en omstilling etter prinsipper fra NPM, men hvor det fremdeles henger igjen logikker fra det gamle regime, en hybrid organisasjon? Til det svarer han: ”*Din tese om at fokus på NMP i en professionsorganisation fører til en hybrid organisation er der absolutt dækning for*” (Vøxted, e-post, 2. januar 2012)

I samme e-post skriver han om hybride organisasjoner og hybrid ledelse: ”*Der er en mangfoldig litteratur om hybride organisationer; faktisk er begrebet mere udbredt end 'hybridledelse'.*” (Vøxted, e-post, 2. januar 2012)

Hvilke hybride trekk kan det argumenteres for at kommunen hvor undersøkelsen blir gjennomført har? Bakgrunnen er omstillingen fra en hierarkisk, byråkratisk organisasjonsstruktur til en desentralisert struktur. NPM reformen har bidratt til fokus på nedbygging av hierarkier, redusert ressursbruk, en mer profesjonell lederrolle med mer.

I oppgaven argumenteres det for at resultatene ikke fullt ut har fått fulle muligheter til å drive enhetene etter en rendyrket desentralisert organisasjonsform. Her kan pekes på en bestiller utfører modell som ikke sikrer at økte bestillinger av tjenester gir økte ressurser til enhetene, men at man i stor grad må ta et økt tjenestevolum innenfor de allerede gitte rammene. Muligheter til inntjening for å styrke budsjettet er også svært begrenset.

Enhetslederne kommer dermed i en situasjon hvor krav og behov for tjenester gitt etter en faglig og byråkratisk argumentasjon ikke helt passer med det mandat man som enhetsleder har i en desentralisert organisasjon med flat struktur.

Ved en sentralisert organisasjonsform har man toppstyring i organisasjonen og lederne får tildelt klare arbeidsoppgaver. Dette fungerer så lenge lederrollen er tilpasset denne organisasjonsmodellen, en modell som gjerne også har vekt på det faglige lederidealet. Når man foretar en omstilling til en desentralisert type vil dette også fungere så lenge lederne tar den rollen som den modellen krever. Men, når lederrollen får sitt rasjonale fra begge organisasjonsmodellene samtidig kan det oppleves problematisk. De to begrepene ”hybrid lederrolle” og ”hybrid organisasjonsstruktur” er derfor relaterte.

Resultatenhetsmodellen har sitt rasjonale i den desentraliserte typen. Tillitsforholdet mellom rådmann og resultatenhetsleder blir en viktig forutsetning for at denne modellen skal fungere etter planen. Torsteinsen (2006) skriver om resultatenhetsmodellens drivmekanisme:

Relasjonen mellom enhetsleder og rådmann blir med andre ord en svært sentral del, kanskje det viktigste enkeltelementet, i resultatenhetsmodellen. Denne relasjonen anses tydeligvis som selve drivmekanismen i modellen, som det som skal skape dynamikk og de gode resultatene en antar vil bli oppnådd. Det er også verdt å merke seg den sterke vektlegginga av ledelsesfunksjoner og lederroller i modellen (Torsteinsen, 2006 s.99)

1.3.2 En hybrid lederrolle

I oppgaven er hybridrollen definert som en lederrolle med kombinasjonene av et faglig lederideal og et profesjonelt lederideal.

Voxted (2010) argumenterer for at kommunale førstelinjeledere er hybridledere og definerer hybridledelse som ”... *et lederideal, der kombinerer den professionelle leder og ledelse som fag, med en traditionel førstelinjeleder der med en faglig baggrund tilsvarende sine ansatte varetager (arbejds)lederrollen gennem faglig ledelse og driftsledelse*” (Voxted, 2010 s.1)

Resultatenhetslederbegrepet i norsk kommunal forvaltning er gjerne forbundet med NPM. Opedal et al. (2002) skriver at det normative grunnlaget for mange av de nye reformene som preget norsk offentlig forvaltning rundt 2000-tallet har sitt utspring i NPM, herunder begreper som resultatenhet og enhetsleder (Opedal, et al., 2002).

Lederidealet i NPM er det profesjonelle idealet. Men, mange resultatenhetsledere er fagpersoner som har et faglig ledelsesideal som ballast. I oppgaven argumenteres det for at det profesjonelle lederidealet og det faglige lederidealet er med å gjøre resultatenhetslederrollen til en hybrid lederrolle. Dersom det er en forventning om at resultatenhetslederen skal lede etter et profesjonelt lederideal vil det kunne føre til at enhetslederen kommer i klemme mellom det faglige lederidealet og det profesjonelle lederidealet?

En utflating av en hierarkisk organisasjonsstruktur til en flat struktur vil kunne føre til at det oppstår ledelsesutfordringer man ellers ikke ville sett i ”rene” organisasjoner.

Johnsen et al. (2010) skriver om ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner:

Det særegne ved ledelsesutfordringene i slike organisasjoner er at selve *miksen* av ulike elementer antas å skape tvetydighet og usikkerhet, noe som sannsynligvis åpner for spenninger og dynamikker som vi ikke finner like klart i mer «rene» organisasjoner (Johansen, et al., 2010 s.9)

Den offentlige forvaltning de siste tiår gjennomgått store organisatoriske endringer i retning av NPM-reformer. Det er således tenkelig at problemstillingen i oppgaven kan studeres i mange norske kommuner.

1.4 Problemstilling

Problemstillingen i oppgaven er fokusert rundt den hybride resultatenhetslederrollen.

I oppgaven argumenteres det for at den hybride resultatenhetslederrollen kan være problematisk fordi den er en hybridrolle. Å komme i krysspress mellom det faglige lederidealet og det profesjonelle lederidealet kan gjøre resultatenhetslederrollen problematisk.

Opedal et al. (2002) skriver om resultatenhetsledernes opplevelse av sin lederrolle i den tidlige perioden etter innføring av flat struktur og resultatenheter: *”Det er en gjennomgående oppfatning blant enhetslederne at en har oppnådd en økt ansvarliggjøring og myndiggjøring av lederne, og at dette er en positiv effekt av en flatere struktur med økt ansvar og myndighet til resultatene”* (Opedal, et al., 2002 s.82). Videre skriver de at:

De av enhetslederne som har erfart å være rektor, sykehjemsbestyrer eller barnehagebestyrer i en etatsmodell, mener at arbeidsbelastningen har blitt betydelig større med overgang til flat strukturmodell. Ansvar har blitt større, og administrative ledelsesoppgaver har i mange tilfeller kommet i tillegg til de faglige. Trivselen og utfordringene har økt, men det har også arbeidsoppgavene, noe som kan oppleves som ganske heseblesende (ibid. s. 83)

Hvordan oppleves dette i dag? Skyldes denne oppfatningen ”nyhetens interesse” og har det med tiden utviklet seg en mer problematisk rolle? Forforståelsen i oppgaven er at den er problematisk. I oppgaven er det 2 hovedhypoteser (Hypotese 1 og 2) og 3 støttehypoteser som relateres til hovedhypotesene.

Hovedhypotese 1: Resultatenhetslederrollen er problematisk.

Hovedhypotese 2: Resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybridrolle.

Bruk av begrepet resultatenhetsleder avgrenses til de informantene som er med i undersøkelsen. Og undersøkelsen avgrenses til de hypotesene og forskningsspørsmålene som er presentert her.

Dersom teorien stemmer og problemstillingen kan bekreftes vil vi i undersøkelsen forvente å finne at resultatenhetslederen opplever lederrollen som problematisk. (H1)

Et annet funn vi kan forvente å finne er at resultatenhetsledere opplever deres lederrolle problematisk fordi det er en hybrid lederrolle. Vil lederne være i klemme mellom det faglige - og det profesjonelle lederidealet? (H2)

Tabell 1.4 viser en oversikt over undersøkelsens hypoteser og forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene er nummererte ut fra intervjuguiden.

Tabell 1.4 Hypoteser og forskningsspørsmål

Hypotese		Forskningsspørsmål
1	Resultatenhetslederrollen er problematisk	2.14 Opplever du resultatenhetslederrollen som en problematisk eller mindre problematisk lederrolle?
		2.14 b Hva er det ved resultatenhetslederrollen som gjør at du opplever den problematisk/mindre problematisk?
		2.19 Hvordan opplever du resultatenhetslederrollen?
2	Resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybridrolle	2.15 Har din opplevelse av lederrollen som problematisk / mindre problematisk å gjøre med at lederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal?
		2.4 Mener du det er en <i>styrke</i> for enhetslederrollen at den består av både en faglig del og en profesjonell del?
		3.1 Opplever du at dine faglige verdier har blitt satt under press i din lederrolle?
		4.1. Opplever du eller har du opplevd å komme i klemme mellom det faglige lederidealet og det profesjonelle lederidealet?
3	Resultatenhetsledere ønsker ikke et overordnet faglig ledernivå.	5.1 Ville du foretrukket å ha et faglig ledernivå mellom din enhet og rådmannsnivået?
		5.4 Opplever du at nåværende kommunale organisasjonsstruktur, med flat struktur og resultatenheter, er en hensiktsmessig måte for kommunen å være organisert på?
		5.5 Mener du at kommunen ville vært tjent med en mer hierarkisk organisasjonsstruktur framfor dagens flate struktur?
		5.8 Skulle du ønske at du kunne lede etter byråkratisk regelstyring og prosedyrer framfor å tilpasse tjenestene etter behov?
4	Resultatenhetslederen trives i en myndiggjort lederrolle.	2.13 Opplever du å trives i stillingen som resultatenhetsleder?
		7.1 Opplever du at du er myndiggjort i stillingen som enhetsleder?
		7.3 Opplever du at myndiggjøringen henger sammen med kommunens flate struktur og resultatenhetsmodellen?
		2.2. Opplever du at resultatenhetsmodellen har bidratt til å gi deg en positiv opplevelse av det å være leder?
5	Resultatenhetslederen opplever at enhetslederrollen er en helhetlig lederrolle	2.16 Vil du beskrive resultatenhetslederrollen som en helhetlig lederrolle? ⁴
		1.6 Hva er de viktigste målene for deg som leder?
		2.5 Opplever du at enhetslederrollen er balansert mellom det faglige og det profesjonelle lederidealet?

⁴ Spørsmål 2.16 i den justerte intervjuguiden

Vil teorien stemme for alle enhetslederne i undersøkelsen? Hvis ikke, vil det i så fall være ulik oppfatning etter hva slags enhet man leder? Vil det være ulike oppfatninger blant ledere av flate resultatenheter, hvor man ikke har mellomledere under seg, og ledere av tonivå enheter hvor man har flere avdelinger og mellomledere under seg?

Skulle undersøkelsen vise at resultatenhetslederrollen slett ikke oppleves som problematisk, men snarere som mindre problematisk, vil enhetslederrollen da i stedet oppfattes som en helhetlig lederrolle? Og vil det da være en oppfatning om at det er en styrke for enhetslederrollen å ha med både det faglige og profesjonelt ledelsesmessige? (H2)

En annen variabel er å se om det vil være forskjeller i opplevelsen av lederrollen blant nye ledere i enhetslederrollen og ledere som var ledere av sin enhet også før omstillingen i kommunen. Hensikten vil være å se om de som var ledere av enheten før omstillingen har en preferanse til å ønske seg tilbake til en sentralisert organisasjonsstruktur med en mer avklart lederrolle.(H3) Et slikt spørsmål vil være knyttet til opplevelsen av en problematisk lederrolle. Forforståelsen her er at enhetslederrollen i en desentralisert organisasjon er den foretrukne rollen.

Dersom hypotesen forkastes vil vi da finne at informantene opplever sin lederrolle som en positiv og myndiggjort rolle i stedet for en problematisk lederrolle? (H4) Og vil vi da finne at enhetsledere trives i lederrollen? (H4)

1.5 Bestiller utfører

Bestiller utfører funksjonen i kommunen undersøkelsen foregår i har ikke en modell hvor ressurser automatisk følger bestillingene til resultatenheten. Men, kommunen har en bestillerenhet som vurderer enkeltsaker. I flere tilfeller må enhetene selv finne resursene internt for å utføre bestillingen. Det kan være en utfordring når det gjelder lovpålagte tjenester som enhetene må dekke uansett. Sett i forhold til resten av kommunene i Norge ser vi at det ikke er et uvanlig trekk at man ikke har en formalisert bestiller utfører funksjon.

Når det gjelder formalisering av bestillingsfunksjonen, og skille mellom bestiller og utførerfunksjonen, viser kartleggingen at dette fortsatt er langt mindre utbredt. I underkant av 30 % av kommunene har formalisert interne bestillinger av ytelser i form av kontrakter, kravspesifikasjoner eller lignende (mot om lag en fjerdedel 2004), og fortsatt i all hovedsak på utvalgte tjenesteområder (Hovik & Stigen, 2008 s.105)

1.6 Organisasjonen empirien hentes fra

Organisasjonen empirien i er en stor norsk kommune som har foretatt en omstilling fra en sentralisert til en desentralisert organisasjonsstruktur, beskrevet som flat struktur og resultatenheter. Det ble gjort en avgrensning og valgt et bestemt tjenesteområde som hadde et stort antall resultatenheter med et mangfold av tjenester og der det faglige overordnede ledernivået ble tatt bort ved omstillingen.

Finnes det flere slike kommuner i Norge hvor en slik undersøkelse kunne vært gjennomført? Hovik & Stigen (2004) skriver at 41 % av norske kommuner i 2004 hadde innført flatere struktur og to-nivåmodell (Hovik & Stigen, 2004). Fire år senere, i 2008, gjør de samme forfatterne en ny undersøkelse. Da viser det seg at andelen kommuner som har to-nivåmodell er på om lag 42 %, altså bare en svak økning (Hovik & Stigen, 2008). Dette kommenterer de som følger: *”Dette kan imidlertid være kommuner som har tonivåmodell på noen virksomhetsområder, men mer tradisjonelle hierarkiske etatsmodeller på andre”* og at det *”vitner om at ”utflatingen” av norske kommuner ikke har vært like omfattende den siste fireårsperioden”* (Hovik & Stigen, 2008 s.109).

Informantene er avgrenset til 8 resultatenhetsledere som alle jobber i den kommunen og det tjenesteområdet som er beskrevet over. Disse er enhetene som studeres i undersøkelsen. N=8. Det har alle en faglig grunnutdanning og har i tillegg ledererfaring og teoretisk lederkompetanse.

Metode som nyttes er en blandet metode. Den består av en intensiv, kvalitativ metode med halvstrukturerte individuelle intervjuer, hvor det også er en viss kvantitativ tilnærming.

Det vises til metodedelen for en utgreiing av disse forholdene.

1.7 Begrepsavklaringer

Bestiller utførermodell:

Med bestiller utfører modell mener vi at det er innført et tydelig organisatorisk skille mellom de enheter som definerer omfang og kvalitet og bestiller / tildeler tjenester og de enhetene som produserer og leverer tjenestene (Hovik & Stigen, 2008 s.138)

Faglig ledelsesideal er i oppgaven knyttet til det ledelsesideal som enhetslederne har som basis fra grunnutdanning. Det kan også relateres til byråkratisk ledelse og den sentraliserte organisasjonsstrukturen.

«Faglig ledelse» legger vekt på sterk faglig kyndighet og lojalitet til et faglig kollegium. Hvis man tenker i retning av offentlige organisasjoner, vil dette være en fagkyndig leder, som utfyller instrumentelle aspekter ved lekmannsledelse og byråkratisk ledelse, men kan også defineres mer i kulturell retning (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009 s.129)

Profesjonelt ledelsesideal er i undersøkelsen knyttet til NPM og ledelsesideal relatert til den desentralisert organisasjonsstrukturen. Christensen et al. (2009) beskriver innhold i denne rollen:

Den siste ledelsestypen, som mest genuint fanger opp overgangen fra styring til ledelse, er «profesjonell ledelse», som vektlegger at lederen er dyktig til å lede, har utdanning og lang erfaring i ledelse, på en profesjonell måte ivaretar organisasjonens interesser, og evner å skape handlingskapasitet og samhørighet gjennom å formidle organisasjonens formål utad og innad. (Christensen, et al., 2009 s.129)

Flat struktur: Flat struktur handler om en måte å organisere strukturen i en organisasjon på. Opedal et al. (2002) skriver at det finnes ulike varianter av flat struktur:

”En flat struktur er mest rendyrket der en kun har to administrative styringsnivåer, men kartleggingen viser at det finnes mange ulike varianter av flat struktur. Det er derfor kanskje mer fruktbart å snakke om “utflating” og “flatere” strukturer enn “flat struktur” som et entydig begrep (Opedal, et al., 2002 s.6)

I oppgaven brukes flat struktur om tonivå kommuner, bestående av rådmannsnivået og resultatenhetsnivået.

Resultatenhet: Opedal et al. (2002) definerer en resultatenhet som *”en enhet eller virksomhet som har fått delegert betydelige fullmakter innenfor et klart ansvars- eller resultatområde. Enkelte forutsetter at det er delegert betydelige fullmakter og gitt resultatansvar både innenfor drift, økonomi og i personalsaker (Opedal, et al., 2002 s.7).”*

I oppgaven opereres det med to type resultatenheter: a) flate resultatenheter, der resultatenhetsleder er direkte leder for sine ansatte som yter tjenestene overfor bruker, og b) tonivå enheter, der det er mellomledere under enhetsleder.

Resultatenhetsleder (også bare kalt enhetsleder): leder av resultatenheter.

I kommunen hvor undersøkelsen er gjennomført er resultatenhetsleder i en flat resultatenheter en førstelinjeleder. I en tonivåenhet har resultatenhetsleder mellomledere under seg.

1.8 Oppgavens struktur

I del 1 innledningen, er det gjort rede for bakgrunnen for oppgaven og at det er resultatenhetslederens opplevelse av lederrollen som er i fokus og at denne kan være problematisk. Det er gjort rede for den hybride organisasjonen og den hybride lederrollen. Det er gjort rede for problemstillingen og at en avgrenset del av Otto Scharmers teori "U" nyttes som teoretisk ramme i undersøkelsen, samt om perspektiver fra Mintzberg, NPM og makt. Det er gjort rede for valg av metode og hvor empirien skal hentes fra. Det er også gjort rede for noen begreper.

Del 2 Teoretisk del, tar for seg Otto Scharmers typer, Henry Mintzbergs konfigurasjoner, New Public Management og makt.

Del 3 Metode, beskriver undersøkelsens metode og gjennomføring. Her behandles også validitet, reliabilitet og etikk i oppgaven.

Del 4 Resultater fra undersøkelsen I denne delen vil dataene fra undersøkelsen bli behandlet og kategorisert slik at de klargjøres for analyse.

Del 5 Drøfting. Her vil resultatene fra del 4 bli behandlet og analysert med tanke på om det er gjort funn som kan gi svar på problemstillingen. Et eget punkt inneholder en kritisk refleksjon av undersøkelsen.

Del 6 Konklusjon, oppsummerer det foregående og filosoferer over mulige framtidsutviklinger.

1.9 Oppsummering

Undersøkelsen går ut på å studere resultatenhetslederens opplevelse av egen lederrolle i en desentralisert kommune. Hensikten er å se om organisasjonsstrukturen har betydning for opplevelsen av lederrollen.

Det er gjort rede for den hybride organisasjonen og at kommunen i undersøkelsen beskrives som en kommune med hybride elementer. Det er også gjort rede for den hybride lederrollen der det hybride beskrives som at enhetslederrollen består av et faglig lederideal og et profesjonelt lederideal i samme lederrolle, noe som antas å være problematisk.

Problemstillingen er framsatt med 2 hovedhypoteser og 3 støttehypoteser. Hovedhypotesene er at 1) Resultatenhetslederrollen er problematisk og 2) Resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybrid lederrolle. Sammen med støttehypotesene er dette den avgrensning som er gjort i forhold til problemstillingen.

Empirien hentes fra en stor norsk kommune som har gjennomført en omstilling fra en sentralisert hierarkisk, byråkratisk organisasjonsstruktur til en desentralisert organisert flat struktur med resultatenheter.

Enhetene som studeres er resultatenhetsledere. Det er valgt ut 8 enhetsledere som alle arbeider i kommunen beskrevet over.

Metoden som nyttes er en blandet metode med en intensiv metode med bruk av halvstrukturerte individuelle intervjuer samt en kvalitativ tilnærming med Ja/Nei/Vet ikke alternativer på mange av spørsmålene i intervjuguiden.

De ”brillene” som nyttes til å se undersøkelsen med er den teoretiske rammen med Scharmers typer og perspektiver fra Mintzbergs konfigurasjoner, NPM og makt. Det kommer vi inn på i neste del.

Del 2 Teori

2.1 Innledning

I oppgaven nyttes C. Otto Scharmers ”Teori U” som teoretisk ramme for å sette organisasjonsstruktur og problemstilling i perspektiv, det vil si, teoridelen her er avgrenset til koordinasjonstyper og maktgeometrier (maktstrukturer).

Scharmer (2011) viser til Mintzberg og hans konfigurasjoner når han utdyper denne delen av sin teori. Det er derfor naturlig å ta med deler av Mintzbergs teori om konfigurasjonene (Mintzberg, 1983)

I sin teori beskriver også Scharmer hvor maktstrukturene finnes i de ulike typene av organisasjonsstrukturer. Maktbegrepet er derfor også et begrep som får plass i oppgaven.

Til sist har NPM fått plass. Det er fordi NPM er en trend som har påvirket kommunen i en bevegelse fra en byråkratisk, hierarkisk struktur til en flatere struktur og resultatenheter. Sett mot Scharmers teori blir dette brukt til å beskrive bevegelsen fra en type 1 sentralisert organisasjonsstruktur til en type 2 desentralisert organisasjonsstruktur.

Tabell 2.1 Oversikt over organisasjonsstruktur, teori og lederrolle

	Organisasjons struktur 1	Organisasjons struktur 2	Organisasjons struktur 3	Organisasjons struktur 4
Scharmer, Otto	Type 1 Sentralisert type	Type 2 Desentralisert type	Type 3 Nettverk	Type 4 Innovativ
Mintzberg, Henry	Maskinbyråkrati	Profesjonell org. / Divisjonert form	Divisjonert form. / Adhocrati	Adhocrati?
Hood, Christopher		New Public Management		
Makt og myndighet	Sentralt i organisasjonen	Delegert nedover i organisasjonen		
Kommune	Byråkratisk, hierarkisk struktur	Flat struktur		
Lederrolle ⁵	Fagleder / byråkrat	Resultatenhetsleder		

⁵ Gjelder lederen i oppgaven

I tabell 2.1 er ulike begreper i oppgaven satt i forhold til organisasjonsstruktur.

Organisasjonsstrukturene 3 og 4 er tatt med for oversikten sin del, men inngår ellers ikke på annen måte enn at de nyttes som perspektiv på en eventuell tenkt framtidig utvikling.

2.2 Teoretisk ramme – Scharmers typer

Den teoretiske rammen omfatter handlinger i organisasjoner og det som Scharmer (2011) omtaler som ”den tredje metaprosessen, maktstrukturer, dvs. praktisk anvendelse av forskjellige maktgeometrier” (Scharmer, 2011 s.289). Det er denne delen av hans teori det henvises til når det senere i oppgaven vises til Scharmers ”typer”. Det er gjort en ytterligere avgrensning til type 1 og 2. Men type 3 og 4 nevnes også helt kort for å vise typene i sin sammenheng.

Scharmers teori om de 4 koordinasjonstypene og maktgeometrier (maktstrukturer) brukes i oppgaven til å beskrive for å sette organisasjonsstruktur og problemstilling i et overordnet perspektiv (Scharmer, 2011). Videre i undersøkelsen brukes begrepet ”type” som samlebetegnelse for disse koordineringstypene og maktgeometriene.

Scharmers 4 typer kan kort forklares ved at den består av 4 felt med ulike typer organisasjonsformer og hvordan koordinering av struktur og maktkilder er fundamentert i organisasjonen (ibid.)

De fire typene er:

1. Sentralisering (maktkilden er i hierarkiet og sentralt i organisasjonen)
2. Desentralisering (maktkilden er markedsuksess og desentralisert i organisasjonen)
3. Nettverk (maktkilden ligger i nettverksrelasjonene i organisasjonen)
4. Innovativt økosystem (maktkilden ligger i fremtidige muligheter i emergensfeltet) (ibid).

Den foretas en videre avgrensning til den første og andre typen for det er i disse organisasjonsformene at problemstillingen utspiller seg, det vil si at ”handlingen” foregår i type 2 mens type 1 danner bakgrunnsforståelse for den omstillingen som skjedde i kommunen.

I type er 1 sentralisert organisasjonsstruktur, er organisasjonens kilde til makt hierarkiet. Viktige regler kommer fra den sentrale kjernen av organisasjonen ”*hvor handling og adferd er basert på fortidens mønster* (ibid. s. 290)”. Denne type organisasjonsstruktur sammenligner Scharmer med maskinbyråkratiet til Mintzberg. I undersøkelsen er den organisasjonsstrukturen kommunen hadde før omstillingen knyttet til denne typen.

I type 2 desentralisert organisasjonsstruktur, flyttes beslutningsprosessene nærmere markedet og kilden til makt ligger perifert i organisasjonen der hvor den som tilbyr tjenester og den som mottar tjenester møtes. I undersøkelsen er kommunens flate struktur og resultatenhetsmodell forstått som en del av denne typen. En slik organisasjonsstruktur kan relateres til et profesjonelt byråkrati og en divisjonert struktur, i oppgaven relatert til resultatenheterne.

Det er i den første og andre typen at problemstillingen har sitt utgangspunkt og det er i spennet mellom disse at hybriditetsbegrepene forstås.

Scharmers typer representerer også en måte å forklare utvikling i organisasjoner på. Når en organisasjon utvikler seg strukturelt fra en type til en annen flyttes maktsenteret i organisasjonen. Alternativet til å videreutvikle seg kan være å tviholde på gammel logikk og ikke justere seg i forhold nye utfordringer. Mulige konsekvenser kan da være at organisasjonen stivner til eller dør ut (ibid.). For en kommunes del vil en situasjon, hvor man ikke utvikler og justerer seg i forhold til de utfordringer man står overfor, men i stedet tviholder på gamle doktriner kan medføre at den ikke fungerer så godt som den burde.

Scharmer (2011) peker på den desentraliserende bølgen i multinasjonale selskaper på 1980 og 1990 tallet. ”*Dette ble gjort for å gjøre tunge, monolittiske strukturer mer markedsvennlige, fleksible og smidige* (ibid. s.293)”. Her kjenner vi igjen begreper som også forbindes med NPM en slik desentraliserende trend med utflating av ”monolittiske strukturer”, jfr. Hoods 4. doktrine⁶ (Hood, 1991)

2.3 Mintzbergs konfigurasjoner

Mintzbergs teori om konfigurasjonene knyttes til forståelse av organisasjonsstruktur. Det er gjort en avgrensning til maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet, med den

⁶ Se vedlegg for oversikt over Hoods 7 doktriner ved NPM

divisjonerte formen. Det er disse modellene som knyttes til Scharmers type 1 og 2 organisasjoner.

I **Mintzbergs modeller** beskrives strukturen i en organisasjon med fem elementer: kjerneaktivitet, mellomledelse og toppledelse, i et vertikalt forhold til hverandre, mens stab/støtte og teknostruktur knyttes til linjen som sideelementer (Mintzberg, 1983).

I **maskinbyråkratiet** er organisasjonen gjerne veletablert, stor og med gode reguleringsmekanismer. Teknostrukturen er viktig og atferden er formalisert gjennom jobbspesialisering både vertikalt og horisontalt (ibid).

I lys av Mintzbergs konfigurasjoner kan omstillinger fra en hierarkisk, byråkratisk organisasjonsstruktur til en flatere struktur og resultatenheter i norske kommuner sammenlignes med å bevege seg fra et maskinbyråkrati til et profesjonelt byråkrati eller en divisjonert organisasjonsform.

I det profesjonelle byråkratiet er standardisering av ferdigheter og den operative kjernen viktige elementer. Med overgang til den divisjonerte formen er mellomledelsen et viktig element og mellomlederne sentrale når det gjelder makt og myndighet i organisasjonen. Den operative kjernen består av selvstendige produksjonsenheter. Dette er en organisasjonsform som, i følge Mintzberg, ofte er nyttet i privat sektor og med en industriell økonomi (ibid.). I undersøkelsen er resultatenheterne definert som divisjonene i kommunen.

Hvordan skal konfigurasjonene forstås? Som teoretiske begreper eller som noe mer?

Mintzberg (1983) spør om konfigurasjonene eksisterer i virkeligheten? Han svarer like godt selv på sitt eget spørsmål:

After all, they are just words and pictures on pieces of paper, not reality itself. Real organizations are enormously complex, far more so than any of these five configurations on paper. What these constitute is a theory, and every theory necessarily simplifies and therefore distorts the reality (ibid. s. 283).

Så forstår vi konfigurasjonene som måter å forklare et fenomen på. I undersøkelsen nyttes de utelukkende som teoretiske begreper til å forstå Scharmers typer.

2.4 New Public Management

NPM innebærer *”forsøk på å overføre forretningsinspirerte ideer til offentlig forvaltning* (Røvik, 2007 s.34). Dette innebærer stram økonomistyring, effektivitet, desentralisering av makt til de enhetene som utfører tjenestene og resultat- og målstyring (Hood, 1991).

Hvorfor fokus på NPM i oppgaven? Fordi slike prinsipper får konsekvenser for lederrollen i problemstillingen.

Hood (1991) hevder at NPM henger sammen med *”administrative megatrender”* som blant annet har som formål å *”bremse eller reversere offentlig vekst”* og *”skiftet mot privatisering og kvasi-privatisering”* (Hood, 1991 s.3) (egen oversettelse).

NPM er altså beskrevet som en administrativ megatrend, en megatrend som med tiden skulle få stort innpass i mange lands offentlige forvaltning. Hood (1991) beskriver 7 doktriner av elementer NPM består av. Her nevnes kun doktrine 1 og 4, hentet fra Hood (1991 s.2-3) (med egen oversatt fortolkning).

I **doktrine 1** handler det om profesjonell styringsfrihet til fordel for byråkratisk regelstyring.

Fokus på profesjonell styring er en indikasjon på den nye vektleggingen av behovet for handlefrihet nedover i organisasjonen. Dette står i kontrast til det tradisjonelle fokuset på hierarkisk styring i offentlig sektor, hvor det å bevare den politiske handlefriheten var mer vektlagt (Johnstad, Klausen, & Mønnesland, 2003 s.83)

I **doktrine 4** handler det om å bygge ned hierarkier til fordel for mindre enheter, i oppgaven forstått som resultatenheter.

Hvor kommer så ideene til NPM fra? Hood beskriver NPM som *”et ekteskap mellom to ulike idéstrømninger”* (Hood, 1991 s.5) (egen oversettelse). Den ene strømmingen er basert på nyinstitusjonell økonomi, mens den andre er basert på forretningsmessige lederprinsipper i offentlig sektor (ibid.). Røvik (2007), skriver om NPM som et globalt fenomen på reise, et fenomen som også har fått innpass i norsk offentlig forvaltning (Røvik, 2007). Han skriver om den ideologiske politiske dimensjonen ved NPM:

NPM-reformer har en klar ideologisk-politisk dimensjon: det dreier seg om økonomismens logikk, dens begreper og grep, som ved hjelp av internasjonalt sterke aktører, bl.a. OECD, IMF, Verdensbanken og WTO, massivt søkes innført i offentlig

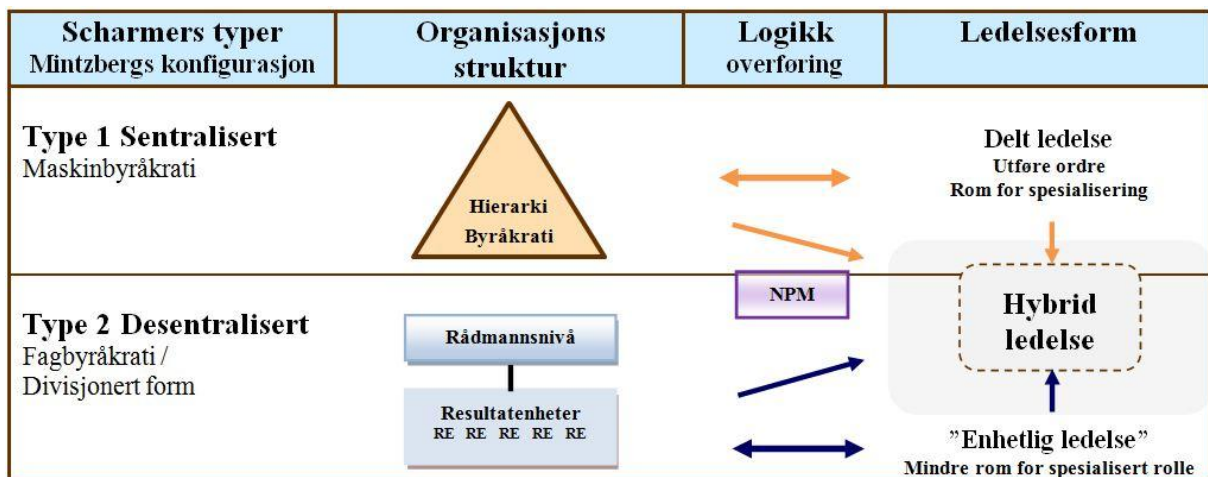
politisk-administrative systemer preget også av andre logikker og verdier enn de økonomiske, bl.a. hensynet til demokrati og rettssikkerhet (Røvik, 2007 s.34).

Johnstad et al. (2003) skriver at Hoods doktriner har hatt betydelig innpass i den norske kommunesektoren (Johnstad, et al., 2003), mens Opedal et al. (2002) beskriver bakgrunnen for at NPM-reformens logikk innhenter norske kommuner:

Bakgrunnen er blant annet økte krav og forventninger fra innbyggere og brukere og, ikke minst, fra staten om at kommunene må sikre en mer effektive og rasjonell tjenesteproduksjon. En stadig strammere kommuneøkonomi skaper også et press for å etablere nye, mer kostnadseffektive organisasjonsløsninger (Opedal, Stigen, & Laudal, 2002 s.17)

Dette viser et utøvd trykk mot kommunens koalisjonssystem. I undersøkelsen forstås implementeringen av NPM i kommunen som et fenomen som har fått betydning også for ledelsessystemet, her relatert til resultatenhetslederne.

Figur 2.4 viser et tankekart over teorien og perspektivene beskrevet overfor relatert til hybrid ledelse. Hensikten med figuren er bare å visualisere noe av de forholdene som blir beskrevet i teoridelen.



Figur 2.4 Tankekart over teori og hybrid ledelse

2.5 Makt

Makt er et begrep som kan gi ulike assosiasjoner og trigge mange følelser. Men, makt er ikke nødvendigvis negativt. Noen ganger er det nødvendig for å få gjennomført planer. Bolman et al. (2009) beskriver at *”Motsetninger og ressursknapphet gjør makt til en vesentlig ressurs. Makt i organisasjoner er i bunn og grunn evnen til å få ting til å skje”* (Bolman, Deal, & Thorbjørnsen, 2009 s.229).

Hansen et al. (2005) beskriver maktens tre dimensjoner⁷ i en politisk kontekst (Hanssen, Helgesen, & Vabo, 2005). I denne sammenheng nevnes kun maktens tredje dimensjon, den strukturelle makten. Denne maktdimensjonen innebærer *”at makten ligger i de strukturer eller institusjoner som utgjør vår mulighetsstruktur”* (ibid. s. 33). Dette fører til at noen aktørers interesser får større gjennomslag enn andres og at andre møter hindringer og blir begrenset som følge av strukturelle forhold (ibid.).

Denne dimensjonen overført til resultatenhetsbegrepet i oppgaven vil kunne sette fokus på at maktens ansikt kommer ulikt til syne i en sentralisert og en desentralisert organisasjonsstruktur, slik også Scharmers peker på. Makt kan ses som formell og sentralisert i organisasjonen, som i maskinbyråkratiet og den Scharmerske type 1 eller som delegert makt i form av myndiggjøring i den desentraliserte type 2.

Resultatenhetslederen har fått delegert makt som en del av en organisatorisk struktur, en gitt myndighet på grunnlag av den posisjon (posisjonsmakt) vedkommende har. I noen tilfeller vil enkelte kunne oppnå makt som følge av at de er attraktive, dyktige og har spesielle evner. De oppnår da personlig makt (Bolman et al. 2009). I oppgaven er posisjonsmakt mer aktuelt som maktbegrep enn personlig makt selv om en resultatenhetsleder kan kludre det til for seg grunnet manglende personlige egenskaper, eller styrke sin posisjonsmakt med gode personlige egenskaper.

Men, makt er ikke bare begrenset til en slik forståelse. I følge Bolman et al. (2009) dannes det allianser på alle nivåene i en organisasjon og for å nå sine mål er man avhengig av makt (ibid.). Omstillinger i kommuner med innføring av flatere struktur innebærer at noen sentralt i organisasjonen har fått mindre makt, mens andre har fått mer makt. At enhetslederen har fått makt delegert fra rådmann innebærer muligheter, men kanskje også noen begrensninger.

⁷ Hanssen et al. (2005) beskriver maktens tre dimensjoner som: synlig makt, dagsordenmakt og strukturell makt

Mulighetene kan beskrives ved at enhetslederen er myndiggjort og har fått delegert beslutningsmyndighet for egen resultatenhets og ansvar for tjenestene som ytes.

Begrensninger kan være at man opplever ikke å ha den reelle makten man trodde man fikk, eksempelvis grunnet økonomiske nedskjæringer.

En annen økonomisk begrensning kan oppstå hvis enheten får bestillinger om tjenester uten at det følger resurser med bestillingen. Hvordan skal da enhetslederen forholde seg? Her siktes det til viktigheten av at en bestiller utfører modell fungerer hensiktsmessig.

2.6 Et vitenskapsteoretisk perspektiv på lederrollen

Martin Hollis (2002) beskriver ulike innfallsvinkler på hvordan vi kan forklare eller forstå sosiale fenomener, og at dette igjen kan deles inn i et holistisk eller et individualistisk perspektiv (Hollis, 2002). Hollis beskriver det holistiske perspektivet slik:

“‘Holism’ refers to any approach which accounts for individual agents (human or otherwise) by appeal to some larger whole. ‘Individualism’ refers to any version of the contrary approach, which accounts for structures by appeal to individual agents (human or otherwise) “(Hollis, 2002 s.15)

Vår forståelse av resultatenhetslederen i et holistisk perspektiv er å se vedkommende som en del av den helhetlige kommunale organiseringen. Den får sitt mandat og sin ledelseslogikk fra den organisasjonsstrukturen kommunen er organisert etter og gjennom de rammer som er med å styre lederrollen. I en sentralisert organisasjonsstruktur er det en faglig, byråkratisk ledelseslogikk, mens det i en desentralisert struktur er en mer profesjonell ledelseslogikk.

I et individualistisk perspektiv forstår vi resultatenhetslederen som en aktør som påvirker egen lederrolle og organisasjonen ut fra sin atferd og sine personlige egenskaper. Og kommunen må legge til rette for at lederen skal få gode ledelsesbetingelser.

I undersøkelsen kan vi forstå resultatenhetslederen både i et holistisk og et individualistisk perspektiv. Det er den enkelte enhetsleder vi studerer og hvordan vedkommende opplever egen lederrolle, men dette er igjen ut fra den helheten som lederrollen har sin logikk, nemlig organisasjonsstrukturen. Det vi spør om er hvordan strukturen påvirker individet og hvordan

individet opplever dette. Men, vi antar jo også at enhetslederen har egne interesser som nyttes til å forme egen lederrolle? Det er altså mulig å se resultatenhetslederen fra begge perspektivene, men fokuset vårt er organisasjonsstrukturens påvirkning på lederen.

2.7 Oppsummering

Den teoretiske rammen i undersøkelsen bygger på Scharmers type 1, sentralisert organisasjonsstruktur og type 2, desentralisert organisasjonsstruktur. Type 1 relateres til Mintzbergs maskinbyråkrati og type 2 til det profesjonelle byråkratiet med den divisjonerte formen. Det divisjonerte forstås som kommunens resultatenheter.

Makt kommer til uttrykk på ulikt vis i de to typene. I type 1 er makten sentralt i organisasjonen, i type 2 flyttes makten nedover i systemet til resultatenheterne, divisjonene.

New Public Management hentes inn som perspektiv i overgangen fra type 1 organisasjonen til type 2 organisasjon. Vi forstår også NPM som en del av type 2 slik det brukes i undersøkelsen og som en slags premissleverandør for resultatenhetsmodellen og resultatenhetslederrollen.

Del 3 Metode

3.1 Innledning

Undersøkelsen skal gi svar på problemstillingene som er beskrevet i punkt 1 Innledning. Hensikten er å få et tverrsnittsbilde av resultatenhetslederens opplevelse av egen lederrolle der spørsmål i undersøkelsen også er knyttet til den organisatoriske strukturen enhetslederen leder under.

Hvilke egenskaper ved enhetene er det vi vil vite noe om?

I undersøkelsen er resultatenhetslederrollen studert i den desentraliserte organisasjonen, en scharmersk type 2 organisasjon. Egenskaper vi er ute etter å vite noe om er enhetsledernes opplevelse av egen lederrolle sett i forhold til problemstillingen. Når hypotesen er at den er en problematisk lederrolle innebærer det at den er problematisk i forhold til noe og spesielt i forhold til noen, det vil si, dem man er leder for, overordnet leder og de som mottar tjenestene. Dette kommer også til uttrykk gjennom hypotesen om at resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybrid rolle. Når lederrollen uttrykkes som problematisk fordi det er en hybridrolle ligger det en antakelse om at det problematiske er utfordringene som blandingen av det faglige og det profesjonelle lederidealet gir. Det faglige retter seg mot kvaliteten og kravene til tjenestene som ytes, både overfor tjenestemottaker, de som yter tjenesten og de som bevilger ressursene. Det faglige idealet er således en del av et sosialt system. Det gjelder også for det profesjonelle lederidealet. Man leder ikke sine ansatte og enheten i et vakuum. Ledelsen inngår som en atferd i et sosialt system. Vi ser på den måten enhetslederen i et strukturelt perspektiv, som en del av et system, en leder i en desentralisert organisasjonsstruktur. Men, vi kan også forstå enhetslederen i et individualistisk perspektiv. Enhetslederen kan ses som en aktør som har interesser av å se enhetens tjenesteproduksjon som en del av et totalt kommunalt tjenestetilbud eller som en som kan ha egne interesser i måten enheten ledes på og hva man kan få ut av lederrollen.

Hva kan vi lære av det? Kan vi gjennom metoden hente god empiri som gir oss ny innsikt i og forståelse av hva det er med resultatenhetslederrollen som gjør den til det den er, har vi

kommet et steg videre og tilført ny kunnskap. En slik kunnskap kan nyttes av andre til å få et innblikk i enhetslederrollen, hvilke krav, forventninger og utfordringer som kjennetegner den og hvilke organisasjonsstrukturelle betingelser som ligger til grunn for den undersøkte rollen, slik den blir framstilt i undersøkelsen. Det er også mulig å se for seg at denne kunnskapen kan være nyttig for de som vil studere denne eller tilstøtende lederroller senere. Hvis resultatene i undersøkelsen har gyldighet utover bare denne undersøkelsen vil det kunne gi grunnlag for læring. Hvis den har begrenset gyldighet vil den i det minste kunne gi et øyeblikksbilde av en enhetslederrolle studert under de gitte betingelser som nyttes her.

Aase og Fossåskaret (2007) skriver om å legge til grunn et vitenskapsteoretisk spørsmål i forskningen, nemlig: *"Hvilken type kunnskap er det mulig å skaffe til veie om det temaet som skal studeres?"* (ibid. s.44) (Aase & Fossåskaret, 2007 s.44)

Ja, hvilken type kunnskap er det mulig å få fram i denne undersøkelsen? Og vil til syvende og sist ikke denne kunnskapen være en sosial tankekonstruksjon? Har vi da fått fram sann kunnskap? *"All kunnskap er av nødvendighet en ren menneskeskapt størrelse, primært uavhengig av en objektiv ytre verden"* (Aase & Fossåskaret, 2007 s.47). I den sammenheng beskriver Aase og Fossåskaret (2007) teorien om sammenheng, der kunnskapen må gi en logisk sammenheng for å være god kunnskap (ibid.). Den logiske sammenhengen forsøkes ivaretatt gjennom strukturering av metoden i forhold til problemstillingen.

3.2 Problemstilling og forskningsdesign

Problemstillingen i undersøkelsen er at resultatenehetslederrollen er en problematisk lederrolle og at den er problematisk fordi den er en hybridrolle. Dette er Hovedhypotese 1 og 2.

Empirien hentes fra en stor norsk kommune. I forkant av intervjuene ble det sendt en forespørsel til kommunaldirektør og organisasjonsdirektør om å få gjennomføre undersøkelsen i kommunen. Søknaden ble behandlet på rådmannsnivå og tillatelse ble gitt.

Alle informantene godkjente intervjuforespørselen og signerte eget dokument om dette. Jfr. vedlegg 1.

Undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse av resultatenehetslederens opplevelse av sin lederrolle der valg av informanter er gjort med utgangspunkt i 2 bestemte avhengige variabler;

1) at man er enhetsleder i en flat eller tonivå resultatenhets og 2) at man var leder av sin enhet også før omstillingen i kommunen eller ny i enhetslederjobben etter omstillingen. Halvdelen av informantene tilhører hver gruppe.

En fordel med en tverrsnittundersøkelse, slik den er organisert her, er at den er kostnadseffektiv og ikke så komplisert. Men, det ville vært et klart pre om denne undersøkelsen kunne inngått i en longitudinell studie der lederrollen i enhetene som nå studeres kunne vært sammenlignet med lederrollen før omstillingen.

Det er utarbeidet 5 hypoteser, 2 hovedhypoteser og 3 støttehypoteser som er framsatt for å belyse problemstillingen. Hovedhypotesene beskriver problemstillingen med den problematiske, hybride resultatenhetslederrollen. Støttehypotesene beskriver ulike sider av resultatenhetslederrollen som kan være med å belyse problemstillingen.

Hvordan nærme seg informantene for å få svar på problemstillingen?

Til det er 20 forskningsspørsmål fra intervjuguiden knyttet til hypotesene. Hvilken strategi vil være god strategi for å få svar på forskningsspørsmålene?

Forskningsparadigme. Vi tenker at undersøkelsen kan ses ut fra et hermeneutisk paradigme ettersom vi er ute etter å forstå våre informanter gjennom måten de opplever, tolker og forstår sin lederrolle på. Den informasjonen de bidrar med i intervjuene er med å gjøre oss i stand til å forstå noe mer av hvordan informantene opplever sin lederhverdag.

Forskningsstrategien som ble tenkt brukt var en abduktiv strategi i lag med en kvalitativ tilnærming. Dersom vi ser på den kvalitative delen er vi ute etter å få fram dybde og forståelse av hvordan enhetslederne opplever sin lederrolle. Blaikie (2009) skriver om den abduktive strategien: *"This research strategy involves constructing theories that are derived from social actors' language, meanings and accounts in the context of everyday activities"* (Blaikie, s.89). Om vi har lyktes med å få fram en forståelse som gjør at vi kan trekke noen teoretiske slutninger får man ta stilling til etter at resultatene i undersøkelsen er presentert.

På en annen side er problemstillingen formulert med hypoteser som vi ønsket å se om vi kunne finne belegg for at holdt stikk eller ikke. Dette smaker av en mer deduktiv strategi.

En blandet metode. Metoden er en blanding av kvalitativ og kvantitativ tilnærming. For å få svar på spørsmålene ble det valgt en intensiv, kvalitativ metode med halvstruktureerte individuelle intervjuer kombinert med en kvantitativ tilnærming. Intervjuguiden ble satt opp

tematisk med delvis fastlagte, nummererte, underliggende spørsmål. Det ble også bestemt å ta med Ja/Nei/Vet ikke alternativer på de fleste spørsmålene som informantene skulle svare på før de gikk i dybden på de enkelte spørsmålene. Denne framgangsmåten ble valgt fordi det skulle bli lettere å sammenligne resultatene i ettertid. Den tematiske inndelingen i intervjuguiden ble valgt for å kategorisere besvarelsene. Opplegget ble en blanding av en kvalitativ og en kvantitativ metode, nærmest en hybrid.

Men, logikken i dette opplegget kan ses i lys av Blaikies (2009) beskrivelser av blandede metoder: *“the use of mixed methods should be seen as normal and usually necessary in many types of research, and particularly when more than one research question is being investigated”* (Blaikie, 2009 s.227).

Skog (2004) skriver at *”Nettopp fordi ulike design lider under ulike typer av begrensninger, kan man gjøre seg håp om at kombinasjoner av flere design vil kunne gi sikrere svar”* (Skog, 2004 s.86). Med dette som ideal var det håp om at metoden brukt i undersøkelsen vil kunne gi noe bredere grunnlag for tolking av resultatene.

Den valgte metoden har sine fordeler, men også sine ulemper. Av fordeler pekes på mulighetene til å trekke sammenlignbare data og samtidig få fram informantenes beskrivelser og opplevelser av egen lederrolle. Av ulemper pekes på en omfattende intervjuguide som kan gå utover den kvalitative delen av undersøkelsen.

3.3 Informantene – tilgang til feltet

Hvem er vi ute etter som informanter? Valg av informanter er en sårbar faktor. Vil de være representative for enhetslederstanden og vil de kunne belyse problemstillingen? Etter nøye vurderinger ble behovet for type informanter gjort. Det måtte være resultatenhetsledere i en kommune som har gjennomført en omstilling fra en sentralisert type 1 til en desentralisert type 2 organisasjonsstruktur der det er innført resultatenhetsmodellen. Det ble bestemt å få tak i 8 informanter. 4 av disse skulle lede flate resultatenheter og 4 skulle lede tonivå enheter. Her var hensikten å se om det var forskjeller i opplevelsen av lederrollen i forhold til posisjonen i resultatenheter. Leder av flat enhet har ikke mellomledere under seg, noe leder i tonivå enheter har. Har dette betydning for opplevelsen av lederrollen? En annen variabel var at halvparten av informantene skulle være ledere av sine enheter fra før omstillingen i

kommunen, mens den andre halvparten skulle være nyere enhetsledere ansatt etter omstillingen. Hensikten her var å se om det er forskjeller i opplevelsen av lederrollen mellom de som var ledere av sine enheter også i den gamle sentraliserte organisasjonen og de som er kommet til som enhetsledere i den desentraliserte organisasjonen.

Har vi tilgang til disse informantene? Kjennskap til en kommune gjorde at vi hadde kunnskap om at vi kunne finne de rette typer informantene der. Det ble sendt en forespørsel til kommunaldirektør og organisasjonsdirektør om å få gjennomføre undersøkelsen i kommunen. Søknaden ble behandlet på rådmannsnivå og tillatelse ble gitt.

Informantene ble valgt ut fra samme tjenesteområde grunnet noe lettere tilgjengelighet og fordi alle de nevnte variablene var å finne innenfor det samme tjenesteområdet og fordi resultatenehetene representerte et mangfold av ulike tjenester. Av tidshensyn og økonomiske hensyn ble det ikke mulig å gjennomføre intervju med alle enhetsledere i tjenesteområdet. Det ble derfor gjort et utvalg bestående av 8 enhetsledere. Resultatenhetslederne i undersøkelsen er alle ledere av enheter som før omstillingen i kommunen hadde et faglig overordnet ledernivå mellom sin enhet og rådmannen.

Forholdet til informanten: Intervjuerens og informantens rolle i undersøkelsen kan ses som et asymmetrisk statussett der intervjueren har fått tillatelse av organisasjonens øverste administrative ledelse til å gjennomføre undersøkelsen og der informanten er den som bidrar med empirien. Men, det er også et symmetrisk forhold her, som at intervjuer og informant begge er enhetsledere. Det er da viktig å vite hvilken hatt man har på. Aase og Fossåskaret (2007) skriver at det er viktig for forskeren å holde orden på hvilke statuser hos personene som er aktivert og *”hvem det er som snakker med hvem”* (Aase & Fossåskaret, 2007) s. 29. Er det en resultatenhetsleder som snakker med en annen resultatenhetsleder eller er det en forsker som snakker med en informant?

Her er også spørsmålet om nærhet og distanse aktuelt. Er det slik at når man som forsker studerer den samme rollen man har som yrkesaktiv kommer så nært at man mister noe av det objektive av syne? En bevisst forsker må være observant på dette.

Er kjennskapen til lederrollen med å farge de spørsmål som stilles og tolkingen av de resultater man selv har utledet? Kan man unngå at informantenes svar ikke bare blir

informasjon som fylles inn i en allerede ferdigtygd intervjuguide? Dette er spørsmål man må stille seg i det videre arbeidet med undersøkelsen.

3.4 Utforming av intervjuguide

I første planleggingsfase var det tenkt at en intensiv, kvalitativ tilnærming med individuelle intervjuer ville være en metode som kunne gi svar på problemstillingen. Etter hvert dukket det opp mange spennende spørsmål som snek seg inn og var med å forme intervjuguiden.

Intervjuguiden strammet seg til og den stod igjen som en delvis lukket guide. Spørsmålene ble nummererte og stilt i fast rekkefølge etter på forhånd definerte tema. Mange av spørsmålene i guiden var stilt som ”opplever du at...?”. Først skulle informanten da svare med Ja/Nei/Vet ikke alternativer, deretter utdypinger og beskrivelser.

Etter hvert utviklet det seg en logikk med at et halvstrukturert intervju kunne gi den fordel at funnene lettere kunne sammenlignes samtidig som informanten kunne beskrive sin opplevelse av de ulike spørsmålene. Men, en alt for omfattende intervjuguide kan gå på bekostning av dybdebeskrivelsene.

Grunnen til at denne måten ble valgt var for å sikre god struktur ved at intervjuet holdt seg innenfor temaene og slik at intervjuer hadde god oversikt og kontroll over intervjusituasjonen. Denne måten gir kanskje ikke samme spontanitet som et mer åpent intervju, men menes å sikre at informantene ble intervjuet etter samme lest. Denne måten ble også valgt på grunnlag av manglende intervjuerfaring og ble en måte å sikre informasjon på.

Intervjuguiden består av flere forskningsspørsmål under hvert av de 8 temaene som er satt opp. Relatert til problemstillingen og de 5 hypotesene som er framsatt er forskningsspørsmål knyttet til hver enkelt hypotese plukket fra intervjuguiden. Det er forskerens egen vurdering hvilke spørsmål som skulle tas med for å belyse hypotesene. I begynnelsen var det bare hovedhypotesene. Men, den etter hvert omfattende intervjuguiden gjorde at det ble naturlig å sette opp noen støttehypoteser fordi det var så mange spennende spørsmål. Deretter ble spørsmål fra intervjuguiden brukt som kilde til forskningsspørsmålene. Her oppstod det en annen utfordring. Hvilke spørsmål skulle tas med og ville de gi belyse hypotesen? Det ble gjort et valg etter beste skjønn.

Det ble foretatt et prøveintervju av en ressursperson som ellers ikke blir intervjuet i undersøkelsen. Vedkommende fikk i oppdrag å kritisere intervjuguiden og komme med innspill på forbedringer. Dette intervjuet varte i en og en halv time. Det ble gjort enkelte endringer i intervjuguiden som følge av dette prøveintervjuet.

3.5 Datainnsamling

Intervjuene ble gjennomført på informantenes kontor med unntak av ett. Det ene intervjuet ble avtalt der og da og gjennomført uten lydopptaker, med bare intervjuguiden tilgjengelig. Ellers ble alle avtalene om intervju avtalt på forhånd. Det ble satt av inntil halvannen time, men lengden varierte noe. Innledningsvis ble hensikten med undersøkelsen forklart, selv om dette også står på intervjueskjemaet, jfr. vedlegg 1. Intervjuguiden ble brukt i

Under intervjuet ble det nyttet lydopptaker fra og med tema 2 i intervjuguiden. Intervjuguiden samler ikke inn personlige opplysninger som navn, kjønn, alder, arbeidssted og adresse om informanten. Det er ikke relevant for undersøkelsen. Likevel ble heller ikke innledende spørsmål spilt inn. Dette for å dobbeltsikre anonymitet om lydopptakeren skulle bli mistet underveis. Lydopptaker ble nyttet for å sikre at det informantene sa skulle bli korrekt gjengitt i transkriberingen. Lydopptakene ble slettet umiddelbart etter denne. Selv om det ble nyttet lydopptaker ble informantens besvarelser stikkordsmessig notert i intervjuguiden, som backup for lydopptaker. Intervjusituasjonen tok stort sett fra en til halvannen time.

Ingen av intervjuene ble gjennomført før samtalen og avklaringen med NSD. Intervjuene kom derfor noe sent i gang.

3.6 Validitet, generaliserbarhet og reliabilitet

Validitet. Forskeren i denne undersøkelsen har begrenset erfaring med å gjennomføre undersøkelser og kan ikke påberope seg en ekspertrolle på feltet. Det er således en hvis fare for å havne i forskningsmessige fallgruver i metoden. Skog (2004) skriver at "*Validitet handler om forskningsmessige fallgruver, eller snarere om å unngå fallgruver*" (Skog, 2004 s.87). Det å unngå fallgruvne har ikke vært enkelt, noe det er lett å se i ettertid.

Vil temaene i intervjuet bli undersøkt på en troverdig måte? Vil undersøkelsen måle det den har til hensikt å måle? Hva er gjort i forkant for å sikre validiteten i undersøkelsen?

Forskningsspørsmålene i undersøkelsen er rettet mot problemstillingen fra ulike vinkler og er stilt på en slik måte at de forhåpentlig kan gi svar på det vi er ute etter finne. Noe annet er om gjennomføringen av intervjuene faktisk vil gi oss god nok informasjon til å kunne trekke gode konklusjoner.

Siden problemstillingene er utarbeidet på bakgrunn av forskerens forforståelse er det ikke sikkert informantene deler den samme forståelsen. Og når intervjuguiden er konstruert på bakgrunn av problemstillingen kan denne gjenspeile forskerens egne oppfatninger. På den andre siden er problemstillingen også basert på de forhold som er utledet i del 1 Innledningen som viser til andre forhold enn forskerens egne. Det kan sikre litt mer gyldighet. Når det gjelder forhold som forskerens egen kompetanse og innsikt i forskningsmessige metoder er det relevant å stille spørsmål ved den, i alle fall med hensyn til erfaring. Når det gjelder kompetanse og innsikt i de forholdene som blir studert er det forskerens egen oppfatning at disse er godt dekket.

Man kan spør som Brian Fay (1996) om man *"må man være en for å kjenne en?"* (Fay, 1996 s.9) (egen oversettelse). I dette tilfellet kan man hevde at man "er en og kjenner en". Både forsker og informanter er enhetsledere og har alle en grunnutdanning innenfor helse- og sosialfeltet. Kjennskapen til undersøkelsesfeltet kan være med å sikre samme innhold i begrepsbruk og en forståelse av den konteksten informantene er ledere i. På den andre siden er det ikke utenkelig at hvis avstanden mellom den som studerer og den som blir studert var større faglig sett ville det kunnet føre til at spørsmålene ble annerledes stilt.

Begrepsvaliditeten i undersøkelsen er tenkt sikret gjennom de temaene og forskningsspørsmålene som er stilt i intervjuguiden og det utvalget av forskningsspørsmål som er blitt knyttet til hypotesene. At forskningsspørsmålene er konstruert av en som er i tilsvarende stilling som informantene og har sammenlignbar faglig bakgrunn kan gi en viss garanti for at spørsmålene kan gi gode operasjonsmål.

Et annet spørsmål er om den eksterne validiteten har relevans i undersøkelsen? Er undersøkelsen generaliserbar og ville vi fått de samme resultatene med det samme opplegget i en annen kommune med flat struktur og resultatenheter? En faktor som taler mot det er at opplevelse av egen lederrolle er en subjektiv variabel. Det samme vil kunne sies om forholdet

enhetslederne har til overordnet ledelse. Hvordan tonen og kulturen i organisasjonen er, hvor avklart er ledelsesmandatet og hvor stram økonomien er vil, sammen med enhetslederens egne holdninger og egenskaper, være med å påvirke enhetslederens opplevelse av egen lederrolle. Man vil ikke finne to identiske organisasjoner. Samtidig er det ikke utenkelig at man vil kunne finne tilsvarende problemstillinger i en annen kommune, selv om informanternes opplevelse nok vil blitt ulikt beskrevet. Det er ikke utenkelig at resultatenhetsledere i andre kommuner vil kunne nikke gjenkjennende til det som blir presentert i denne undersøkelsen. I en annen kommune vil man kunne ha stilt mange av de samme spørsmålene, men kulturen i kommunen og enhetene kan være en helt annen. Det samme kan forholdet til overordnede ledere være. Dette ville kunne influere på enhetslederens opplevelse av lederrollen og dermed gi annerledes svar enn de som framkommer her. På den andre siden er mange spørsmål i undersøkelsen av generell karakter noe som vil kunne borge for en viss generaliserbarhet.

Generaliserbarhet. Vil vår metode kunne gi oss informasjon som kan generaliseres til andre resultatenhetslederens opplevelse av egen lederrolle? Vi tror det til en viss grad er mulig. Når det er mulig er det fordi metoden er så strukturert at man samler spesifikk informasjon. Når det er bare til "en viss grad" så er det fordi det finnes forskjellige løsninger av resultatenhetsmodellen i ulike kommuner der man gjerne ikke har de samme rammebetingelsene. Men, totalt sett mener vi det kan være generaliserbare elementer, som for eksempel temaene om knivingen mellom det faglige - og det profesjonelle lederidealet og om en helhetlig lederrolle.

Reliabilitet. Hvor pålitelig er undersøkelsen og er det mulig å få de samme resultatene en gang til om undersøkelsen ble gjentatt?

Dersom intervjuene skulle vært gjennomført en gang til med samme informanter er det lite som skulle tilsi at man ikke ville kunne få noenlunde samme resultat. Det er etter beste evne stilt spørsmål som ikke på noen måte skulle tilkjennegi hvem den enkelte informant er. Det er heller ikke stilt kompromitterende spørsmål med hensikt å få fram noe ufordelaktig om noen eller noe, ei heller overfor organisasjonen disse jobber i. De har derfor kunnet være trygge på å kunne gi uttrykk for deres meninger. Det har hele tiden vært den enkelte enhetsleders opplevelse av sin lederrolle som har vært målet.

Hvor nøyaktig har undersøkelsen vært med hensyn til innsamling av data? I undersøkelsen ble det nyttet et halvstrukturert intervju med en intervjuguide som la ganske store føringer for tema og forskningsspørsmål. En slik strukturering vil kunne gi stor pålitelighet med tanke på

gjentakelse. Men, siden vi i undersøkelsen er ute etter resultatenhetsledernes *opplevelse* av egen lederrolle vil det sannsynligvis være en del forskjeller i forhold til andre enhetsledere. Men, det er ikke usannsynlig at man ville kunne få noenlunde samme svar med de samme informantene en gang til. Det har med den tilliten man har til at informantene i undersøkelsen faktisk formidlet det de mente.

3.7 Etikk

Det er et viktig prinsipp i oppgaven at det ikke kan dras kjensel på informantene.

Anonymisering ble metoden for å oppnå det. Undersøkelsen hadde ikke som formål å svare på informantenes kjønn, alder, og andre personlige opplysninger. Det var ikke interessant for besvarelsen.

Transkribering er gjort på bokmål for å styrke anonymiteten. Også enkelte lokale uttrykk er endret til bokmål. Ord som beskriver resultatenheten og som gjør at man kan kjenne igjen denne er anonymisert med for eksempel ”vår enhet”. Det samme er gjort med kommunen, for å unngå å snakke om den spesielle kommunen informantene jobber i. Ellers er teksten skrevet slik informanten uttrykker seg, med ganske få unntak hvor det er stottringer, pauser som ”... mmm..”. Da er dette utelatt og regnet av intervjueren som ikke signifikant for besvarelsen.

Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, NSD, ble tidlig kontaktet for å få avklart om et slikt prosjekt trengte godkjenning etter Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven). Forespørselen til NSD ble sendt i en e-post. Etter en purring tok NSD kontakt per telefon. Undersøkelsesopplegget ble diskutert og det kom fram at opplegget ikke trengte godkjenning etter personopplysningsloven. Også det å bruke lydopptaker ble diskutert og ble godkjent som hjelpemiddel så lenge det ikke ble spilt inn informasjon som kunne tilkjenne hvem informanten var. Som nevnt var dette heller ikke interessant for undersøkelsen.

Samtykkeerklæring: Informantene skrev under på forespørselen om å stille til intervju. Det kommer også fram i dokumentet at informanten har anledning til å ombestemme seg senere og trekke sin besvarelse. En samtykkeerklæring er også en måte å beskrive medbestemmelse på, som er et viktig etisk prinsipp.

Informanten: Informantene skal ikke kjenne til hverandre. De ble valgt ut med direkte kontakt og ikke som gruppe. Det har også vært viktig ikke å beskrive personlige egenskaper ved informantene eller være illojal mot intervjusituasjonen ved å gjengi eventuelle uttalelser som kan virke ufordelaktig for andre direkte eller på et senere tidspunkt. Slike uttalelser er da heller ikke kommet fram i intervjuene!

Har man rett til å gripe inn i informantenes liv på den måten man gjør ved intervjuer? I denne undersøkelsen vil det være vanskelig ikke å gjennomføre intervju for å få svar på forskningsspørsmålene. Men, det er viktig å være klar over slike spørsmål når intervjuer og intervjuguide planlegges og under gjennomføringen av intervjuene.

Taushetsplikt: Overholdelse av taushetsplikten er viktig for å sikre den enkelte informants integritet og prosjektets troverdighet, men også fordi overtredelse av taushetsplikt er fornærmende og ulovlig.

Fabrikkering av data: Et viktig forskningsetisk prinsipp er ikke å fabrikkere data. I undersøkelsen er dette tenkt sikret gjennom transkribering av data som tas vare på for eventuell kontroll til undersøkelsen er godkjent, samt at informantene kan kontaktes av rette instans ved behov.

Makt: Det har også vært viktig å være klar over den mulige maktposisjonen det er i en intervjusituasjon med hensyn til definisjonsmakt, men også til analyse- og konklusjonsmakt senere i oppgaven.

Etiske vurderinger er også basert på yrkesetiske prinsipper og den selvransakelse som er gjort underveis i oppgaven.

3.8 Oppsummering

For å få svar på problemstillingen ble det foretatt et utvalg av informanter og valgt en metode som kunne gi informasjon om, svar på, problemstillingen i undersøkelsen. Hovedhypotesene 1 og 2 er at resultatens lederrollen er problematisk og at den er problematisk fordi det er en hybridrolle.

Hvordan skulle metoden designes for å kunne nærme seg informantene slik at vi kunne få svar på problemstillingen?

Undersøkelsen måtte foregå i en kommune som hadde gjennomført en omstilling fra en sentralisert til en desentralisert organisasjonsstruktur med innføring av resultatenheter. Det ble valgt ut 8 resultatenhetsleder som informanter i undersøkelsen. Halvparten var ledere i flate resultatenheter og den andre halvparten var ledere i tonivå enheter. Halvparten av informantene var ledere av sine enheter også før omstillingen i kommunen og den andre halvparten nyere ledere.

Undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse. Metodetilnærmingen gjennomgikk en lang prosess fra tanken om en ren abduktiv tilnærming via et halvstrukturert individuelt intervju til en kombinasjon av det siste med en kvantitativ tilnærming i form av Ja/Nei/Vet ikke alternativer for de fleste spørsmålene i intervjuguiden. Intervjuguiden utviklet seg til å bli et for stort dokument som la sterke føringer for intervjusituasjonen. Det er ikke vanskelig å være kritisk og etterpåkløkk både til forarbeid og gjennomføring. Samtidig førte struktureringen og åpningen for beskrivelser av de enkelte temaene til at vi fikk samlet inn en god del relevant informasjon som ga grunnlag for å kunne trekke konklusjoner til slutt.

Del 4 Resultater

4.1 Innledning

Resultatene fra undersøkelsen skulle gi svar på problemstillingen om at resultatenhetslederrollen er problematisk og at den er problematisk fordi den er en hybrid lederrolle. Dette gjenspeiler Hovedhypotese 1 og 2 i problemstillingen.

Under hovedfunn presenteres hypotesene og forskningsspørsmålene i tur og orden, slik de er presentert i kapittel 1. Først presenteres hovedhypotesene 1 og 2, deretter de 3 støttehypotesene. Etterpå presenteres andre funn.

Resultater på alle forskningsspørsmålene blir presentert med en liten oppsummering av hvor mange av informantene som svarer bekreftende eller avkreftende på de enkelte spørsmålene. Dette blir gjort for å vise en rask retning på funnene. Det tas også med utvalgte sitater fra informantenes svar for å konkretisere og understøtte funnene samt en liten oppsummering for hvert spørsmål og samlet.

4.2 Innledende funn

Resultatene i undersøkelsen startes først med noen funn fra innledende spørsmål i intervjuguiden.

Spørsmål 1.3 handlet ble informantene spurt om de hadde lederutdanning i tillegg til fagutdanningen. Funnene viser at alle enhetslederne har enten lederkurs, videreutdanning eller høyere lederutdanning i tillegg til sin fagutdanning. Innen det profesjonelle lederidealet er lederutdanning og ledererfaring fra ledelse viktige komponenter slik det ble beskrevet i del 1 innledningen.

Spørsmål 1.5 handler om hvilket lederideal informanten opplever som det viktigste for seg som resultatenhetsleder? Her viser funnene at 2 informanter opplever det profesjonelle

lederidealet som viktigst for seg, mens 6 informanter sier at det faglige eller blandingen av det faglige og det profesjonelle lederidealet er viktigst. Av de 2 som har det faglige lederidealet som viktigst sier også de at blandingen av de to lederidealene er viktige (som 2. valg).

Fordelt på type resultatenheter viser funnene at på tonivå enheter svarer informantene enten at det profesjonelle eller blandingen av de to lederidealene er viktigst. Informantene som er ledere i flate enheter sier at det faglige eller blandingen av de to lederidealene er viktigst for dem. Alle enhetslederne som var ledere før omstillingen sier det faglige eller blandingen av det faglige og det profesjonelle lederidealet er viktigst for dem.

På spørsmål 1.6 om hva som er de viktigste målene for deg som leder svarer alle informantene at det å yte faglige gode tjenester er viktigst. 7 informanter svarer at det å sikre de ansatte gode arbeidsforhold er viktig. Kommentarer fra informanter på dette punktet var at å sikre ansatte gode arbeidsforhold bidrar til å kunne rekruttere gode fagfolk og at ansatte yter gode tjenester. Å sørge for å holde budsjettet og å nå resultatmålene er også sagt å være viktige mål. Under dette spørsmålet fordeler svarene seg relativt jevnt uavhengig av type resultatenhet.

På spørsmål 2.1 om informantene opplever at resultatenhetslederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal svarer **7 av 8** informanter at de opplever dette. En av kommentarene på spørsmålet var: "*Ja, i høyeste grad*". Informanten som *ikke* opplever dette sier at det profesjonelle lederidealet er det viktigste og at lederrollen derfor ikke oppleves som en hybrid lederrolle.

Oppsummert kan vi si at når det gjelder lederidealene er det noe forskjell på svarene blant informanter i flate og tonivå enheter. Når det gjelder målene for enhetslederne er alle opptatt av å yte faglige gode tjenester og 7 av 8 peker også på det å sikre ansatte gode arbeidsforhold.

4.3 Hovedfunn

4.3.1 Hovedfunn 1

Hypotese 1: Resultatenhetslederrollen er problematisk
--

Forskningsspørsmål: Opplever du resultatenhetslederrollen som en problematisk eller mindre problematisk lederrolle? (Utdypes i spørsmål 2.14b)

Spørsmålet (2.14) ble stilt for å kunne besvare hypotese 1 i problemstillingen. At alternativet ”mindre problematisk” ble valgt i motsetning til ”uproblematisk” var fordi vi mener ”uproblematisk” ikke vil være dekkende for en lederrolle.

I undersøkelsen viser funn at **2 av 8** informanter opplever lederrollen som problematisk, mens **6** opplever den som mindre problematisk. Undersøkelsen viser også at det er forskjell på svarene når de fordeles på type resultatenheter, henholdsvis flate enheter og tonivå enheter.

Flate resultatenheter: Alle 4 informanter/enhetsledere i flate resultatenheter opplever lederrollen som ”mindre problematisk”.

Tonivå enheter: 2 av 4 informanter opplever lederrollen som problematisk, mens de to andre opplever den som ”mindre problematisk”.

Allerede her får vi en pekepinn på hvordan det står til med hypotesen, men de neste spørsmålene vil kunne bidra til å avklare dette. Det kan være hensiktsmessig å presentere de neste funnene fordelt på type resultatenheter siden det første spørsmålet viste forskjeller.

Spørsmål 2.14b Hva er det ved resultatenhetslederrollen som gjør at du opplever den problematisk/mindre problematisk?

Flate enheter: Informantene sier at det er fordeldelaktig at lederrollen består av både et faglig og et profesjonelt ideal og at det gjør lederrollen mindre problematisk. De har et helhetlig ansvar og opplever å ha stor frihet innenfor rammen de har fått som enhetsleder.

”Når jeg melder inn ting som handler om den profesjonelle siden så nyter en mye respekt og forståelse fordi en har en god faglig begrunnelse. Det fører til at en kanskje oppnår mer på den profesjonelle siden i forhold til å bare være på den profesjonelle delen”.

”Jeg ville hatt mye mer problemer med å videreformidle ting fra min virksomhet hvis jeg ikke kjente den faglige biten. For da blir det sånn at man formidler andre sine ord”.

”Du vet hva som ligger i lederrollen. Det går som hånd i hanske. Rollene henger tett sammen. Man klarer å tilpasse rollene til situasjonen. Ta på rett hatt til rett tid”.

Tonivå enheter: 2 av 4 informanter av tonivå enheter opplever altså at lederrollen er problematisk, mens de to andre opplever den som ”mindre problematisk”.

Informanter som svarer at lederrollen oppleves som problematisk beskriver dette ut fra spennet mellom hva som ønskes utført faglig og de ressursene man har til rådighet. Det pekes også på forventningene til måloppnåelse og de økonomiske begrensningene man må forholde seg til og at bestiller utfører funksjonen i kommunen ikke tilfører nok ressurser for å kunne gjennomføre alle oppgavene. Disse informantene sier også at det er blandingen av de to lederidealene som er viktigste lederrolle (spørsmål 1.5)

”Det handler om alle de utfordringene vi har og som vi ønsker å ta tak i og så er det ikke muligheter til å gjøre det. Og det har med ressurser å gjøre”.

”Jeg synes i grunnen den er ganske problematisk. Vi har jo heller ikke en sånn bestiller - utfører modell i vår tjeneste”.

Informanter som opplever enhetslederrollen som mindre problematisk sier at rollen kan være krevende og at ansvaret er stort, men at man har frihet, innenfor rammene, til å forme egen rolle og utvikle enheten. Disse lederne sier at deres viktigste lederrolle er den profesjonelle lederrollen (spørsmål 1.5).

”Den er mindre problematisk, men krevende. Det er fordi det er et stort ansvarsområde...”.

”Det er mulighet til å kunne forme rollen som man vil og tilpasse den. Så jeg har vel funnet min form. Og det har passet meg utmerket”.

Spørsmål 2.19 Hvordan opplever du resultatenhetslederrollen?

Flate enheter: Resultatenhetsrollen beskrives som en rolle med mye frihet der man kan styre det meste selv. Den beskrives også som en rolle der man har fått delegert makt og myndighet til å styre. Informantene sier også at de opplever det som en spennende, krevende og positiv rolle. En av informantene som var leder av sin enhet også før omstillingen sier at den nye enhetslederrollen er en mer reell lederrolle enn den gamle lederrollen man hadde i den sentraliserte organisasjonen. Flere av informantene beskriver også en brukernær ledelse. De er ledere for de som yter de direkte tjenestene og kommer dermed et hakk nærmere tjenestemottakeren enn ledere i tonivå enhetene.

”For meg så betyr det at jeg opplever at enhetslederrollen gir veldig mye frihet. Det er greie rammer for det en kan gjøre. Innenfor de rammene har en veldig stor frihet. Jeg opplever jo det at det å være i denne rollen er å være mer reell leder enn det som var i det gamle systemet”.

”Den opplever jeg som veldig positiv. Kan styre det meste selv. Du har ansvar for økonomi og har frihet til å styre innenfor de rammene man har. Man slipper å gå til lederen og spør om man kan få lov til å gjøre det som man gjorde før”.

Tonivå enheter: Resultatenhetsrollen beskrives som en utfordrende og spennende rolle, en rolle med mulighet til å utvikle organisasjonen, men også en ganske tung jobb hvor man skal forholde seg til mange ting, som å balansere mellom å ivareta de ansattes arbeidsmiljø og det å yte gode tjenester. Den beskrives som en *”Spennende rolle med stor frihet som gir muligheter til å utvikle organisasjonen”* og at *”Den er utfordrende og spennende”*.

Oppsummert for punkt 4.3.1: Samlet sett sier **2 av 8** informanter i undersøkelsen at de opplever resultatenhetslederrollen som problematisk, mens **6** opplever den som mindre problematisk. Blant de som opplever den som mindre problematisk er alle lederne i de flate enhetene. De opplever at kombinasjonen av det faglige og det profesjonelle idealet er med å gjøre lederrollen til en mindre problematisk lederrolle. Lederrollen beskrives som en positiv og krevende rolle med mye frihet til å styre selv og med nærhet til tjenestemottakerne.

Den nye enhetslederrollen beskrives som en mer reell lederrolle enn den gamle lederrollen man hadde i den sentraliserte organisasjonen før omstillingen. Dette sier en av de enhetslederne som har vært leder under begge regimene.

Blant informantene i tonivå enheter beskrives opplevelsen av resultatenhetslederrollen som enten problematisk (2 informanter) eller mindre problematisk (2 informanter). Spennet mellom faglige mål, det man ønsker utført og ressursene man har til å nå målene beskrives gjerne som en årsak til at enhetslederrollen kan være problematisk. De to lederne som sier dette sier også at deres viktigste lederideal er blandingen av det faglige og det profesjonelle idealet (jfr. spørsmål 1.5)

De 2 informantene som opplever den som mindre problematisk er begge ledere etter det profesjonelle lederidealet. Av dem beskrives lederrollen som en krevende og ansvarsfull rolle, en rolle de har mulighet til å være med å forme selv.

4.3.2 Hovedfunn 2

Hypotese 2: Resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybrid rolle

Forskningsspørsmål: Har din opplevelse av lederrollen som problematisk / mindre problematisk å gjøre med at lederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal?

Spørsmålet (2.15) ble stilt for å svare på hypotese 2 i problemstillingen og er relatert til punkt 4.3.1. Begrepet hybrid lederrolle ble definert i forkant av intervjuet for å sikre at vi snakket om det samme begrepet. Fra innledningen husker vi at 7 av 8 informanter opplever at deres lederrolle består av et faglig og et profesjonelt lederideal.

På spørsmål 2.15 svarer **5 av 8** informanter at de opplever at deres lederrolle som problematisk / mindre problematisk har å gjøre med at lederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal, som en hybridrolle.

Alle 4 informantene i flate enheter svarer **Ja** på spørsmålet. De opplever altså at den hybride lederrollen har å gjøre med om rollen oppleves som mindre problematisk. Jfr. pkt. 4.3.1. hvor vi fant at de opplevde lederrollen som mindre problematisk.

”Det at både den faglige og profesjonelle delen er til stede gjør at jeg kan bruke de argumentene som trengs. Jeg kan legge inn de begrensningene jeg selv ser er nødvendige. Ellers ville jeg måttet rådføre meg med andre. Nå kan jeg si noe om det selv”.

”Ved at den er helhetlig. De to rollene utgjør en styrke sammen”.

Blant enhetsledere i tonivå enheter svarer **3 av 4** informanter at den hybride lederrollen *ikke* har å gjøre med om rollen oppleves som problematisk / mindre problematisk.

Nei: *”Tenker ikke at den er hybrid. Jeg er jo ikke så tett på brukersakene, så hvis du hadde spurt de som sitter i inntaksteamet tror jeg du ville fått et annet svar”.*

Nei: *”Men, jeg opplever det som mindre problematisk og jeg har et ideal om at lederrollen er mer viktig enn det faglige. Jeg opplever ikke en konflikt mellom det profesjonelle og det faglige”.*

Nei: *”Det er så utrolig sammensatt. Har mange oppgaver. Det er ikke det faglige som tynger mest, men alle de andre arbeidsoppgavene, som ansettelse, økonomi, osv. ..Jeg er ikke så opptatt av at rollen er hybrid.”*

Den som svarer at det har med dette å gjøre sier at: *”Ja, det er jo på en måte problematisk, men jeg mener jo at det er sånn det må være”*.

Spørsmål 2.4 Mener du det er en styrke for enhetslederrollen at den består av både en faglig del og en profesjonell del?

Funn viser at **7 av 8** informanter mener det er styrke for enhetslederrollen at den består av både en faglig del og en profesjonell del. Her viser funnene noe mindre forskjeller mellom argumenter fra informanter som leder flate- og tonivå enheter. Flere poengterer at det er viktig å vite hva man holder på med.

En informant er noe i tvil og veier for og imot, men lander på et Ja. Informanten sier at: *”Jeg, kan ikke svare på alle faglige problemstillinger, men jeg har ansvar for det også. Jeg kan ikke være faglig på alt, oppdatert på alt”*.

Informanten som svarer at det ikke er en styrke for enhetslederrollen at den består av både en faglig del og en profesjonell del sier at: *”Jeg er opptatt av det faglige, men jeg er ikke opptatt av at jeg skal være opptatt av det faglige. Det er viktig å skille på det. For, jeg har ikke et faglig ansvar. Det har jeg lagt på andre”*.

Begge de to siste informantene har tidligere sagt at det profesjonelle lederidealet er viktigst for dem.

Andre forskningsspørsmål under denne hypotesen som er stilt for å styrke funn er:

Spørsmål 3.1 Opplever du at dine faglige verdier har blitt satt under press i din lederrolle?

Funn viser at **6 av 8** informanter opplever at deres faglige verdier har blitt satt under press i sin lederrolle. Det er ett unntak fra hver type resultatenheter. Én av dem viser til ledelsen etter det profesjonelle lederidealet og at det derfor ikke er noe faglig press. Den siste svarte bare Nei.

Svar som kom kjapt: *”Absolutt!”*, *”Ja, det har det gjort mange ganger”*, *”Til stadighet”*

I undersøkelsen ble det stilt et oppfølgingsspørsmål til 3.1:

Spørsmål 3.2 Kan du kort beskrive på hvilken måte dette presset kommer til uttrykk?

"Situasjonsbestemt press: JA. Det skal det vel gjerne være og?"

"Det er ikke mine faglige verdier som er satt under press i forhold til min lederrolle. Det er jo mer systemet som har vært med å sette under press. Spesielt når man får pålegg om å ta inn tjenestemottakere som ikke passer inn".

"Andre ganger kan min lederrolle føre til at presset blir tatt vekk fordi en kan gi gode nok begrunnelser for ting"

Ledere av flate enheter peker på systempress, et press som utfordrer informantenes faglige verdier. Blant ledere av tonivå enheter pekes det i tillegg til systempress, på økonomiske utfordringer og på presset fra sine mellomledere. En uttrykte det slik: *"Og det kan også være press fra lederne under meg som har meninger om at vi må yte noe mer tjenester på et gitt område, og jeg holder igjen..."*. En annen sa: *"Det handler om at vi har mer faglig å tilby enn vi har mulighet til å gjøre"*.

En tredje informant peker på det manglende samsvaret mellom nye oppdrag og tilførte ressurser i bestiller utfører funksjonen: *"Hvis vi har en tjeneste vi må yte, men ikke har penger til å få løst det..hvordan skal vi få løst det? I kontrakten står det jo at hvis vi får flere brukere må vi løse det innenfor det vi har"*.

Spørsmål 4.1. Opplever du eller har du opplevd å komme i klemme mellom det faglige lederidealet og det profesjonelle lederidealet?

I undersøkelsen kan vi finne at **6 av 8** informanter opplever eller har opplevd å komme i klemme mellom det faglige lederidealet og det profesjonelle lederidealet.

Som under forrige spørsmål er det et unntak fra hver type enhet, hvor den ene ikke opplever denne klemmen grunnet ledelse kun etter det profesjonelle lederidealet, og den siste oppgir bare Nei. På den siste er det mangler i intervjuet. Noen uttrykte seg slik:

"Ja, det har vi opplevd. Dette med ytre press fra andre kommunale enheter og pårørende. At de har andre forventninger og mål enn de vi kan møte dem på".

”Du kommer i klemme, men lar det faglige få for trinn, spesielt når det blir faglig uforsvarlig. Da må jeg sjonglere eller gå inn selv å gjøre en jobb”.

”Det handler jo om den balansegangen mellom det å ivareta det profesjonelle i forhold til mål og rammer og så er det den faglige biten der en ser at en har et ønske om å utvide det. Det er et strekk”.

Oppsummert for punkt 4.3.2: Funn viser at **5 av 8** informanter sier de opplever at lederrollen som problematisk / mindre problematisk har å gjøre med at lederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal.

Blant de 5 er alle de **4** lederne i flate enheter. De peker på at de to lederidealene sammen gir en helhetlig og samlet styrke til lederrollen og at det gjør resultatenhetslederrollen mindre problematisk. **3 av 4** ledere i tonivå enheter opplever at det hybride forholdet ikke har å gjøre med om lederrollen oppleves som problematisk / mindre problematisk. Disse informantene peker på de leder etter det profesjonelle lederidealet og at de ikke opplever konflikt mellom det profesjonelle og det faglige. De to andre opplever lederrollen som problematisk og peker på en omfattende lederrolle og spennet mellom de faglige utfordringene og de begrensede økonomiske ressursene.

På spørsmål 2.4 om informantene mener det er en styrke for enhetslederrollen at den består av både en faglig del og en profesjonell del svarer **7 av 8** informanter at de mener det. Her viser funnene noe mindre forskjeller mellom argumenter fra informanter som leder flate- og tonivå enheter. Flere poengterer at det er viktig å vite hva man holder på med, derfor må man ha med det faglige. Den ene informant som svarer Nei på spørsmålet svarer på et annet spørsmål at det profesjonelle lederidealet er viktigste lederideal. En annen informant opplever også at det profesjonelle lederidealet er det viktigste, men at det faglige likevel også er viktig.

Funn viser for øvrig også at alle enhetslederne er opptatt av det faglige, enten de opplever at det er en direkte del av deres lederrolle eller at det er deres oppgave å sørge for at det faglige blir ivaretatt via andre. De to som sier det siste er begge ledere av tonivå enheter og leder etter det profesjonelle idealet.

På spørsmål 3.1 viser funn at **6 av 8** informanter opplever at deres faglige verdier har blitt satt under press i sin lederrolle. Det er ett unntak fra hver type resultatenheter. Én av dem viser til ledelsen etter det profesjonelle lederidealet og at det derfor ikke er noe faglig press. Den siste svarte enkelt og greit bare Nei. Når det spørres om hvordan dette presset kommer til uttrykk

peker ledere av flate enheter på systempress, et press til å yte mer tjenester innenfor de allerede bevilgede budsjetttrammene. Dette kan utfordre informantenes faglige verdier. Ledere av tonivå enheter beskriver i tillegg til systempress også presset fra sine mellomledere og andre økonomiske utfordringer.

På spørsmål 4.1 finner vi at **6 av 8** informanter opplever eller har opplevd å komme i klemme mellom det faglige lederidealet og det profesjonelle lederidealet. For de som svarer at de opplever denne klemma er det gjerne beskrevet som utfordringer mellom å ivareta det profesjonelle i form av mål og rammer og de faglige utfordringene man gjerne skulle løst flere av, men som bremser på grunn av økonomi. Det pekes også på at det kan være et press i forholdet mellom forventninger fra andre kommunale enheter og personer som mottar tjenester, et press om å yte mer tjenester man ikke alltid kan imøtekomme.

4.3.3 Hovedfunn 3

Hypotese 3: Resultatenhetsledere ønsker ikke et overordnet faglig ledernivå.

Forskningsspørsmål: 5.1 Ville du foretrukket å ha et faglig ledernivå mellom din enhet og rådmannsnivået?

Funn: Alle 8 informantene svar **Nei** på spørsmål om de ville foretrukket å ha et faglig ledernivå mellom sin enhet og rådmannsnivået.

Noen utdrag fra hva informantene svarer: a) *"NEI, du trenger ikke lese spørsmålet en gang!"*

b) *"Nei, for alt i verden!"*, c) *"Det er å gå tilbake i tid. Det blir jo mer byråkratisk. Det ville blitt en mye mer tungrodd organisasjon. Vi jobber mye mer effektivt nå, en mer effektiv ledelse sånn som det er nå. Jeg synes vi skal få enda mer delegering"*,

d) *"Jeg tror ikke det ville være en god ting, hva skulle den ment noe om? Jeg synes jeg har vide og gode fullmakter og jeg ser ikke et poeng i å ha et nivå mellom meg og rådmannen"*

e) *"Jeg synes det er godt å ha så kort vei opp til den øverste leder"* og f) *"Fordi jeg føler at den ledelsesstrukturen en har nå er veldig bra i forhold til det en driver med. Det at en ikke må innom så mange for å få bestemt noe eller gjort noe. Det er veldig bra!"*

Sitatene a til c er hentet fra informanter som var ledere av sine enheter også før omstillingen i kommunen. Disse lederne viser meget sterkt at dette er noe de ikke ønsker seg. Sitatene d til f er sagt av nyere ledere. Alle 8 informantene er klinkeklare i sine Nei, men kanskje de ”eldste” svarer skarpest Nei.

Andre forskningsspørsmål som ble stilt under denne hypotesen:

Spørsmål 5.4 Opplever du at nåværende kommunale organisasjonsstruktur, med flat struktur og resultatenheter, er en hensiktsmessig måte for kommunen å være organisert på?

Samtlige 8 informanter svarer **Ja** når de blir spurt om de opplever at nåværende kommunale organisasjonsstruktur, med flat struktur og resultatenheter, er en hensiktsmessig måte for kommunen å være organisert på. En informant svarte slik på spørsmålet: a) *”Absolutt! Fordi det gir makt og myndighet sånn at vi får lov å drifte enheten og oppnå resultater. Og det er ganske tilfredsstillende”*.

Andre informanter setter sine nåværende lederroller i perspektiv i forhold til lederrollen informantene hadde før omstillingen i kommunen: a) *”Fordi man kan styre enheten selv ved nedefra og opp forsvar, i stedet for å bli fortalt hva man skal gjøre, slik det var før omstillingen”* og b) *”Som resultatenheter blir ting mer alvorlig enn som den tidligere mellomlederrollen. Får mer interessante arbeidsoppgaver også. Mer ansvar det gjør bare jobben din mer spennende”*

Atter andre peker på en mer effektiv beslutningsmyndighet som følge av enhetslederrollen:

a) *”Flat struktur gjør at det ikke er så mange ledd man skal gjennom”* og b) *”skal ikke være for langt opp eller fram til de som har beslutningsmyndighet”*

Spørsmål 5.5 Mener du at kommunen ville vært tjent med en mer hierarkisk organisasjonsstruktur framfor dagens flate struktur?

På spørsmål om kommunen ville vært tjent med en mer hierarkisk organisasjonsstruktur framfor dagens flate struktur svarer **7** informanter **Nei**.

Argumenter *mot* en mer hierarkisk organisasjonsstruktur blir ytret med bestemthet av informantene: a) *”Nei, nei, nei!”*, b) *”Det ville bare blitt tull og irritasjon”*, c) *”Vi trenger det ikke”*, d) *”... jeg kan ikke forstå hvilke argumenter som skulle til for å gjøre det”*, e) *”... å ha*

mange ledd. Det er mange ting som forsvinner” og f) ” Klarer man å håndtere en flat struktur er det det beste”.

Når det gjelder argumenter *for* å ha en mer hierarkisk struktur pekes det på at det er mange små resultatenheter i kommunen som kanskje kunne være tjent med å være samlet i en tonivåenhet, særlig med tanke på at små enheter kanskje er forholdsmessig kostbare å drive og det at enhetslederen skal forholde seg til mange del oppgaver. Men, informanten oppgir at dette er en ”tro”, ikke en påstand.

En annen informant peker på at lederspennet for kommunaldirektør kan bli stort med mange resultatenheter.

Spørsmål 5.8 Skulle du ønske at du kunne lede etter byråkratisk regelstyring og prosedyrer framfor å tilpasse tjenestene etter behov?

På dette spørsmålet viser undersøkelsen at **ingen** informanter skulle ønske at de kunne lede etter byråkratisk regelstyring framfor å tilpasse tjenestene etter behov, uttrykt blant annet på disse måtene: a) *”Nei, absolutt ikke”*, b) *”Nei, nei, nei, nei”*, c) *”Nei, jeg synes det å være fleksibel både i hodet og i armene er vannvittig viktig. Ting endrer seg og da må vi også endre oss, i full fart”*, d) *”Jeg tror nettopp at det å bruke faget og få til individuell tilpasning tror jeg er kjempeviktig, spesielt når du jobber med folk slik som vi gjør”* og e) *”Vi må ha den fleksibiliteten vi har til å yte den enkelte individuelle tjenester”*.

Informantene viser med disse uttalelsene en motstand mot spørsmålet.

Oppsummert for punkt 4.3.3: Funn viser **ingen** informanter sier at de ønsker et faglig ledernivå mellom seg og rådmannen. De som var ledere av sin enhet før omstillingen uttrykker seg kanskje klarest på dette punktet. Informanten som er *for* en mer hierarkisk struktur sier dette i beskrivelsen av de mange små resultatenheter i kommunen. Der tenker informanten seg at kommunen kunne vært tjent med å samle disse enhetene i tonivåenheter. Informanten er selv leder av en tonivåenhet og peker ikke på behovet for en mer hierarkisk struktur for egen enhet. Det kan det være verdt å merke seg.

4.3.4 Hovedfunn 4

Hypotese 4: Resultatenhetslederen trives i en myndiggjort lederrolle

Forskningsspørsmål:

2.13 Opplever du å trives i stillingen som resultatenhetsleder?

7.1 Opplever du at du er myndiggjort i stillingen som enhetsleder?

På spørsmål 2.13 svarer **alle 8** informantene at de trives i stillingen.

På spørsmål om hva det er som gjør at de trives gis slike forklaringer: a) *”Ja, det kjempekjekt! Jeg får lede folk, får de ansatte til å strekke seg og mulighet til å gi back up. Det å kunne hanke inn de som trenger det er kjekt”*, b) *”Det er mange ting som gjør at jeg trives. Jeg synes jo at det er kjekt å se at vi gjør en jobb totalt. Vi har flotte fagfolk som er med å drive”*, c) *”Jeg liker å være leder. Det å få et oppdrag og få utfordringer, ha den store friheten jeg har, frihet under ansvar fordi jeg oppnår resultater”* og d) *”Ja, stor sett. Men, det er klart man har opp og ned dager. Kjekke og mindre kjekke saker”*.

Beskrivelsene at trivselselementer er mange, men også det at lederrollen kan ha sine tyngre dager er med som en opplevelse. De beskriver også forholdet til sine medarbeidere som en del av det positive. En annen ting flere informanter beskriver er støtten de opplever de får fra sin kommunaldirektør: a) *”Det skal også nevnes at vi har en utrolig god kommunaldirektør som gir oss god støtte. Det betyr at min trivsel også blir personavhengig”* og b) *”... stor støtte fra min kommunaldirektør. Stor tillit derfra begeistrer meg. Hadde vedkommende ikke satt pris på meg eller ikke hatt tillit til meg, da hadde jeg gått”*. Her pekes på at trivsel også henger sammen med at man har en sjef som er støttende. I innledningen så vi at forholdet til rådmannen var en viktig faktor for hvor godt resultatenhetsmodellen skal lykkes.

Spørsmål 7.1 Opplever du at du er myndiggjort i stillingen som enhetsleder?

På dette spørsmålet svarer **alle** enhetslederne et klart **Ja**. De opplever å være myndiggjorte i sin stilling. Her er tatt med noen beskrivelser sagt i oppfølgingsspørsmålet om på hvilken måte de opplevde denne myndiggjøringen: a) *”Jeg er gitt det øverste faglige og administrative ansvaret i enheten og det må jeg ha og ta”*, b) *”Jeg er øverste leder og kan forsvare det jeg gjør. Ingen andre kan overstyre meg så lenge jeg holder meg innenfor mitt mandat og loven”*,

c) *"Har jo fått veldig mye ansvar og vi driver nesten egenrådig", d) "Det å være leder uten makt og myndighet ville være veldig ubehagelig for meg i alle fall" og e) "Innenfor de rammene vi har opplever jeg at vi har stor frihet".*

I beskrivelser av det å være myndiggjort peker informantene på den friheten de har innenfor sitt mandat til å lede sin enhet, et mandat som også innebærer et ansvar til å lede.

Myndiggjøringen omfatter også makt til å ansette. Det gjelder for begge typer resultatenheter.

Spørsmål 7.3 Opplever du at myndiggjøringen henger sammen med kommunens flate struktur og resultatenhetsmodellen?

Alle 8 informantene sier at de opplever at myndiggjøringen, i enhetslederjobben, henger sammen med kommunens flate struktur og resultatenhetsmodellen. Noen peker på den korte avstanden oppover i systemet og at dette ligger som et mandat til stillingen, andre peker på at det også handler om at rådmannen gir denne myndigheten og at kommunaldirektør er en som stoler på sine enhetsledere og ikke driver detaljstyring.

Spørsmål 2.2. Opplever du at resultatenhetsmodellen har bidratt til å gi deg en positiv opplevelse av det å være leder?

Her svarer **samtlige informanter** at de opplever at resultatenhetsledermodellen har bidratt til å gi dem en positiv opplevelse av det å være leder.

Informantene ble så spurt om på hvilken måte de vil beskrive dette? Her er et lite knippe svar:

a) *"Jeg opplever min lederrolle som positiv. Lederrollen er også positiv for de andre ved at de kan komme til meg og få svar og slippe å vente til jeg har spurt en annen om det er greit. Denne direkte lederrollen er grei framfor en mellomlederrolle", b) "Du unngår detaljstyringen. Og mulighet til å gjøre valg som du kan stå for" og c) "Jeg synes det er stor frihet i denne rollen. Du kan forme den og lage innhold i den selv".*

Når informantene beskriver noe av det de synes er positivt med å være leder peker de blant annet på muligheten til å kunne styre resultatenheten, friheten og ansvaret i rollen, den korte veien til å ta avgjørelser og det å slippe å bli detaljstyrt.

I tillegg tas med et ekstra oppfølgingsspørsmål vedrørende myndiggjøringen.

På spørsmål 7.7 om hva det innebærer å være myndiggjort i stillingen og hvordan dette kommer til uttrykk beskriver informantene eksempelvis den korte avstanden fra forespørsel til

avgjørelse, friheten til å lede, muligheten til å involvere og overordnetes respekt for sine underordnede enhetsledere. a) *”Jeg kan svare direkte til de ansatte. Jeg slipper å spørre i fem eksemplarer som før. Jeg kan finne en løsning der og da”*, b) *”Jeg er den som er blitt ansvarlig for at ting blir gjort, og at det blir gjort på en skikkelig måte”*.

Oppsummert for punkt 4.3.4: Funn viser at **alle** informantene sier de trives i stillingen som resultatenhetsleder. Det å få medarbeiderne til å strekke seg, det å ha gode fagfolk med på laget, det å få til noe i lag med andre og det å få oppdrag og utfordringer er ting informantene beskriver som ting som er med det å gjøre at man trives. Men, at rollen også kan ha sine tyngre dager beskrives også.

Funn viser også at **alle** informantene sier de opplever å være myndiggjort i sin stilling. Det pekes på friheten man har innenfor sitt mandat til å lede sin enhet, et mandat som også innebærer et ansvar til å lede.

Funn viser at **alle** informantene sier de opplever at myndiggjøringen, i enhetslederjobben, henger sammen med kommunens flate struktur og resultatenhetsmodellen. Det pekes på kort avstand oppover i systemet, mandatet som følger stillingen, at rådmannen gir denne myndigheten og at kommunaldirektør oppleves å være en som stoler på sine enhetsledere og ikke driver detaljstyring.

Funn viser at **alle** informantene sier de opplever at resultatenhetsmodellen har bidratt til å gi dem en positiv opplevelse av det å være leder. Her beskrives blant annet muligheten til å kunne styre resultatenheten, friheten og ansvaret i rollen, den korte veien til å ta avgjørelser og det å slippe å bli detaljstyrt som elementer som har bidratt positivt til opplevelsen av det å være leder.

”Relasjonen mellom enhetsleder og rådmann blir med andre ord en svært sentral del, kanskje det viktigste enkeltelementet, i resultatenhetsmodellen” Torsteinsen (2006 s.99)

4.3.5 Hovedfunn 5

Hypotese 5: Resultatenhetslederen opplever at enhetslederrollen er en helhetlig lederrolle

Forsknings spørsmål: 2.16 Vil du beskrive resultatenhetslederrollen som en helhetlig lederrolle?⁸

På dette spørsmålet svarer **samtlig 8** informanter et bekreftende **ja**. En svarer: *"Ja, i høyeste grad"*.

Når informantene beskriver på hvilken måte de opplever den som helhetlig beskrives en omfattende lederrolle med en faglig og en profesjonell ledelsesmessig side, utfordringer og muligheter via begge idealene, brukernærhet (flat enhet), en nesten autonom rolle, en rolle som har alt; personal, økonomi og ledelse og det å gjøre sine ansatte i stand til å kunne yte enhetens tjenester. En informant sa det slik: *"Du har ansvar for alt. Til syvende og sist har du ansvar for å ansette, utvikle og avvikle ansatte, samt hele tilbudet til bruker. Det er mange områder, hvor man følger helt fra starten til slutten"*.

Samlet kan man si at informantene beskriver en lederrolle de opplever favner det meste. Man har ansvar for det administrative, for at det faglige blir ivaretatt, for det ledelsesmessige, for personalet, for økonomien og alle de utfordringer og muligheter som følger av de enkelte punktene.

Spørsmål 1.6 Hva er de viktigste målene for deg som leder?

På spørsmålet om hva som er de viktigste målene for deg som leder svarer alle informantene at det å yte faglige gode tjenester er viktigst. 7 informanter svarer at det å sikre de ansatte gode arbeidsforhold er viktig. Kommentarer fra informanter på dette punktet var at å sikre ansatte gode arbeidsforhold bidrar til å kunne rekruttere gode fagfolk og at ansatte yter gode tjenester. Å sørge for å holde budsjettet og å nå resultatmålene er også sagt å være viktige mål. Under dette spørsmålet fordeler svarene seg relativt jevnt uavhengig av type resultatenheter.

Spørsmål 2.5 Opplever du at enhetslederrollen er balansert mellom det faglige og det profesjonelle lederidealet?

På dette spørsmålet synes det å være noen forskjeller i besvarelsene mellom informanter fra flate resultatenheter og ledere i tonivå enheter. At det er ballansert innebærer ikke at det nødvendigvis er likevekt ballanse mellom de to idealene. Funn viser at ledere i flate enheter i

⁸ Spørsmål 2.16 i den justerte intervjuguiden

større grad opplever at det er en ballanse mellom de to lederidealene i lederrollen enn ledere i tonivå enheter som i mindre grad opplever denne ballansen. De sistnevnte sier enten at den ikke er i ballanse eller at man må skape denne ballansen selv, eller at det rett og slett ikke er en problemstilling. Siste kommentar hører til informant som leder etter det profesjonelle idealet.

To ledere i flate enhet er svarer at: a) *”Den er ballansert. De to idealene henger sammen og er viktig for ikke å få slagside. Det må være en ballanse ”* og b) *”Ja, det synes jeg. Det er god balanse mellom de to idealene. Men, det er klart at i perioder vil det være mer på det ene enn det andre. Her på arbeidsplassen vil det ofte være mer på det faglige fordi jeg jobber så tett med brukerne. Men, når vi er på ledermøter er det gjerne mer på det profesjonelle”*.

Samlet viser funn at informanter i flate enheter i større grad opplever at lederrollen balanserer mellom et faglig og et profesjonelt ideal enn ledere i tonivå enheter. En informant fra en flat enhet peker på det brukernære når det er snakk om det faglige, et uttrykk ledere i tonivå enheter ikke nytter i samme grad.

Oppsummert for punkt 4.3.5: Funn viser at **alle** informantene sier de opplever resultatenhetslederrollen som en helhetlig lederrolle.

Andre funn viser at **alle** informantene sier at det å yte faglige gode tjenester er det viktigste målet for dem som ledere. **7** informanter sier at det å sikre de ansatte gode forhold er et viktig mål. På spørsmål 2.3 svarer **alle** informantene at de opplever sin lederrolle som en positiv lederrolle. Når det gjelder spørsmålet (2.5) om informantene opplever at lederrollen er balansert mellom det faglige og det profesjonelle lederidealet er det noen forskjeller på hva informanter i flate enheter svarer og hva informanter i tonivå enheter beskriver. Her viser funn at ledere i flate enheter i større grad enn ledere i tonivå enheter opplever at det er ballanse mellom det faglige og det profesjonelle lederidealet i lederrollen. At det er ballansert innebærer ikke at det nødvendigvis er en likevekt ballanse mellom de to idealene. Ledere i tonivå enheter sier at det ikke er en ballanse og at man enten må man skape denne ballansen selv eller at det ikke er en problemstilling.

4.4 Andre funn

4.4.1 Ledelse etter ”godt nok” prinsippet

Når det i intervjuet ble snakket om det faglige ansvaret informantene hadde for tjenestene i sin resultatenhet svarte flere at det ofte var høye krav til tjenestene som skulle ytes. Det kom også fram at begrensinger i økonomien og de rammene man har å jobbe etter ofte er en årsak til at man må være pragmatisk når man setter de faglige standardene. Disse standardene går ikke på kant med hva som er ulovlig eller uetisk, men skal heller ikke strekke seg mot tjenester som er aller ypperst. I løpet av intervjuene beskriver 4 informanter ”godt nok” som et pragmatisk, faglig mål for tjenestene enhetene leverer. En av informantene beskrev ”godt nok” som et ideal. Noen beskrev det slik:

”Jeg tenker på det, hva som er godt nok hele tida.... Hvis vi får det som er godt nok til å oppleves som topp for den enkelte så synes jeg det er bra”.

”Men, man må ikke ha for høye ambisjoner heller. Da blir det vanskelig å gjøre jobben. For meg så er ”greit nok” perfekt. Å legge lista på godt nok er perfekt. Vi må ikke strebe etter det perfekte. Det blir aldri godt nok”.

”At vi kan forsvar det, at det faglige i tjenesten er godt nok”.

”Det tenker vi mye på, om ting er godt nok”.. ”Akkurat nå holder vi på med en diskusjon om hva som er godt nok faglig når vi skal avvikle sommerferie”

4.4.2 Gammel travet eller ny kjepphest?

Vi har sammenlignet funn i forskningsspørsmål 1 under hver hypotese med om det er forskjeller i opplevelsen blant informanter som var ledere av sine enheter før omstillingen og enhetsleder som er nye i sin stilling.

I undersøkelsen er det ikke gjort funn som tyder på klare forskjeller i besvarelsene mellom enhetsledere som var ledere av sin enhet også før omstillingen og enhetsledere som er blitt ledere av sine enheter etter omstillingen. Det eneste inntrykket som er opplevd av intervjueren er at den første gruppen ga et sterkere trykk på Nei i forskningsspørsmål 5.1. under hypotese 3

4.4.3 NPM doktriner

Spørsmålene knyttet til utvalgte NPM doktriner er gjengitt kun med Ja/Nei/Vet ikke besvarelser. Hensikten her har vært å få en kjapp oversikt over om informantene opplever at NPM begrepene er aktuelle i lederrollen og om disse er blitt en naturlig av deres hverdagsledelse.

Funn: **Alle 8** informantene svarer **Ja** på spørsmålene om de opplever å ha styringsfrihet og at det kreves av dem at de evner å lede etter et profesjonelt lederideal. **7** informanter oppgir at hverdagen er preget av å måtte være sparsommelig i forhold til ressursbruk. Den 8. informanten oppgir at ikke er nødvendig å være sparsommelig.

På spørsmål 8.4 svarer **alle** informantene at de opplever å måtte etterleve budsjettdisiplin.

4.5 Oppsummering

I undersøkelsen fant vi grunnlaget for å kunne foreta en analyse og drøfting. Vi fant at hovedhypotesene fikk det vanskelig, men at støttehypotesene så ut til å klare seg.

I neste del drøftes funnene.

Del 5 Drøfting

5.1 Innledning

Innledningsvis i punkt 1.1, blir det spurt om organisasjonsstrukturen har betydning for opplevelsen av lederrollen? Og *hvis* den har det, hvordan påvirker da organisasjonsstrukturen opplevelsen av lederrollen når den er hybrid / har hybride elementer? Fører det til at lederrollen også blir hybrid?

Teoretisk rammeverk i undersøkelsen er Scharmers type 1, den sentraliserte organisasjonen, med rasjonale fra maskinbyråkratiet og type 2, den desentraliserte organisasjonen, med rasjonale fra en divisjonert struktur. Det er i den sistnevnte formen undersøkelsen utspiller seg.

Arenaen for undersøkelsen er en stor norsk kommune som foretok en omstilling fra en type 1 sentralisert organisasjonsstruktur til en type 2 desentralisert organisasjonsstruktur. I den sentraliserte organisasjonen hadde kommunen en hierarkisk, byråkratisk struktur der makten lå sentralt i organisasjonen. Ved overgang til en type 2 desentralisert organisasjon innførte kommunen flat struktur og resultatenheter, der makt ble overført til de divisjonerte resultatenheterne. New Public Management kom inn med rasjonale i den nye organisasjonen. I det perspektivet er lederen en profesjonell leder med et profesjonelt lederideal.

Resultatenhetslederen er den nye lederen i den desentraliserte kommunen. Enhetslederen er blitt myndiggjort og har fått store fullmakter til å drive sin resultatenheter, etter rasjonale fra et profesjonelt ledelsesideal. Men, resultatenhetslederne i undersøkelsen er også fagpersoner og har som basis et faglig ideal fra utdanningen. Forholdet mellom å lede både etter et faglig ideal og et profesjonelt ideal, beskrives i undersøkelsen som en hybrid lederrolle. Hvordan opplever resultatenhetslederne denne lederrollen? Kan den være problematisk?

I problemstillingen har vi to hovedhypoteser: 1) Resultatenhetslederrollen er problematisk, 2) Resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybridrolle.

Hypotesene er framsatt fordi vi har en antakelse om at resultatenhetslederrollen er problematisk og at det har med det hybride forholdet å gjøre. I tillegg er det 3 støttehypoteser som er ment å sette hovedhypotesene i perspektiv. For hver hypotese er det stilt flere forskningsspørsmål. Disse spørsmålene er satt inn i intervjuguiden, hvor det for øvrig er langt flere spørsmål som er stilt.

Hvem var vi ute etter? Enhetene i undersøkelsen er resultatenhetsledere. Vi spør etter deres opplevelse av sin lederrolle, en lederrolle som har som utgangspunkt at den er hybrid og problematisk.

På hvilken måte nærmet vi oss informantene for å få svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen? Undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse hvor det blir nyttet en blandet metode. Det ble nyttet en intensiv kvalitativ metode med halvstrukturerte, individuelle intervju. I tillegg ble det lagt inn Ja/Nei/Vet ikke spørsmål som ga metoden en kvantitativ tilnærming.

Enhetsledere utøver ikke sin ledelse ikke i et vakuum. Den utøves i relasjon til andre. Skal vi forstå hvordan lederen opplever sin lederrolle må vi også se den som en del av et sosialt system. Aase og Fossåskaret (2007) skriver om enheten i kvalitative metoder at de er *”noe mer enn én person og samtidig noe mindre enn én person”* (Aase & Fossåskaret, 2007 s.23).

Hvordan ser rådmann og kommunaldirektører på saken? Er de som Opedal et al.(2002) beskriver det, *”rådmannen – den flate strukturens kaospilot”*? (Opedal, et al., 2002 s.55). Det får vi ikke svar på her, men vi kan nok finne beskrivelser av hvordan enhetslederne ser på det relasjonelle forholdet til kommunaldirektøren. I innledningen så vi at Torsteinsen (2006) skrev at et godt forhold til rådmannen var et viktig element i resultatenhetsmodellen (Torsteinsen, 2006)

5.2 Den metodiske tilnærmingen

Aase og Fossåskaret (2007) skriver at man bør være skeptisk til en metode som ikke frambringer ny innsikt (ibid. s.134).

Har vi gått fram på en slik måte at vi har skaffet valide resultater som vi kan bygge en analyse på? Vi ser at metoden har svakheter, særlig med å få fram nok tykke beskrivelser. Hvilke mulige feilkilder kan vi finne i undersøkelsen?

For det første; en for omfattende og dårlig utarbeidet intervjuguide. Den kan ha ført til et alt for stramt regissert intervju der informantene kan ha blitt presset til å måtte tenke raskt og ikke dvele ved spørsmålene og gi tykkere beskrivelser. Det kan ha ført til: ”ok, bli ferdig” tanken. Tidspress under intervjuene kan ha gjort intervjuguiden til undersøkelsens akilleshæl.

For det andre; de ferdig utarbeidede kategoriseringene i intervjuguiden kan ha presset informantene inn i intervjuerens tankesett og ikke gitt rom for andre kategorier som informanten måtte ha.

For det tredje; den blandede metoden gir noen utfordringer. Den kvalitative delen med dybdebeskrivelsene lider under de mange spørsmålene. Når de aller fleste spørsmålene ble satt opp med Ja/Nei/Vet alternativer blir det så besnærende enkelt.

Har vi funnet svar på vår problemstilling med den metoden som er nyttet? Ja, vi mener det. Vi mener også at mange av funnene vi har gjort er gode nok til å rettferdiggjøre argumentene i drøftingen. Det er jo flott, selv om vi også har en selvkritisk holdning til svakhetene i datainnsamlingen og strategien. Vi finner ikke at vi har løst problemstillingen på en optimal måte, men vi kan forstå dem ut fra de betingelsene som ligger til grunn i undersøkelsen. Det er i dette lyset drøftingen må forstås. Mer inngående kritikk av dette og andre deler av undersøkelsen blir beskrevet i punkt 5.4

5.3 Analyse og drøfting av funn

I dette punktet vil hovedfunnene presenteres. Punkt 4.4 Andre funn vil ikke bli drøftet separat, men heller inngå som tilleggsfunn i drøftingen av hovedfunn.

5.3.1 Om hovedfunn 1 – En mindre problematisk lederrolle

Hovedfunn 1 i punkt 4.3.1 tok for seg Hovedhypotese 1: Resultatenhetslederrollen er problematisk.

Forskningsspørsmålet som ble stilt informantene var om de opplever resultatenhetslederrollen som en problematisk eller mindre problematisk lederrolle?

Hensikten med å spørre om dette var å se om det ga grunnlag for å beholde hypotesen. Kan vi det? Vi fant at 2 av 8 informanter opplever lederrollen som problematisk, mens de 6 andre altså ikke gjør det. Vi fant også at alle de 4 informantene i flate resultatenheter opplever lederrollen som mindre problematisk, mens 2 av informantene i tonivå enhetene opplever den som mindre problematisk.

Gir dette spørsmålet nok grunnlag for å kunne trekke en konklusjon? La oss først se på hva vi fant under de andre forskningsspørsmålene som ble stilt under hovedfunn 1. Når det er spørsmål om hva det er ved resultatenhetslederrollen som gjør at informantene opplever den som problematisk / mindre problematisk får vi noe ulikt svar fra lederne av flate enheter og lederne fra tonivåenheter. Er det et godt spørsmål å stille? Ja, det mener vi for, det virker understøttende til det innledende hovedspørsmålet. Så, hvordan kan vi forstå svarene?

Informantene i flate enheter sier at det er en fordel at lederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal og at det er med å gjøre lederrollen mindre problematisk. De peker også på den korte avstanden til brukerne. De har jo ingen mellomledere under seg og opplever at de kommer tettere på brukerne. Kan nærheten til brukerne spille inn på dette? Kan denne nærheten gjøre at når det oppstår vanskelige faglige spørsmål så vet man umiddelbart hvilke ressurser man har tilgjengelig, fordi man også har ansvar for økonomien og kan gi sine medarbeidere brukernær ledelse? Ja, det kan se ut til at det er en måte å forstå det på.

Hva da med ledere av tonivå enhetene? Også 2 av dem opplever rollen som mindre problematisk. De forklarer at det har å gjøre med at de leder etter det profesjonelle lederidealet. Det kan da bety at den faglige delen derfor ikke virker forstyrrende? Nei, det kan man nok ikke si, for alle lederne i denne gruppa er svært opptatt av at enheten leverer faglige gode tjenester. Men, de beskriver også at det ikke nødvendigvis er dem som skal ta den faglige delen. Et par sier sågar at det er det profesjonelle idealet som er deres lederideal. De har mellomledere under seg som får større trykk på den faglige delen. Men, de beskriver lederrollen som en spennende rolle med stor frihet og mulighet til å utvikle egen enhet selv om den også beskrives som en gangsk tung jobb, for det er mange hensyn som skal balanseres. Vi kan forstå denne lederrollen som en krevende lederrolle.

De 2 som opplever enhetslederrollen som problematisk viser til spennet mellom de faglige idealene og ressursene som er tilgjengelig. De vil gjerne yte flere og bedre tjenester for de ser at det er behov for det, men økonomien kan bremse.

Lederrollen i tonivåenhetene synes å være en omfattende lederrolle som har ansvar for et stort felt. De skal lede sine mellomledere, de skal sørge for at enheten leverer gode faglige tjenester og de skal ivareta mange andre administrative og økonomiske oppgaver. De har mange baller i luften på en gang. Man kan nesten kalle dem for "sjonglører".

Hvordan kan vi forstå dette ut i fra teorien? I den hybride rollen er det rasjonale både fra den sentraliserte og den desentraliserte organisasjonsstrukturen. Men, siden resultatenhetsrollen er i nåtid kommer myndiggjøringen lederen til hjelp. Lederrollen de nå har beskrives som krevende og spennende og med mye frihet. Vi ville sannsynligvis ikke funnet disse svarene i en ren type 1 sentralisert organisasjon. Da ville disse lederne ikke ha den makten de nå har til å takle utfordringene her og nå.

Så, man kan tilegne den desentraliserte organisasjonen og resultatenhetsmodellen mye av æren for at informanter i flate enheter opplever enhetslederrollen som mindre problematisk.

At to av lederne i tonivå enhetene sier de hovedsakelig leder etter det profesjonelle idealet kan det kanskje antas at NPM idealet har fått innpass i denne lederrollen. Det er kanskje ikke så uforklarlig? Enhetene de driver er som mellomstore bedrifter og de kjenner på kravene til å levere gode resultater. I tillegg trives de i lederrollen, jfr. spørsmål 2.13.

Det er ikke registrert forskjeller i besvarelsene fra de som var ledere av sine enheter før omstillingen og de som er nyere enhetsledere.

I andre spørsmål svarer alle informantene at de opplever å være myndiggjorte i stillingen og at denne myndiggjøringen henger sammen med den desentraliserte organisasjonsstrukturen. Men, mange peker også på den tilliten de opplever å ha fra kommunaldirektøren. Dette er også med å bidra til at de trives.

Har metoden bidratt til å gi gyldige svar? Selv om man kunne ønsket seg flere tykke beskrivelser er det lite som tyder på at den informasjonen som er tilgjengelig er ugyldig. Metodens svakheter kan lett forstyrre tolkingen, men i dette tilfellet synes meningene til informantene å komme fram på en enkel, men likevel grei måte, selv om det ikke er tykt beskrevet.

Det er jo interessant at det profesjonelle ledelsesidealet har blitt en så naturlig del av enhetsledernes hverdag. Noen svarer at deres lederjobb er basert på det idealet, andre sier at dette idealet i lag med det faglige idealet er det en foretrukket lederrolle. En av forskjellene mellom lederrollen i den gamle sentraliserte type 1 organisasjonen og den nye desentraliserte type 2 organisasjonen er jo på mange vis innslaget av det profesjonelle lederidealet. Så fikk NPM det som den ville da? Det ser ikke ut til at informantene opplever den delen av lederrollen som problematisk. Kanskje tvert i mot. Med den nye lederrollen fulgte myndiggjøringen også med og den opplever informantene som positiv. Det nye profesjonelle lederidealet ser ut til å ha blitt en naturlig del av enhetsledernes verktøykasse. Det er kanskje flere av NPM begrepene også? Kanskje har ikke NPM ført til så mange problemer for enhetslederne? Men, at de har vært med å bidra til at informantene opplever lederrollen som en mer krevende jobb må man kunne anta. Enkelte informanter beskriver jo enhetslederrollen som en krevende rolle. Begreper fra NPM kan ha vært med å forme resultatenhetsledernes opplevelse av egen lederrolle. Vi viser her til punkt 4.4.3 i undersøkelsen hvor informantene kjapt ble spurt om de opplever enkelte NPM begreper knyttet til sin lederrolle. Blant annet ble det spurt om informantene opplever å ha styringsfrihet og at det kreves av dem at de evner å lede etter et profesjonelt lederideal? På disse spørsmålene svarte alle 8 informantene bekræftende. Kanskje er ikke NPM så fremmed for oss allikevel, slik Walker et al. (2011) beskriver: *“Yesterday’s NPM is today’s public sector, meaning that many market orientation reforms already have been adopted and institutionalized in the public sector* (Walker, Brewer, Boyne, & Avellaneda, 2011 s.715)

For å oppsummere litt: Hva kan vi da si, er resultatenhetslederrollen problematisk? Nei, det finnes ikke grunnlag i besvarelsene som skulle tilsi det. Dette begrunnes med at de fleste enhetslederne opplever resultatenhetslederrollen som en mindre problematisk lederrolle.

Hypotesen om at resultatenhetslederrollen er problematisk finner ikke støtte i undersøkelsen.

Hva kan vi lære av dette? Minst én ting: resultatenhetslederrollen ser ut til å være en suksess. Det er en lederrolle som har appell hos informantene. De er myndiggjort og har stor frihet til å være ledere. En av informantene sa det slik: *”Jeg opplever jo det at det å være i denne rollen er å være mer reell leder enn det som var i det gamle systemet”*.

5.3.2 Om hovedfunn 2 – Ikke en hybrid problematikk

Hovedfunn 2 i punkt 4.3.2 tok for seg Hovedhypotese 2: Resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybrid rolle.

Forskningsspørsmålet som ble stilt informantene var om deres opplevelse av lederrollen som problematisk / mindre problematisk har å gjøre med at lederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal?

Spørsmålet som er stilt er kanskje litt vanskelig tilgjengelig? Er det lett å forstå hva som etterspørres? Har vi fått gyldige svar? Her må vi se hva informantene selv forklarer rundt dette.

Dette er problemstillingens fase 2 og en oppfølger til hypotese 1. Hensikten med å spørre om dette var å se om det ga grunnlag for å beholde hypotesen. Vil det være grunnlag for det? Vi fant at 5 av 8 informanter opplever at deres lederrolle som problematisk / mindre problematisk har å gjøre med at lederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal, som en hybridrolle.

Vi så i forrige punkt at det var noen forskjeller mellom ledere i flate enheter og ledere i tonivå enheter. Det ser vi her også. Av de 5 informantene som svarer bekreftende på vårt spørsmål er de 4 lederne av flate enheter. Bare 1 leder fra tonivå enhetene svarer at det har med dette å gjøre.

Hva kan dette si oss? Hvorfor får vi ulike svar fra de flate enhetene kontra tonivå enhetene?

Lederne i flate enheter peker på at når man har de to lederrollene tilgjengelig er det med å bidra til at lederrollen blir mindre problematisk. *”Når jeg melder inn ting som handler om den profesjonelle siden så nyter en mye respekt og forståelse fordi en har en god faglig begrunnelse. Det fører til at en kanskje oppnår mer på den profesjonelle siden i forhold til bare å være på den profesjonelle delen”.*

De sier også igjen at de to lederrollene sammen gjør lederrollen til en helhetlig og sterk kombinasjon, slik de gjorde i forrige punkt. Det er som om de sier at hvis man blander de to rollene så får man en mye sterkere kombinasjon enn om man måtte lede etter hvert enkelt lederideal separat. Det bringer jo tanken inn på kompositter, der to materialer som blandes får en større samlet styrke enn hver for seg. Kanskje enhetslederen i flate enheter kan kalles en ”kompositt leder”?

Hva da med lederne i tonivå enhetene? De synes å ha et litt annet fokus, eller har de det?

Blant enhetsledere i tonivå enheter svarer 3 av 4 informanter at den hybride lederrollen *ikke* har å gjøre med om rollen oppleves som problematisk / mindre problematisk. Når de beskriver hva det er ved lederrollen som gjør den mindre problematisk sier de at de ikke opplever noen konflikt mellom det faglige og det profesjonelle lederidealet.

Ellers pekes på spennet mellom de faglige mål enheten har og det man faktisk oppnår. Her har tonivå enhetslederne et ekstra trykk fra sine mellomledere. Det kan føre til at de må bruke mer tid på ledelse av sine mellomledere for hver av dem kommer med sine faglige utfordringer. Dette kan kreve en strammere koordinering av ressursene enn det ledere av flate enheter bekymrer seg for.

Når vi spør om informantene opplever at det er en styrke for lederrollen at den består av et faglig og en profesjonell del svarer 7 informanter at de opplever det. De peker da på viktigheten av å vite hva man faktisk holder på med. 6 informanter opplever også at deres faglige verdier er satt under press. Her uttrykkes ord som: *"Absolutt!"*, *"Ja, det har det gjort mange ganger"*, *"Til stadighet"*. Ledere i flate enheter peker på at de opplever et systempress, et press om å yte mer tjenester innenfor samme økonomiske ramme. Også ledere i tonivå enheter peker på dette. I tillegg peker de på et generelt økonomisk press og et press fra sine mellomledere. At de opplever et systempress kan tyde på at kommunen ikke har en godt nok organisert bestiller utfører funksjon. Ved en velfungerende bestiller utfører funksjon så ville friske midler fulgt bestillingene av tjenester utover de rammene enhetene har.

Vi spurte også informantene om de opplever eller har opplevd å komme i klemme mellom det faglige lederidealet og det profesjonelle lederidealet? De samme 6 informantene fra forrige spørsmål sier de opplever det eller har opplevd det. Igjen så er det ønsket om å nå faglige mål og begrensede ressurser til å nå målene som blir brukt som argument, samt press fra andre kommunale enheter og pårørende. Det er vår oppfatning at enhetslederne gjerne vil tilby tjenestemottakere og pårørende gode tjenester som dekker deres behov. Det oppleves nok ikke som behagelig å få mange skjebner under sine vinger og kjenne på at man kan dekke alle deres behov. Men, det er en del av det trykket lederne må stå i.

En måte lederne kan takle dette på er å definere tjenestene som "gode nok". Fra punkt 4.4.1 fant vi at mange informanter beskrev begrepet "godt nok" som et pragmatisk mål for tjenesteytingen. Dette kan kanskje gi en ledelse etter "godt nok" prinsippet.

Det at man har et trykk fra mange hold kan enten tyde på at de som øver trykket her store forventninger til tjenesteytingen eller at bestiller utfører modellen ikke fungerer optimalt. Sett i lys av en ren scharmersk type 2, desentralisert organisasjonsstruktur ville økonomiske utfordringer i enhetene gitt en større åpning mot den økonomiske kilden, eller at enhetsleder kunne gå ut offentlig å si at de tilbyr tjenester etter de midler de har til rådighet. Da ville enhetslederne vært myndiggjort i enda større grad enn i dag. Her kan det se ut som den hybride organisasjonsmodellen holder et grep over resultatene. Enhetenes budsjetter fastsettes fra sentralt hold i kommunen. Sånn bør det vel også fortsatt være? Kanskje er den hybride organisasjonsstrukturen også en styrke? Hvis resultatene selv skulle få bestemme mål og mening er det ingen garanti for at de ville dra i en felles retning til beste for kommunens interesser. Kanskje ville man sett mer proteksjonstiske enheter som hadde egeninteresse av å overleve som egen enhet?

Har vi stilt de rette spørsmålene? Er det relevant å spørre om faglig press når vi skal diskutere hybridrollens problematikk? Det kan jo da se ut som at vi kun er opptatt av det faglige og ikke det profesjonelt ledelsesmessige? Kanskje det ser sånn ut, men det faglige er en likeverdig del av hybridrollen som det profesjonelle idealet er. Så hvis det faglige problemet kan forklares med ikke å være relatert til det hybride forholdet er allerede den ene delen forklart. Dessuten sier 5 informanter at deres problematiske eller mindre problematiske lederrolle ikke er knyttet til det hybride forholdet. Hva blir da utfordringene? Jo, det blir nettopp presset på det faglige. For det faglige utfordrer lederne på ulike måter, enten som en styrke i lederrollen eller som et spenn i forhold til det man ønsker å oppnå.

Som vi ser av flere av spørsmålene er det en av informantene som ikke følger de andre. Vedkommende uttrykker seg ofte ved å si seg uenig i den kategoriseringen som er gjort på forhånd med å definere lederrollen som en hybrid lederrolle. Informanten leder etter det profesjonelle lederidealet og har overlatt til andre å ta de faglige utfordringene enheten jobber med. Men, det innebærer ikke at informanten ikke er opptatt av det faglige. Vedkommende sier at det bare innebærer at i sin lederrolle er dette ansvaret lagt på andre. Informanten har derfor ikke et hybrid problem. Ved en litt mindre strukturert metode ville kanskje ikke dette vært problematisert, for da kunne vedkommende fritt beskrive sin egen opplevelse av sin lederrolle. Dette er en svakhet ved metoden. Samtidig får det stramt strukturerte intervjuet fram denne problematiseringen. Det er ikke sikkert vi ville oppnådd med et åpent intervju.

En mulig feilkilde kan være det litt krøkkete forskningsspørsmålet som ble stilt innledningsvis under dette punktet. Utarbeidingen av spørsmålet kan fort gi et klart nok bilde i hodet på den som utarbeider spørsmålet, men for den som skal svare på det kan det bli en kilde til misforståelse og feiltolkning.

Hva står vi igjen med etter denne drøftingen? Kan vi finne grunnlag for å beholde hypotese 2?

Vi kan ikke ut fra undersøkelsen se at det er grunnlag for å beholde hypotesen om at resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybrid rolle.

Hva kan vi lære av dette? Det ser ut til at vi kan trekke noen lærdommer:

Resultatenhetslederrollen er en krevende, men god rolle å være leder i. Og resultatenhetsmodellen fungerer godt som organisasjonsmodell i en desentralisert organisasjonsstruktur.

5.3.3 Om hovedfunn 3 - Nei til rehierarkisering

Hovedfunn 3 i punkt 4.3.3 tok for seg hypotese 3: Resultatenhetsledere ønsker ikke et overordnet faglig ledernivå.

Forskningsspørsmålet som ble stilt informantene var om de ville foretrukket å ha et faglig ledernivå mellom egen enhet og rådmannsnivået?

Under hovedfunn 3 går vi løs på den gamle sentraliserte type 1 organisasjonsstrukturen. Det vil si vi er ute etter å finne ut om resultatenhetslederne har ønsker om en rehierarkisering av kommunen? Hvorfor skulle de i så fall ønske seg det? Dersom resultatenhetslederjobben blir så krevende at de ikke blir i stand til å lede enheten til de målene som er satt, vil de kanskje ha et ønske om at et faglig overordnet ledernivå som kan ta en del av støyten og gi dem en litt lettere hverdag? Eller kanskje de som var ledere av enhetene sine før omstillingen i kommunen ønsker seg tilbake til en tid de kan ha opplevd som bedre enn dagens krevende lederrolle? Var alt bedre før i tiden?

Den første reaksjonen som kom under intervjuene var: *"NEI, du trenger ikke lese spørsmålet en gang!"*. Deretter kom responsene i samme ånd fra andre informanter: *"Nei, for alt i verden!"*, *"Det er å gå tilbake i tid. Det blir jo mer byråkratisk. Det ville blitt en mye mer tungrodd organisasjon"*. Reaksjonene på dette spørsmålet var ganske klare: det var uaktuelt. Ingen av informantene ønsket seg et slikt overordnet faglig ledernivå.

De samme typer reaksjoner fikk vi på spørsmålet om de skulle ønske at de kunne lede etter byråkratisk regelstyring og prosedyrer framfor å tilpasse tjenestene etter behov?

"Nei, absolutt ikke", "Nei, nei, nei, nei", "Nei, jeg synes det å være fleksibel både i hodet og i armene er vannvittig viktig". Informantene viser med disse uttalelsene motstand mot en type lederrolle man gjerne forbinder med en sentralistisk, byråkratisk lederrolle.

Vi spurte så om informantene mener at kommunen ville vært tjent med en mer hierarkisk organisasjonsstruktur framfor dagens flate struktur? Da svarer 7 informanter Nei.

"Det ville bare blitt tull og irritasjon", "Vi trenger det ikke", "... jeg kan ikke forstå hvilke argumenter som skulle til for å gjøre det".

Den åttende informanten sier at kommunen kanskje kunne vært tjent med å samle flere av de mange små resultatenehetene under en større paraply. Det er interessant, for da forsvarer man en strukturell oppbygning av de minste enhetene. Motivene her er primært økonomiske, at kommunen kan spare penger. Det er likevel ikke et ulogisk argument. For ved å samle flere små enheter i en litt større enhet kan man kanskje få en bedre ressursutnyttelse.

Deretter spurte vi med en litt annen retning: Opplever du at nåværende kommunale organisasjonsstruktur, med flat struktur og resultatenheter, er en hensiktsmessig måte for kommunen å være organisert på?

Da svarer alle informantene Ja og beskriver det i mer positive ordelag. *"Absolutt! Fordi det gir makt og myndighet sånn at vi får lov å drifte enheten og oppnå resultater. Og det er ganske tilfredsstillende", "Flat struktur gjør at det ikke er så mange ledd man skal gjennom".*

Hva sier dette oss? Vi får ganske kraftige signaler på at det man forbinder med den gamle organisasjonsstrukturen ikke er ønskelig å få tilbake. Selv ikke blant de som også var ledere av sin enhet før omstillingen. Kanskje spesielt ikke fra disse. De var veldig klare på det. Men, også de andre ga en klar oppfatning. Kanskje kan det si oss at dagens flate organisasjonsstruktur med resultatenheter oppleves som en bedre måte å være leder på. Her gjentar vi sitatet fra punkt 5.3.1: *"Jeg opplever jo det at det å være i denne rollen er å være mer reell leder enn det som var i det gamle systemet".*

Er disse funnene gyldige? Reaksjonene synes så klare at det kan vanskelig forklares at de egentlig skulle mene noe annet. Kan metoden beskyldes for å ha satt opp forskningsspørsmålene på en slik måte at svarene gir seg selv? Det kan godt være en kritikk

av metoden. Alle undersøkelser har sine svakheter og alle kan tenke sitt, men sitatene er nå engang hentet fra informantene selv. Det er mulig å gjenta undersøkelsen med de samme informantene og med den samme metoden. Det at den er så strukturert vil kunne frembringe sammenlignbare data. Om de ville svart det samme en gang til? Hvem vet? Kanskje. Bare en ny runde kan svare på det. Men, dette er vel et såpass "ufarlig" spørsmål at informantene tjener ikke stort på å pynte på sine uttalelser.

Vi kan forstå enhetslederen i et individualistisk og et holistisk perspektiv. I det individuelle er de ansvarlige ledere for sin enhet og svarer direkte til sin kommunaldirektør. De har ikke et særskilt ansvar for hvordan andre enheter drives. I sin ytterlighet kan enhetslederen ha nok med seg og sin enhet. Samtidig er ikke enhetslederen leder i et vakuum. Det er medarbeidere, brukere av tjenesten og pårørende som alle er en del av det sosiale systemet enhetslederen er leder i. At man også er leder i en større kommunal organisasjon som er en del av kommunens totale tjenestetilbud gjør at man også kan forstå enhetslederrollen i et holistisk perspektiv.

Er det mulig å beholde hypotese 3 om at resultatenhetsledere ikke ønsker et overordnet faglig ledernivå? På bakgrunn av det som framkommer i drøftingen, den eksplisitte kritikk av metoden og en samlet oppfatning, er det **vår påstand at hypotesen kan beholdes.**

Hva kan vi lære av dette? Ingen resultatenhetsledere i undersøkelsen ønsker et faglig overordnet ledernivå mellom sin enhet og rådmannsnivået. Ingen ønsker å rehierarkisere kommunen. Det kan tyde på at dagens resultatenhetsmodell er langt å foretrekke framfor gårsdagens byråkratiske organisasjonsstruktur.

Er dette overraskende? Med en krevende lederrolle skulle man kanskje tro at *for noen* ville det å få et overordnet faglig ledernivå over seg, som kunne bufre mange av de faglige spørsmålene og utfordringene, være noe de kunne tenkt seg? Kan dette også ha med makt å gjøre? En del av den makten som før lå sentralt i organisasjonen ligger nå desentralisert hos enhetslederne. Det kommer vi litt mer inn på i neste punkt.

Pendelen ser altså ikke ut til å svinge tilbake ut fra de resultater som er grunnlagsmaterialet vårt. Hva kan vi tenke om framtida i forhold til det? Vil vi se en rettvinklet utvikling, en større differensiering av resultatenheter eller vil fremtiden bringe oss lenger ned i Scharmers U med en nettverksbasert organisering? Eller kanskje vi vil oppleve blandingsformer eller løsninger vi ikke helt har åpnet for enda? Framtida kan gi svar, men vi ser litt nærmere på tenkte utviklinger i punkt 5.5.

5.3.4 Om hovedfunn 4 – En myndiggjort lederrolle

Hovedfunn 4 i punkt 4.3.4 tok for seg hypotese 4: Resultatenhetslederrollen trives i en myndiggjort lederrolle.

Forskningsspørsmålene vi stilte informantene for å finne svar på problemstillingen var om de trivdes i stillingen som resultatenhetsleder og om de opplevde at de var myndiggjort i stillingen?

Den lettvinde Ja/Nei/Vet ikke utgaven viser at alle informantene svarer at de opplever å trives i stillingen som resultatenhetsleder og at alle opplever å være myndiggjort i stillingen.

Når informantene skal beskrive hva det er som gjør at de trives beskrives det å få lede sine medarbeidere, det å få dem til å strekke seg, det å ha gode fagfolk med på laget, det å få til noe i lag med andre og det å få oppdrag og utfordringer. Dette er ting informantene forbinder med det å trives. Flere av informantene beskriver også at det å ha en god kommunaldirektør som gir dem frihet, støtte og tillit som en viktig faktor. Men, lederrollen beskrives også som en rolle som kan ha sine tyngre dager.

”Ja, det kjempekjekt! Jeg får lede folk, får de ansatte til å strekke seg og mulighet til å gi back up”, ”Det er mange ting som gjør at jeg trives... Vi har flotte fagfolk som er med å drive”, ”Ja, stor sett. Men, det er klart man har opp og ned dager. Kjekke og mindre kjekke saker”.

Når det gjelder myndiggjøringen beskriver informantene en lederrolle som gir stor frihet til å lede. De peker også på det mandatet de har fått til å lede, et mandat som også innebærer at de må ta ansvaret for å lede. Dessuten pekes det på den korte veien til avgjørelser: *”Jeg kan svare direkte til de ansatte. Jeg slipper å spørre i fem eksemplarer som før. Jeg kan finne en løsning der og da”*,

Hvordan kan vi forstå dette? Trivsel og myndighet. To sider av samme sak? Begrepene trivsel og myndighet har elementer i seg som gjør at de lett kan kobles.

Hvor gyldige er disse funnene? Er det ikke forskeren som har satt sammen spørsmålene slik at de skal tolkes under ett? Jo, det er klart. Men, innebærer det da at koblingen ikke er gyldig? Her tenkes på forskerens lange arbeidserfaring og før forståelse som grunnlag for å sette disse spørsmålene sammen. Man kan være myndiggjort uten å trives, men kan man trives uten å være myndiggjort, i en lederjobb?

Når vi spør informantene om de opplever at resultatenhetsmodellen har bidratt til å gi dem en positiv opplevelse av det å være leder svarer også alle informantene at de opplever det. De beskriver ansvar, frihet, kort vei til avgjørelser og liten detaljstyring som forhold som er med å påvirke opplevelsen av en positiv lederrolle. To av informantene uttrykte seg slik: *”Jeg opplever min lederrolle som positiv. Lederrollen er også positiv for de andre ved at de kan komme til meg og få svar og slippe å vente til jeg har spurt en annen om det er greit. Denne direkte lederrollen er grei framfor en mellomlederrolle”* og *”Du unngår detaljstyringen. Og mulighet til å gjøre valg som du kan stå for”*.

Deretter kobler vi myndiggjøring med organisasjonsstruktur når vi spør om informantene opplever at den henger sammen med kommunens flate struktur og resultatenhetsmodellen?

Alle informantene bekrefter dette forholdet. De sier det henger sammen med forhold som den korte avstanden til overordnet ledelse og den myndiggjøringen rådmannsnivået har gitt lederne.

Man må spørre seg: det var da makent til enighet og positive beskrivelser? Er det ikke et nærmest glamorøst bilde som tegnes her? Er det metoden som har manipulert fram slike svar eller kan det være et uttrykk for en opplevelse av at enhetslederrollen slik den blir beskrevet nettopp henger sammen med noen viktige faktorer: struktur, makt og tillit. Den desentraliserte type 2 organisasjonen med en divisjonert form har gitt enhetslederne stort armslag som ledere.

Her trekker vi inn Hansen et al. (2005) og maktens tredje dimensjon, den strukturelle makten. (Hanssen, et al., 2005). Det innebærer for vår del at når makt overføres til noen, enhetslederne, er det andre som mister makt. Disse andre kan være de faglige ledernivåene som ble effektivisert bort når kommunen foretok sin omstilling. Da oppstår det et maktvakuum. Rådmannen vil da stå overfor en utfordring med selv å beholde makten disse hadde og sentralisere den, eller trykke den nedover i systemet til de nye enhetslederne og dermed gi fra seg makt. I kommunen skjedde dette ved omstillingen.

Makt må følge ledermandatet, ellers blir det ingen myndiggjort enhetslederrolle. Kanskje gir myndiggjøringen også en maktfølelse som enhetslederne trives med? De beskriver den korte veien til å ta avgjørelser. Den korte veien er dem selv og avgjørelser har de myndighet til å ta. Enhetslederjobben kan vel også ha fordeler som mellomledere og øvrige ansatte ikke har? Det kan være godt å være med i det gode selskap? Men, de positive sidene ved både det strukturelle forholdet og myndiggjøringen kan forpures om enhetslederne ikke opplever å ha

tillit fra sin overordnede. Dette forholdet peker jo informantene også på. De sier at tilliten fra kommunaldirektør er en viktig faktor for at de trives i stillingen. Det innebærer jo da et element av personavhengighet? Ja, det kan se ut som at den positive opplevelsen informantene har av å være enhetsleder også henger sammen med egenskapene hos overordnet sjef. Dette kan vel da også være en sårbar faktor? Det er nok ikke utenkelig. En informant sa det slik: ”*Hadde vedkommende ikke satt pris på meg eller ikke hatt tillit til meg, da hadde jeg gått*”.

Dette viser enhetslederrollen som en del av et sosialt system og at den ikke bare må forstås i en individualistisk fortolkningsramme. Det igjen fører til at man må stille spørsmål med enhetslederens personlige egenskaper og evne til å takle utfordrende sosiale relasjoner, som eksempelvis personalkonflikter. Hvem skal man rekruttere til resultatenhetslederjobben? I undersøkelsen fant vi at alle informantene hadde lederkurs, videreutdanning innen ledelse eller lederutdanning ved siden av sin fagutdanning. Å rekruttere dyktiggjorte enhetsledere er en måte for rådmannen å sikre at man får ledere som evner å se lederrollen utover seg selv.

Dette gir oss muligheten til å stille et nytt spørsmål: Hvilken betydning har overordnet ledelse for opplevelsen av enhetslederrollen? Innledningsvis så vi at Torsteinsen (2006) beskrev at ”*Relasjonen mellom enhetsleder og rådmann blir med andre ord en svært sentral del, kanskje det viktigste enkeltelementet, i resultatenhetsmodellen*” (Torsteinsen, 2006 s.99). Dette viser at enhetslederen og rådmannen fungerer i lag i et sosialt system og at enhetslederrollen er ”*noe mer enn én person og samtidig noe mindre enn én person*” (Aase & Fossåskaret, 2007 s.23).

I dette punktet finner vi ikke noen bestemte uttalelser som skulle skille opplevelsene fra informanter i flate eller tonivå enheter, eller mellom nye enhetsledere og de som var ledere av sine enheter også før omstillingen i kommunen. Alle sier de er myndiggjort.

Hva sier alt dette oss? Er det grunnlag for å beholde hypotese 4 om at resultatenhetslederen trives i en myndiggjort lederrolle? Det eneste logiske å gjøre på bakgrunn av den drøftingen som er gjort er å si at **hypotesen beholdes**.

Hva kan vi lære av dette? Vi kan lære at kombinasjonen av en desentralisert organisasjonsstruktur og en myndiggjort lederrolle gir økt sjanse for trivsel, men at trivselen også er avhengig av et positivt tillitsforhold til overordnet ledelse. Betingelsene for dette er innenfor det området undersøkelsen dekker. Vi har også sett at disse betingelsene er tilstede i kommunen og det tjenesteområdet som er omfattet av undersøkelsen. Vi trekker en slutning

om at enhetslederrollen i undersøkelseskommunen er en god rolle å være leder i. At det er en god rolle å være leder i og at enhetslederne trives ser ut til å kunne relateres til et godt relasjonelt forhold til rådmannsnivået, ved kommunaldirektør.

5.3.5 Om hovedfunn 5 – En helhetlig lederrolle

Funn 5 i 4.3.5 tok for seg hypotese 5: Resultatenhetslederrollen opplever at enhetslederrollen er en helhetlig lederrolle.

Forskningsspørsmålene vi stilte informantene for å finne svar på problemstillingen var om informantene vil beskrive resultatenshetslederrollen som en helhetlig lederrolle?

”Ja, i høyeste grad” var den første kommentaren en av informantene kom med.

Undersøkelsen viste at samtlige informanter opplevde lederrollen sin som en helhetlig lederrolle.

Hva kan vi si om det metodiske i forhold til dette spørsmålet? Er spørsmålet for enkelt eller for rundt? Er det et selvvinnende spørsmål? Kanskje det. For hvem av informantene vil ikke svare ja på det? Men, hadde vi spurt det samme spørsmålet til en annen ledergruppe i en annen organisasjon er det ikke sikkert spørsmålet ville virket like innlysende. Her stilles spørsmålet i en sammenheng med tilstøtende spørsmål ut i fra en gitt kontekst. Da vil kanskje kritiske røster hevde at det blir litt lettvent? Når vi likevel har spurt om det er det for å være en slags motsats til den hybride problemstillingen i hovedhypotese 2, eller som en utfylling av informantenes forståelse av lederrollen. I det følgende får vi se litt av hvorfor det er aktuelt å stille dette spørsmålet.

For, når vi spør på hvilken måte de opplever den som helhetlig får vi ulike beskrivelser av en rolle som favner alt fra administrasjon, fag, personalarbeid, utvikling av tilbudet og økonomien. Som en av informantene sa det: *”Du har ansvar for alt. Til syvende og sist har du ansvar for å ansette, utvikle og avvike ansatte, samt hele tilbudet til bruker. Det er mange områder, hvor man følger helt fra starten til slutten”*. En annen informant sier: *”Med begge lederidealene blir rollen veldig omfattende. Man kan se rollen fra en faglig og en profesjonell ledelsesmessig side. Man får utfordringer og muligheter via begge idealene. Og jeg kan ta avgjørelser ut fra begge idealene”*. En tredje informant sier: *”Har et helhetlig ansvar både for fag og ledelse. I høyeste grad helhetlig, både faglig og ledelsesmessig”*.

Her ser vi noe av det som kanskje best beskriver resultatenhetslederrollen i undersøkelsen, en nesten "altomfattende" lederrolle. Ville denne rollen vært mulig i en sentralisert type 1 organisasjon? Nei, her må man kreditere den desentraliserte type 2 organisasjonen med resultatenheten som en divisjonert form. Vi finner mange tegn på at strukturen har noe å si for opplevelsen av lederrollen. Det oppleves nesten som å plukke en moden frukt. Det er vel da ikke så merkelig at informantene ikke ønsker å gi fra seg makt, som de sannsynligvis måtte gjort med innføring av et nytt overordnet faglig ledernivå.

Når vi spør informantene hva som er de viktigste målene for dem som ledere svarer alle det å yte faglige gode tjenester. 7 informanter peker i tillegg på det å sikre ansatte gode arbeidsforhold. Men, også det å holde budsjett og oppnå resultatmål sies å være viktige mål. Alle informantene er opptatt av det faglige, enten gjennom egen lederrolle eller via mellomlederne. Hvordan matcher dette den helhetlige lederrollen? Det pekes altså på det faglige: å yte gode faglige tjenester, og det profesjonelle: å sikre de ansatte gode arbeidsforhold, holde budsjetter og oppnå resultatmålene. Vi tolker dette som en del av en helhetlig forståelse av sin lederrolle.

Til slutt, i denne runden, spurte vi informantene om de opplever at enhetslederrollen er balansert mellom det faglige og det profesjonelle lederidealet? Som vi fant under resultatene i del 4, er det her noen forskjeller i opplevelsen blant ledere av flate enheter og ledere av tonivå enheter. Vi så at ledere av flate enheter i større grad enn ledere i tonivå enheter opplever at det er balanse mellom de to lederidealene. Beskrivelser som brukernært blir brukt her og er beskrevet i andre spørsmål. Og kanskje er det et lite strukturelt funn: når man er leder nærmere brukerne kjenner man også på de faglige utfordringene i større grad enn ledere i tonivå enheter. Disse, på den andre siden, peker på at balanse er noe man må skape selv. Men, en informant sa at det rett og slett ikke er en problemstilling fordi det handler om ledelse etter det faglige idealet.

Hva sier dette oss? Det sier oss at enhetslederrollen er en omfattende lederrolle som utfordrer lederen på svært mange områder. Langt på vei er det en profesjonell lederrolle. I tillegg har man det faglige ansvaret, enten selv eller via sine mellomledere.

Hva kan vi lære av dette? Vi kan lære at hvis man skal rekruttere nye enhetsledere, handler det ikke bare om å se etter faglige kvalifikasjoner. Man må også se etter lederegenskaper og ledererfaring og etter personer som evner å ha mange baller i luften samtidig. I tillegg er lederutdanning et pre.

Man må også kunne spørre seg: hvilke forskjeller er det på resultatenhetslederrollen i undersøkelsen og en lederrolle i en privat bedrift? Man har ikke de samme krav til inntjening, men man har ellers mange av de samme lederoppgavene. Vår mening er at den tiden er over der offentlige enheter kan betegnes som ineffektive pengesluk som ikke leverer varene. Nå er det krav til effektiv faglig tjenesteyting, profesjonell ledelse, budsjettdisiplin og resultatmål.

5.4 Kritisk refleksjon

Det skal ikke gå på selvfølelsen løs å være kritisk til eget arbeid. Men, det kan oppleves litt smertefullt å innse at undersøkelsen har stort forbedringspotensiale. I alle fall når konsekvensene publiseres. Manglende erfaring viser seg i de ulike fasene av undersøkelsesprosessen, en erfaring som kan komme til nytte ved en senere anledning. Forståelsen er også under utvikling og har gjennom undersøkelsesprosessen gitt nyttig lærdom. Undersøkelsen bringer fram ny kunnskap.

I det følgende er en gjennomgang av noen forhold ved undersøkelsen som kunne vært løst på en bedre måte.

Intervjuguide kritikk: Logikken med den halvstrukturerte intervjuguiden der spørsmålene var nummeret og delt inn i tema var at funnene lettere skulle kunne sammenlignes. Etter at informanten hadde svart Ja/Nei/Vet ikke på spørsmålene skulle informanten gis anledning til å beskrive sin opplevelse av spørsmålet. Etter: *"Opplever du at...?"* ble oppfølgings spørsmål som: *"Hva er det ved..."*, *"Hvordan kommer dette til uttrykk?"* stilt i flere av spørsmålene. Dette så nesten lovende ut, men gjennomføringen av intervjuene viste at intervjuguiden ikke fungerte helt innenfor den rammen som var satt. Dette hadde å gjøre med at intervjuguiden var alt for omfattende i forhold til den tiden som var til rådighet. Alle spørsmålene måtte jo bare besvares og siden det var så mange av dem ble det mindre tid til fordypning. Det ble fort undersøkelsens akilleshæl sett fra forskerens ståsted.

Under arbeidet med intervjuguiden ble stadig nye spørsmål lagt til ettersom ulike vinklinger på problemstillingen ble tenkt ut. Forskjellen på en tiltenkt effekt og praksis kom for en dag. Gode råd var dyre. Skulle man fortsette å gjennomføre de siste intervjuene eller starte på nytt? Tiden til rådighet var knapp og gjorde at de siste intervjuene ble fullført etter samme

intervjuguide, med noen ganske få endringer samt at man var observant på å få med noe mer dybdebeskrivelser.

Å gå for helt nye intervjurunder ville føre til at også andre deler av opplegget måtte revurderes. Da kom tanken på et oppfølgingsintervju med utdyping av enkelte spørsmål. Men, det å presse seg inn i informantenes allerede travle hverdag og der det gjenstod noen intervjuer førte til at dette ble skrinlagt i første runde. Siden ble det ikke tid.

Med en annerledes organisert intervjuguide der spørsmålene var mer åpne ville nok undersøkelsen kunnet gi dypere og mer interessante funn av hvordan informantene opplever sin lederrolle. Løsningen som ble valgt var ikke optimal. Både forarbeid og gjennomføring lider under dette. Dette er en svakhet ved undersøkelsen, et forhold som erkjennes. I ettertidens lys kan man si at det ville gitt undersøkelsen mer tyngde og mer valide svar om man enten hadde gått for en full kvalitativ metode med åpent individuelt intervju og en abduktiv strategi, som i utgangspunktet var tenkt, eller en full kvantitativ løsning med mange flere informanter. Kvalitativt er nok størrelsen på utvalget greit, men kvantitativt er det for lite. Hvis da den kvalitative delen av undersøkelsen har mangler vil mye av undersøkelsen halte, noe den nok gjør. Samtidig kunne denne metoden gitt bedre data med lengre intervjuer. Et overblikk over guiden vil kanskje også gi assosiasjoner til en mer deduktiv tilnærming der man er ute etter å teste om hypotesene stemmer eller ikke.

Utvalgskritikk: Det utvalget som ble gjort var etter nøye vurderinger i forhold til om de ledet flate eller tonivå enheter, erfaringen i enhetslederjobben og at omstillingen i kommunen hadde ført til at det overordnede faglige nivået ble effektivisert bort da organisasjonsstrukturen ble flatet ut. Informantene ble valgt ut fra samme tjenesteområde grunnet noe lettere tilgjengelighet og fordi alle de nevnte variablene var å finne innenfor det samme tjenesteområdet, samt at resultatene representerte et mangfold av ulike tjenester, noe som ble regnet som en fordel. Og det var det nok også. Utvalget som er gjort menes å være et godt utvalg basert på de fleste kriteriene, men ikke helt. Ved å velge alle informantene innenfor samme tjenesteområdet mistet man det andre mangfoldet som andre tjenesteområder i kommunen representerte. Det kunne gitt en bedre representasjon av resultatenehetslederrollen om undersøkelsen hadde sammenlignet opplevelsen av lederrollen fra ulike tjenesteområder.

Gjennomføringskritikk: Intervjuene foregikk på informantenes kontor. Etter en times intervju og det fremdeles var flere spørsmål igjen oppstod det tidspress, selv om det var avtalt

halvannen time. Forskeren begynte selv å bli var på om informantene syntes at intervjuet måtte nærme seg en avslutning. Dette er selvsagt intervjuerens oppfatning, men informantene var travle ledere som etter intervjuene hadde andre avtaler. Intervjuene skjøt derfor fart mot slutten av intervjusituasjonen og spørsmål behandlet mer overfladisk enn ønskelig.

At intervjuguiden ble konstruert med forhåndsbestemte tema som kategorier kan også ha ført til at intervjueren presset informanten inn i en allerede fastlagt tenkemåte. Da stod man i fare for å styre hele intervjusituasjonen på en måte som bandt informanten. Manglende intervjuerfaring kan også ha ført til en påvirkning av informanten i intervjusituasjonen, ved for eksempel å bryte inn og stille nytt spørsmål når informanten hadde svart litt og trakk pusten. Det var så mange spørsmål som ønsket besvart. Det gikk da på bekostning av dybdebeskrivelsene.

At intervjueren kjente informantene kan også ha påvirket intervjusituasjonen, gjennom å viske ut noe av skillet mellom de rollene som intervjusituasjonen krevde. Og gjennomføringen bar preg av noe tidspress, særlig mot slutten. Et grundigere forarbeid tidligere i prosessen kunne ha bedret på dette. Så står man der da, med de resultatene man har fått i undersøkelsen. Og da gjelder det å gjøre det beste ut av det på en forsvarlig måte. Det ble neste strategi.

Metodens styrke er at den er så strukturert. Den kan gjentas med samme informanter under de samme betingelsene. Det lar seg gjøre. Kanskje vil den halvstrukturerte metoden også kunne frembringe mange tilsvarende svar som det vi allerede har fått? Det er selvsagt en påstand, men metoden har en viss styrke her.

5.5 Tanker om utviklingen framover

Organisasjonsoppskrifter varer ikke evig. Også organisasjonsstrukturer vil bli påvirket av trender og tanker om at bedre praksiser har vært nyttet med hell andre steder.

Omorganiseringer og kursendringer vil naturligvis også bli en del av framtida.

Vi kan forstå endringer i organisasjoner som trender og oppskrifter på reise og som søker innpass i en organisasjon. Er de omfattende nok kan de bli definert som ”institusjonalisert

standarder” slik Røvik (1998) beskriver: ”En oppskrift er «institusjonalisert» betyr at den innenfor en periode av mange blir oppfattet og gjerne omtalt som den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne – og sogar den naturlige måten å organisere på” (Røvik, 1998 s.14).

Nedbygging og utflating av hierarkier er en slik trend som vi også har sett i norske kommuner, da gjerne forbundet med New Public Management (NPM). Kanskje kan utbredelsen av NPM i norske kommuner også forklares med at dette ble sett på som den riktige og naturlige måten å organisere på? Hva blir den neste naturlige måten å organisere på?

Sett fra dagens ståsted kan man se for seg flere mulige utviklingsscenarioer for kommunen i undersøkelsen:

Ett scenario kan være at man holder fast på nåværende organisasjonsstruktur med mindre justeringer av ansvarsområder og lederoppgaver. Den desentraliserte organisasjonsstrukturen ser ut til å ha vært en suksess, sett fra enhetsledernes side. Å bygge ned denne lederrollen vil sannsynlig bli en varm potet og man vil måtte være svært god på å takle motstand for å få det til. På den andre siden ser det ut til at framtidens enhetsledere i den desentraliserte organisasjonen også må leve med både et faglig og et profesjonelt lederideal og spennet mellom dem, men som undersøkelsen viste at det vil kunne være forskjeller på flate enheter og tonivå enheter.

Sett fra rådmannsnivået kan resultatenhetsmodellen være en fordel om alle enhetene drar i samme retning, men om de utvikler proteksjonistiske trekk og blir seg selv nok vil de myndiggjorte enhetslederne kunne bli en utfordring.

Resultatenhetslederne beholder sitt myndighetsområde og må erkjenne at den hybride lederrollen er kommet for å bli. Kanskje vil denne lederrollen utvikle seg til en pragmatisk erkjennelse og videreutvikles som ”kompositt ledelse”⁹? Kan vi se for oss resultatenhetslederen som en komposittleder? Eller kanskje den vil beskrives som en mer helhetlig lederrolle.

⁹ ”Kompositt ledelse” er her et konstruert begrep. Tanken er hentet fra kompositt materialbruk hvor man ved å blande ulike materialer gjør et produkt bedre og sterkere enn hvert enkelt materiale for seg. Her henspeilet det på kombinasjonen av det faglige og det profesjonelt ledelsesmessige.

Et annet scenario kan være en utvikling mot rehierarkisering. Et mulig rasjonale for en slik utvikling kan være at a) resultatenehetene utvikler sterke proteksjonistiske trekk og ikke jobber for en helhetlig kommunal måloppnåelse eller b) at man må foreta ytterligere og betydeligere innstramminger i kommunens økonomi noe som vil kunne gjøre enhetslederjobben problematisk og at det vil bli vanskelig å ha den frie lederrollen dagens enhetsledere i undersøkelsen har. For å få mer kontroll over slike forhold vil en sentralisering av makt og myndighet være et alternativ. Et annet alternativ for å oppnå dette kan være å slå sammen flere små enheter til tonivåenheter. Mandatet til disse nye enhetslederne vil i et slikt scenario muligens bli mer profesjonell ledelse. I undersøkelsen fant vi at ingen av informantene ønsket en slik utvikling. En ting er hva enhetslederrollen innebærer i dag. Morgendagen kan bringe nye behov.

Et tredje scenario kan være at kommunen beveger seg i retning av Scharmers 3. type, nettverksorganisasjonen, og adhocratiet. Det vil innebære enda mer utflating av dagens struktur og vil kunne gi resultatenehetslederen større myndighet til å løse de oppgaver man er satt til i lag med andre enheter, i et nettverk. Avgjørelser om bedre tjenester vil da tas i tett samarbeid mellom enhetene i nettverkene, noe som gir en ytterligere desentralisering av makt. Det er en noe vanskelig å se for seg en utvikling i en norsk kommune der denne typen ville bli rendyrket. Det er mange interessenter i forhold til tjenesteytingen som ville kunne stille store spørsmål ved den fristillingen resultatenehetene i en slik organisering. Hvem har egentlig kontrollen over resultatenehetene da?

Et fjerde scenario kan være at man på lang sikt tar steget til Scharmers 4. type, et innovativt økosystem. Hvordan denne organisasjonsformen vil arte seg i offentlig sektor er ikke så lett å se med dagens øyne, og framtida kjenner man jo ikke. Men, i denne scharmerske typen er det ved de framtidige mulighetene som dukker opp at man staker ut kursen videre (Scharmer, 2011). Kan man i dette scenarioet se for seg en fullstendig utflating av organisasjonsstrukturen der innbyggerne selv bestiller og henter ut de nødvendige tjenestene? Og der enhetslederne blir mer personlig ansvarliggjort for kvalitet og omfang av tjenestene? I en samfunnsmodell basert på denne typen er det nærliggende å tenke på en anarkistisk struktur. Det er vår oppfatning at denne strukturen vil være utenkelig for offentlige tjenester i lang tid framover. Det er også vanskelig å se for seg hensikten med at offentlige tjenester skulle bevege seg helt hit.

5.6 Oppsummering

Hvordan skal vi oppsummere dette punktet? Hva står vi igjen med? Vi fant at det ikke var grunnlag for å beholde hovedhypotesene. Hovedhypotese 1, at resultatenhetslederrollen er problematisk ble avvist av 6 av 8 informanter. De opplevde i stedet at resultatenhetslederrollen er en mindre problematisk lederrolle. Hovedhypotese 2, at lederrollen er problematisk fordi det er en hybridrolle ble også avvist. Ledere i flate enheter beskriver det som en styrke at lederrollen består av en faglig og et profesjonelt lederideal. Vi beskrev denne lederen som en ”kompositt leder”. Ledere i tonivå enheter er også svært opptatt av det faglige, men for noen av disse lederne er det mellomlederne som får det faglige ansvaret og det største faglige trykket. Disse lederne har et enda større ansvar enn ledere i flate enheter fordi de også har ansvar for at underavdelinger leverer tjenester av god faglig kvalitet. At disse lederne har så mange baller i luften gjør at vi kalte dem ”sjonglører”.

Når det gjelder støttehypotesene fant vi også mange interessante funn. Vi fant at ingen av enhetslederne ønsker en rehierarkisering, med innføring av et faglig overordnet ledernivå mellom sin enhet og rådmannsnivået. Her var alle informantene enige. Heller ikke de som var ledere av sin enhet fra før omstillingen i kommunen ønsket dette. Utenom dette fant vi ingen spesielle forskjeller mellom lederne i denne variabelen i resten av undersøkelsen.

Alle informantene opplever lederrollen som en helhetlig lederrolle med et stort ansvarsområde. Her beskrives ansvar for administrasjon, fag, ledelse, personale og økonomi. NPM bidrar med blant annet det profesjonelle lederidealet.

Informantene sier resultatenhetslederrollen er en positiv og myndiggjort lederrolle. Og den desentraliserte organisasjonsstrukturen krediteres for at denne myndiggjøringen er mulig. Uten den ville vi ikke sett den helhetlige, myndiggjorte enhetslederen. Dette er en strukturell makt knyttet til posisjonen. Det er en delegert makt gitt fra rådmannsnivået. Det gode forholdet til overordnet leder beskrives også som en grunn til at enhetslederne trives i sin lederrolle.

Relatert til organisasjonsstrukturen kan se ut til at enhetslederrollen er veltilpasset til Scharmers type 2, den desentraliserte organisasjonen. I type 2 organisasjonen er makten delegert nedover i organisasjonen slik man ser i resultatenhetsmodellen.

Kan det også være sann at en hybrid organisasjonsform og en hybrid lederrolle til en viss grad er samstemte og at det er en robust organisasjonsform? I alle fall trives alle informantene i lederrollen. De trives med å være leder enten det profesjonelle lederidealet er i førersetet eller det er i kombinasjon med det faglige lederidealet.

Metodemessig kritikk må også trekkes fram. Kommer besvarelsene så klart fram at man må spør om metoden holder mål? Er undersøkelsen for enkel i sin karakter? Vi har kritisert blandingsformen som er brukt og sagt noe om de begrensningene som ligger i det. Men, gir undersøkelsen svar på problemstillingen? Ja, vi mener det. Selv med bakgrunn i den kritikk som er stilt til strategi og gjennomføringen har vi funnet svar på det vi var ute etter.

Utover det at vi kan si metoden har en kvantitativ tilnærming, kan vi si vi har nyttet en abduktiv strategi? Eller viser våre funn at vi har nyttet en mer deduktiv strategi? Vi fant at hovedhypotesene ikke kunne beholdes. At vi testet våre hypoteser viser en mer deduktiv tilnærming. Men, vi fant også noen nye funn om resultatenhetslederrollen: Lederrollen i flate resultatenheter har en styrke i at både det faglige ledelsesidealet og det profesjonelle ledelsesidealet er til stede i samme lederrolle. Det hybride forholdet er ikke problematisk, det er en styrke. Derfor kalte vi denne lederrollen en kompositt lederrolle.

Vi fant også at enhetslederne trives i en myndiggjort og helhetlig lederrolle og at denne trivselen kan relateres til et godt relasjonelt forhold til rådmannsnivået. Dermed kan det i stor grad være personavhengig av hvor godt resultatenhetsmodellen fungerer i en kommune?

Del 6 Konklusjon

Vi startet innledningsvis med å spørre om organisasjonsstrukturen har betydning for opplevelsen og av lederrollen? Og hvis organisasjonsstrukturen *har* betydning, hvordan påvirker det opplevelsen av lederrollen? Hva da hvis organisasjonsstrukturen har hybride elementer? Og hva hvis lederrollen er en hybrid lederrolle, hvordan opplever lederen dette?

Formålet med undersøkelsen var å studere om resultatenhetslederrollen i en norsk kommune med en desentralisert organisasjonsstruktur er en problematisk hybrid lederrolle? Det hybride forholdet beskrives som to lederidealer i samme lederrolle, et faglig lederideal og et profesjonelt lederideal, og hvordan disse sammen påvirker opplevelsen av lederrollen. Det faglige idealet har enhetslederne som basis fra sin fagutdanning og det brynes mot de faglige tjenestene resultatenhetsene leverer. Dette idealet er også sentralt i den sentraliserte organisasjonen. Det profesjonelle lederidealet har sitt rasjonale fra New Public Management og kommer til uttrykk gjennom den desentraliserte organisasjonen.

Kommunen hvor empirien er hentet fra gjennomførte en omstilling fra en sentralisert til en desentralisert organisasjonsstruktur. Vi beskrev at noen logikker ble hengende igjen i den nye strukturen, noe vi beskrev som hybride elementer. Dette ga seg uttrykk gjennom de krav og forventninger som stilles til enhetslederrollen ut fra en desentralistisk organisasjonsstruktur, men også ut fra rasjonale i den tidligere sentralistiske strukturen.

Problemstillingen i undersøkelsen ble beskrevet gjennom to hovedhypoteser: 1) Resultatenhetslederrollen er problematisk, 2) Resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybrid lederrolle. Det ble også satt opp tre støttehypoteser som skulle belyse hovedhypotesene. Gjennom forskningsspørsmålene søkes svar på hvordan resultatenhetsledere opplever sin lederrolle i den desentraliserte organisasjonen.

Den teoretiske rammen undersøkelsen ble sett ut fra var Otto Scharmers koordinasjonstyper og maktgeometrier (maktstrukturer). I undersøkelsen blir dette beskrevet som to typer organisasjonsstrukturer. Den ene er type 1, en sentralistisk organisasjonsstruktur hvor makten ligger sentralt i organisasjonen. Scharmer bygger dette på maskinbyråkratiet til Henry Mintzberg. Denne typen ble brukt til å beskrive den organisasjonsstrukturen kommunen i undersøkelsen hadde før omstillingen og den danner bakgrunnsforståelsen for den andre organisasjonstypen. Den andre er type 2, en desentralisert organisasjonsstruktur hvor makten

er skjøvet nedover i organisasjonen til resultatenheter. Dette ble beskrevet som en organisasjon med flat struktur og er en divisjonert form etter Mintzbergs kategorier.

Hvilke egenskaper hos informantene var vi ute etter? Det ble valgt ut 8 informanter fra ett tjenesteområde i en bestemt kommunen som hadde gjennomført en omstilling i organisasjonsstrukturen. I denne omstillingen ble det overordnede faglige ledernivået tatt bort. Informantene ble hentet ut fra 2 variabler: den ene var at halvparten skulle være ledere i flate resultatenheter uten mellomledere og den andre halvparten skulle være ledere av tonivå enheter med avdelinger og mellomledere under seg. Hensikten var å se om opplevelser av lederrollen var ulike mellom disse to gruppene. Den andre variabelen var at halvparten av informantene skulle være ledere av sine nåværende resultatenheter også fra tiden før omstillingen og den andre halvparten skulle være nyere enhetsledere, ansatt etter omstillingen. Ville det være ulike opplevelser av lederrollen mellom disse? Enhetene i undersøkelsen er altså resultatenhetsledere valgt ut etter de kriterier som er beskrevet.

Hvordan gikk vi fram for å få svar på problemstillingen? Undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse. Det ble nyttet en blandet metode bestående av en intensiv del med halvstrukturerte individuelle intervjuer iblandet en kvantitativ del med klart avgrensede svaralternativer. Vi så at en fordel med det strukturerte intervjuet var at resultatene lettere kunne sammenlignes og at metoden ga mulighet for å gjennomføre tilsvarende undersøkelse senere. Av ulempene beskrives relativt få tykke beskrivelser fordi intervjuguiden var alt for omfattende, noe som også ga tidspress under intervjuene. Vi stilte oss derfor for hogg med tanke på hvor valide våre resultater er. Men, det er vår oppfatning at vi har fått greit nok materiale til å kunne besvare problemstillingen, selv om vi må erkjenne at denne delen ikke er optimal.

Hva fant vi? Vi skal først huske på at konklusjoner gjort i en slik undersøkelse kan være usikre. Vi fant at det ikke var grunnlag for å beholde hovedhypotesene. Når det gjelder hovedhypotese 1 svarte bare 2 av informantene at de opplevde resultatenhetslederrollen som en problematisk lederrolle. De andre beskrev den som mindre problematisk. Når det gjaldt hypotese 2 om at resultatenhetslederrollen er problematisk fordi det er en hybrid lederrolle svarte alle de 4 informantene i de flate enhetene at det hybride forholdet ikke hadde med hvorvidt lederrollen var problematisk eller ikke. Tvert i mot. Disse enhetslederne så det som en styrke for lederrollen at den bestod av et faglig og et profesjonelt ideal. Da hadde de et bredere og mer effektivt grunnlag for å ta beslutninger. Og de var i større grad brukernære i

sin hverdagsledelse enn ledere i tonivå enheter. At de to lederidealene sammen opplevdes å gi en større styrke enn bare hvert ideal for seg gjorde at vi kalte disse lederne for ”komposittledere”.

Ledere av tonivå enheter pekte på sin side på en krevende rolle og spennet mellom de faglige utfordringene og de ressursmessige mulighetene til å fylle dette spennet. Det kom også fram at ledere i denne gruppa i mindre grad opplevde en konflikt mellom det faglige og det profesjonelle idealet. Noen pekte på at de ledet etter det profesjonelle lederidealet og at mellomlederne i større grad fikk det faglige trykket. Disse lederne hadde så stort ansvarsområde og med så mange baller i lufta samtidig at vi betegnet dem som ”sjonglører”.

Hvis resultatenerlederrollen ikke er problematisk ei heller fordi det er en hybridrolle, hva er den da? Vi fant at alle informantene opplevde sin lederrolle som en helhetlig lederrolle. Det hybride i lederrollen ble riktignok anerkjent av de aller fleste, men at det var noe problem skulle den vise seg ikke å være.

Ingen av enhetslederne ønsket å rehierarkisere organisasjonsstrukturen ved å få et nytt faglig overordnet ledernivå mellom sin enhet og rådmannsnivået. Da var de meget klare på. De kunne ikke se for seg at det skulle være nødvendig. Selv ikke de som hadde vært ledere av sine enheter også før omstillingen ønsket dette. De var kanskje ”vaksinert” mot å være i en mindre myndiggjort lederrolle hvor ledelseslogikken bygger mer på å utføre ordrer og beskjeder?

Den nye lederrollen derimot oppleves som en bedre lederrolle. Det henger sammen med den friheten lederne har til å lede sine enheter, at de kan ta raske beslutninger og at de har kort vei til rådmannsnivået. Den myndiggjorte lederrollen er en posisjon enhetslederne trives i selv om det også innebærer å lede etter det profesjonelle lederidealet. Så førte visst NPM med seg noe positivt allikevel? Enhetslederne trives til tross for at det kan være en krevende rolle.

I undersøkelsen fant vi ingen betydningsfulle forskjeller mellom besvarelsene når vi så etter variabel 2 etter hvor lenge informantene hadde vært enhetsledere.

Har undersøkelsen fått fram ny innsikt? Hvis vi kan regne det som er beskrevet over som ny kunnskap må vi vel kunne hevde det.

Hva fant vi ikke? Vi fant for eksempel ikke ut noe om hvordan enhetsledernes lederstil påvirker opplevelsen av lederrollen og hvordan egne preferanser er med å styre de valg som

ble gjort i undersøkelsen. Vil slike preferanser også kunne si noe om eventuell motstand mot endringer, som for eksempel mot innføring av et overordnet faglig ledernivå. Ville vi også kunnet finne ut noe om utvikling av proteksjonistiske trekk? Vi har heller ikke problematisert at en kommune er politisk styrt og hvilken betydning det har for enhetsledernes mandat.

Har organisasjonsstrukturen betydning for opplevelsen av lederrollen? Ja, det mener vi den har. I undersøkelsen fant vi at organisasjonsstrukturen på en positiv måte påvirker lederrollen. Alle informantene opplever at den myndiggjorte lederrollen henger sammen med den desentraliserte organisasjonsstrukturen. Nåværende organisasjonsstruktur med matchende myndiggjorte lederroller ser ut til å kunne være en god måte for en kommune å være organisert på.

Resultatenhetslederrollen matcher den organisasjonsstrukturen vi finner i kommunen i undersøkelsen. Vi beskrev tidligere at denne kommunen hadde hybride trekk med enkelte elementer fra den tidligere sentralistiske logikken. Det oppleves som krevende for enhetslederne at eksempelvis bestiller utfører modellen i kommunen ikke fører til økte ressurser ved bestilling av flere tjenester. Samtidig er dette en sikkerhetsventil for rådmannen så ikke pengegaloppen er i gang. Og det er en måte å ha kontroll på omfanget av tjenesteytingen. Dette kan jo også være en sunn måte å bremse på. Og kanskje er da det man opplever som en bremse egentlig en fornuftig forvaltning? Kanskje man til og med kunne sagt at det er en fordel for den desentraliserte organisasjonen at den har holdt på en gammel logikk med at omfanget av faglige tjenester er forbeholdt den øverste ledelsen? På den måten blir dagens hybride kommune en sterkere kombinasjon enn en rendyrket desentralisert struktur.

Ut fra resultatene i undersøkelsen fant vi at den moderne enhetslederrollen er en myndiggjort og helhetlig rolle som resultatenhetslederne trives i. Vi fant også at det gode relasjonelle forholdet mellom enhetslederne og kommunaldirektør er en suksessfaktor for trivselen i lederjobben.

Forslag til videre forskning. Vi har studert resultatenhetslederens opplevelse av egen lederrolle i en desentralisert organisasjon og fant at enhetslederne opplever stor frihet til å lede egen enhet. Hvordan opplever rådmannen dette? Hvis enhetslederne blir proteksjonistiske og ikke jobber samlet for å nå kommunens mål kan det bli problematisk for rådmannen. Eller er kanskje resultatenhetslederen rådmannens ”beste venn”? Forslag til videre forskning er å undersøke hvordan rådmenn i norske kommuner med en flat struktur og resultatenheter opplever konsekvensene av resultatenhetsmodellen.

Litteraturliste

- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforl.
- Berg, L. N., Byrkjeflot, H., & Kvåle, G. (2010). Hybridledelse i sykehus - en gjennomgang av litteraturen. *Nordiske organisasjonsstudier*, 12(3), 30-49.
- Blaikie, N. (2009). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., & Thorbjørnsen, K. M. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Engelstad, F., & Steen-Johnsen, K. (2010). Hva er det med hybride organisasjoner? *Nordiske Organisasjonsstudier, Årgang 12*(Nr. 3 2010), 3-7.
- Fay, B. (1996). *Contemporary philosophy of social science: a multicultural approach*. Oxford: Blackwell.
- Hanssen, G. S., Helgesen, M., & Vabo, S. I. (2005). *Politikk og demokrati: en innføring i stats- og kommunalkunnskap*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haugland, S. O. (2007). *Hybride organisasjoner og håndtering av deres omdømme*. Masteroppgave Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Hollis, M. (2002). *The philosophy of social science: an introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hovik, S., & Stigen, I. M. (2004). *Kommunal organisering 2004: redegjørelse for Kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase* (Vol. 2004:124). Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Hovik, S., & Stigen, I. M. (2008). *Kommunal organisering 2008: redegjørelse for kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase* (Vol. 2008:20). Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E., & Torsteinsen, H. (2010). Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til et teoretisk rammeverk. *Nordiske Organisasjonsstudier, Årgang 12*(Nr. 3 2010), 8-29.

- Johnstad, T., Klausen, J. E., & Mønnesland, J. (2003). *Globalisering, regionalisering og distriktpolitikk* (Vol. nr 76, august 2003). Oslo: Utredningen.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Opedal, S. H., Stigen, I. M., & Laudal, T. (2002). Flat struktur og resultatenheter: utfordringer og strategier for kommunal ledelse *NIBR-rapport* (Vol. 2002:21, pp. 147 s.). Oslo: NIBR.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Scharmer, C. O. (2011). *Teori U: lederskap som åpner fremtiden : mot en ny sosial teknologi presencing*. Hinnerup: Ankerhus.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torsteinsen, H. (2006). *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon: instrument, symbol eller maktmiddel?* , Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Troms, [Tromsø].
- Voxted, S. (2010). *Førstelinjeledere i den kommunale sektor- En karakteristik af hybridlederen*. Det Danske ledelsesakademi, Aalborg Universitet, Aalborg. http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/2010/papers_2010/Paper_Voxsted.pdf.
- Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. (2011). Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? [Article]. *Public Administration Review*, 71(5), 707-717. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02410.x

Internet

Hybrid – biologi. I Store Norske Leksikon, hentet 23.02.2012 fra <http://snl.no/hybrid/biologi>

Personlig kommunikasjon

Voxted, Søren, lektor, Syddansk Universitet (e-post, 2. januar 2012)

Vedlegg 1 Forespørsel om å delta i intervju

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er resultatenhetslederens opplevelse av lederrollen. Jeg argumenterer for at enhetslederrollen er en hybrid lederrolle som utøves i spennet mellom et faglig lederideal og et profesjonelt lederideal. Jeg er interessert i å finne ut om resultatenhetsledere opplever denne rollen som problematisk.

Spørsmålene vil dreie seg om i hvilken grad man opplever en slik hybrid lederrolle som problematisk og hva det eventuelt er som gjør at denne rollen oppleves som problematisk.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 4-10 resultatenhetsledere med ulik ledererfaring. Den ene gruppen er de som har vært leder over lengre tid, både før og etter omstilling i kommuner, fra en hierarkisk, byråkratisk organisering til flat struktur og etablering av resultatenheter.

Den andre gruppen vil være resultatenhetsledere med kortere arbeidserfaring som resultatenhetsleder.

Jeg vil bruke spørreskjema og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og skjemaene makuleres når oppgaven er ferdig, innen utgangen av juni 2011.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 41 36 56 36, eller sende en e-post til tor.magne.fjetland@lyse.net. Du kan også kontakte min veileder Øystein Hatteland ved Institutt for Medie, Kultur og Samfunnsfag på telefonnummer **51 83 13 63 / 51 83 15 83**

Studien er ikke meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S fordi jeg vil unngå personopplysninger.

Med vennlig hilsen
Tor Magne Fjetland
Fjellsvingen 63
4340 BRYNE

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av ungdomskultur og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

Vedlegg 2 Intervjuguide

Kommentar: Når intervjuguiden ble nyttet i intervjuene ble skjemaene kopiert med større rom til beskrivelsene enn det som vises her.

1 Bakgrunn 2 Opplevd lederrolle 3 Faglig lederideal og verdier 4 I klemme? 5 Organisasjonsstruktur
6 Handlingsrom / Bestiller utfører 7 Makt og myndighet 8 NPM-doktriner

1	Bakgrunn			
1.1	Var du leder av enheten du nå er leder for også før omstillingen i kommunen?	Ja		Nei
1.2	Har du en faglig grunnutdanning? (som vernepleier, sykepleier, sosionom, førskolelærer osv)	Ja		Nei
1.3	Har du lederutdanning i tillegg til din fagutdanning?			
	a) Lederutdanning på masternivå			
	b) Lederutdanning på bachelor nivå			
	b) Videreutdanning innen ledelse			
	c) Enkeltstående lederkurs			
	d) Har kun lederutdanning			
	e) Nei, har ikke lederutdanning			
1.4	Hvorfor valgte du stillingen du nå har?			
1.5	Hvilket lederideal opplever du er viktigst for deg som resultatenhetsleder?			
	a) Det faglige lederidealet			
	b) Det profesjonelle lederidealet			
	c) Blandingen av begge lederidealene			
	d) Vet ikke			
1.6	Hva opplever du er de viktigste målene for deg som leder?			
	Her kan flere alternativer velges			
	a) Å sørge for å holde budsjettet			
	b) Å yte en faglig god tjeneste			
	b) Å yte individuelt tilrettelagte tjenester			
	c) Å nå resultatmålene			
	d) Å sikre at de ansatte har gode arbeidsforhold			
	e) Annet:			

2 Opplevd lederrolle					
2.1	Opplever du at resultatenhetslederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal?	Ja		Nei	Vet ikke
2.2	Opplever du at resultatenhetsmodellen har bidratt til å gi deg en positiv opplevelse av det å være leder?	Ja		Nei	Vet ikke
	På hvilken måte?				
2.3	Opplever du din lederrolle som en positiv lederrolle? *	Ja		Nei	Vet ikke
	På hvilken måte?				
2.4	Mener du det er en <i>styrke</i> for enhetslederrollen at den består av både en faglig del og en profesjonell del?	Ja		Nei	Vet ikke
	Hvorfor / hvorfor ikke?				
2.5	Opplever du at enhetslederrollen er balansert mellom det faglige og det profesjonelle lederidealet?	Ja		Nei	Vet ikke
	Kan du utdype det?				
2.6	Vil du rangere det faglige lederidealet som mer betydningsfullt for deg enn det profesjonelle lederidealet?	Ja		Nei	Vet ikke
	Fordi at?				
2.7	Mener du at kravene til å nå resultatene for din enhet har satt ditt faglige ledelsesideal under press?	Ja		Nei	Vet ikke
	På hvilken måte?				
2.8	Opplever du at du har innflytelse over eget arbeid?	Ja		Nei	Vet ikke
2.9	Opplever du å ha stort arbeidspress i lederrollen?	Ja		Nei	Vet ikke
	Hvis Ja, hva går det største presset på?				
2.10	Savner du merkantil støtte?	Ja		Nei	
2.11	Savner du faglig støtte?	Ja		Nei	Vet ikke
2.	Opplever du å ha innflytelse over enhetens virksomhet?	Ja		Nei	Vet

12					ikke	
2.13	Opplever du å trives i stillingen som resultatenhetsleder?	Ja		Nei	Vet ikke	
	Hva er det som gjør at du trives / ikke trives?					

2.14	Opplever du resultatenhetslederrollen som en problematisk eller mindre problematisk lederrolle?					
		Problematisk				
		Mindre problematisk				
	Hva er det ved resultatenhetslederrollen som gjør at du opplever den problematisk / mindre problematisk?					
2.15	Har din opplevelse av lederrollen som problematisk / mindre problematisk å gjøre med at lederrollen består av et faglig og et profesjonelt lederideal?	Ja		Nei	Vet ikke	
	Hvis Ja: Hva er det som gjør at du opplever den problematisk					
	Hvis Nei: På hvilken måte er den mindre problematisk?					
2.16	Vil du beskrive resultatenhetslederrollen som en helhetlig lederrolle?	Ja		Nei	Vet ikke	
	Hvis Ja: Hva er det ved lederrollen som gjør den til en helhetlig lederrolle?					
	Hvis Nei: Hva er det ved lederrollen som gjør at den ikke er en helhetlig lederrolle?					

2.17	I hvilken grad opplever du at kombinasjonen av et faglig og et profesjonelt lederideal gjør resultatenhetslederrollen til en problematisk lederrolle?					
Ikke en aktuell problemstilling	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
	1	2	3	4	5	
2.18	På hvilken måte er resultatenhetslederrollen (mer eller mindre) problematisk?					

2.19	Kort oppsummert: Hvordan opplever du resultatenhetslederrollen?					
-------------	---	--	--	--	--	--

2.20	Ser du for deg at du er i stillingen du nå har om 5 år?	Ja		Nei	Vet ikke	
-------------	---	-----------	--	------------	-----------------	--

3 Faglig lederideal og verdier				
3.1	Opplever du at dine faglige verdier har blitt satt under press i din lederrolle?	Ja	Nei	Vet ikke
3.2	Jfr. 3.1: Kan du kort beskrive på hvilken måte dette presset kommer til uttrykk?			
3.3	Er du eller har du som leder vært bekymret for det faglige ledelsesidealet?	Ja	Nei	Vet ikke
3.4	Jfr. 3.3: På hvilken måte vil du beskrive det?			
3.5	Vil du si at det faglige ledelsesidealet er under press av det profesjonelle ledelsesidealet?	Ja	Nei	Vet ikke
3.6	Hvis Ja.: På hvilken måte?			
3.7	Opplever du eller har du opplevd at krav til å nå forventede resultater har gått på bekostning av ditt faglige lederideal?	Ja	Nei	Vet ikke
3.8	Savner du å kunne få <i>faglig</i> støtte og hjelp for å kunne mestre faglige utfordringer i egen enhet?	Ja	Nei	Vet ikke
3.9	Opplever du å ha nok tid til å utvikle deg selv faglig?	Ja	Nei	Vet ikke
3.10	Ville du ønske du kunne bruke mer tid på faglige spørsmål?	Ja	Nei	Vet ikke
3.11	Opplever du å ha tid til å kunne løfte enheten faglig?	Ja	Nei	Vet ikke
	Utdyping:			
3.12	Hvis Nei: Opplever du det som problematisk?	Ja	Nei	Vet ikke
3.13	Hvis Ja: På hvilken måte opplever du det som problematisk?			

4 I klemme?		Ja	Nei	Vet ikke
4.1	Opplever du eller har du opplevd i din lederrolle å komme i klemme mellom det faglige lederidealet og det profesjonelle lederidealet?			
4.2	Kan du beskrive dette?			
4.3	Opplever du å komme i klemme dersom dine underordnede får en travlere når enheten du er leder for får nye oppdrag? Hvis Ja, på hvilken måte?	Ja	Nei	Vet ikke
4.4	Opplever du eller har du opplevd at dine underordnedes arbeidspress påvirker din trivsel som leder? Kan du utdype det?	Ja	Nei	Vet ikke
4.5	Har du opplevd at dine ansatte har klaget over en mer krevende arbeidsdag som følge at enheten har måttet påta seg større arbeidsoppgaver uten at det har fulgt med økte personalresurser? Utdyping:	Ja	Nei	Vet ikke
4.6	Opplever du noen gang å komme i krysspress mellom kravene til deg som leder fra overordnet administrative nivå og den arbeidssituasjon dine ansatte som yter tjenestene har? Utdyping:	Ja	Nei	Vet ikke

4.7	I hvilken grad opplever du at krav til å nå forventede resultater går på bekostning av ditt faglige lederideal?					
Ikke en aktuell problemstilling	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
	1	2	3	4	5	

4.8	På hvilken måte opplever du dette som problematisk?
------------	---

5 Organisasjonsstruktur				
5.1	Ville du foretrukket å ha et faglig ledernivå mellom din enhet og rådmannsnivået?	Ja	Nei	Vet ikke
	Kan du utdype det litt.			
5.2	Hvis Ja på 5.1: Ville det bidratt til å gi deg tryggere rammer for ledelse av din enhet?	Ja	Nei	Vet ikke
5.3	Jfr. 5.2.: Hvordan det? / Hvorfor ikke?			
5.4	Opplever du at nåværende kommunale organisasjonsstruktur, med flat struktur og resultatenheter, er en hensiktsmessig måte for kommunen å være organisert på?	Ja	Nei	Vet ikke
	Utdyping: Hva ville være alternativet til dagens struktur?			
5.5	Mener du at kommunen ville vært tjent med en mer hierarkisk organisasjonsstruktur framfor dagens flate struktur?	Ja	Nei	Vet ikke
	Kan du beskrive dette nærmere:			
5.6	Jfr. 5.5: Hvorfor ikke?			
5.7	Tenk deg at kommunens organisasjonsstruktur var bygd som en nettverksmodell der resultatenheterne løste sine kommunale oppgaver gjennom samarbeid enhetene seg i mellom.	Ja	Nei	Vet ikke
	Tror du dette kan være en fordelaktig organisasjonsmodell framfor dagens organisering?			
	Utdype:			
5.8	Skulle du ønske at du kunne lede etter byråkratisk regelstyring og prosedyrer framfor å tilpasse tjenestene etter behov?	Ja	Nei	Vet ikke
5.9	Hvis Ja på 5.8: Hva baserer du ditt ønske om det på?			

6 Handlingsrom og bestiller utfører				
6.1	Opplever du å ha et handlingsrom som er stort nok til at din enhet kan levere tjenester med god faglig kvalitet?	Ja	Nei	Vet ikke
	Utdype:			
6.2	Opplever du å ha resurser igjen på budsjettet til å kunne foreta handlinger du mener er formålstjenelig for enheten etter at faste utgifter som lønn og faste driftskostnader er dekket for?	Ja	Nei	Vet ikke
	Utdype:			
6.3	Har du opplevd nedskjæringer ved din enhet?	Ja	Nei	Vet ikke
6.4	Har du opplevd det flere ganger?	Ja	Nei	Vet ikke
6.5	På hvilken måte påvirker dette handlingsrommet din mulighet til å lede?			
6.6	Har du opplevd å få bestillinger av tjenester uten at det har fulgt med friske ressurser?	Ja	Nei	Vet ikke
6.7	Hvis Ja: har du da likevel måttet yte den forespurte tjenesten innenfor de allerede gitte økonomiske rammer?	Ja	Nei	Vet ikke
6.8	Hvis Ja, hvordan opplever du det?			

7 Makt og myndighet				
7.1	Opplever du at du er myndiggjort i stillingen som enhetsleder?	Ja	Nei	Vet ikke
	Utdyping:			
7.2	Opplever du at du er ansvarliggjort i din lederstilling?	Ja	Nei	Vet ikke
	Utdyping:			
7.3	Opplever du at myndiggjøringen henger sammen med kommunens flate struktur og resultatenhetsmodellen?	Ja	Nei	Vet ikke

	Utdyping:				
7.4	Opplever du at du har makt til å gjennomføre de tiltak du mener er nødvendige i enheten?	Ja	Nei	Vet ikke	
	Utdyping:				
7.5	Opplever du at du har mulighet til ”å sette foten ned” for krav som gjør at det blir vanskelig for enheten å gjennomføre kravet?	Ja	Nei	Vet ikke	
	Utdyping:				
7.6	Har du opplevd å kunne få gjennomslag for argumenter som har påvirket beslutningsprosessen på rådmannsnivået?	Ja	Nei	Vet ikke	
	Utdyping:				
7.7	Hva innebærer det for deg at du er myndiggjort i din stilling? Hvordan kommer dette til uttrykk?				

8	NPM doktriner				
8.1	Opplever du å ha styringsfrihet i din lederjobb?	Ja	Nei	Vet ikke	
8.2	Opplever du at det kreves av deg at du evner å lede etter et profesjonelt lederideal?	Ja	Nei	Vet ikke	
	Utdyping:				
8.3	Opplever du at hverdagen for din enhet er preget av å måtte være sparsommelig i forhold til ressursbruk?	Ja	Nei	Vet ikke	
8.4	Opplever du å måtte etterleve budsjett disiplin?	Ja	Nei	Vet ikke	

Kunne du til slutt nevnt 2-3 ord som beskriver din lederrolle?

Tusen takk for besvarelsene og at du satte av tid til dette!

Vedlegg 3 Hoods 7 elementer for NPM

Christopher Hood (1991) beskriver de 7 elementene som inngår i New Public Management (Hood, 1991) s.2-3

TABLE 1 Doctrinal components of new public management. (Hentet fra s. 2-3)

<i>No</i>	<i>Doctrine</i>	<i>Meaning</i>	<i>Typical justification</i>
1	'Hands-on professional management' in public sector	Active, visible, discretionary control of organizations from named persons at the top, 'free to manage'	Accountability requires clear assignment of responsibility for action, not diffusion of power
2	Explicit standards and measures of performance	Definitions of goals, targets, indicators of success, preferably expressed in quantitative terms, especially for professional services (cf. Day and Klein 1987; Carter 1989)	Accountability requires clear statement of goals; efficiency requires 'hard look' at objectives
3	Greater emphasis on output controls	Resource allocation and rewards linked to measured performance; breakup of centralized bureaucracy-wide personnel management	Need to stress <i>results</i> rather than <i>procedures</i>
4	Shift to disaggregation of units in the public sector	Break up of formerly 'monolithic' units, unbundling of u-form management systems into corporatized units around products, operating on decentralized 'one-line' budgets and dealing with one another on an 'arms length basis	Need to create 'manageable' units, separate <i>provision</i> and <i>production</i> interests, gain efficiency advantages of use of contract or franchise arrangements <i>inside</i> as well as outside the public sector
5	Shift to greater <i>competition</i> in public sector	Move to term contracts and public tendering procedures	<i>Rivalry</i> as the key to lower costs and better standards
6	Stress on private sector styles of management practice	Move away from military-style 'public service ethic', greater flexibility in hiring and rewards; greater use of PR techniques	Need to use 'proven' private sector management tools in the public sector
7	Stress on greater <i>discipline</i> and <i>parsimony</i> in resource use	Cutting direct costs, raising labour discipline, resisting union demands, limiting 'compliance costs' to business	Need to check resource demands of public sector and 'do more with less'

Litteratur

Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19.