

Mellomledeledere i en kommunal kontekst- hvilke roller spiller de?

En studie av rollen mellomledere inntar i den strategiske planleggingsprosessen i Birkenes kommunen.

Kristine Langballe

Veileder

Professor Morten Øgård

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntar ansvar for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2016

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Masteroppgaven representerer en avslutning på en mastergrad innen offentlig politikk og ledelse. Jeg sitter igjen med mange gode minner fra studietiden min ved Universitetet i Agder, og før den tid ved Universitetet i Bergen. Masteroppgaven har vært spennende og givende, samtidig har det i perioder også vært en krevende prosess. Som et resultat sitter jeg igjen med mye ny lærdom.

Det er flere som bør takkes for at jeg har kommet i mål med denne oppgaven. Først og fremst vil jeg takke min veileder Morten Øgård, dette hadde aldri blitt noe av uten deg. Du har gitt meg masse inspirasjon og gode tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Tusen takk for ditt fantastiske engasjement og gode råd.

Det er også viktig for meg å få takket alle respondentene, og de tre informantene som stilte til intervju. Tusen takk for at dere ville være med på denne studien, og for at dere tok dere tid til intervjuet i en travel og hektisk hverdag. Jeg ønsker også å takke alle andre som har vært svært hjelpelige i denne prosessen.

Det er noen andre viktige personer som også må takkes. Tusen takk til min kjære samboer, som har vært en meget tålmodig mann det siste halve året da oppgaven har vært prioritert. Tusen takk Kenneth for at du har støttet meg og ikke minst takk for at du tok deg tid til korrekturlesing. Jeg ønsker også å takke min kjære tvillingsøster. Tusen takk Elin for gode tilbakemeldinger og for korrektur av oppgaven.

Tusen takk til min søteste Johannes. Du har gitt meg masse inspirasjon og glede gjennom dine fantastiske smil og ditt gode humør.

Jeg tar det fulle og hele ansvaret for innholdet i denne oppgaven og eventuelle feil og mangler.

Kristiansand, 31.05.16

Kristine Langballe

Sammendrag

Som en følge av at mange kommuner har en anstrengt kommuneøkonomi og hele tiden må finne løsninger for å oppnå balanserte budsjetter, er det et stadig økende behov for omstilling i norske kommuner. Man ser at det hele tiden legges opp til forventninger rundt omstilling og endring, der organisasjoner forventes å ha en sterk strategisk ledelse. Strategisk planlegging er derfor en prosess som de fleste offentlige organisasjoner tar i bruk. Temaene for oppgaven er nettopp strategisk planlegging og ikke minst mellomledelse. Formålet med oppgaven er å belyse hvilke roller mellomlederne i Birkenes kommune har inntatt under den strategiske planleggingsprosessen i kommunen, der en stor strategisk omstilling utgjør det kontekstuelle bakteppet for denne prosessen. I tillegg til dette, har også oppgaven hatt som formål å undersøke hva som kan forklare de rollene mellomlederne har inntatt under denne prosessen, og seks hypoteser har blitt utformet og testet for dette formålet.

Opgavens tema er forankret i teori om strategisk planlegging og mellomledelse, og koblingen mellom disse. Det er også tatt utgangspunkt i et teoretisk rammeverk for lederroller som benyttes for å analysere og for å plassere rollene til mellomlederne. Rammeverket viser til fire ulike roller, der den første er administratoren som kan beskrives som den strukturerte koordinatoren, den andre er integratoren som kjennetegnes av å være en tilretteleggende lagbygger, den tredje er entreprenøren som karakteriseres av å være en risikovillig innovatør, og den siste rollen er produsenten som kan beskrives som den utålmodige pådriveren. Metoden som er benyttet er kvalitativ og det er foretatt intervjuer med 6 mellomledere for å belyse rollene. Det er også intervjuet to toppledere og en politiker for å få frem informasjon om kommunen, omstillingsprosessen og prosjekt-balanse gruppene.

Et av hovedfunnene fra denne studien er at rollene som mellomlederne har spilt i den strategiske planleggingsprosessen kan plasseres i høyre del av rammeverket. Dette viser at mellomlederne er strategiske ledere som har evnen til å orientere seg i de eksterne omgivelsene for å tilpasse seg etter nye behov. Det er imidlertid to mellomledere som kan plasseres innenfor, administratorrollen, en innenfor entreprenørrollen og tre innenfor produsentrollen. Samlet sett bryter funnene noe med den tradisjonelle oppfatningen av mellomlederrollen, der de har blitt ansett til å være gode administratorer og integratorer som koordinerer og integrerer på tvers av organisasjonen. Mellomlederne viser at de evner å ta hensyn til profesjonsinteressene samtidig som de er strategiske med et ønske om å oppnå resultater.

Den andre problemstillingen hadde som formål å belyse hvorfor mellomlederne velger å innta bestemte roller. Her er det tre hovedfunn jeg ønsker å presentere. Det første funnet forklarer hvorfor mellomlederne trer inn i administrator og produsent roller, da det tyder på at den organisatoriske strukturen har en effekt på rollene. Læring og kompetanseutvikling er derfor viktig hvis man ønsker at mellomledere skal innta produsent roller der de er pådrivere for gode resultater. Det andre hovedfunnet viser at personlige egenskaper har en sterk sammenheng med hvilke roller som inntas. Det er samsvar med flere av respondentenes personlige trekk og den rollen de har spilt. Det siste hovedfunnet viser at eksterne konsulenter kan forklare hvorfor mellomledere ikke inntar aktive fremtredende roller som pådrivere eller motivatorer. Etter at den eksterne konsulenten deltok i en av gruppene inntok ingen av mellomlederne roller som pådrivere eller motivatorer. Dette funnet viser til at kommuner må være kritiske til å bruke eksterne konsulenter i for stor grad, fordi de gjør mer eller mindre hele jobben, og mellomlederne mister mulighet til å være pådrivere og motivatorer for egne ideer og løsninger.

Det kan konkluderes med at mellomlederrollene er meget komplekse og sammensatte. De viser at de er strategiske ledere som evner å orientere seg i de eksterne omgivelsene. Samlet sett dekker de alle dimensjonene i det teoretiske rammeverket for lederroller, og samtlige mellomledere har egenskaper fra mer enn en av rollekategoriene. Samtidig omtales effektive og gode ledere som ledere som har egenskaper fra mer enn en av rollene, der de er fremragende i en rolle, og sånn passe i andre (Adizes 1980).

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven	9
1.1.1 Hvorfor er det interessant å studere mellomledelse i en offentlig kontekst?	10
1.2 Forskningsspørsmål og avgrensning	12
1.3 Disposisjon for oppgaven	14
2.0 Empirisk kontekst: Birkenes kommune	15
2.1 Demografi og geografi	15
2.2 Kommunens struktur	16
2.3 Sektorene i kommunen	19
2.4 Prosjekt-Balanse	22
2.5 Birkenes sin strategiske plan: ABC	25
3.0 Teori	27
3.1 Roller og rolleforståelse	27
3.2 Strategisk ledelse	28
3.3 Strategisk planlegging	29
3.4 Mellomledelse	32
3.5 Mellomledelse og strategi	34
3.6 Rammeverket for lederroller	36
3.7 Forklaringsvariabler til rollene	41
3.7.1 Strukturelle trekk	42
3.7.2 Individuelle trekk	49
3.7.3 En analysemodell for avhengig og uavhengige variabler	52
4.0 Metodisk rammeverk	54
4.1 Casestudie som forskningsdesign	55
4.2 Den kvalitative tilnærmingen	56

4.3 Kvalitativt intervju	58
4.4 Utvalg av respondenter.....	61
4.5 Transkribering av intervju	62
4.6 Reliabilitet og validitet	62
4.7 Etske hensyn	64
5.0 Empiri: hva sier dataene oss?.....	65
5.1 Empirisk data: spørsmål 1-7	65
5.1.1 Tabell 1: Oppsummering av empirisk data, spørsmål 1-7:.....	77
5.2 Empirisk data, del 2: spørsmål 8-12.....	79
5.2.1 Individuelle trekk	79
5.2.2 Strukturelle trekk.....	83
5.2.3 Tabell 2: Oppsummering av empiriske data, spørsmål 8-12	91
6.0 Analyse av dataene: når empiri møter teori.....	92
6.1 Hvilke roller har mellomlederne inntatt?.....	92
6.1.1 Oppsummering av rollene	98
7.0 Analyse av de empiriske dataene knyttet til forklaringsvariablene	100
7.1 Oppsummering av funn	111
8.0 Konklusjoner.....	113
8.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner av funnene	113
8.2 Begrensninger ved studien	118
8.3 Veien videre	119
9.0 Litteraturliste.....	120
10.0 Vedlegg og figurer.....	125
Vedlegg 1: Informasjonsskriv til respondenter	125
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	126
Vedlegg 3: Intervjuguide	127
Vedlegg 4: Figur 1: Organisasjonskart for Birkenes kommune:	130
Vedlegg 5: Figur 2: ABC- modellen for strategisk planlegging (Bryson 2004:7):.....	131
Vedlegg 6: Figur 3: Rammeverk for lederroller (Cameron og Quinn 2013:46, og Strand 2007:434):	132

Vedlegg 7: Figur 4: Analysemodell for avhengig og uavhengige variabler:	133
Vedlegg 8: Figur 5: Plassering av rollene i det teoretiske rammeverket:	134

Figur-liste:

Figur 1: Organisasjonskart for Birkenes kommune.....	18
Figur 2: ABC- modellen for strategisk planlegging.....	31
Figur 3: Rammeverket for lederroller.....	38
Figur 4: Analysemodell for avhengig og uavhengige variabler.....	53
Figur 5: Plassering av rollene i det teoretiske rammeverket.....	99

Tabell-liste:

Tabell 1: Oppsummering av empirisk data, spørsmål 1-7.....	77
Tabell 2: Oppsummering av empiriske data, spørsmål 8-12.....	90
Tabell 3: Oppsummering av funn fra forklaringsvariablene.....	111

1.0 Innledning

Fra midten av 1990- tallet og fremover har en rekke kommuner fått en anstrengt kommuneøkonomi. Dette skyldes blant annet raskere aktivitetsvekst enn inntekstvekst, høyt investeringsnivå, en økning av kommunens oppgaver og svake nettodriftsresultater (Sørensen 2007). Dette legger igjen press på at kommuner må legge frem budsjetter i balanse og ikke minst at de må tenke strategisk rundt budsjettering og planlegging. Dårlig kommuneøkonomi har ført til at mange kommuner må igjennom store omstillingsprosesser for å kutte i utgifter. Birkenes er en kommune på Sørlandet som befinner seg i en slik situasjon, nettopp derfor er denne kommunen valgt som case for oppgaven. De er i gang med en stor strategisk omstillingsprosess, der det endelige målet er å få frem et budsjett i balanse. Senere i oppgaven vil jeg forklare nærmere hvordan den strategiske prosessen i Birkenes har foregått.

Å tenke strategisk og å bruke strategisk planlegging som et styringsverktøy har i løpet av de siste tiårene blitt viktig for kommuner på grunn av den økonomiske situasjonen. Den raske samfunnsutviklingen og kravet om fornying og omstilling, sammen med forventninger om dynamiske organisasjoner og sterk strategisk ledelse, har ført til at offentlig sektor har blitt stadig mer opptatt av strategi for å komme samfunnsutviklingen i møte. Man kan derfor se at strategiarbeidet ikke kun er forbeholdt privat sektor, men er blitt vel så aktuelt i offentlig sektor. Strategisk planlegging kan ses på som en disiplinert innsats for å skape beslutninger og handlinger som former og guider en organisasjon til hva den er, hva den gjør og hvorfor den gjør det den gjør (Bryson 2004:6). Den strategiske planleggingen vil legge føringer for budsjettering, resultater og initiativer til forbedring. I litteraturen legges det vekt på å utvikle formål, visjoner og mandat sammen med nye prosjekter og tjenester, der resultatmåling og interessentenes behov også står i fokus. Enkelt sagt, kan man si at strategisk planlegging handler om å legge planer for de endringene en organisasjon ønsker å gjennomføre.

I de senere år har det vokst frem en del forskning som viser hvordan mellomledere spiller en viktig strategisk rolle, både når det kommer til utforming og iverksetting av strategisk endring (Rouleau og Balogun 2011). Mellomledere har imidlertid ikke alltid hatt en sentral posisjon i det strategiske arbeidet. Teorien har utviklet seg fra mellomledere som kun tar imot beskjeder fra toppledelsen og iverksetter strategier, til en rolle der mellomledere deltar og er helt sentrale både i strategiutvikling og iverksetting av strategi. Mellomledere er bindeleddet mellom toppledelsen og de ansatte i kommunen, og de er en viktig del av organisatorisk endring. Menneskelige ressurser er en kritisk faktor i en hvilken som helst organisatorisk eller

sosial endring, og utviklingen av lederskaps egenskaper og utvikling av individuell kompetanse er en grunnleggende del av en endrings innsats (Lavine 2014). Det er altså en kobling mellom mellomledere og strategisk planlegging. Det vil derfor være interessant å se nærmere på hvilke roller mellomledere spiller i en strategisk planleggingsprosess, der en omstilling utgjør det kontekstuelle bakteppet. I tillegg vil jeg også undersøke hva som kan forklare hvorfor mellomledere inntar bestemte roller i en strategisk planleggingsprosess.

1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

Mange kommuner har med årene fått en strammere kommuneøkonomi og samtidig et større forventningspress både fra staten som legger rammer og føringer for hvordan kommunen skal styre økonomien sin, men også fra innbyggerne som bruker de kommunale tjenestene og stiller krav til kvalitet, tilgjengelighet og service. Sektoren er også under press fra private aktører som ønsker å konkurrere om offentlige tjenester, som tidligere i hovedsak har vært styrt av det offentlige. Og ikke minst legger EU-direktiver føringer til krav om konkurranseutsetting, noe som gjør det vanskeligere for kommunene å utføre produksjon i egen regi. Mange kommuner sliter med å drifte effektivt, og uavhengig av størrelse trenger en kommune et visst antall ansatte og de må levere et visst antall tjenestetilbud til innbyggerne. Nye behov og krav sammen med lav inntekt gjør det vanskeligere for kommuner å etablere en god kommuneøkonomi.

Et resultat av en kommuneøkonomi i ubalanse kan være at de havner på Robek-listen. Per dags dato er det 51 kommuner på denne listen, og for mange er Robek mer kjent som en «svarteliste» for kommuner med dårlig økonomi. Mer konkret vil dette innebære at en kommune må ha departementets godkjenning for å ta opp lån og for å kunne leie bygninger, anlegg og varige driftsmidler som kan påføre kommunen utgifter utover de fire neste budsjettårene. Kommuner som er registrert i Robek vil miste sin selvbestemmelse over enkelte beslutninger som påvirker kommunens økonomiske situasjon, og som innskrenker det økonomiske handlingsrommet. Den 4. februar 2016 havnet Birkenes kommune på Robek-listen, noe som var et resultat av at de ikke klarte å fremlegge et budsjett i balanse (Regjeringen 2016).

Mange kommuner gjennomgår omstillingsprosesser for å forsøke å få en balansert og sunn kommuneøkonomi. Birkenes er en av de kommunene som er inne i en slik prosess, der de

prøver å snu den dårlige trenden. Kommunen har nedsatt flere prosjektgrupper og arbeidsgrupper bestående av både ansatte og politikere for å finne strategiske og økonomiske løsninger som kan bedre deres økonomi, og ikke minst for å finne frem til effektiviseringstiltak. En mer grundig gjennomgang av denne prosessen vises til under empiri kapittelet om Birkenes.

Før vi beveger oss videre i denne oppgaven vil det være viktig å avklare hva som legges i mellomlederbegrepet. Mellomledere blir forstått som ledere plassert to nivå under en toppleder, og et nivå over arbeidere og førstelinje-medarbeidere (Hope 2009, Huy 2001). Begrepet mellomleder videreutvikles og forklares mer detaljert i teorikapittelet under kapittel 2.4 om mellomledelse.

1.1.1 Hvorfor er det interessant å studere mellomledelse i en offentlig kontekst?

Sammenlignet med andre europeiske land, har kommunene i Norge hatt langt større omfang og betydning. Av alle offentlige funksjonærer jobber to tredjedeler av dem i kommunesektoren. I tillegg disponerer sektoren om lag tilsvarende andel av de samlede offentlige budsjetter. Kommunene er en stor og viktig tjenesteyter for velferdstilbud for landets innbyggere (Baldersheim et.al 2005:1). Som tidligere nevnt stilles det stadig nye og store krav til norske kommuner, og kommunene må utvikle nye lederroller for å mestre mer sammensatte oppgaver enn tidligere. Disse endringene har viktige implikasjoner for mellomledere i norske kommuner. Da det stadig stilles tøffere krav til kommuner som helhet, stilles det også strengere krav til mellomledere. Mellomledere og andre personer i ledende stillinger i det offentlige har i tillegg til symbolske og moralske krav også krav som knyttes til etterrettelighet, rettferdighet og økonomi. I dette legges det at prosedyrer skal være lovbaserte, beslutninger skal bygge på regler der ledere skal være upartiske, og offentlige midler skal brukes effektivt, rettferdig og med sparsomhet. I tillegg til dette skal ledere formidle de verdier som ligger til grunn for arbeidet i deres organisasjon eller enhet (Strand 2007).

Kravene som nevnes er en særdeles viktig del av den daglige jobben til mellomledere. Da de sitter med budsjettansvar i sin enhet, har de også ansvar for å fordele midlene på en god måte. Samtidig har mellomledere også et personalansvar, og har mange hensyn å ta i forhold til de ansatte. I tillegg til disse kravene stilles det også stadig «nye» forventninger til offentlige

ledere som blant annet er inspirert av lederidealer i privat sektor (Øgård 2005:27). Reformbølgen som kom på 1980- tallet med New Public Management har ført til at ledere innen offentlig sektor har fått et endret fokus. Det har blitt et større fokus på resultat -og måloppnåelse og det har blitt en økende bruk av konkurranse og marked for å oppnå høyere kostnadseffektivitet. Et annet kjennetegn er et større fokus på service og brukervennlighet der det legges vekt på at det offentlige er til for brukere og ikke omvendt. Ifølge Øgård (2005) kjennetegnes NPM i Norge av et ønske om å synliggjøre ledelsesfunksjonen, og kommunale mellomledere er det ledelsesnivået som gjennom de siste tiår har blitt mest eksponert for organisasjons- og ledelsesideer fra NPM.

Da mellomledere i kommuner, ofte er ledere innenfor profesjonsstyrte organisasjoner f.eks. innenfor helse og skole, har de også flere faglige hensyn å ta i forhold til sine ansatte og brukere. Sehested og Ejersbo (1998) hevder at det vil være utfordrende å lede offentlige virksomheter uten profesjonsbakgrunn, og at profesjonens betydning er uløselig tilknyttet kvaliteten på tjenesteytingen. Samtidig forventes det at mellomledere i større grad også har et fokus på å utøve profesjonell ledelse, med ferdigheter innenfor strategisk ledelse, personalledelse og endringsledelse, der de har et fokus på økonomi og oppnåelse av mål og resultater. Voxted (2010) hevder derimot at de tradisjonelle profesjonslederne ikke vil klare å løfte de endringene som offentlige organisasjoner står ovenfor, med bakgrunn i at de med stor sannsynlighet vil oppleve lojalitetskonflikter med egne ansatte og deres profesjonsinteresser. Voxted mener også at profesjonsledere ikke vil ha tid eller tilstrekkelig innsikt til å klare å utøve den strategiske ledelsen og den faglige ledelsen samtidig. Med bakgrunn i dette vil det være interessant å se om mellomlederne i denne studien, som blant annet er ledere innenfor helse og skole, er i stand til å innta roller som strategiske ledere.

Mellomledere er også i en posisjon i kommunen, der de er bindeleddet mellom ansatte og toppledelsen. De står altså i en unik posisjon, da de har kunnskap og oversikt over den daglige driften for sin enhet, samtidig som de har tilgang til toppledelsen. Mellomlederes rolle har i de siste årene blitt mer og mer viktig i forhold til det strategiske arbeidet i kommuner. Historisk sett har mellomledere vært de som kun har ansvaret for å iverksette strategier, men det har etter hvert blitt mer anerkjent hvor viktig det er å ha med denne gruppen ledere i den strategiske utformingsfasen. Mellomledere bringer viktig kunnskap om det operative arbeidet til den strategisk toppledelsen og «oversetter» toppledelsens strategi for sine medarbeidere. Dette gir et informasjonsovertak ovenfor begge parter og gjør de viktige både i utforming og i iverksetting av nye strategiske endringer. Jeg ser på mellomledere som et viktig bindeledd i

en organisasjon og tror som Ole Hope at «uten mellomledere stopper Norge opp» (Hope, 2010).

Mellomledere er den ledergruppen som etter antall er den største gruppen av ledere i offentlig sektor (Øgård 2015:3). Selv om det er gjennomført flere studier av mellomledergruppen i privat sektor, er det derimot få studier av mellomledere i offentlig sektor (ibid:4). Det er spesielt synlig at det er lite forskning som retter seg mot mellomledere i norsk offentlig sektor. Til tross for den sentrale rollen mellomledere har i kommunen og i det strategisk arbeidet, er det også få studier av hvilke roller de utgjør i det strategiske arbeidet i offentlig sektor. Wooldridge og Floyd (1990, 2008 og Floyd og Wooldridge 1992, 1997)) sin forskning på mellomlederrollen i strategiske planleggingsprosesser er fremtredende i litteraturen, men det er få studier som har gjennomført empiriske undersøkelser på dette. Det er derfor et behov for flere empiriske studier som kan være med å belyse hvilke roller mellomledere spiller i strategisk planlegging i den offentlige sektor. På dette grunnlaget har jeg med min studie om mellomledere og deres roller i strategisk planlegging, et ønske å være med på å belyse dette temaet ytterligere.

1.2 Forskningsspørsmål og avgrensning

Denne oppgaven har som formål å avdekke hvilke roller mellomledere spiller i strategiske planleggingsprosesser i kommunen. For å belyse dette vil et teoretisk rammeverk for lederroller benyttes for forklare de ulike lederrollene mellomledere trer inn i når de er blitt involvert i en strategisk planleggingsprosess. Det teoretiske rammeverket er satt sammen av både Cameron og Quinn (2011, 2013) sitt rammeverk for konkurrerende verdier (*Competing Values Leadership*) og Strand (2007) sitt PAIE- rammeverk for lederroller. Følgende problemstillinger ønskes belyst i denne oppgaven:

Hvilke lederroller spiller mellomledere i den strategiske planleggingsprosessen i Birkenes kommune? Hva kan forklare de rollene mellomledere trer inn i?

For å belyse forskningsspørsmålene er det tatt utgangspunkt i en spesifikk kommune, følgelig Birkenes kommune. Grunnen til at jeg har begrenset meg til en kommune er med hensyn til tidsaspektet ved en slik oppgave og de ressursene jeg har hatt tilgjengelig. Andre grunner som har spilt inn for valg av case er analytisk interesse, nærhet, og ikke minst at jeg visste at jeg

kunne få tilgang til respondentene i denne kommunen. For å vise til hva som kan forklare hvorfor mellomledere trer inn i bestemte lederroller er det tatt utgangspunkt i teori som hovedsakelig er hentet fra litteraturen om ledelse, mellomledelse, strategi og organisasjoner. Det vil være interessant å se om mellomlederne har gått inn i de samme eller forskjellige roller, og hva som eventuelt kan forklare dette. Følgende hypoteser er utarbeidet:

Hypotese 1: Mellomledere med sterke koblinger til eksterne aktører vil innta roller der de foreslår nye ideer og løsninger.

Hypotese 2: I de prosjekt- balanse gruppene som har hatt med personer som oppfattes som autoriteter eller personer med ekspertkunnskap vil dette føre til at mellomledere ikke trår inn i roller som pådrivere eller motivatorer.

Hypotese 3: Den organisatoriske strukturen i Birkenes kommune fører til at mellomledere inntar roller som administrator og produsent.

Hypotese 4: De kulturelle trekkene i kommunen fører til at mellomledere trer inn i roller som er internt fokusert, mot integrator rollen.

Hypotese 5: Personlige trekk forklarer hvorfor mellomlederne trer inn i bestemte roller.

Hypotese 6: Rolleforventninger legger føringer for de rollene mellomledere spiller i prosjekt- balanse gruppene.

Prosjekt-balanse gruppene som er nedsatt i Birkenes i forbindelse med en stor omstillingsprosess er en del av den strategiske planleggingsprosessen, og det ble tidlig i denne studien tatt en avgjørelse at det var disse gruppene jeg ønsket å undersøke nærmere. Tidsaspektet for en masteroppgave er ikke stort nok til å undersøke hele den strategiske planleggingen under ett. I tillegg var dette en pågående prosess da jeg skulle gjennomføre datainnsamlingen og på dette grunnlaget har jeg derfor valgt og kun se på de tidlige fasene av den strategiske planleggingen, med et fokus på prosjekt-balanse gruppene. Oppgaven har derfor ikke noe fokus på hvordan den strategiske prosessen har utviklet seg etter at delprosjekt gruppene ble avsluttet i slutten av mars. Jeg har imidlertid vært tett på og fulgt omstillingsprosessen som nå pågår i Birkenes. Det er foretatt tre informant intervjuer foruten om de seks intervjuene med mellomlederne som er respondentene i denne studien. Da to toppledere og en politiker har blitt intervjuet vil jeg også forklare noe rundt prosessen, i et mer helhetlig perspektiv.

1.3 Disposisjon for oppgaven

Oppgaven er delt inn i 10 kapitler. Det første kapitlet er presentert ovenfor og inneholder innledende informasjon om bakgrunn, tema, og forskningsspørsmål. Kapittel 2 er et empirisk kontekstuell kapittel som viser til kommunens bakgrunn og til prosjekt-balanse. Kapittel 3 tar for seg det teoretiske rammeverket for oppgaven, og inneholder ulike perspektiver for mellomledelse og strategisk planlegging, samt rammeverket for lederroller og teori og perspektiver som støtter opp om hypotesene. Kapittel 4 viser til det metodiske rammeverket for oppgaven, der de metodiske valgene begrunnes og forklares. Kapittel 5 er delt i to, og legger frem de empiriske dataene fra intervjuene. Første del av kapitlet viser til dataene som omhandler den første problemstillingen og den andre delen viser til data som omhandler den andre problemstillingen. Kapittel 6 er et analyse kapittel der empirien møter teorien og som tar for seg en drøfting av hvilke roller mellomlederne har inntatt opp mot det teoretiske rammeverket. Kapittel 7 er det andre analysekapitlet som drøfter teorien bak forklaringsvariablene opp mot de empiriske dataene. I kapittel 8 vil jeg trekke frem hovedfunnene og vise til de teoretiske og praktiske implikasjonene av funnene, og mot slutten diskuterer jeg begrensninger ved studien og veien videre. Litteraturlisten er i kapittel 9 og vedlegg i kapittel 10.

2.0 Empirisk kontekst: Birkenes kommune

Birkenes kommune er og har vært i gang med en omstillingsprosess som strekker seg noen år tilbake i tid. Med bakgrunn i å få til et budsjett i balanse og ved at de havnet på Robek-listen 4. februar 2016 har kommunen med den politiske ledelsen i spissen nedsatt prosjektgrupper og arbeidsgrupper (prosjekt-balanse), som består av både ansatte og politikere i kommunen. Hvordan denne prosessen har utviklet seg vil utdypes nærmere lenger ned i kapittelet. For å forklare situasjonen til Birkenes kommune fra et strategisk ståsted har jeg valgt å bruke ABC-modellen til Bryson (2004), som vil forklares mot slutten av kapittelet. Før dette vil jeg forklare kort om kommunen ved å presentere demografien og geografien til kommunen, deretter kommunens struktur og videre om de ulike sektorene og til slutt om den økonomiske situasjonen. Ved å få et innblikk i kommunesituasjonen til Birkenes, vil det også være lettere å forstå omstillingsprosessen kommunen er i.

2.1 Demografi og geografi

Birkenes er en innlandskommune og ligger i Aust-Agder fylkeskommune. Kommunen ble opprettet i 1967 da den ble slått sammen av Birkenes, Vegusdal og Herefoss. Kommunens administrasjonssenter er plassert i Birkeland, som er tettstedet der kommunens bosetting i stor grad er konsentrert rundt. Birkenes er blant Agderkommunene som i de siste årene har hatt høyest befolkningsvekst, der det i snitt har ligget på 1,5 prosent. I januar 2016 var det 5147 innbyggere i kommunen, som er noe over mediankommunen som ligger på 4661 innbyggere. Den aldersmessige sammensetningen viser at gruppene 0-5 år og 5-19 år ligger langt over landssnittet. Som i resten av landet, vil den største økningen være i gruppene 67-79 og over 80 år, og den store andelen eldre vil merkes spesielt etter 2020 (Birkenes kommune 2014). Landskapet i Birkenes preges av mye skog og jordbruksareal. Kommunen har produktiv skog på nesten 70 prosent av arealet, og de er en av de viktigste skogsbygdene blant fylkets kommuner. Kommunen har en stor og betydelig industri, der andelen arbeidsplasser innen industri var på 28 prosent i 2014, som er det høyeste i fylket. (Thorsnæs 2009).

Nærhet til allsidige arbeidsmarkeder som Kristiansandregionen, har betydd mye for befolkningsutviklingen i kommunen. I 2014 hadde 53 prosent av de bosatte yrkestakerne i Birkenes arbeid utenfor kommunen, hvorav 24 prosent i Kristiansand, 11 prosent i Lillesand og 5 prosent til sammen i Arendal og Grimstad (ibid). Dette er interessant fordi det

sannsynligvis forteller at kommunen de siste årene ikke bare har fått tilflyttere som alle pendler ut for å jobbe. Selv om over halvparten av de yrkesaktive pendler ut av kommunen har ikke Birkenes blitt en «soveby». Det har også vært mulig for yrkesaktive å få jobb i Birkenes. Isolert sett har Birkenes kommune mange kvinner som er i arbeid sammenlignet med menn, men utfordringen er at over 50 prosent av kvinnene jobber deltid. Statistikken viser imidlertid at den delen som jobber deltid er på vei nedover (Birkenes 2014).

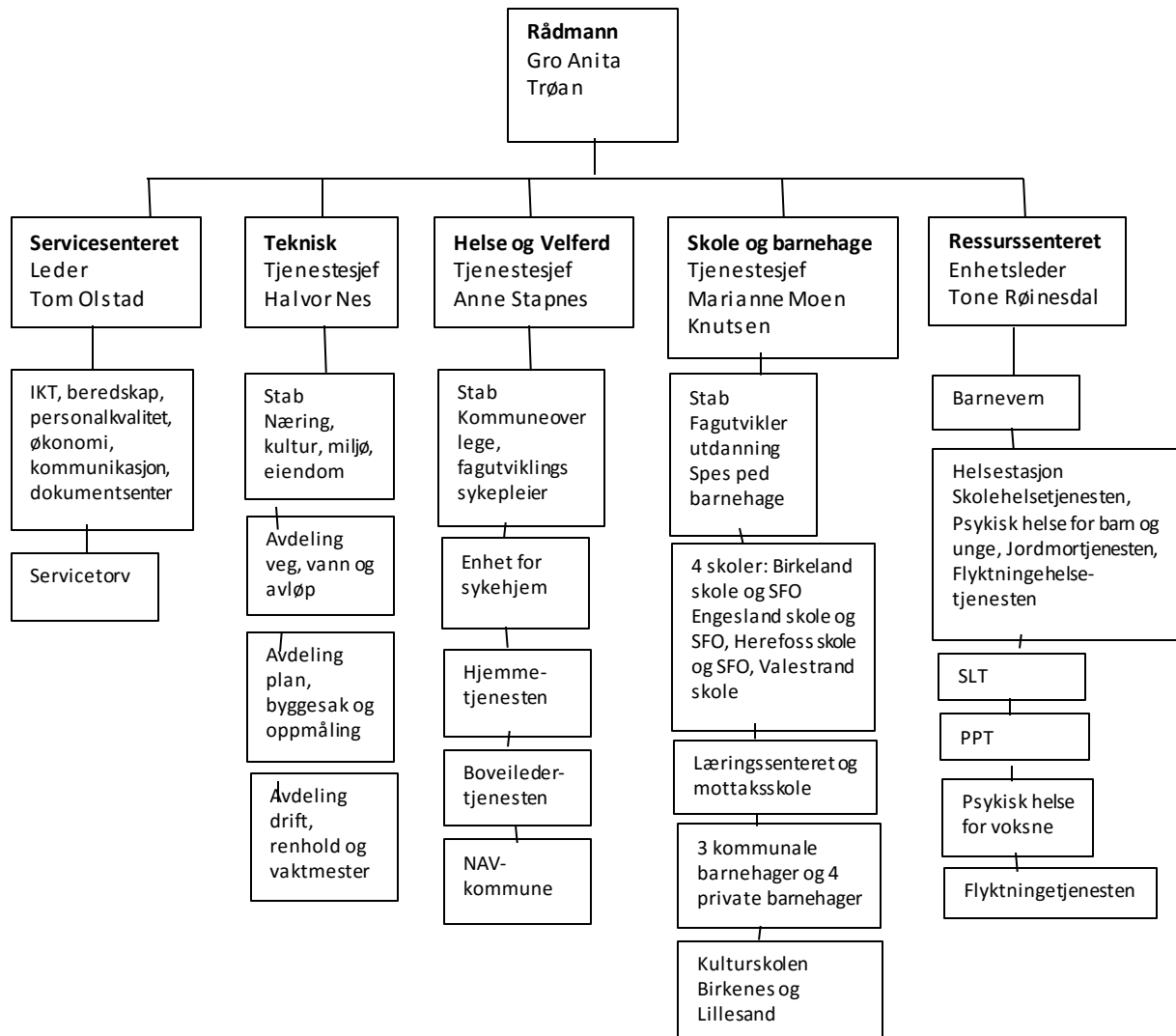
2.2 Kommunens struktur

Rådmannen i Birkenes kommune er Gro Anita Trøan som tiltrådte stillingen i september 2011. Den administrative inndelingen i kommunen består av 5 etater med ledere som er plassert under rådmannen. Servicesenteret består av IT, beredskap, økonomi, servicetorg, arkiv og personal. Teknisk enhet har i tillegg til stab, følgende tre avdelinger under seg: veg, vann og avløp, plan, byggesak og oppmåling, og drift. I september 2015 startet Birkenes et samarbeid med Lillesand kommune på tekniske tjenester. Helse og velferd har i tillegg til stab, følgende enheter under seg: enhet for sykehjem, hjemmetjenesten, boveiledertjenesten og NAV. Skole- og barnehage sektoren består i tillegg til stab, av grunnskolen samt SFO, kommunale barnehager og private, og Kulturskolen. Ressursenteret er en tverrfaglig enhet, der barnevern, helsestasjon, samordnende lokale kriminalitetsforebyggende tiltak (SLT), pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT), psykisk helse for voksne og flyktningetjenesten er underlagt. Organisasjonskart er lagt ved nedenfor.

Birkenes kommune har i hovedsak en etatsorganisering, men man kan si at i løpet av de siste fem årene har det vært en oppmykning av denne organiseringen. Tradisjonelt sett har etatsmodellkommunen blitt ansett som maskinbyråkratier, som kjennetegnes av mange styringsnivåer og sentralisert styring. I denne organisasjonsformen finner vi flere nivåer av mellomledere og deres rolle er å styre den daglige driften etter standardprosedyrer. Formelt sett er kommunen etatsorganisert, men de har gjort grep gjennom flere omstillingsprosesser der antall ledernivåer har blitt redusert og det er delegert mer ansvar til mellomledernivået. Organisasjonsformer er derimot idealmodeller, og i det virkelige liv finnes det få organisasjoner som passer inn i en rendyrket organisasjonsform (Busch et. al. 2010). Under den pågående omstillingsprosessen, har kommunen vurdert mulighetene for å endre modellen for organisasjonsstrukturen i kommunen, der det vurderes å gå over til en tonivåmodell.

Ved kommunevalget i 2015 ble Anders Christiansen fra Arbeiderpartiet valgt inn som Birkenes nye ordfører. Ap sitter i den politiske ledelsen sammen med Krf, Senterpartiet og Venstre. Den overordnede politiske styringsstrukturen i Birkenes består av kommunestyret, formannskapet og tjenesteutvalget. Planutvalget og klagenemda er personidentiske med formannskapet, og kontrollutvalget er organet for kommunestyrets egen internkontroll. Kommunen er med i regionrådet Knutepunkt Sørlandet sammen med Iveland, Kristiansand, Lillesand, Songdalen, Søgne og Vennesla. Dette er et interkommunalt samarbeidsorgan som har eksistert siden 1996, og som jobber for tiltak knyttet til tjenesteyting til innbyggerne og for generell utvikling av medlemskommunene. Til sammen er det 137475 innbyggere i kommunene som er med i Knutepunkt Sørlandet. Birkenes har tette kontakter med Lillesand kommune og i tillegg til å ha et samarbeid innen teknisk sektor har de også et samarbeid innenfor barnevern sammen med andre kommuner.

Figur 1: Organisasjonskart (Birkenes kommune 2015):



2.3 Sektorene i kommunen

Nedenfor vil de ulike sektorene presenteres, deretter vil jeg i kortfattet vis til kommunenes økonomiske situasjon. Det er lagt mer vekt på de enhetene og områdene som er utredet grundig i delgruppene til prosjekt-balanse.

Skole og barnehage

I Birkenes kommune er det to barneskoler, en kombinert skole og en ungdomsskole, i tillegg har kommunen voksenopplæring. Avgangskarakterene på 10. trinn har ligget midt på treet de siste årene, og resultater for nasjonale prøver ligger litt lavere enn dette. Det er gjerne på spesialundervisning at kommunen skiller seg noe ut fra ellers i landet (Kommunebarometeret 2015). Sammenlignet med nærliggende kommuner, som har hatt en utflating eller nedgående trend, har Birkenes hatt en stigende kurve de siste årene (Birkenes kommune 2014). Trenden kan imidlertid ha begynt å snu, da kommunen nå har 11,9 prosent som får spesialundervisning i 2014-15, som er en nedgang fra 12,4 prosent i skoleåret før. Det er fortsatt høyt, da landsgjennomsnittet er på 8 prosent. Spesialundervisning er noe som har blitt utredet i prosjekt-balanse gruppene. De siste tre årene har Birkenes hatt færre elever per lærer i snitt i ordinær undervisning enn resten av landet og fylket (Fylkesmannens kommunebilde 2015). I henhold til kostra-tallene bruker Birkenes grunnskole i gjennomsnitt 88.572 kroner per elev. Gjennomsnittet på landsbasis ligger på 86.070 (Skaar 2015).

Birkenes kommune har tre kommunale barnehager og fire private. Bemanningen i de kommunale barnehagene ligger under middels, men i løpet av 2015 økte bemanningen med 3 prosent. Alle styrere og pedagogiske ledere i de kommunale barnehagene har pedagogisk utdanning, og oppfyller utdanningskravet til pedagogiske ledere (Fylkesmannens kommunebilde 2015). I de kommunale barnehagene er det 13,2 barn per barnehagelærer, som ligger noe under utdanningsforbundet sine anbefalinger (Utdanningsforbundet 2015). I Birkenes er det 3,1 prosent andel menn i barnehagene, og dette er under gjennomsnittet i Aust-Agder som ligger på 7 prosent og landsgjennomsnittet på 7,6 prosent. Barn som får spesialpedagogisk hjelp har i Aust-Agder vært jevnt stigende de siste fem årene. Fylkesmannen (kommunebildet 2015) peker på lav andel bekymringsmeldinger til barnevernet som en samlet utfordring for Aust-Agder kommunene. I følge Kommunebarometeret (2015) er den gjennomsnittlige kostnaden i kommunale barnehager per barn på 181 520 kroner, denne er da justert for lønns- og prisvekst i kommunene. I Birkenes

ligger den gjennomsnittlige kostnaden per barn på 169 757 kroner, som er en del under gjennomsnittet i landet.

Helse og velferd

I Kommunebarometeret (2015) har eldreomsorgen i Birkenes kommune en topp- 100 plassering. De ligger på plass nr. 81 i landet og kostnadene for pleie og omsorg ble marginalt billigere i 2015 enn året før. Birkenes er en kommune som har hatt fokus på kvalitet i sin eldreomsorg, og de har vært gjennom flere omstillingsprosesser for å kunne drifte rimeligere. Kommunen har noe mer hjemmebasert eldreomsorg enn normalkommunen, og de har middels andel plasser avsatt til demente. På sykehjem har det blitt klart mer tid med lege og fysioterapeut, og tilbudet er omfattende (Kommunebarometeret 2015). Dette er noe Fylkesmannens kommunebilde (2015) også presiserer, og utdyper at kommunen nå ligger godt over anbefalt norm på legetimer. I Birkenes er andelen gamle med tjenester og stort omsorgsbehov litt under middels. I kommunen er brukerundersøkelser et prioritert område (Kommunebarometeret 2015).

Ressurssenteret er en egen etat i kommunen, men ble lagt under helse og velferdssektoren i prosjekt-balanse. Innenfor barnevernet kommer det frem fra Kommunalrapport (2015) at bemanningen er lav og saksbehandlingen tok for lang tid. Fire av fem barn har en utarbeidet plan, som er noe lavere enn snittet i landet på 83 prosent. Brukerne blir ikke spurt ifølge kommunens opplysninger. Birkenes kommune er med i et interkommunalt samarbeid innenfor barnevern, sammen med Lillesand, Søgne, Sogndalen og Kristiansand.

Helsesøstertilbudet i kommunen ligger under middels. Ved utgangen av 1. skoletrinn hadde nesten alle elever helseundersøkelse, og nesten alle nyfødte hadde hjemmebesøk innen to uker. Dekningen av psykiatrisk sykepleier er omtrent middels. Den samlede medisinerbruken blant innbyggerne er omtrent som i normalkommunen. Det er relativt sett høy bruk av medisiner mot psykiske lidelser. I henhold til fylkesmannens kommunebilde (2015) er det store variasjoner i fylket både i kapasitet i lokalbaserte tjenester og i forbruk av spesialisthelsetjenester. Kommunen har vedtatt at de vil delta i et samarbeid mellom kommuner i Agder og Sørlandet sykehus om å samhandle og videreutvikle et tjenestetilbud innen psykiatri og rusfelt.

Et samlet utfordringsbilde som kommer frem fra prosjekt-balanse gruppene innenfor ressursenteret og også sammen med oppvekst sektoren, i forhold til prosjekter som «tidlig

innsats», er at man ønsker å finne måter å organisere og profesjonalisere systemet slik at det blir mer koordinert. På denne måten er det ønskelig at brukerne får de riktige tjenestene med en gang.

Servicesenteret og teknisk

Servicesenteret er en sammensatt etat med veldig mange ulike tjenester. Servicesenteret er den sentraliserte stab-støtte, og også rådmannens kontrollfunksjon, styringsfunksjon og utviklingsfunksjon, de har også ansvar for det politiske sekretariatet. Andre ansvarsområder som faller innenfor servicesenteret er IKT, kommunikasjon, dokumentetsenteret, beredskap og økonomi. Gjennom servicetorget er de førstelinjetjenesten for innbyggerne. Det kommer frem fra Kommunebarometeret (2015) at administrasjonskostnadene til kommunen var høye i fjor og økende. Noe av dette kan forklares ved at kommunen ikke har brukt nok ressurser på administrasjon tidligere. Ved flere omstillingsprosesser og nedbemanningsprosesser, har kommunen satt inn noe ekstra kapasitet og kompetanse innen administrasjonen for å klare å gjennomføre. 2014 var et år med omstilling i flere sektorer i Birkenes og kommunen gjorde da analysearbeidet selv uten å ta inn eksterne konsulenter til dette. Selv om servicesenteret har en viss overkapasitet for øyeblikket, forklarer rådmannen at også de skal nedbemanne gradvis, men at det er viktig å ha noe slakk i ordinær drift for å utvikle organisasjonen, og da det ikke er nok utviklingskapasitet, tar nødvendige endringer lenger tid.

Innenfor driftsavdelingen til teknisk skal det gradvis kuttes i vaktmestertjenesten og renhold skal også gjennom nedbemanning. Eiendomsskatt er et felt som ligger under teknisk, og kommunen innførte eiendomsskatt i 2013, noe som har vært viktig for kommunens inntekter. Teknisk sektor inngikk i 2015 et samarbeid med Lillesand kommune på en rekke områder. Budsjettet for teknisk er basert på lovpålagte oppgaver og helt påkrevde oppgaver innen vedlikehold, kontroll av anlegg og videreutvikling av systemer som skal gi bedre styring og forutsigbarhet (Økonomiplan 2016-2019).

Det samlede økonomiske bildet

Budsjettet for 2016 ble lagt frem med et negativt netto driftsresultat på 9,6 millioner kroner. Det var derfor nesten unngåelig at kommunen havnet på Robek- listen den 4. februar samme år. Birkenes kommune har hatt en stram økonomi og slitt med driftsresultater som har gått i minus over flere år, foruten om i 2013. Underskuddet i driften har gjennom flere år blitt kompensert av usikre inntekter og momskompensasjon for investeringer. Gjelden til

kommunen er svært høy, men finansinntektene er større enn rentene. På et generelt grunnlag har kommunen lave inntekter og store behov å dekke. Tidligere har kommunen hatt driftsløsninger som er dyre og lite tilpasset for nye behov, noe som har blitt opprettholdt på bekostning av nødvendig omstilling (Økonomiplan 2016-2019). Kommunen har gjennomgått flere omstillingsprosesser de siste årene og gjennom den store omstillingsprosessen kommunen står i nå er ønsket å klare å snu den dårlige økonomiske trenden.

2.4 Prosjekt-Balanse

Prosjekt- balanse har vært en politisk initiert prosess som startet opp i januar, og delgruppene som ble etablert ble mer eller mindre avsluttet den 18 mars da delrapportene ble levert inn. Prosessen som helhet har derimot fortsatt noe lenger, der de endelige rapportene og innsparingstiltak har blitt lagt frem for vurdering. Formålet med prosjekt-balanse var å vurdere den organisatoriske strukturen og å gjennomgå hele driften til kommunen. Målet var å finne frem til løsninger og effektiviseringstiltak slik at kommunen kunne spare 15 millioner kroner. Både tjenestene og organiseringen ble nøye vurdert for å finne frem til mer effektive og kostnadsbesparende løsninger. Før vi beveger oss inn på hvordan hele prosessen med prosjekt-balanse gruppene har fungert vil jeg først si noe om prosessen i forkant.

Bakgrunnen for prosessen var at det var et veldig stort underskudd i kommunen. Rådmannen la frem et budsjett for 2016 som var i ubalanse, og fra politisk hold var det ønskelig å få frem et budsjett i balanse. Resultatet ble derimot at politikerne godtok et styrt underskudds budsjett med den forutsetning at prosjekt-balanse ble etablert. Et resultat av et underskudds budsjett, var at kommunen havnet på Robek-listen den 4. februar 2016. Fra politisk hold var det ønskelig at prosjekt-balanse skulle være politisk styrt, men fra rådmannens side var det ønskelig at prosessen ble administrativt styrt. Til tross for en god dialog mellom partene, tvang den politiske siden gjennom kravet om å ha en overordnet gruppe som skulle koordinere hele prosessen. Ved å ha en overordnet gruppe ønsket politikerne at kommunens utfordringer skulle bli vurdert mer helhetlig. I denne hovedgruppen ble det blant annet vurdert om kommunen kunne organiseres etter en to-nivå modell.

Prosjekt-Balanse ble da organisert med en hovedprosjekt gruppe øverst, og tre delprosjekt grupper under. Hovedprosjekt gruppen skulle koordinere og binde delgruppene sammen, slik at prosessen og det som ble vurdert hadde en helhetlig ramme. I hovedgruppen var det fire

politikere som deltok, der det var tre fra posisjon og en fra opposisjon, i tillegg har en saksordfører fra hvert delprosjekt, en controller og en tillitsvalgt deltatt. Gruppen ble ledet av rådmannen. Det ble nedsatt tre delprosjekt, en for helse og velferdssektoren, en for skole og barnehagesektoren, og en gruppe for teknisk sektor sammen med servicesenteret. Ressurssenteret har blitt organisert under helse og velferd sitt delprosjekt. Under delprosjektene har det også blitt opprettet arbeidsgrupper, slik at noen områder eller spesifikke utfordringer har blitt utredet her. Det er ulikt hvor mange undergrupper som har blitt opprettet under hver delgruppe, og det er også ulikt innenfor hver sektor hvordan man har løst denne organiseringen. Teknisk og servicesenteret har i hovedsak vært organisert i delprosjektet, men de har også hatt noen ad-hoc grupper underveis. Skole og barnehage er en stor sektor og pga. dette delte de seg inn i flere arbeidsgrupper, og deretter samlet de seg igjen på slutten. På grunn av omfanget av det som skulle vurderes, ble også helse og velferdssektoren delt inn i flere arbeidsgrupper under delprosjektet. Noen arbeidsgrupper har også blitt organisert på tvers av sektorer, da det var viktig å vurdere og utrede områder som har betydning for flere av sektorene.

Hvem som har deltatt i de ulike gruppene har variert. Det har vært politikere med i alle delprosjektene, men få politikere har deltatt i arbeidsgruppene under delprosjektene. Totalt har ti politikere deltatt, dette innebærer hele formannskapet og leder for tjenestevalget. Sammen med politikerne har mellomledere utgjort en stor del av sammensetningen i gruppene. Mellomlederne har bestått av rektorer, styreere for barnehager, enhetsledere innen helse, enhetsledere under ressursenteret, og mellomledere innen teknisk og servicesenteret. Delprosjekt gruppene har bestått av en eller to toppledere, to eller flere mellomledere, tillitsvalgte og to eller flere politikere. Noen har også hatt med avdelingsledere, brukerrepresentanter og tillitsvalgte på noen av møtene. I tillegg til å lede hovedprosjekt gruppen, har rådmannen også deltatt på noen møter innen delprosjektene og hun har også vært innom noen av arbeidsgruppene.

Noen av delprosjektene og arbeidsgruppene har benyttet seg av eksterne konsulenter som har gjennomført og lagt frem analyser. Innen helse og velferd har Rune Devold skrevet en rapport, og Agenda Kaupang har gjort analyser og sammenligninger som har blitt benyttet av noen av delprosjektene og arbeidsgruppene. Det har også vært konsulenter inne og vurdert organiseringen av kommunen og skolestrukturen. Det er varierende hvordan gruppene har lagt opp møtестrukturen, hvordan de har jobbet, og hvilke mandater de har hatt. Hovedprosjekt gruppen har samlet både delprosjekt gruppene og arbeidsgruppene til tre felles prosjektmøter i

løpet av denne prosessen. Alle var samlet under et oppstartsmøte, et midtveis i prosessen og et på slutten. Noen av gruppene har som nevnt ovenfor benyttet seg av eksterne analyser, mens andre kun har gjort dette delvis. Noen av gruppene har selv utført kartleggingsjobben for å finne statusen på det området de har hatt mandat til å utrede og for å komme frem til løsninger og tiltak for å spare penger.

Fra rådmannens ståsted har det vært ønskelig at omstillingsprosessen og prosjekt-balanse skal være med på å styrke den sosiale kapitalen i organisasjonen. Det er et ønske at de ansatte skal dyktiggjøres til å se løsninger selv, og danne seg et bilde der de er i stand til å se helheten. Mellomlederne uttrykker under intervjuene at de har fått et større perspektiv på den strategiske helheten i kommunen. Fra politisk hold har det også vært svært viktig at prosessen er med på å gi alle en forståelse for de utfordringene kommunen står ovenfor i et helhetlig perspektiv. De har også ønsket at de skal få en nærere kontakt med mellomledernivået i kommunen, slik at det kan dannes et tettere samarbeidsklima. Politikerne som har deltatt i gruppene har også vært opptatt av å få innsyn i hvordan driften fungerer og de har besøkt flere enheter under prosessen. I tillegg til å planlegge for effektiviseringstiltak og økonomiske kutt, har gruppene også bidratt til innsikt og læring.

Mellom den administrative ledelsen og den politiske siden har det vært noe uenighet over hvilke områder som skal defineres inn og prioriteres i prosjekt-balanse. Det har vært enighet på de områdene som har størst effektiviserings potensiale og mest potensiale på innsparing. Hele kommunen er med i prosjekt-balanse og alle tjenester er vurdert i driftsgjennomgangen, noe som har vært viktig både for den politiske siden og den administrative siden. På grunn av tiden til rådighet er det derimot foretatt strategiske vurderinger over hvilke områder som skal vurderes først, og det har også vært områder som har blitt utredet av eksterne konsulenter. Prosjekt-balanse har derfor vært en prosess som har vært preget av delte meninger mellom den administrative og den politiske siden over hvilke områder som skal prioriteres først, og hvilke områder som skal utredes mer detaljert, både av gruppene og av eksterne konsulenter.

Det kan sies å ha vært noen utfordringer med prosjekt-balanse gruppene, som respondentene har uttrykt under intervjuene. Tidsaspektet disse gruppene har hatt til rådighet har vært kort. De startet opp i januar og avsluttet 18 mars da delrapportene ble levert inn. Dette er tre knappe måneder, og i tillegg til sin egen gruppe deltok alle gruppemedlemmer på tre fellesmøter med hovedprosjekt gruppen. Da dette har gått fort uttrykte flere av respondentene at det var ideer de gjerne skulle ha utredet bedre hvis de hadde hatt et lenger tidsaspekt. En

annen utfordring innenfor noen av gruppene er mangelen på kompetanse innen økonomifaget. Flere av prosjekt-balanse gruppene hadde ikke deltakere med økonomisk bakgrunn, og selv om rådmannen uttrykker denne utfordringen, så forklarer hun også at prosjekt-balanse gruppene blir en viktig erfaring for mellomlederne, ved at de har fått enda mer trening med å tenke økonomiske konsekvenser både helhetlig og langsiktig.

2.5 Birkenes sin strategiske plan: ABC

Hovedtrekkene i ABC - modellen går ut på at en organisasjon først må finne ut hvor de er (A), deretter må de finne ut hvor de vil være (B), og til slutt må de finne ut hvordan de skal komme seg der (C) (Bryson 2004:7). En mer utdypende forklaring på modellen ligger under teorikapitlet i underkapitlet om strategisk planlegging. Situasjonen og statusen (A) til Birkenes kommune kan sies å ha vært særdeles tydelig fra et økonomisk standpunkt. Kommunen må spare inn 15 millioner kroner for å få til et budsjett i balanse. For å finne ut hvordan kommunen ligger an har de ulike arbeidsgruppene benyttet seg av eksterne aktører som Agenda Kaupang og Rune Devold. Noen av gruppene har kartlagt selv hvordan status er i deres sektor, mens andre har benyttet seg litt av eksterne analyser og delvis gjort kartleggingsjobben selv. Gruppene har fått oppfordring fra kommuneledelsen om hvor mye deres sektor eller enhet bør klare å spare. På denne måten har de hatt et mål om hvor de vil være (B) fra et økonomisk standpunkt. Arbeidsgruppene har ikke kun sett på hvor mye det er å spare i kroner og øre, de har også tenkt mer langsiktig, i forhold til hva som kan lønne seg fremover i tid. I tillegg til å få en bedre kommuneøkonomi, har gruppene også hatt som mål å bedre sine tjenester og kvaliteten på dem. De ønsker å levere både bedre og billigere tjenester. Ikke minst ønsker kommunen å utvikle seg slik at de klarer å møte de utfordringer som kommer lenger frem i tid. De har en klar visjon på hvor de ønsker å være (B).

Mandatet til arbeidsgruppene har i hovedsak dreid seg om å finne løsninger og effektiviseringstiltak til hvordan kommunen skal komme seg til der de vil være (C). Dette arbeidet har bestått i å gjennomgå hele driften og de arbeidsoppgavene de ansatte har og de tjenestene som hver sektor leverer til innbyggerne. Det har blitt lagt stor vekt på at det som ikke er lovlig eller forsvarlig i forhold til forskrifter og lover, må endres og bedres. I tillegg har det blitt vektlagt at nye planer og tiltak må være i samsvar med loven. Det er vanskelig å endre en dårlig kommuneøkonomi til det bedre på et øyeblikk. Derfor har gruppene både hatt

et fokus på hvilke tiltak de kan gjøre for å bedre økonomien kortsiktig, men kanskje et enda større fokus på hva som kan bedre økonomien i den lange løp. Noen av prosjekt-balanse gruppene har også hatt et mer helhetlig perspektiv, der det ikke har vært meningen å gå dypt inn i detaljer, men heller finne løsninger som for eksempel kan forbedre koordinering mellom tjenester. I prosjekt- balanse har også kommunenes organisasjonsmodell blitt jobbet med, der mulighetene for å organisere kommunen etter en to-nivå modell har blitt vurdert. Se underkapittel 3.2 (strategisk planlegging) for figuren av ABC-modellen (Bryson 2004:7).

3.0 Teori

Under teorikapittelet vil jeg forklare hva som legges i strategisk ledelse og strategisk planlegging. Videre vil jeg vise til hvordan mellomledere har fått en større plass i strategiske planleggingsprosesser og hvordan denne utviklingen har foregått. I denne oppgaven vil en mellomleder forstås som en leder som er plassert to nivåer under en toppleder og et nivå over arbeidere og førstelinje- medarbeidere (Hope 2009, Huy 2001), denne definisjonen utarbeides under kapittelet om mellomledelse. For å forstå de rollene mellomledere spiller i en strategisk planleggingsprosess har jeg valgt å bruke et teoretisk rammeverk for lederroller. Her har jeg både benyttet rammeverket for konkurrerende verdier som er utformet av Cameron og Quinn (2013), og PAIE- rammeverket til Strand (2007). Avslutningsvis vil jeg vise til teori og teoretiske perspektiver som kan støtte opp om hypotesene. I starten av dette kapittelet er det et kort kapittel om roller, da dette er viktig å forstå i lys av at begrepet brukes som et analyseverktøy i oppgaven.

3.1 Roller og rolleforståelse

I henhold til Torodd Strand (2007:387) er begrepet rolle et nyttig instrument for å analysere lederskap. Det gir oss en sammenheng mellom person, posisjon og organisasjon. Nettopp derfor kan det være et nyttig instrument for å belyse de ulike rollene mellomlederne har spilt i den strategiske prosessen i Birkenes kommune. Det er noen grad av variasjon i forhold til hva som legges i rollebegrepet. I denne studien har jeg valgt å bruke følgende definisjon:

«En rolle utgjøres av summen av de normene som knytter seg til en posisjon» (Aubert 1979, i Strand 2007: 388).

Selv om det er noe uenighet tilknyttet rollebegrepet er det imidlertid enighet knyttet til hva som kjennetegner menneskets natur. Mennesket er en sosial aktør som er årvåken og bevisst på sine omgivelser. Individet har kontroll over hvilke forventninger andre har til den rollen vedkommende innehar, og individet er også bevisst sine egne forventninger – både til egen rolle og andres roller. Videre er det enighet om at forventninger og krav er viktige drivkrefter for utformingen av roller, og at individer lærer hvilke forventninger som er knyttet til sin rolle gjennom erfaring (Biddle 1986).

Rolleteori tar utgangspunkt i at mennesker innehar ulike sosiale identiteter, såkalte roller, som vil variere avhengig av hvilken situasjon vedkommende befinner seg i. Begrepet rolle er sentralt i denne teorien. Bruken av rollebegrepet har sin bakgrunn i en teatermetafor. Individuer spiller ulike roller på en teaterscene og følger et manus slik det er forventet av dem, og tanken er at disse individene på samme måte spiller slike roller i sitt virkelige liv. Det virkelige livs manus er altså de ulike krav og forventninger som andre aktører retter mot et individ (Biddle 1986). Til tross for at rollebegrepet er nyttig når man vil forstå og utøve ledelse, både som et analytisk begrep og som et utgangspunkt for personlig refleksjon og forståelse for lederen, har ikke rolleperspektivet hatt en fremtredende plass i ledelsesforskning. Det er de psykologiske begrepene som har dominert mer enn de sosiologiske (Hales 1986, Fondas og Stewart 1994, i Strand 2007).

Som andre sosiale aktører, utøver ledere roller der de har noen faste formater for adferd som de følger. Ledere pålegges, inntar og skaper roller i organisasjoner. På denne måten blir den adferden de utøver en balanse mellom organisasjonens formelle krav, andres forventninger og lederens egne valg og tolkninger. Roller kan sies å formidle forholdet mellom organisasjonen og individet, og er organisasjonens avtrykk på den enkelte. Normene kommer til uttrykk gjennom forventninger relevante aktører stiller til rolleinnhaveren. De kommer også til uttrykk gjennom rolleinnhaverens egne tolkninger og formelle krav som er knyttet til rollen (Strand 2007). I den neste delen av dette kapittelet vil jeg presentere teori om strategisk ledelse og planlegging for deretter å presentere teori på mellomledelse.

3.2 Strategisk ledelse

I litteraturen finnes det uendelig mange definisjoner av hva lederskap er (Brodbeck 2001). Derfor er det vanskelig å gi en dekkende definisjon som kan gjelde for alle situasjoner. Man må også skille mellom en definisjon av en leder og av lederskap. En leder kan forstås som en person som viser sine medlemmer veien videre ved å gå foran som et godt eksempel (Kets de Vries 2001). Lederskap kan ses mer som en prosess, og kan derfor forstås som å ha evnen til å påvirke og å motivere, og å muliggjøre at andre bidrar til effektiviteten og suksessen til en arbeidsgruppe eller organisasjoner hvor de er medlemmer (Yukl 2001, i Brodbeck 2001). En definisjon må også ses i sammenheng med den konteksten lederskap blir utøvd i, og hva som legges i begrepet strategisk ledelse vil være viktig i denne sammenhengen.

Strategisk ledelse har i litteraturen i hovedsak konsentrert seg om toppledelsen i team eller i organisasjoner (Van Wart 2012). Som jeg vil vise til senere i oppgaven ble ikke mellomledelse anerkjent som en del av strategiprosessen før på 1970- tallet (Wooldridge et.al. 2008). Strategisk ledelse handler om å utforme og iverksette strategiske planer. Bovaïrd et.al. (2009: 62-63) foreslår å bruke Mintzberg sine fem aktiviteter eller betydninger som legges til strategibegrepet i en ledelseskontekst. Strategisk ledelse handler da om å legge en plan, eller en guide til hvordan man skal håndtere en situasjon. Denne planen må være en spesifikk manøver som kan utkonkurrere en motstander. Det handler også om å lage et mønster av handlinger som kan gi en forståelse og tilknytning til de ulike avdelingene. I tillegg dreier det seg om å tilpasse organisasjonen til de omgivelsene og den konteksten den befinner seg i, og ikke minst til den interne kulturen som finnes i organisasjonen. Bovaïrd et.al. (2009) mener at man også kan legge til et fokus på å forbedre organisasjonens kjerne kompetanse, slik at det de allerede er gode på, kan gjøres enda bedre.

Begrepene strategisk styring og strategisk ledelse brukes ofte om hverandre, de kan sies å bety mye av det samme, men de er ikke helt synonyme. Styring handler om prosesser og strukturer som skal bidra til å skape verdier, og ledelse handler om hva ledere gjør i forhold til andre mennesker (Johnsen 2014:21), gitt disse prosessene og strukturene for å påvirke verdiskapingen (Christensen et.al. 2009, i Ladegård og Vabo 2010). I praksis må man derfor både styre og lede for å påvirke adferd, resultater og virkninger (Johnsen 2014). Strategisk styring kan sies å involvere fire prosesser (Poister og Streib 1999), disse er ressursallokering, kontroll og evaluering, implementering og strategisk planlegging. Sistnevnte blir ifølge Vinzant og Vinzant (1996) sett på som hjørnesteinen i strategisk styring. Hva som legges i strategisk planlegging vil utdypes nærmere i neste underkapittel.

3.3 Strategisk planlegging

Planlegging og da særlig sentralplanlegging og langtidsplanlegging var viktig i offentlig politikk og administrasjon i mange land etter krigen, deriblant Norge. Selv om ikke strategisk planlegging blir sett på som et moderne styringsverktøy lenger, er det likevel meget utbredt i offentlig sektor (Johnsen 2014:18). Man må imidlertid huske på at det er stor forskjell på samfunnsutviklingen på 1960- tallet med sentralplanlegging og langtidsplanlegging, til den usikre og ikke minst hurtige samfunnsutviklingen vi befinner oss i nå. Man ser i dag at det

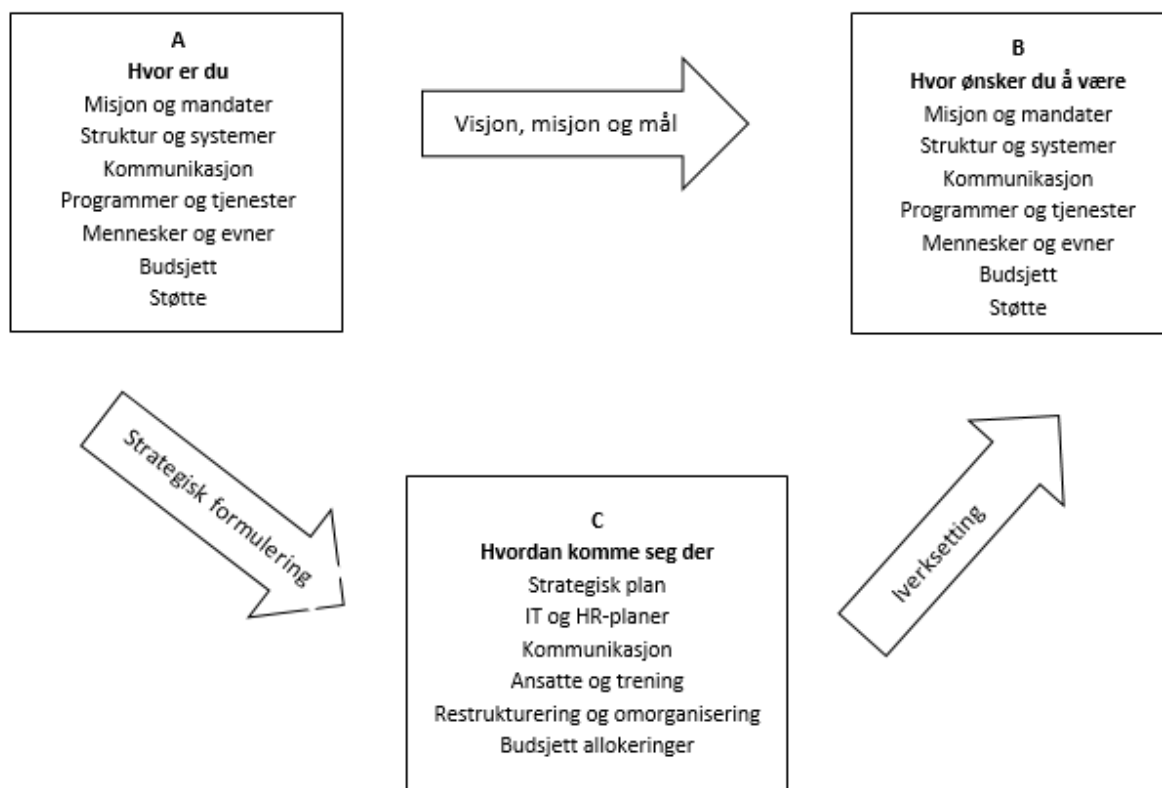
hele tiden legges opp til forventninger rundt omstilling og endring, der organisasjoner forventes å ha en sterk strategisk ledelse. Derfor kan det sies at strategi er vel så aktuelt i den offentlige som i den private sektor. Det er også en stadig økende anerkjennelse for at det utøves strategisk planlegging og styring i offentlige organisasjoner, og det er ikke lenger slik at strategisk styring og planlegging kun er forbundet med privat sektor (Johnsen 2014: 167). Flertallet av offentlige organisasjoner hevder at de bruker strategisk planlegging (Bryson 2004), en av grunnene til dette er hensynet til åpenhet og etterprøvbarhet (Johnsen 2014). Men kanskje den aller viktigste årsaken til at kommuner tar i bruk dette verktøyet er for å skape offentlig verdi (Bryson 2004).

Før vi beveger oss nærmere inn på hvorfor strategisk planlegging er nyttig vil jeg først definere hva jeg legger i begrepet. Det finnes mange forskjellige definisjoner og forklaringer på hva strategisk planlegging er, men jeg har valgt å ta utgangspunkt i Bryson (2004:6) sin definisjon som viser et helhetlig bilde på prosessen:

“Strategic planning is a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it”.

For å forklare dette nærmere viser Bryson (2004:7) til ABC- modellen for strategisk planlegging. Som tidligere nevnt må en organisasjon finne ut hvor de er (A), hvor de vil være (B), og hvordan de skal komme seg der (C). Når ledere skal avklare, formulere og løse strategiske spørsmål, politiske valg eller utfordringer organisasjonen har, vil de lære seg å forstå A, B og C underveis. Innholdet i A og B er organisasjonens nye eller eksisterende mål, og visjon, struktur, systemer, kommunikasjon, programmer, tjenester, og mennesker, egenskaper, relasjoner, budsjett og andre støttefunksjoner. Innholdet i C er den strategiske planen, som innebærer planer for ulike funksjoner, planer for ulike måter å omorganisere eller restrukturere, budsjett endringer, eller andre planer for endring. For å komme seg fra A til C må man klargjøre visjon, misjon og mål. Dette innebærer en prosess hvor man formulerer strategier, mens ved å gå fra C til B går man over på strategisk iverksetting.

Figur 2: ABC-modellen for strategisk planlegging (Bryson 2004:7):



Strategisk planlegging har altså blitt et velbrukt verktøy i den offentlige sektor, men hvorfor tar kommuner dette i bruk? Den åpenbare årsaken er selvfølgelig at kommuner ser seg nødt til å gjennomføre endringer, og de må derfor utarbeide strategiske planer for dette. En annen årsak som er frontet av Moore (1995), er at det skaper en offentlig verdi. Moore ser på det å skape offentlig verdi som et ansvar for individuelle ledere, mens Bryson (2004) ser på det i en bredere forstand. Han mener at ansvaret for å skape offentlig verdi omhandler både individuelle, grupper, organisasjoner og kommunen. Hva som legges i begrepet «creating public value» er at det skal produseres bedrifter, politiske retningslinjer, programmer, prosjekter, tjenester eller infrastruktur (fysiske, teknologiske, sosiale osv.)

I tillegg til at strategisk planlegging kan skape offentlig verdi, lister Bryson (2004) opp fem potensielle fordeler kommuner har ved å engasjere seg i strategisk planlegging. Den første

potensielle fordelene er at det fremmer strategisk tenkning, handling og læring, spesielt gjennom dialog og strategisk samtale mellom viktige aktører. Den andre fordelene er at det kan forbedre beslutningstaking, noe som er viktig fordi mange strategiske planleggingsprosesser går galt på grunn av dårlig beslutningstaking. Den tredje potensielle fordelene er at det kan forsterke organisatorisk effektivitet. Organisasjoner som inngår i strategisk planlegging må løse viktige organisatoriske problemer, de må respondere på interne og eksterne krav og press, og håndtere omgivelser som endrer seg kjapt. De må med andre ord, drives og ledes bra. Den fjerde fordelene er at det kan øke effektiviteten til bredere sosiale systemer. De fleste offentlige problemer strekker seg utover organisatoriske grenser, og strategiske planleggingsprosesser kan samarbeide med aktører innenfor helse, skole, sosiale hjelpetjenester osv. for å skape bedre omgivelser for disse. For å oppsummere mener Bryson (2004) at strategisk planlegging er en smart praksis, fordi den kan være lite kostnadskrevene i forhold til de resultatene som kan oppnås. Han påpeker imidlertid at det ikke alltid er slik at disse fordelene oppnås, og at dette kommer an på hvem som deltar og hvor godt prosessen er satt sammen.

3.4 Mellomledelse

I denne oppgaven forstås mellomledere som ledere plassert to nivåer under en toppleder og et nivå over arbeidere eller førstelinjemedarbeidere (Hope 2009, Huy 2001). De binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå og de har ansvar for minst en del av organisasjonens virksomhetsområde. En mellomleder blir sett på som en leder med både budsjett- og personalansvar.

Det er flere som mener at mellomledelses litteraturen er noe kaotisk, og Wooldridge et. al. (2008) peker på at litteraturen er rotete og fragmentert. Videre peker Parera og Vallejo (2013) på at litteraturen presenterer uklarheter og at begrepet mellomledelse er dårlig forklart. Til tross for kritikken kan litteraturen om mellomledelse stort sett deles opp i to distinkte retninger eller syn, nemlig det optimistiske synet og det pessimistiske (Dopson & Stewart 1994). Det man kan se er at tendensen de siste årene har vært en forskyvning fra et fokus på det sistnevnte til det førstnevnte synet. Den pessimistiske siden har en tendens til å vektlegge behovet for å redusere de organisatoriske lagene som et svar til informasjons- og datateknologiens fremmarsj. Mellomledere blir kun sett på som en kostnad og ikke noe som tillegger organisasjonen verdi. De har også blitt forklart som en gruppe som stadig møter flere krav og som ofte blander seg inn kun hvis deres egne interesser er i fare (Hope 2009:16).

Den optimistiske siden mener derimot at mellomledere i stor grad er nyttige bidragsytere til strategisk utforming og ikke minst til iverksettingen av strategi. Denne siden har ifølge Hope (2009) en tendens til å vektlegge mellomlederens roller i endringsprosesser, som stadig viktigere. Hope (2015:88) hevder at virksomheter som aktivt involverer mellomledere i utformingen av strategier, synes å utvikle mer robuste og verdiskapende strategier enn de virksomheter som driver rent toppledelsesbaserte strategiprosesser. Mellomledere har en stadig viktigere rolle i strategisk utforming og i den strategiske iverksettingen, men de spiller også en viktig rolle i de daglige aktivitetene. Mellomledere er med andre ord et viktig bindeledd mellom toppledelsen og den operasjonelle enheten i organisasjonen:

“Middle managers perform a coordinating role where they mediate, negotiate, and interpret connections between the organization’s institutional (strategic) and technical (operational) levels” (Floyd og Wooldridge 1997:466).

Uyterhoeven (2001) peker på at mellomledere må administrere relasjoner både til ledere over seg og til de under seg. Denne oppgaven er tredelt ved at mellomledere handler som en likesinnet, som en underordnet og som en overordnet i ulike situasjoner. Uyterhoeven bruker videre et sportslig uttrykk der han sammenligner toppledere som trenere og underordnede som spillere og der mellomledere er begge deler. Disse motstridende rollene hvor mellomledere i økende grad skal ta på seg en strategisk rolle i forhold til endring, og ikke minst holde de daglige operasjonene ved like, er godt dokumentert av Floyd og Lane (2000). De peker på at mellomledere bytter på roller som å fremme ideer til toppledelsen, dele informasjon både oppover og nedover i organisasjonen, tilrettelegge for læring, og ikke minst å iverksette endring. Samtidig forventes det at mellomledere skal ta på seg endringsaktiviteter som strekker seg fra å støtte topplederens mål, oversette organisasjonens mål til handlingsplaner, og å selge initiativer som kommer fra toppen til underordnede (Floyd og Wooldridge 1997). I følge Bryant og Stensaker (2011) ser det ut til at det har blitt et økende trykk både på den strategiske rollen mellomledere spiller for å sikre fornyelse og den strategiske rollen mellomledere spiller for å sikre et vellykket endrings resultat fra topp-drevne endringer.

I studier av mellomledelse er det viktig å være klar over og å ta hensyn til den konteksten man studerer. Dopson og Stewart påpeker dette (1994:76):

«If writing in this area is to amount to anything more than armchair theorizing, it is crucial that more empirical work will be done. Failure to do so may lead to yet more sweeping assertions about the future of middle management».

Videre vektlegger Dopson og Stewart viktigheten av at man i studier av mellomledelse må anerkjenne at det finnes et skille eller en forskjell mellom offentlige og private organisasjoner og sektorer. Offentlige organisasjoner lever i en helt annen kontekst enn det private organisasjoner gjør. Rollene til mellomledere kan i stor grad preges av den konteksten de befinner seg i, både i forhold til ulike forventninger og til ulike krav de må ta hensyn til. Johns (2006) peker på at måten konteksten påvirker organisatorisk adferd ikke er anerkjent høyt nok i forskning, han mener derfor at forskere i høyere grad må ta hensyn til den konteksten organisasjoner og mennesker befinner seg i. Videre definerer Johns (2006: 386) kontekst som:

«Situasjonsbestemte muligheter og begrensninger som påvirker forekomsten og meningen av organisatorisk adferd så vel som funksjonelle relasjoner mellom variabler».

Mellomledere i en kommunal kontekst har derfor andre muligheter og begrensninger i det strategisk arbeidet, og ulike forutsetninger for hvilke roller de velger å innta, enn det mellomledere i privat sektor har.

3.5 Mellomledelse og strategi

Koblingen og den relevansen mellomledelse har ovenfor strategi ble ikke anerkjent i forskningslitteraturen til mellomledelse før på 1970- tallet. Oppfatningen av ledelse og strategi hadde frem til da hatt et ovenfra- og ned perspektiv, der beslutningstaking og handling ble sett på som to separate prosesser. Ut i fra dette vokste det frem en strategi modell som heter «beslutnings perspektivet». Her blir beslutninger tatt av en toppleder eller en liten ledergruppe. Mellomlederes hovedrolle er ifølge perspektivet begrenset til å iverksette strategi (Wooldridge et.al. 2008). Denne to-delingen av strategiprosessen var noe som senere fikk mye kritikk, bl.a. av Mintzberg (1978, Mintzberg og Waters 1985), som så på strategiutforming som en læringsprosess der ledere og andre i organisasjonen lærte hvordan de skulle tilpasse seg endrede omgivelser. Selv om ikke Mintzberg var alene så var han en av de første (Bower 1970, Kanter 1982, Schilit og Locke 1982 og Schilit 1987, i Wooldridge et.al. 2008) til å anerkjenne den utvidede rollen til mellomledere i strategiutvikling.

Videre utviklet Burgelman (1983) en evolusjonær modell. I denne modellen står tanken om at strategisk endring utvikler seg ut i fra autonome strategiske initiativ. Disse initiativene kommer derimot ikke fra toppledelsen, men fra lavere nivåer som er koblet med mellomledere

som fremmer forslagene. Arbeidet til Burgelman la grunnlaget for en rekke studier på 1990-tallet som støtter et bredere syn på forholdet mellom mellomledelse og strategi. En av de mest kjente studiene er fra Wooldridge og Floyd (1990) som undersøkte mellomlederens påvirkning på strategi. De fant ut at der mellomledere påvirker kvaliteten på beslutningstaking, ga større effekt enn ved deres påvirkning ved iverksetting av strategi. Flere har så bidratt til å fremme mellomlederens roller, bl.a. Burgelman (1994) som viser til mellomledere som vertikale meglere mellom toppledelsen og de operasjonelle nivåene ved utvikling av kjernekompetanser i organisasjoner. Bartlett og Ghosal (1993) utfyller dette ved å vise til mellomledere som horisontale integratorer som distribuerer kunnskapsbaserte ressurser gjennom organisasjonen. Nonaka (1994) tar dette videre ved å beskrive en spiral der mellomledere både opptre vertikalt og horisontalt. Teori på hvilken rolle mellomledere spiller i strategi har altså utviklet seg fra mellomledere som kun tar imot beskjeder fra toppledelsen og iverksetter strategier, til en rolle der mellomledere deltar og er helt sentrale i både strategiutvikling og iverksetting av strategi.

I løpet av de siste tiårene, har det dukket opp flere referanser i litteraturen som omhandler den positive effekten mellomledere har i strategisk planlegging (Raman 2009). Det er imidlertid lite empirisk støtte på hvordan slik involvering utspiller seg i organisasjoner og hvilke organisatoriske faktorer som bidrar eller hindrer mellomledere til å delta i strategisk planlegging (Raman 2009). Floyd og Wooldridge (1992, 1997) utviklet en typologi hvor de beskrev rollene mellomledere spiller i strategiske planleggingsprosesser. De utviklet også et sett av faktorer som påvirker hvilke roller mellomledere inntar. Disse har imidlertid ikke blitt empirisk testet i en strategisk planleggingsprosess. Unntaket er Currie (1999) som har gjort en studie som undersøker den rollen mellomledere inntar ved strategisk planlegging i den britiske helsesektoren.

Currie undersøker selve prosessen ved å utvikle en forretningsmodell innenfor den nasjonale helse tjenesten. Fokuset er hvordan mellomledere bidrar i den strategiske planleggingen og ikke minst i selve implementeringen av strategier. Currie brukte typologien til Wooldridge og Floyd (1992) som et verktøy for å identifisere de strategiske aktivitetene mellomledere var involvert i på de ulike sykehusene som var med i studien. Konklusjonen ser ut til å være at mellomledere påvirker den strategiske planleggingen ved aktivt å sortere informasjon, i tillegg til dette påvirket mellomledere ved å foreslå gode alternativer til overordnede ledere. Begge disse aktivitetene var spesielt synlige i de tidlige fasene av strategi utformings prosessen.

Ovenfor har jeg vist til teoretiske perspektiver for mellomledelse og strategisk planlegging. Deretter har jeg vist til mellomlederrollen og dens historiske betydning innenfor strategiske prosesser. I den neste delen av oppgaven vil jeg fra et teoretisk perspektiv vise til de ulike lederrollene det antas at mellomledere trer inn i under den strategiske planleggingsprosessen i Birkenes kommune.

3.6 Rammeverket for lederroller

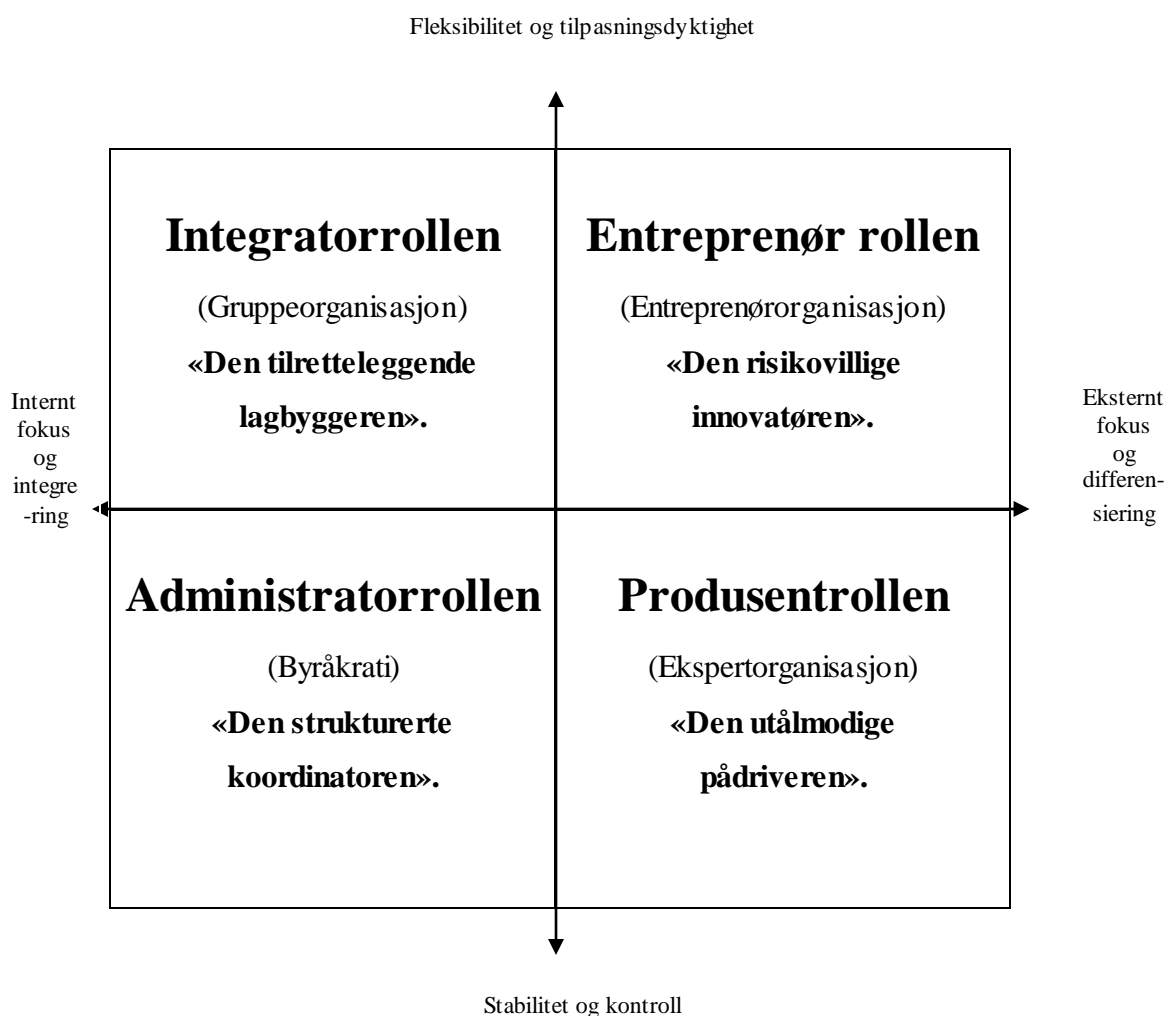
For å vise til et teoretisk rammeverk for ulike lederroller har jeg tatt utgangspunkt i rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron og Quinn 2013:46). For å få en mer forståelig og oversiktlig innsikt i hva de ulike rollene innebærer har jeg valgt å supplere med PAIE- rammeverket til Strand (2007:434). Dette er et pedagogisk rammeverk som gir en god forståelse for de ulike rollene. Jeg vil forklare nærmere hvilke elementer som er viktige fra Strand sitt rammeverk nedenfor.

Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) ble først utviklet av Quinn (1984) og deretter ble det informert av Quinn og Rohrbaugh (1983) og Quinn og Cameron (1983). Det ble så videre utviklet av Quinn. Det er imidlertid gjerne mest kjent gjennom Cameron og Quinn's «*Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*» (2011). Rammeverket ble i utgangspunktet utviklet fra en forskning rettet mot de store indikatorene for organisatorisk effektivitet. Forskerne fant trettini indikatorer som kunne forklare organisatorisk effektivitet i organisasjoner, på grunn av det store antallet ble disse videre satt inn i en statistisk analyse, der utfallet ble to dimensjoner som organiserte indikatorene inn i fire hovedklynger. Den ene dimensjonen, altså den vertikale, skiller mellom effektivitetskriterier som på den ene siden vektlegger fleksibilitet, varsomhet og det dynamiske, og på den andre siden vektlegges stabilitet, orden og kontroll. Den horisontale dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som på den ene siden vektlegger intern orientering, integrering og samhold, mens den andre siden vektlegger ekstern orientering, differensiering og rivalisering.

En del av begrunnelsen for at jeg har valgt å kombinere rammeverket til Cameron og Quinn (2013) med Strand (2007) sitt rammeverk er at CVF har flere ulike roller for hver av de fire firkantene. Selv om PAIE- rammeverket har noen underkategorier av roller er det kun en hovedrolle, noe som gjør at rollene fremstår mer oversiktlig. Ved å kombinere disse to får

rollebeskrivelsene en mer detaljert dybde, og det vil være lettere å benytte seg av når mellomledere skal plasseres inn i de ulike rollene. De har imidlertid flere likheter da Strand har brukt CVF som inspirasjon til sitt rammeverk. Originalt kommer PAIE-termene fra Isac Adizes (1980), og det er disse termene Strand har benyttet for å utvikle PAIE- rammeverket. Hovedbegrunnelsen for valg av modeller er at både rammeverket for konkurrerende verdier og PAIE- rammeverket har god støtte i litteraturen. Ved å kombinere begge disse vil man få en modell som tar inn over seg de fleste betingelser og utfordringer som kan knyttes til organisasjoner og lederroller.

Figur 3: Rammeverk for lederroller (Cameron og Quinn 2013:46, og Strand 2007:434):



Rammeverket kan være et meget nyttig hjelpemiddel når det kommer til å analysere og tolke en rekke ulike organisatoriske fenomen. I følge Cameron og Quinn (2013) kan rammeverket tas i bruk for å analysere ulike aspekter ved organisasjoner, her vil derimot rammeverket benyttes for å analysere ulike lederroller.

Både CVF og PAIE understreker de naturlige motsetningene som finnes i organisatoriske omgivelser. Rammeverkene viser til verdier og utfordringer ledere står ovenfor og de komplekse valg som ledere må ta når de møter konkurrerende spenninger. Cameron og Quinn (2013) har flere roller innenfor samme kategori, mens Strand har i hovedsak en rolle for hver kategori. For at jeg skal kunne plassere mellomlederne inn i oversiktlige roller, har jeg valgt å

ta utgangspunkt i Strand (2007) sine roller og heller supplere med rollebeskrivelser fra CVF. Nedenfor vil jeg vise til de ulike rollene innenfor rammeverket. Den teorien som forklarer rollene er både hentet fra PAIE -og CVF- rammeverket.

Integratorrollen

I *Figur 3* i firkanten øverst til venstre finner man integratorrollen. Ledere innenfor denne rollen må være fleksible og tilpasningsdyktige og de vil ha et internt fokus mot integrering. Integratoren er opptatt av de menneskelige aspektene i en organisasjon. Man kan si at integratoren er en leder som lytter til folk, og ønsker å integrere alle sine ideer til en felles plan som alle kan stå inne for. Integratoren vil ha egenskaper innenfor det å være en lagbygger. Det å få alle med seg der alle blir sett på som en og samme enhet er viktig for integratoren. For å få dette til vil integratoren legge til rette for gode relasjoner i gruppen, og gi alle en mulighet til å delta og uttrykke sine meninger og ideer. Innenfor denne rollen settes gode samarbeidsrelasjoner høyt, da det er viktig at man legger til rette for tillit, åpenhet og god kommunikasjon underveis i prosessen. En integrator vil også ha egenskaper som går ut på å vise medfølelse og omsorg ovenfor andre, der han vil veilede andre til å utvikle seg selv. Quinn og Cameron (2011) legger i tillegg vekt på at en integrator er en leder som engasjerer sine organisasjonsmedlemmer til å bli egenmotiverte og kreative gruppemedlemmer. Oppsummert kan man si at integratorrollen handler om å bygge et fellesskap, der samarbeidsevner og engasjement er viktige egenskaper hos integratoren.

Administratorrollen

I firkanten under integratorrollen finner man administratorrollen som vil ha et fokus mot de interne prosessene og mot stabilitet og kontroll. En administrator har øye for detaljer, og vil derfor være opptatt av å overvåke for at regler og prosedyrer følges (Adizes 1980). En administrator vil være en leder som ønsker å ha kontroll og orden. I dette legges det at en administrator ønsker en oversikt over situasjonen, og for å ta beslutninger er det viktig med et godt informasjonsgrunnlag i forhold til å ha dokumentasjon, analyser og målinger på plass (Strand 2007). Med andre ord vil det være viktig for en administrator at gode systemer for koordinasjon er til stede, og at det hele tiden jobbes systematisk ut i fra en plan. Kontinuitet og intensivitet i arbeidet er derfor viktig, og en administrator vil stille disse kravene til sine

ansatte. En administrator er derfor opptatt av å vise sine ansatte hva som forventes og kreves av dem og vil derfor være en leder som er opptatt av at alle bidrar (Cameron og Quinn 2011). I tillegg til dette vil en administrator ikke ha egne mål, men være opptatt av å gjennomføre de mål han blir tildelt (Adizes 1980). En annen egenskap hos administratoren er at han er god på å organisere og samordne arbeidsoppgaver på en ryddig og strukturert måte, og i tillegg vil administratoren passe på at arbeidsoppgavene til de ansatte gjennomføres korrekt. For en administrator er det viktig å være kunnskapsrik og kvalitet i arbeidet vektelegges. For å oppsummere handler administratorrollen om å holde kontroll og orden gjennom å koordinere og overvåke.

Entreprenørrollen

I firkanten øverst til høyre finner man entreprenørrollen som vil ha et eksternt fokus rettet mot å være fleksibel og tilpasningsdyktig. En entreprenør er en leder som har et fokus mot å være innovativ og kreativ, og som bruker omgivelsene for å undersøke hvilke muligheter og trusler man har for å kunne skape noe nytt og innovativt. En entreprenør vil tenke langsiktig og være fremtidsrettet, hvor det er viktig å kommunisere en klar visjon for hvor de vil være i fremtiden. En entreprenør vil også ha et aktivt forhold til risiko, og vil ikke være redd for å endre (Strand 2007). Dette handler mye om at en entreprenør er opptatt av kontinuerlig forbedring, og for å få dette til er entreprenøren villig til å ta sjanser (Cameron og Quinn 2011). En entreprenør er også opptatt av å støtte sine ansatte til å være kreative og skape innovasjon, og ønsker derfor å tilrettelegge for at ansatte kan eksperimentere. Gode evner innen kommunikasjon er viktig for at entreprenøren skal kunne formidle sine ønsker for fremtiden. Kort oppsummert er en entreprenør en leder som er villig til å endre og ta risiko, og som har evner innen kreativitet og kommunikasjon for å få dette til.

Produsentrollen

I den siste firkanten, nederst til høyre i rammeverket finner man produsentrollen. Ledere som er produsenter vil ha et eksternt fokus mot omgivelsene, men de vil også være opptatt av stabilitet og kontroll. En produsent vil være opptatt av å oppnå mål (ambisiøse) og resultater, altså å produsere noe. For å få til dette kan han oppføre seg som en pådriver som oppmuntrer og inspirerer de andre til å jobbe intensivt. Produsenter er ledere som håndterer stress og

tidsfrister på en god måte. En produsent vil være opptatt av å komme frem til resultater gjennom å være engasjert for arbeidet (Strand 2007). Ledere som er produsenter har et stort behov for å prestere og for å se resultater, de er derfor svært utålmodige og ønsker å jobbe så effektivt som mulig (Adizes 1980). Produsenter er effektive ledere som er gode på å jobbe proaktivt og de er gode på å løse problemer på en logisk rasjonell måte relativt kjapt. Produsenter kan også være gode på å delegere arbeidet og legge planer for hvordan målene skal nås. En leder som går inn i en produsentrolle kan også ha tilbøyelighet til å påvirke andre for å få de med på sine ideer (Strand 2007). Oppsummert kan man si at produsentrollen dreier seg om å oppnå mål og resultater gjennom å oppmuntre til at det jobbes effektivt.

Et av premissene ved rammeverket er at de mest effektive organisasjoner, og de mest effektive lederne har kompetanser og evner i alle de fire firkantene. De lærer å lede både mykt og hardt, fleksibelt og med stabilitet, kreativt og under kontroll, kjapt og metodisk. De lærer å skape relasjoner og de jobber uavhengig, presist og banebrytende (Belasen og Frank 2008). Adizes (1980:2) påpeker også dette ved å uttrykke at gode ledere er i stand til å spille alle rollene, og selv om en leder ikke er fremragende i alle så utmerker lederen seg i noen og sånn passe i andre. Lederskapsegenskaper kan derfor forklares gjennom rammeverket, der ledere og organisasjoner må tilpasse sine roller til de skiftende omgivelsene. Flere studier (Hart og Quinn 1993, Denison et.al.1995, Belasen 1998, Hooijberg og Choi 2000, i Belasen og Frank 2008) har understreket denne antakelsen om at effektive ledere skifter proaktivt mellom de ulike rollene. De beveger seg både mellom den interne/eksterne og kontroll/fleksibilitet dimensjonene i rammeverket.

3.7 Forklaringsvariabler til rollene

I henhold til rammeverket ovenfor vil ledere gå inn i roller som har et fokus på å integrere, administrere, innovere eller produsere. Som nevnt ovenfor er et av premissene ved rammeverket at ledere kan ha egenskaper fra alle de ulike firkantene, dette kan forklares ved at ledere skifter mellom roller for at deres lederstil best skal tilpasses omgivelsene. Effektive ledere kan derfor ha egenskaper fra flere av rollene i modellen. Strategisk utforming er en fremvoksende prosess som karakteriseres av at de involverte kan endre sine roller underveis (Hutt, Reingen og Ronchetto 1988). Ulike initiativ kan derfor påvirkes ulikt av mellomledere i løpet av initiativets livsfase (Floyd og Wooldridge 1997). I en strategisk planleggingsprosess

kan det derfor ikke utelukkes at mellomledere inntar andre lederroller underveis i prosessen. Likevel er målet og håpet med undersøkelsen at det skal komme tydelig frem fra hvilke av rollekategoriene mellomlederne har flest egenskaper fra. Hva er det da som kan forklare de rollene mellomledere trer inn i under en slik prosess?

Her kan vi dele rollene inn i fire kategorier, dette gjenspeiler dimensjonene i rammeverket, som går på, internt fokus vs. eksternt fokus og på kontroll og stabilitet vs. tilpasning og fleksibilitet. Den ene samler administratorrollen og integrasjonsrollen og disse vil ha et internt fokus. Den andre kategorien samler entreprenørrollen og produsentrollen, der ledere vil ha et eksternt fokus mot omgivelsene. Den tredje rollekategorien vil ha et fokus mot stabilitet og kontroll og den samler administratorrollen og produsentrollen. Den fjerde rollekategorien samler integrasjonsrollen og entreprenørrollen, der ledere vil være fleksible og tilpasningsdyktige.

Hva er det da som kan forklare hvorfor noen mellomledere vil se på det som viktigere å gå inn i en rolle der de har et eksternt fokus mens andre velger å ha et internt fokus i forhold til den strategiske planleggingen? Hvorfor vil noen mellomledere se på det som viktigere å tenke på kontroll og stabilitet i motsetning til fleksibilitet og tilpasning? For å finne svar på disse spørsmålene har jeg valgt å plassere forklaringsvariablene inn i to kategorier. Den ene kategorien presenterer individuelle trekk ved mellomlederne og den andre vil ta for seg strukturelle trekk som kan forklare rollene. Under hver uavhengige variabel er det en tilhørende hypotese som skal testes. De teoretiske bidragene som tas med under dette kapitlet er begrenset til det jeg anser som relevant for å underbygge hypotesene. Da mange av de uavhengige variablene har et enormt teoretisk grunnlag innenfor litteraturen har det derfor vært nødvendig å begrense seg i forhold til oppgavens omfang. Mot slutten av dette kapitlet vil jeg oppsummere og vise til en analysemodell som viser de uavhengige variablene mot den avhengige variabelen.

3.7.1 Strukturelle trekk

Her vil de strukturelle trekkene som det antas påvirker valg av rolle presenteres. De uavhengige variablene er følgende, grenseskridende posisjoner mot eksternt nettverk, sammensetning i gruppene, organisatorisk struktur og organisasjonskultur.

Grenseskridende posisjoner mot eksternt nettverk

En av årsakene til at mellomledere kan innta roller der de er aktive i strategi utforming og foreslår alternative strategiske retninger fremheves av Floyd og Wooldridge (1997). I sine undersøkelser fant de støtte for at mellomledere i grenseskridende (boundary-spanning) enheter var mer aktive i forhold til strategi. Forfatterne viser også til at tidligere forskning har funnet en kobling mellom mellomlederens formelle posisjon i grenseskridende enheter og deres potensiale for å påvirke strategi (Tushman and Scanlan 1981a, Katz og Tushman 1983; Tushman og Scanlan 1981b, Tushman og Romanelli 1983, Jemison 1984, At-Twajjri og Montanari 1987, i Floyd og Wooldridge 1997). I sin studie av en strategisk planleggingsprosess i en bilfabrikk i India konkluderer Raman (2009) med at mellomledere fra grenseskridende posisjoner har større sannsynlighet til å foreslå strategiske alternativer som er nye ideer eller retninger for selskapet. Grenseskridende enheter eller posisjoner er individuelle som går inn i en rolle der de kobler sammen organisasjonens interne nettverk med eksterne kilder av informasjon. Begrepet grenseskridende ble først beskrevet av Tushman (1977) om innovative forskningsenheter, men det har i senere tid blitt brukt i en bredere forstand om individuelle som krysser grensene til sin enhet eller sosiale gruppe. Mye av grunnen til dette er de usikre omgivelsene og behovet for å krysse organisatoriske grenser og sosiale nettverk for å finne de ressursene og informasjonen som trengs. Chen et.al. (2014) forklarer dette ved at sterke koblinger eller forbindelser med aktører øker informasjonsflyten, som igjen vil bidra til at man bygger seg opp en evne til å sortere informasjonen kjappere og klarer å generere nye initiativer. Det eksterne nettverket antas å ha en såpass stor betydning for mellomledere at dette påvirker deres roller i den strategiske planleggingen. På bakgrunn av dette, er følgende hypotese formulert:

***Hypotese 1:** Mellomledere med sterke koblinger til eksterne aktører vil innta roller der de foreslår nye ideer og løsninger.*

Sammensetningen i gruppene

Sammensetningen i de arbeidsgruppene som mellomlederne sitter i kan også tenkes å ha noe å si for hvilke roller mellomlederne trer inn i. Balogun og Johnson (2004) viser i sin undersøkelse av mellomlederens rolle i en endringsprosess at forhandlinger og planlegging

mellom mellomledere kan formes av fravær av toppledere. Ved en sammensetning der det er ulike personer både i forhold til hierarkisk posisjon og i forhold til kunnskapsforskjeller kan det tenkes at dette kan påvirke hvilke egenskaper som blir fremtredende hos mellomledere. Den samfunnsvitenskapelige diskusjonen av maktbegrepet er utrolig stor og det finnes uendelig mange forhold og definisjoner der makt defineres forskjellig. Det legges ofte vekt på at makt er makt over andre, og at kapasiteter i personer og institusjoner kan få andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Men i denne sammenheng vil det være mer passende å definere makt som evne til å realisere sine interesser, eller evne til å påvirke (Strand 2007). Denne evnen vil da være ulikt fordelt i forhold til at en aktør har mer makt enn en annen.

Personer kan inneha mer kunnskap enn andre og ha kunnskap til å bruke denne til sin fordel. Dette kalles også ekspertmakt, som kan forklares ved at personer adlyder fordi de godtar at den andre har spesiell kunnskap om den beste måten å gjøre det på. Ekspertkunnskap er basert på det faktum eller det inntrykk at lederen har fagkunnskaper og erfaring som er relevant for situasjonen, eller at lederen har god tilgang til slik kunnskap. Torodd Strand (2007:410) viser til fem punkter som ekspertmakt kan bygge på. Den første er å ha kunnskap om organisasjonens kjerneteknologi. Den andre innebærer å ha innsikt innad i organisasjonen som kan være innsikt i oppbygging, oppgavefordeling, kompetanse, regler, relasjoner osv. Den tredje er at en person har mye kunnskap om en bransje. Den fjerde innebærer å ha kunnskap som er strategisk. Dette kan f.eks. være om leverandører, kunder og konkurrenter. Den siste innebærer at en person har kunnskap om ekspertise om et snevert, men viktig område.

En annen form for makt er den legitime makten eller posisjonsmakten. Innenfor denne formen vil personer adlyde fordi de godtar den andres rett til å bestemme. En person som innehar en legitim makt kalles ofte for en autoritet, dette begrunnes i at makten hos denne personen er allment akseptert. I organisasjonssammenheng betyr det at makten er rutinisert og inngrodd som en del av virkelighetsoppfatningen hos aktørene og delvis skjult som naturlige samhandlingsformer (Strand 2007). Som det ofte gjør i organisasjoner vil det også i en gruppesammensetning som prosjekt-balanse gruppene kunne oppstå kunnskap- og eller makt forskjeller, eller en kamp om å realisere sine egne eller sin enhets interesser. Det er en bred sammensetning i noen av gruppene, mens det i andre grupper kun er mellomledere som er med. I de gruppene med en bred sammensetning er det ledere med fra flere nivåer, ekstern konsulent, politikere, tillitsvalgte og brukerrepresentanter. Det er derfor et interessant spørsmål om sammensetningen i gruppene kan være med å forklare de rollene mellomledere

trer inn i. Det antas at personer som oppfattes som personer med mer makt eller kunnskap enn de andre vil ha den effekten at mellomlederne ikke går inn i aktive roller som er fremtredende. På dette grunnlaget er følgende hypotese formulert:

Hypotese 2: *I de prosjekt- balanse gruppene som har hatt med personer som oppfattes som autoriteter eller personer med ekspertkunnskap, vil dette føre til at mellomledere ikke trår inn i roller som pådrivere eller motivatorer.*

Organisatorisk struktur

Kommunens struktur og organisering kan tenkes å være en forklaringsfaktor for hvilke roller mellomledere trer inn i. Dette gjenspeiles i rammeverket for konkurrerende verdier, der de ulike organisasjonsformene viser til ulike lederroller. Ulike former for organisering gir ulike betingelser og utfordringer for ledelse. I en formell organisasjonsstruktur er posisjonene forhåndsbestemte, og strukturen kan gjerne beskrives gjennom et organisasjonskart (Strand 2007). Begrepet formell organisasjonsstruktur viser til:

«Formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver i ulike organisasjonsenheter for å fremme koordinering mellom oppgavene, fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres, og systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen» (Jacobsen og Thorsvik 2013:72).

Det skilles ofte mellom fire organisasjonsformer, byråkrati, ekspertorganisasjon, gruppeorganisasjon og entreprenørorganisasjon (Strand 2007). Offentlige organisasjoner karakteriseres ofte som byråkratiske organisasjoner, der de typiske kjennetegnene er tydelig autoritetshierarki med mange ledd, spesialisering av arbeidsoppgaver, skriftlighet og formaliserte arbeidsoppgaver og ofte livslang karriere innen systemet (Strand 2007:263).

«Hovedkravet til ledere i en byråkratisk organisasjon, er å ivareta organisasjonens rutinemessige virksomheter og hindre uønskede avvik. Det innebærer å ha kunnskap om rutiner og prosedyrer, kunne koble og generalisere rutiner og kunne vurdere om rutinen er i samsvar med overordnede prinsipper og direktiver, og om forandringer eller nye rutiner er påkrevd».

Det er derimot ikke slik at en organisasjon har en rendyrket organisasjonstype, og ofte vil en organisasjon ha kjennetegn fra flere ulike typer. I ekspertorganisasjoner er det færre ledelsesnivåer, og en stor del av arbeidstakerne er rekruttert på grunnlag av sin dokumenterte fagkompetanse. Arbeid og samordning styres av deltakernes ekspertkunnskap og de faglige normene de er opplært til å akseptere. Standardrollen for ledere i ekspertorganisasjoner er nært knyttet til rollen som fagkyndig. Hovedrollen i ekspertorganisasjoner kalles en produsent (Strand 2007, Cameron og Quinn 2013). Produsenter kan ha betydelig rom for innflytelse innenfor grensene ressurser og faglige normer setter. Ekspertorganisasjoner i offentlig virksomhet er gjerne innkapslet i byråkratisk pregede organisasjoner, eller de må ta styringssignaler fra dem (Strand 2007).

Entreprenørorganisasjonen er lite preget av fast struktur og har en personlig og uformell ledelse. Et kjennetegn ved en slik organisasjonstype er at oppgavene er spesifisert rundt det som sentrale aktører er opptatt av, der en hovedfunksjon er å forholde seg til mulighetene og truslene som er til stede i omgivelsene. Hovedrollen kan betegnes som entreprenørrollen, og dette er en rolle for de med spesielle evner, driv og fokus. Entreprenøren ønsker å forfølge og oppnå mål og resultater teller mer enn noe annet. Entreprenører bruker fagkunnskap og er dyktige til å presse frem faglige resultater og standpunkter som er salgbare. Handlefriheten er stor til en entreprenør og konflikt og uro i organisasjonen blir ikke sett på som et problem (ibid).

Gruppeorganisasjoner er i liten grad formaliserte eller differensierte, og de bærer preg av å ha en flat struktur der normer og sosialt press brukes som styrings- og bindemiddel. De kan ligne mye på klanorganisasjonen (Cameron og Quinn 2013), da det å bygge opp team står i fokus. Gruppeorganisasjoner finnes som selvstendige enheter, men de kan også finnes innenfor andre organisasjonstyper. Hovedrollen er integratoren som har sitt hovedfokus mot å vedlikeholde, bygge relasjoner, skape samstemmighet og å få oppslutning om mål. Konfliktløsning må skje med grunnlag i gjensidig forståelse og normdannelse.

På grunn av den organisatoriske strukturen mellomledere befinner seg innenfor i Birkenes kommune, kan det tenkes at et fokus mot stabilitet og kontroll kan bli fremtredende som forklaring til hvorfor mellomledere velger bestemte roller, og på bakgrunn av dette er følgende hypotese formulert:

Hypotese 3: Den organisatoriske strukturen i Birkenes kommune fører til at mellomledere inntar roller som administrator og produsent.

Organisasjonskultur

Det er ulike definisjoner på hva som legges i begrepet kultur, men de fleste enes om at organisasjonskultur har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. Edgar Schein er den mest refererte i organisasjonslitteraturen og definerer kultur følgende:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Fiedler og Garcia 1987, i Jacobsen og Thorsvik 2013:130).

Definisjonen uttrykker at det gir liten mening å snakke om kultur uten å knytte det til en gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. Schein påpeker også at kultur er knyttet til læring. I dette legges det at kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning og med intern integrasjon. Et annet viktig synspunkt fra Schein, er at kulturen kun opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig. Schein vektlegger også at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på, i forhold til spesifikke problemer.

Sammenlignet med organisatorisk struktur, er kultur ikke noe vi kan studere direkte. Dette kan derimot omgås ved at kulturen eksisterer på tre kulturelle nivåer. Selve kjernen i enhver kultur er de grunnleggende antakelsene, det er det vi tar for gitt og betrakter som sant, og som kan være vanskelig å avdekke. Men de grunnleggende antakelsene reflekteres i verdier og adferdsnormer som utgjør kulturens andre nivå. Det tredje nivået består av artefakter, som er et uttrykk for kulturen og som er mulig å observere. De kan være både fysiske (f.eks. arkitektur, innredning, teknologi og kleskoder) og verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur. De ulike elementene påvirker hverandre gjensidig, der grunnleggende antakelser er med på å forme verdier og normer, som igjen er med på å skape artefakter. Artefaktene vil igjen være med på å forme og forsterke normer og verdier, som igjen vil påvirke de grunnleggende antakelsene (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I praksis kan man si at hver enkelt organisasjon har sin egen unike kultur, men man kan likevel vise til ulike kulturelle typer som viser til typiske kjennetegn ved ulike kulturer. Det er

vanlig at kulturer klassifiseres langs to dimensjoner. Den første går ut på hvorvidt organisasjoner vektlegger verdier som fleksibilitet, dynamikk og utstrakt skjønnsanvendelse (frihet) eller stabilitet, forutsigbarhet og kontroll. Den andre dimensjonen går ut på hvorvidt en organisasjon vektlegger verdier som internt fokus, integrasjon og enhet eller eksternt fokus, konkurranse og mangfold. Cameron og Quinn (2011) viser til fire idealtypiske kulturtyper, og disse vil i kortfattetthet gjengis. I hierarkikulturen er det en grunnleggende antakelse at effektivitet skapes gjennom forutsigbare og stabile prosesser. Dette krever at man har kontroll på hele produksjonen, altså de menneskene som jobber i den. Verdiene er knyttet til at det man produserer, skal være av god kvalitet, det skal være stabilt, man skal vite hva man får, og det skal komme til avtalt tid. Koordinering –og overvåkingsoppgaver er noe ledere i denne kulturen vektlegger (Jacobsen og Thorsvik 2013). Denne kulturtypen har flere likhetstrekk med den byråkratiske organisasjonen i rammeverket for lederroller.

I klankulturen er effektivitet viktig og noe som først og fremst skapes gjennom tett samarbeid. Verdiene er knyttet til fellesskap, frihet for den enkelte medarbeider, god kommunikasjon og evne til samarbeid. Lederen har blant annet roller som lagbygger og tilrettelegger og ønsker å utvikle gode relasjoner mellom de ansatte. Klankulturen ligner på gruppeorganisasjonen i rammeverket for lederroller. Adhokratikulturen vil være opptatt av effektivitet som er knyttet til innovasjon. Kreativitet og det å finne på nye løsninger er viktig. Verdier er knyttet til fleksibilitet og det å se verden fra nye perspektiver. Konfliktnivået er ofte høyt, og ofte ønsket, da det anses som en kilde til innovasjon. Denne kulturtypen har flere fellestrekk med en innovativ organisasjonsstruktur. I markedskulturen er effektivitet knyttet til sterkt markedsfokus og evne til å konkurrere. Verdier er knyttet til å ta markedsandeler, oppnå mål og oppnå lønnsomhet. Lederen er en pådriver og det er liten aksept for at ansatte ikke gir sitt beste (ibid). Markedskulturen har likheter med entreprenørorganisasjonen i rammeverket for lederroller.

Et siste bidrag som jeg anser som relevant for å underbygge hypotesen, er om kulturer kan endres eller styres fra ledernivå, dette er også på grunnlag av de erfaringer jeg selv har dannet meg om kulturen i kommunen. Innenfor litteraturen om organisasjonskultur er det en viss enighet om at organisasjonskultur kan påvirkes og at denne kan styres av ledelsen. Påvirkningsevnen er avgjørende for å kunne endre organisasjonen og forbedre resultatene. Edgar Schein uttrykker dette og sier at lederens viktigste oppgave er å påvirke og endre kulturen (Strand 2007:209). Organisasjonskultur kan være en faktor for å lykkes, og det er en rekke studier som viser til nettopp dette. For å vurdere om en kultur kan endres må man først

ta et standpunkt om kultur er noe en organisasjon er eller noe en organisasjon har. Hvis man antar at kultur er noe organisasjoner er, vil man ikke kunne ha noe særlig forhåpninger til at ledere kan endre den eller bruke kulturen som et styringsverktøy. Hvis man derimot antar at kultur er noe en organisasjon har, sammen med andre elementer, kan man ha forhåpninger om at ledere kan ha en innflytelse på en kultur.

Nye samhandlingsformer, roller, nytolkning av symboler og ansettelse er eksempler på faktorer som kan endre kulturer. Ytre trykk som kriser og legitimitetstap kan føre til det samme. Det er imidlertid viktig å være klar over at kulturer er trege, og motstand mot endring er som oftest betydelig. Ledere har vanligvis den beste muligheten for å forstå og endre kulturen. Samtidig kan kultur også kontrollere ledelsen like mye som ledelsen kontrollerer kulturen. Det er viktig å ta med i beregningen at organisasjonstype kan betinge ledernes muligheter for å endre og styre kulturen (ibid).

På grunnlag av den kulturen mellomledere befinner seg innenfor i Birkenes kommune kan det tenkes at et fokus mot de interne omgivelsene og mot stabilitet og kontroll kan bli fremtredende som forklaring til hvorfor mellomledere velger bestemte roller, og på bakgrunn av dette legges hypotese frem:

***Hypotese 4:** De kulturelle trekkene i kommunen fører til at mellomledere trer inn i roller som er internt fokusert, mot integrator rollen.*

3.7.2 Individuelle trekk

Under dette kapittelet vil jeg presentere noen utvalgte individuelle trekk ved mellomledere, som det antas kan være med på å forklare hvorfor mellomledere velger å tre inn i ulike roller. Det er to uavhengige variabler jeg ønsker å se nærmere på, disse er personlige egenskaper og rolleforventninger. Det kan tenkes at kjønn som mulig forklaringsfaktor hadde vært hensiktsmessig å ta med, men det er to grunner til at denne ikke er tatt med. For det første var det skjevhet i utvalget i forhold til kjønn. For det andre har Vilkinas (2000) gjennom sin studie av lederroller med CVF som rammeverk, funnet ut at kjønn ikke hadde noe å si for hvilke av CVF rollene som ble valgt.

Personlige egenskaper

Når en leder går inn i en bestemt rolle kan de bakenforliggende valgene for rollen være påvirket av personlige trekk eller egenskaper ved lederen. Med rammeverket for konkurrerende verdier som utgangspunkt ønsker Belasen og Frank (2008) blant annet å se på om personlige trekk eller egenskaper ved ledere kunne ha noe å si for de rollene ledere velger å spille. Ut fra litteraturen om personlige trekk, med fem faktor modellen som utgangspunkt, valgte forfatterne å ha med fire trekk som kan relateres til de fire rollefirkantene i rammeverket for konkurrerende verdier. Disse er enighet, som korresponderer med integratorrollen, selvmarkering som korresponderer med produsentrollen, åpenhet som korresponderer med entreprenørrollen og selvbevissthet som korresponderer med administratorrollen. Enighet viser til de medmenneskelige egenskapene en person har i forhold til relasjoner og samarbeid med andre, selvmarkering går ut på å oppnå mål og resultater, åpenhet går ut på at en person er åpen mot nye ideer og til de eksterne omgivelsene, og selvbevissthet går ut på å være bevisst mot de interne prosessene i forhold til kontroll og struktur. Da de første fire trekkene er følelsesmessige stabile trekk, finnes det også et femte trekk i fem faktor modellen som karakteriseres av følelsesmessig ustabilitet. Denne egenskapen er assosiert med negativ adferd som kan føre til ekstrem adferd og ineffektive utfall (ibid). Denne femte egenskapen har ikke blitt sett på som hensiktsmessig å ha med i oppgaven. Forfatterne konkluderer med at personlige trekk påvirker hvilke roller mellomledere velger å spille, da alle de fire trekkene ved ledere korrelerte med de fire rollekategoriene i rammeverket.

Strand (2007) viser til at det gjennom forskning har blitt koblet hvilke personlighetstyper man vanligvis forbinder med de ulike rollene. Innenfor produsentrollen er det ofte personlighetstyper som har en tilbøyelighet til å ville påvirke andre, også ved å bruke makt. De har en mild prestasjonsorientering, men er i stand til å tøyse denne hvis de ønsker å påvirke. De er effektive ledere som gjerne er besatt av arbeidet, og derfor kan noen varianter fremstå som lite sensitive (ibid:46). Ledere innenfor administratorrollen er ofte personlig opptatt av et høyt intensitetsnivå, og de har ofte problemer med å forstå hvorfor andre ikke jobber like intensivt. De har ofte en overdrevet ordenssans, påståelighet, rigiditet og utholdenhet. En overdreven følelse av å måtte ha kontroll, og mangel på myke følelser er det som kan karakterisere en personlighet innenfor administratorrollen (ibid:478).

Innenfor entreprenørrollen er typiske personlighetstyper de som har en utpreget risikovilje. I tillegg har de ofte personlige trekk som vilje, energi, og forpliktelse til oppgaven. De kan også være personer som har et prestasjonsbehov og som har et stort behov for autonomi (ibid:530). Ledere som opptre som integratorer forbindes ofte med personligheter som er opptatt av og bryr seg om mennesker. De kan bli sett på som empatiske, som har evne til å forstå andre, og til å få andre til å føle seg inkludert. De er ofte fleksible personer som er lette å være sammen med (ibid:499). På bakgrunn av tidligere forskning og teorien som er presentert ovenfor har jeg utarbeidet følgende hypotese:

***Hypotese 5:** Personlige trekk forklarer hvorfor mellomlederne trer inn i bestemte roller.*

Rolleforventninger

Hvordan en mellomleder skal fremstå, oppføre seg og hvilke synspunkter og meninger de skal ha i en strategisk planleggingsprosess, kan i stor grad påvirkes av hva som forventes at de bør gjøre. Mantere (2008) ser på dette ved å utforske hvordan topplederens rolleforventninger legger begrensninger på mellomlederens strategiske handling. Currie og Procter (2005) belyser også temaet ved å undersøke rolleforventninger fra viktige aktører under en strategisk prosess i det nasjonale helsevesenet i Storbritannia. De kommer frem til at rollekonflikt resulterer i mindre autonome og mindre strategiske roller.

Strand (2007:392) viser til en modell der det er fire grupper som stiller forventninger til ledere. Disse er ansatte, systemet eller myndigheter, kundene og eierne. I en kommunal kontekst er det gjerne andre interessenter enn det er i den private sektor, da det ikke finnes direkte eiere ovenfor kommunene. De som blir sett på som viktige interessenter som har forventninger til mellomledere, vil her være, innbyggere, brukere av de ulike tjenestene, de ansatte, det politiske systemet, de statlige myndigheter, og ikke minst toppledelsen i kommunen og administrasjonen. Strand viser til at de ansatte i offentlig sektor forventer at lederen oppfyller integrasjonsfunksjonen, som går ut på å støtte, motivere og utvikle de ansatte. Det er derimot ikke data for hva de andre interessentgruppene forventer av sine ledere. Strand tar også med resultater fra to store undersøkelser, der ledere selv svarer hva som er deres største opplevde krav til den rollen de spiller. De resultater som er relevante å ta med er at det å være en pådriver for å oppnå resultater (produsentrollen), og integratrorollen er de som oppfattes som viktigst i offentlig sektor. Det som i hovedsak skiller ledere innenfor

offentlig sektor i motsetning til i privat sektor, er at de har et noe større fokus på de indre anliggender, nemlig på administratorrollen og integrasjonsrollen. Strand (2007) påpeker imidlertid at det kan synes at offentlige ledere nærmer seg private ledere ved at de over tid har blitt mindre opptatt av administrasjon og mer opptatt av integrerende virksomhet (ibid: Næss 1992, Strand 1993).

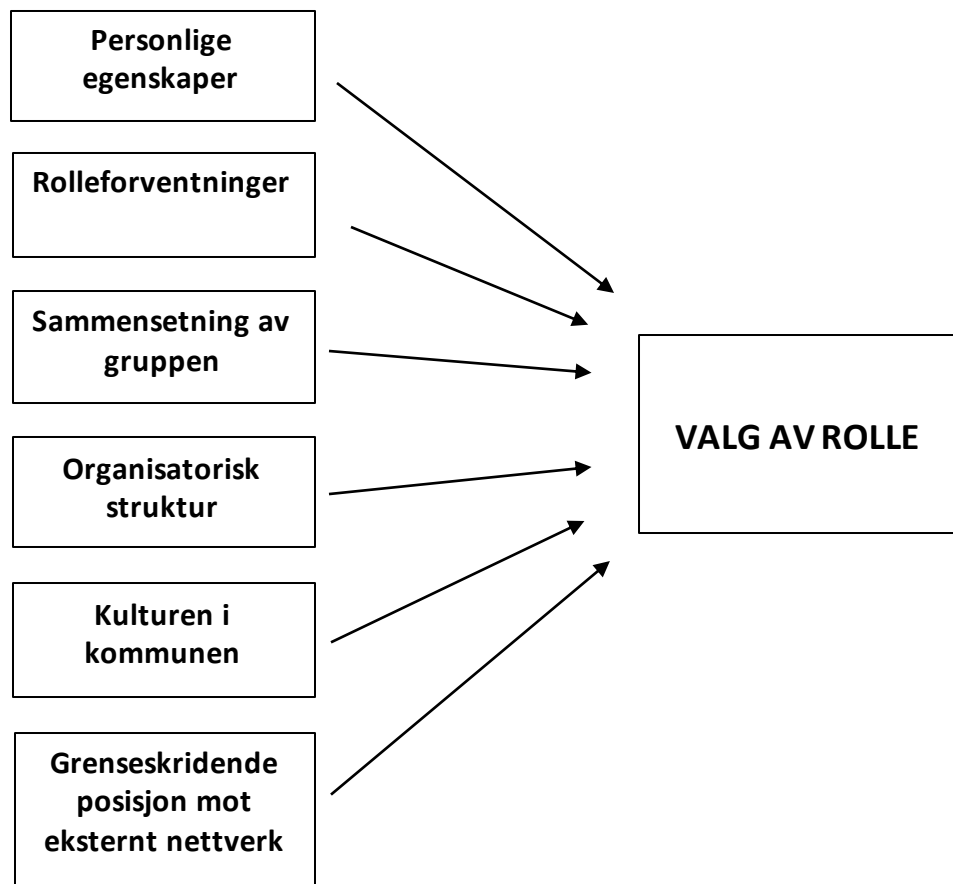
Man ser ovenfor at konteksten spiller en rolle i forhold til de forventninger og roller ledere trer inn i. Det er derimot rimelig å anta at også stillingsnivå har noe å si for hvilke roller ledere trer inn i. I en studie gjennomført av Næss (1992, i Strand 2007) er det generelle bildet at mellomledere er mer produksjonsorienterte og noe mer administrasjonsorienterte enn toppledere. I forhold til rollekrav ble det funnet at det ikke var altfor store forskjeller på toppledere og mellomledere i offentlig sektor.

***Hypotese 6:** Rolleforventninger legger føringer for de rollene mellomledere spiller i prosjekt-balanse gruppene.*

3.7.3 En analysemodell for avhengig og uavhengige variabler

Modellen nedenfor viser til seks forklaringsvariabler og den avhengige variabelen. Det antas at de seks uavhengige variablene kan påvirke hvilke roller mellomlederne velger å innta under den strategiske planleggingsprosessen i Birkenes kommune. Ovenfor er det utformet seks hypoteser, der det antas at individuelle trekk ved mellomlederne som personlige egenskaper og rolleforventninger som mellomlederne opplever har en effekt på rollene. Det antas også at strukturelle trekk som organisatorisk struktur og kultur påvirker valg av rolle, samt sammensetningen av gruppene og hvilken kontakt mellomlederne har til aktører i det eksterne nettverk.

Figur 4: Analysemodell for avhengig og uavhengige variabler:



4.0 Metodisk rammeverk

En metode vil si en fremgangsmåte, og brukes som et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Man kan dele metoder inn i to kategorier, nemlig den kvalitative og den kvantitative metoden (Hellevik 1980). Forskningsopplegget i denne oppgaven er basert på en kvalitativ tilnærming og det er i hovedsak benyttet primære kilder for datainnsamling. Da den strategiske planleggingsprosessen i Birkenes var pågående, vil dette tale for hovedbegrunnelsen for at kun primære kilder har blitt benyttet. Foruten om noen kommunale og politiske dokumenter har ikke prosessen blitt dokumentert noe særlig, da kun deler av den var avsluttet under datainnsamlingen. Formålet med oppgaven er å belyse de rollene mellomledere har spilt under den strategiske omstillingsprosessen i Birkenes kommune, der jeg har valgt å se spesifikt på den strategiske planleggingen i prosjekt-balanse gruppene. En kvalitativ tilnærming egner seg derfor godt til dette formålet, da en slik tilnærming er godt egnet til studier av temaer som det er lite forskning på fra før (Thagaard 2013:12). Jeg ønsker å få en dypere forståelse av de rollene mellomledere har trådt inn i, og på dette grunnlaget mener jeg at casestudie som forskningsdesign er godt egnet. Begrunnelsen for dette er at casestudier betraktes som velegnet for dyptinngripende kunnskapsstudier, hvor data og analyse fra aktørenes egne perspektiver studeres (Andersen 2006).

Kapittelet har som mål å utdype en begrunnelse for casestudie som forskningsdesign. Jeg vil også vise til hva som legges i en kvalitative tilnærmingen, og hva som er fordelene og også ulempene ved å benytte denne tilnærmingen. Det vil videre begrunnes hvorfor semi-strukturerte intervjuer har blitt valgt, og hvordan og hvorfor utvalget ble slik som det ble. Avslutningsvis vil kapittelet ta for seg datakvaliteten i oppgaven og de etiske problemstillingene man står ovenfor i denne studien.

4.1 Casestudie som forskningsdesign

Da hensikten med studien er å få innsikt i hvilke roller mellomledere har spilt i en strategisk planleggingsprosess, anses casestudie som et relevant forskningsdesign å benytte seg av i denne sammenhengen. Casestudier blir sett på som velegnet til å beskrive prosesser og dette er i tråd med studiens formål, som er å forstå hvilke roller aktørene har spilt i en bestemt prosess. Når det samles inn data i et casestudie er vektleggingen av detaljer og innlevelse stor, og nærhet til selve begivenheten og aktørene er ofte stor. For å belyse hvilke roller mellomlederne har spilt vil det være viktig at man får med de detaljerte beskrivelsene til mellomlederne. Det diskuteres i litteraturen om hva som definerer et casestudie, men Gerring påpeker at det er vanskelig å studere en enhet som ikke kan sies å fungere som et case studie. Gerring (2004:342) uttrykker videre at et casestudie er en intensiv studie av en enkelt enhet, der formålet er å forstå en større samling av lignende enheter.

Fordelen med å fokusere på et enkelt case, er at det valgte case kan undersøkes grundig, selv med begrensede tilgjengelige forskningsressurser (Lijphart 1971:691). Bakgrunnen for valg av enhet begrunnes ved tilgjengelighet, tidsramme for oppgaven, beliggenhet og analytisk interesse. Da tidsrammene og lengden for en slik oppgave gir visse begrensninger var begrensningen til et enkelt case noe av begrunnelsene for dette. Jeg hadde et ønske om å gå mer i dybden på et case, heller enn å få et mer overfladisk innblikk i flere case. En annen begrunnelse for valg av case er den relevansen det har for mine forskningsspørsmål. Da Birkenes kommune holdt på med en strategisk planleggingsprosess der mange mellomledere var involvert, ble det sett på som et godt valg av case. Det er flere kommuner som er i gang med store omstillingsprosesser, men ved at jeg fikk kjennskap til det faktum at mellomledere i Birkenes var svært involvert i deres omstillingsprosess så falt valget på Birkenes da sammenhengen mellom mellomledere og strategisk planlegging var mulig å undersøke her.

Valg av case begrunnes også ved at det har vært tilgjengelige respondenter i Birkenes og at det geografisk sett ikke ligger altfor langt unna mitt bostedsområde. Vurderinger har blitt gjort om man skulle ha med flere enheter, men disse burde da ideelt sett ha ligget på samme tidsperspektiv, og hatt en lignende prosess, og ikke minst er det også kontekstuelle faktorer man må vurdere i en slik sammenheng. Da kun et case er valgt i denne studien vil det ligge begrensninger i forhold til å generalisere utover dette. Jeg mener likevel det har vært riktig valg å kun ha med et case, og man kan da utnytte en av casestudiens fordeler med å komme

helt ned på detaljnivå. Det er likevel knyttet forhåpninger til at denne studien skal være med å belyse mellomlederens rolle i en strategisk planleggingsprosess.

4.2 Den kvalitative tilnærmingen

Under dette kapitlet vil det redegjøres for hva som kjenneretegner en kvalitativ tilnærming, og hva som er fordelene og ulempene ved denne valgte metoden. Karakteristisk for kvalitative studier er at vi søker en forståelse av de sosiale fenomener som undersøkes (Thagaard 2013:17). Ved kvalitative studier stilles det særlig store krav til fleksibilitet og åpenhet i forhold til prosjektets design (ibid: 12). Fremgangsmåtene må kunne endres på grunnlag av den informasjonen dataene gir. I tillegg må forskeren i løpet av prosjektet vurdere om dataene er relevante i forhold til problemstillingen, og om analysen kan føre til interessante resultater (ibid: 55). Karakteristisk i kvalitativ forskning er at de ulike aspektene i prosessene overlapper hverandre. Det blir dermed et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning. Ifølge Thagaard kan spesielt analyse og tolkning betraktes som gjennomgående aktiviteter gjennom hele arbeidet, fordi forskeren reflekterer over hvordan materialet kan fortolkes, mens han eller hun er ute i felten. Selv om det i kvalitative forskningsopplegg er ønskelig at de ulike elementene i prosessen kan påvirke hverandre, er det imidlertid slik at det ofte i praksis er en tendens til at prosessen deles opp i ulike faser og at de ulike aktivitetene følger hverandre i tid.

Denzin og Lincoln (2005) fremhever at begrepet kvalitativ innebærer å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser. Ifølge Neumann (2000:16) fokuserer kvantitative metoder på variabler relativt uavhengig av den samfunnsmessige kontekst, mens kvalitative tilnærminger omhandler prosesser som tolkes i lys av den konteksten de inngår i. Ved en forenklet måte å forklare forskjellen på kvantitativ metode og kvalitativ metode kan man si at førstnevnte kartlegger at noe skjer og sistnevnte avdekker hvorfor det skjer. Selv om denne metaforen er en forenkling, illustrerer den likevel forskjellen mellom den hypotetisk-deduktive metoden som er knyttet til kvantitativ forskning sammenlignet med den mer eksplorative, induktive metoden som knyttes til den kvalitative forskningen (Krumsvik 2014:113). Kvalitative metoder er induktive fordi de er åpne i forhold til at individet får mulighet til å gi mer detaljerte svar og uttrykke sine egne meninger. Informasjonen som samles inn, blir først strukturert etter at den er samlet inn. I kvantitative metoder struktureres og kategoriseres informasjonen i forkant av datainnsamlingen.

Forskningsstrategien som er valgt for denne oppgaven er intensiv av karakter. Hellevik (1980:74) skiller mellom intensive og ekstensive opplegg. Ekstensive strategier har mange enheter, men få variabler, og et eksempel kan være en gallup med et spørsmål. Fordelen med slike studier er at man har muligheten til å studere variasjon i hvilke egenskaper som forekommer hos enhetene. Ved å undersøke mange enheter kan dette gi bedre grunnlag for å trekke generelle slutninger. Intensive strategier har få enheter men mange variabler. Et eksempel kan være en single-case studie. Ved intensive studier kan det være vanskelig å få et godt nok grunnlag for å generalisere. Ifølge Gotvassli (1999) blir spørsmålet hvor typiske egenskapene til noen enheter er i forhold til de egenskapene man finner på andre enheter av samme type. Et annet spørsmål man må spørre seg om er hvilke andre egenskaper man kunne ha funnet enn de som gjaldt for den ene enheten man har undersøkt? Selv om det finnes en del svakheter knyttet til hvor generaliserbare intensive opplegg er vil de imidlertid gi god detalj kunnskap om den undersøkte enheten og forskeren kan få en mye nærmere kontakt med de fenomenene som studeres, i motsetning til distansen forskeren vil ha til feltet ved for eksempel surveyundersøkelser. En av styrkene til kvalitativ metode er som allerede nevnt, at det er fleksibelt og man kan endre på opplegget underveis for at det skal være relevant for problemstillingen. En slik fleksibilitet er derimot ikke helt uproblematisk. Ifølge Gotvassli kan slike opplegg ende opp med å bli for «løst» og lite systematisk, noe som kan føre til at dataene blir for lite enhetlige.

Selv om kvalitative studier egner seg godt til utvikling av hypoteser og teorier, vil de derimot ha klare begrensninger når det gjelder hvorvidt disse er holdbare i mer omfattende sammenhenger. Dette henger sammen med materialets manglende tilknytning til større grupper eller områder. Her vil derimot kvantitative studier ha sin styrke, da de kan oppnå mest mulig representativ oversikt over generelle forhold. I motsetning til kvantitative studier baserer ikke kvalitative studier seg på statistiske teknikker ved analyse av datamaterialet. Det er derfor vanlig at antallet undersøkelsesenheter blir begrenset slik at materialet ikke blir for stort. Et stort materialet med mye tekst, kan lett bli uoversiktlig og vanskelig å håndtere. Analyse og tolkning av kvalitative data har mulighet til å trenge dypt ned i spesifikke forhold, men til gjengjeld kan materialets begrensede omfang innebære at perspektivet blir innskrenket (Grønmo 2004).

Det er også klare forskjeller ved kvalitative og kvantitative analyser når det gjelder formidling av analyseresultatene. Den vanligste presentasjonsformen ved kvalitative data er å illustrere ved hjelp av sitater, for eksempel fra intervjuutskriftene. De sitatene som da presenteres vil

bidra til å beskrive det fenomenet som studeres. Styrken ved en slik fremstilling er at sitatene som regel gjengir primærkildens egne uttrykk og formuleringer, og beskrivelsen vil kunne bli både detaljert og nyansert. Ulempen er at fremstillingen kan bli nokså kompleks og det er en fare for at den kan bli uoversiktlig og altfor omstendelig. Den kan også bære preg av at det kan være vanskelig å skille mellom vesentlige og uvesentlige sider av beskrivelsen. Her har kvantitative analyser sin styrke ved at de sammenfatter og presenterer tolkningene og konklusjonene i enkle eller mer kompliserte tabeller. Ulempen kan derimot fort bli at informasjonen ikke bare blir forenklet, men også for enkel (Grønmo 2004). Oppsummert kan det sies at kvalitative og kvantitative analyser har forskjellige komparative fortrinn. Det som er en svakhet i kvalitative forskningsopplegg vil ofte være en styrke i kvantitative forskningsopplegg og omvendt.

Hva som er viktigst av motsetningene innsikt og oversikt vil derfor være viktig for valg av metode. I denne sammenheng mener jeg at den kvalitative tilnærmingen har vært riktig valg for min studie, da den detaljerte kunnskapen har vært helt avgjørende for å kunne plassere mellomledere inn i bestemte roller.

4.3 Kvalitativt intervju

Jeg har valgt å benytte meg av personlige eller såkalte individuelle intervju for å innhente nødvendige data til denne undersøkelsen. Man kan på den andre siden også ha fokusgrupper for å innhente data, men for å få informasjon om hvordan de ulike mellomlederne oppfattet sin egen situasjon så vil det være mer hensiktsmessig å intervju dem hver for seg. Det vil da være lettere for respondentene å uttrykke seg om hvilken rolle de har spilt og hvorfor under den strategiske planleggingsprosessen i Birkenes kommune. Når man har personlige intervju er det større sannsynlighet for at respondentene vil uttrykke årsaker til hvorfor de ikke har eller hvorfor de har kunnet påvirke og hvorfor de har inntatt en bestemt rolle. Det er altså hensiktsmessig å bruke personlige intervju når man har relativt få enheter å undersøke og når man ønsker at enhetene skal uttrykke personlige meninger om et spesielt fenomen. Respondentene som ble intervjuet var i hovedsak mellomledere fra helse, teknisk, oppvekst sektoren og servicesenteret. Respondentene ble valgt ut på grunnlag av at de satt i en av prosjekt-balanse gruppene som var opprettet i Birkenes kommune. Det er også intervjuet tre informanter som jeg kommer mer innpå under kapittel om utvalget.

Et annet valg man må ta i forhold til intervjuer er om man skal intervjuer ansikt-til-ansikt eller over telefon eller internett. En av fordelene ved ansikt-til-ansikt intervjuer er at man kan få en forståelse av hva respondentene mener utover det som blir sagt. Et viktig aspekt her er at man kan se på kroppsspråket til respondentene når de prater om et spesifikt tema, dette kan gjøre at forskeren lettere kan tolke situasjonen. En annen fordel ved slike intervju er at de som blir intervjuet gjerne får en større fortrolighet til forskeren, fordi de vet at det kun er de to som hører på. En av ulempene med denne typen intervjuer og som da er fordelen ved å bruke enten telefon eller internett er at de to sistnevnte er mye mindre tidkrevende. På den andre siden så er det ikke alltid like lett å forklare seg over telefon, det er også lettere å bli avbrutt. Forskeren kan også slite med å oppfatte reaksjoner og kroppsspråket til respondentene ved å intervjuer over telefon/internett. I denne undersøkelsen består respondentene av personer som er ansatt i Birkenes kommune, og det vil derfor ikke være særlig mye mer tidkrevende å intervjuer respondentene ansikt-til-ansikt.

Et forskningsintervju kan utformes på flere ulike måter. På den ene ytterkanten er intervjuet preget av lite struktur og kan ses på som en samtale mellom forskeren og intervjupersonen. Her er hovedtemaene bestemt på forhånd, og ved en slik uformell tilnærming kan intervjupersonen bringe opp temaer underveis i intervjuet og forskeren kan tilpasse spørsmålene sine underveis. En fordel ved en lite strukturert tilnærming, er at forskeren kan utdype temaer som forskeren ikke hadde tenkt på i forkant. Den andre ytterkanten har et relativt strukturert opplegg. Her er spørsmålene utformet i forkant og rekkefølgen på spørsmålene er i stor grad fastlagt. Fordelen med denne tilnærmingen er at svarene er sammenlignbare, og denne typen intervjuer brukes når sammenligninger mellom personer er viktig.

En tredje tilnærming er den mest brukte i kvalitative intervjuer. Denne karakteriseres ved en delvis strukturert tilnærming. Ved denne tilnærmingen opererer man med en delvis strukturert intervjuguide. Ved denne formen er temaene i hovedsak fastlagt på forhånd, men rekkefølgen på temaene som skal tas opp kan endres underveis (Thagaard 2013:97). Fleksibilitet er særdeles viktig i denne typen intervjuer, fordi forskeren må klare å knytte spørsmålene til intervjupersonens forutsetninger. Åpenhet er en annen faktor som også står sterkt, nemlig fordi forskeren må være åpen for at intervjupersonene kan ta opp temaer som ikke var planlagt i forkant. Semi-strukturerte intervju er altså en samtale mellom forsker og intervjuperson som styres av de temaene forskeren ønsker å få informasjon om. Nettopp denne formen for intervju er valgt i denne undersøkelsen. En stor del av begrunnelsen for

valget er nødvendigheten av åpenheten og fleksibiliteten som semi-strukturerte intervju preges av. De som er blitt intervjuet til undersøkelsen kan ha helt ulike oppfatninger av rollen deres i den strategiske prosessen, derfor er det nødvendig å ha fastlagt temaer og en del spørsmål på forhånd, men det må også være stor grad av åpenhet for at intervjuet kan ta andre vendinger enn ventet. Oppfølgingsspørsmål vil da være en viktig del av intervjuet.

I tillegg til å etablere faste temaer for intervjuene valgte jeg å ha med noen spørsmål som var viktige å få med under intervjuene. Dette kalles pre-strukturering og det argumenteres for at dette kan føre til en form for lukking av data, men for å få svar på de spørsmålene jeg trengte, så jeg heller på dette som en fordel. Målet var fortsatt å få til samtalepregede intervju med respondentene. I følge Jacobsen (2000:132) kan man pre-strukturere intervjuet samtidig som man beholder en stor grad av ønsket åpenhet. En av grunnene til at det kan være viktig å strukturere intervjuet noe er at hvis man ikke gjør det kan man risikere at dataene blir veldig komplekse og vanskelige å analysere.

Når det kommer til det praktiske valget om hvor intervjuene skal ta sted er det viktig å være bevisst på dette i forhold til den påvirkningen en kontekst kan ha på intervjuet. Det er umulig å si om en kontekst er bedre enn en annen, fordi det kan være forstyrrelser overalt. Det viktigste er imidlertid å være bevisst på om situasjonen kan påvirke den informasjonen som kommer frem under intervjuet (Jacobsen 2000:134). Nesten alle intervjuene i denne undersøkelsen ble gjennomført på respondentene sine egne kontorer. Hovedgrunnen til dette var at det var enklest og minst tidkrevende for respondentene at vi møttes på deres arbeidsplass. Intervjuet med rådmannen i kommunen ble foretatt i hennes hjem. Alle intervjuene ble foretatt uten noen avbrytelser eller støy i nærheten. En annen praktisk beslutning i forhold til intervjuet er hvilke hjelpemidler man skal ha med seg. Jeg valgte å ha med båndopptaker samt å ta noen notater under intervjuet. I ettertid fungerte notatene som en slags indeks over hvor på båndet jeg kunne finne bestemte temaer. Fordelen med båndopptaker er at forskeren kan opprettholde en naturlig samtalekontakt med respondenten og på denne måten vise at forskerne følger med på det som blir sagt. Ingen av respondentene hadde noe imot at intervjuene ble tatt opp eller at det ble tatt notater.

4.4 Utvalg av respondenter

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, dette innebærer at man velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard 2013:60). I forbindelse med strategiske utvalg finnes det ikke noen metode for å beregne hvor stort utvalget bør være i forhold til presisjon og sikkerhet for de teoretiske slutningene som skal trekkes. Størrelsen på utvalget avgjøres på grunnlag av strategiske vurderinger, men de har en tendens til å være forholdsvis små (Grønmo 2004). I følge Jacobsen (2000) bør det ikke intervjues mer enn 20 individer i en undersøkelse. De respondentene som ble valgt ut for denne undersøkelsen kan beskrives som nøkkelinformanter, dette innebærer at det er ressurssterke personer som kan belyse en sak eller et fenomen. Det er intervjuet seks mellomledere i denne studien, alle disse hadde god kunnskap om prosessen som helhet og de kunne også beskrive sine egne roller detaljert. En toppleder og rådmannen i kommunen er også intervjuet, disse har vært viktig for å få på plass bakgrunnsinformasjon om kommunen, omstillingsprosessen og prosjekt-balanse gruppene. En politiker er også intervjuet for å få med den politiske vinklingen og bakgrunnen til prosjekt-balanse. Rådmannen i kommunen har vært kontaktpunktet mellom meg og de respondentene som har vært med i undersøkelsen. Alle mellomlederne som var med i prosjekt-balanse ble informert av rådmannen, deretter ble jeg kontaktet av de som ville være med. Informasjonsskriv ble sendt fortløpende, og intervjutidspunkter ble raskt avtalt. Ved å ha denne kontakten med rådmannen kunne jeg, i tillegg til de som meldte seg frivillig til å være med, også etterspør mellomledere fra de sektorene eller de prosjekt-balanse gruppene som jeg ikke hadde noen respondenter fra. De respondentene som ble intervjuet er fordelt på de tre delprosjekt gruppene innenfor teknisk og servicesenteret, helse og velferd og skole og barnehage, eller på en av arbeidsgruppene under disse.

Det kan tenkes at det burde vært intervjuet mer enn seks mellomledere i denne studien, men antallet forklares ved at det ikke var flere enn disse seks som hadde lyst eller tid til å være med. Jeg mener derimot at det er et tilstrekkelig antall for å belyse de rollene mellomlederne har spilt, og ved å ha med flere kunne det ha ført til overlappende informasjon. Begrunnelsen for å ikke intervju andre gruppe-medlemmer om rollene til mellomlederne, er at jeg da måtte ha spurt direkte om en av mellomledernes rolle for å få en nøyaktig beskrivelse, og da ville ikke mellomlederen lenger vært anonym. Intervjuet med en toppleder som har vært delaktig i prosjekt-balanse supplerer de seks mellomlederne, ved at topplederen og rådmannen kunne gi

meg et helhetlig bilde av prosessen og kommunen. De har også gitt verdifull informasjon om strukturen og kulturen i kommunen som kan være relevant i forhold til forklaringsvariablene. Intervjuet med politikeren har også vært viktig for å få frem den politiske vinklingen på prosjekt-balanse.

4.5 Transkribering av intervju

Kvalitative undersøkelser krever at man transkriberer informasjonen til en ryddig og maskinskrevet kopi. Det finnes imidlertid noen fallgruver når man skal transkribere. For det første er det noe som tar lang tid, og for det andre kan det gi problemer i forhold til unøyaktighet, troverdighet og fortolkning. En løsning kan være at man ikke transkriberer all informasjon fra intervjuene, men heller siler ut den som er relevant. Det er imidlertid viktig at man er nøyaktig, og tar seg tid til å forstå det som blir sagt, slik at det som skrives ned er riktig. I følge Gibbs (2007) kan det oppstå feilstavelser, eller det som blir sagt kan bli misforstått av transkribenten. Det har derfor vært veldig viktig for meg å gjøre dette med et nøye blikk. Et viktig aspekt ved transkribering er at man anonymiserer respondentene. Det har derfor blitt tatt i bruk bokstaver for å koble respondentene. Under transkribering har jeg benyttet meg av koding og viktig og relevant informasjon har blitt uthevet. Ved hjelp av disse tiltakene har det vært lettere å gjennomgå intervjuene i etterkant.

4.6 Reliabilitet og validitet

I alle forskningsanalyser står begrepene reliabilitet og validitet sentralt. Reliabilitet referer til datamaterialets pålitelighet. Hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data, kan man si at reliabiliteten er høy. Reliabiliteten viser i hvilken grad variasjoner i datamaterialet kan skyldes spesielle trekk ved undersøkelsesopplegget eller datainnsamlingen, eller om det kun skyldes reelle forskjeller mellom analyseenheter. Reliabiliteten vil også være viktig i forhold til etterprøvbareheten av de data som er samlet inn. Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen, vil validiteten anses som høy. Validiteten avhenger i første rekke av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet, og om dette egner seg til å samle inn data som

er relevante for problemstillingene. Reliabiliteten og validiteten kan sies å utfylle hverandre, ettersom de refererer til ulike forutsetninger for god datakvalitet. Samtidig kan de sies å være overlappende, ved at høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Et datamateriale kan ikke være gyldig eller relevant for problemstillingen hvis materialet ikke er pålitelig. På den andre siden kan en studie ha høy reliabilitet og lav validitet. Dette kan forklares ved at et datamateriale kan være pålitelig selv om det ikke er relevant for problemstillingene (Grønmo 2004).

For å vurdere validiteten skiller Jacobsen (2000:206) mellom intern gyldighet og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten går ut på om resultatene oppfattes som riktige, altså om beskrivelsen av et fenomen er riktig. Det er flere måter å sjekke dette på. For det første bør en forsker alltid være kritisk til om vi har fått tak i de riktige kildene, som vil være respondentene i denne studien. For det andre bør man kritisk drøfte om kildene evner å gi den riktige informasjonen til det som studeres. Et tredje aspekt for å vurdere validiteten er å vurdere kategoriene i analysen. Her kan man dobbeltsjekke om noen kategorier kan eller bør endres eller slås sammen. Det siste man kan gjøre er å stille kritiske spørsmål til eventuelle sammenhenger i studien. Man må da se på om sammenhengen er reell, eller om det er andre forhold som kan forklare. Den eksterne gyldigheten dreier seg om i hvilken grad funnene kan generaliseres. I kvalitative studier vil dette innebære om man kan generalisere ut i fra data om et mindre utvalg undersøkelsesenheter til et mer teoretisk nivå. Det er vanskelig å generalisere til en større populasjon, men vi kan generalisere fra empiri- til teoriplan.

For å finne ut om resultatene er pålitelige, kan vi foreta en rekke kritiske spørsmål. Forskeren må blant annet være bevisst på at selve undersøkelsen kan påvirke respondentene. De fleste vil for eksempel fremstå best mulig når de vet de blir observert. Et annet aspekt er at den som intervjuer kan påvirke respondenten under intervjuet. Dette kalles intervju-effekten og det innebærer at den fremtoningen forskeren har kan være med å forme svarene fra respondenter. Man må også være bevisst på den konteksten informasjonen samles inn i. Det kan være flere dimensjoner i omgivelsene som kan påvirke resultatet. En siste trussel mot reliabiliteten går ut på slurv i registreringen og analysen av data. Et av tiltakene som er viktig å gjennomføre for å teste validiteten til datamaterialet er å sende ut sitater slik at respondentene kan kommentere på innholdet. Ifølge Jacobsen (ibid:207) er dette en mulig valideringsmåte, men ikke en som er tilstrekkelig. Å teste reliabiliteten og validiteten kan være utfordrende i kvalitative metoder, det vil derfor være viktig at forskeren reflekterer underveis i undersøkelsen og at forskeren klargjør for leseren hva som har blitt gjort underveis (ibid).

4.7 Etske hensyn

Kvalitative data har en tendens til å være rike og detaljerte og man får ofte mye informasjon som kan være av en svært så privat karakter. Som forsker er det derfor viktig å utvikle god forskningsetikk og å etablere gode praksiser for å behandle denne informasjonen. I kvalitative undersøkelsesopplegg kan det sies at de etiske aspektene er særdeles viktig å tenke på under planleggingen og under selve prosessen med datainnsamling (Gibbs 2007). Det er en rekke tiltak man kan gjøre for å ta hensyn til de etiske aspektene ved et forskningsopplegg. For det første er det viktig at de som skal intervjues er klar over hva dette innebærer, både i forhold til fordeler og ulemper. De som intervjues skal vite at de kan trekke seg når som helst fra undersøkelsen og at det er frivillig å delta. Det er også viktig å informere om konfidensialitet, altså at de eller det de har sagt ikke skal kunne identifiseres når oppgaven er ferdig, og at dataene vil bli destruert i etterkant. Jeg sendte ut informasjonsskriv til alle respondentene i forkant av intervjuene, der de ble informert om hva det vil innebære ved å være med i undersøkelsen. Det er søkt til norsk senter for datainnsamling (NSD), og personvernombudet har gitt godkjennelse til gjennomføring av datainnsamlingen.

I kvalitative studier kan det være stor fare for å identifisere enkeltpersoner ut ifra data, og denne faren anses som større desto mindre utvalg man har (Jacobsen 2000:48). Dette har jeg sett på som en utfordring i min studie. For å hindre at respondentene kan identifiseres har jeg gjennomført noen tiltak. Det er tatt et valg om at sektoren respondentene jobber i, ikke kommer frem, og det er heller ikke avslørt hvilke prosjekt- balanse gruppe respondentene har deltatt i. Der imidlertid nevnt hvilke av respondentene som deltok i grupper der også en ekstern konsulent deltok, men dette ble sett på som viktig for å få frem gyldige data. Birkenes er en liten kommune og det er i tillegg et begrenset antall mellomledere som har deltatt i prosjekt-balanse, derfor har det vært helt nødvendig å gjøre tiltak på dette. Jeg har også benyttet meg av tilfeldig koding av respondentene, skrevet sitater på bokmål slik at dialekten ikke blir avslørende, og tatt bort vaneuttrykk i sitatene. Det er imidlertid en fare ved at man redigerer sitatene såpass mye at de ikke lenger har den samme betydningen som respondentene la i dem, det er derfor viktig å balansere dette med behovet for konfidensialitet.

5.0 Empiri: hva sier dataene oss?

Under dette kapitlet vil jeg presentere dataene som har blitt samlet inn under intervjuene. Noen av de innledende spørsmålene vil ikke bli gjengitt med detaljer, dette er fordi det ble spurt om tidligere jobberfaring og hvilken stilling de har nå, og denne informasjonen kan gå utover anonymiteten til respondentene. Det er også tatt grep i forhold til utvalgets størrelse og faren for å avsløre respondentene. Det er ikke beskrevet hvilken sektor eller enhet mellomlederne er fra, nemlig for å unngå å identifisere dem. Kjønn er heller ikke avslørt. Noen av sitatene er redigert i forhold til vaneuttrykk og hvis noen har nevnt andre personer i gruppen ved navn så er dette tatt bort. Det er imidlertid gjort et forsøk på å ivareta sitatene så ordrett som mulig.

Den første delen av dette kapitlet vil ta for seg empirien som omhandler spørsmålene som dreide seg om hvilke roller mellomlederne har spilt i prosjekt-balanse gruppene. Del to vil ta for seg spørsmålene som omhandlet ulike forklaringer på hvorfor de har, eller ikke har trådt inn i bestemte roller. Respondentene er nummerert med bokstaver fra A til F, og det er i alt 6 mellomledere som har blitt intervjuet.

5.1 Empirisk data: spørsmål 1-7

Spørsmål 1: Hvordan ble startfasen organisert i arbeidsgruppen? Ble det lagt opp til en bestemt måte å arbeide på? Hva er dine synspunkter på hvordan man skal organisere en slik arbeidsgruppe?

Samtlige prosjekt-grupper hadde en person som skulle lede gruppen fra starten av som hadde blitt utpekt av ledelsen i kommunen. De hadde også fått et mandat og en oppfordring om hvor mye penger de skulle spare og hvilken sektor eller område de skulle se på. Det var varierende for de ulike gruppene hvor spesifikt mandat de hadde, noen sto mer fritt enn andre til hva de skulle se på. Noen av respondentene mente at gruppen diskuterte helt i starten hvilke områder de skulle utrede:

«Det første vi ble enige om var hvilke områder vi ikke skulle begynne å utrede og ta tak i. Og så ble det dratt frem hvilke områder vi skulle se på» (Respondent F).

«Vi tok utgangspunkt i et skjema som omhandlet forskjellige tjenester, disse gikk vi igjennom. Og deretter var det å se på muligheter for å organisere om på noen ting, som kunne lette trykket på noen steder og vi så på hvordan vi kunne spare ressurser» (Respondent B).

Respondent A uttrykker:

«Det var egentlig satt fra lederen vår over oss at vi skulle utvikle en milepælsplan og at det var noen punkter vi skulle igjennom, noe var bestemt på forhånd og så puttet vi inn noen småting selv».

Da respondentene ble spurt om de ville organisert gruppen på en annen måte, kom det frem fra samtlige at de stort sett var fornøyde med måten det hadde blitt jobbet på i gruppen. Flere påpekte hvor viktig de mente samarbeidet i gruppen var og at man følte seg trygg på de andre medlemmene:

«Jeg er veldig opptatt av at samarbeidet fungerer hvis du skal få gjort noe, og slik som vi samarbeidet fungerte det veldig bra» (Respondent B).

«Det er mange ting som må fungere for at en gruppe skal fungere. Det må være struktur og samtidig må man være trygge på hverandre. Det er ikke noe poeng å ha en arbeidsgruppe hvis man sitter og holder på ting» (Respondent E).

Respondent C mente at eierskap for medlemmene i gruppen var det aller viktigste for at den skulle fungere optimalt:

«Det handler om å få et eierskap til det man gjør, alt handler ikke om produktet, men at du føler at du er med og bestemmer og beslutter. Jeg synes rådmannen har vært dyktig til å klare å skape en felles forståelse av behovet for kostnadsbesparelser, en felles ramme og aksept for behovet».

Selv om de fleste stort sett hadde vært fornøyd med gruppen sin, uttrykte to av respondentene at det kunne ha vært bedre fremdrift og gjerne mer struktur:

«I starten, før vi fikk presentert funnene i rapporten, synes jeg at det var veldig lite fremdrift og jeg var bekymret for dette» (Respondent E).

«Hvis jeg skulle gjort det på en annen måte så ville jeg nok ha fordelt litt mer oppgaver, som alle skulle jobbet med til neste gang, der følte jeg det var litt tilfeldig.

Det handler jo litt om struktur også, hvis man har struktur så vet man litt mer om hva man skal gjøre og hva man skal gjøre til neste gang, og da kan vi forholde oss til det»
(Respondent B).

Struktur i gruppen og fremdriften ble dratt frem som noe som var tilstede under hele prosessen i noen av gruppene:

«Vi fikk oppgaver i gruppen. Vi fikk beskjed om å undersøke noe og melde tilbake til gruppen neste gang vi møttes. Hver gang vi jobbet så leverte vi det vi fikk beskjed om fra sist. Vi hadde det sånn fortløpende» (Respondent F).

Respondent D mente at alle var innstilt på å gjøre sitt med å forberede saker og finne frem tall og målinger som skulle leveres til en ekstern aktør som skulle skrive en rapport for noen av gruppene. Respondenten sa videre:

«Vi jobbet med å få all informasjon klart til den eksterne aktøren skulle komme, for han skulle ha mye tall, og vi måtte finne fram til det ene og det andre og så måtte vi skrive rapporter».

Det som kommer frem fra respondentene er at mange av dem svarer et klart ja på at samarbeidet har fungert godt i gruppen. De fleste av respondentene nevner også at det har vært diskusjoner i forhold til ulike temaer, men at det ikke har vært uenigheter eller konflikt. Samarbeidsklimaet blir generelt sett beskrevet av samtlige respondenter som meget bra. Under intervjuene fikk jeg et inntrykk av at de som er fornøyde med organiseringen i gruppen har hatt god struktur og god oppgavefordeling underveis, mens de som har noe å utsette, savner litt mer struktur og at det ble satt mer krav til de enkelte i gruppen.

Spørsmål 2: Har du vært opptatt av de andre i arbeidsgruppen, hvordan de jobber, hva de gjør og hvordan de har det? Har du stilt krav til hva de andre bør bidra med?

Inntrykket jeg fikk under intervjuene er at veldig få av respondentene har vært noe bevisste på hvordan de andre har det på et personlig eller mer sosialt nivå. De fleste er derimot veldig bevisste på de andre i gruppen sett fra et faglig synspunkt, og at alle skal få bidratt. Flere av respondentene uttrykte dette:

«Jeg vet ikke helt hvor bevisst jeg har vært på det egentlig. Det er nok fordi denne gruppen har fungert og vi hadde fokus på at det var en fin gruppe og at alle trivdes godt».

Respondent A utdyper videre at det gikk veldig av seg selv, dette med at alle tok sin del, og respondenten er litt sånn av person, at han/hun ønsker å integrere alle og at alle skal få sagt sitt.

«Jeg er nok ikke så god på det, med hvordan har du det? Men jeg er god på å tenke på at alle er en deltaker, at alle blir hørt og sett» (Respondent F).

«Ja, det tror jeg at jeg er. Og det gjelder jo uansett, jeg er alltid opptatt av at folk skal være trygge i den rollen de har, og at de skal tørre å komme med ting, og det er ønskelig at alle skal bidra. Man vet jo at ikke alle sammen mener det samme om alt, og da er det viktig å tilrettelegge for at det kommer frem. Jeg tenker at det alltid er godt når folk er godt informert og har forventninger om å bidra» (Respondent B).

«Det er jo viktig at alle i gruppen tar ansvar og gjør sine ting. I akkurat denne gruppen har ikke det vært noe problem, da tar alle hvert sitt felt» (Respondent D).

Respondent E har vært opptatt av at alle skal bidra og ta ansvar i gruppen og utdyper at det har vært viktig at alle har fått muligheten til å si det de ville. Respondenten peker på at politikerne ikke har bidratt i så stor grad som han/hun forventet, men begrunner dette med at det kan være vanskelig for dem i forhold til at de ikke kan så mye om hvordan det driftes. Videre mener respondenten at det har vært viktig for han/henne at de skal være trygge på hverandre i gruppen, det ble derfor brukt tid i starten slik at de kunne prate sammen for å bli kjent med politikerne.

Respondent C har derimot et større fokus mot å få gjennomført det som er oppdraget til gruppen:

«Det med å være i en slik gruppe kommer på toppen av all annen jobb man har, og da blir jeg mer opptatt av at vi skal få det gjort. At vi skal få frem tall og konklusjoner».

Det er tydelig at det som har blitt vektlagt mest av respondentene i forhold til deres relasjoner til gruppemedlemmene er at alle integreres og at alle skal oppfatte at de er en deltaker der de blir hørt og sett. Flere av respondentene mener også at det har vært viktig at alle skal føle seg trygge på hverandre. Det er også fremtredende blant flere av respondentene at de har ment at

alle i gruppen har et ansvar om å bidra. Respondent C skiller seg noe ut ved at han/hun er mer opptatt av resultatet enn de andre.

Spørsmål 3: Ser du på deg selv som en person i gruppen som har måttet eller ønsket å motivere og engasjere de andre?

Flere av respondentene forklarer at de ikke har sett noe behov for å motivere de andre, fordi alle har vært engasjerte i gruppen. Respondentene uttrykker følgende:

«I den gruppen opplevde jeg ikke det. I denne gruppen blir vi satt ned og vi skal finne måter man kan spare penger på, og i utgangspunktet er det jo egentlig ikke så positivt, men så opplever jeg likevel at det jobbes i gruppen med en positiv holdning, og det synes jeg var veldig fint» (Respondent B).

«Nei, jeg opplever at folk hadde en god erkjennelse av at noe måtte gjøres, og vi var gitt en utfordring og et mandat, og vi var opptatt av å levere på det. Så her var det en felles forståelse» (Respondent C).

Respondent D mener at det er en viktig egenskap for ledere å inspirere de ansatte. Men respondenten føler ikke det var noe behov for å motivere de andre i gruppen, da alle var engasjerte og villige til å gjøre en god jobb. Noen av respondentene gikk imidlertid inn i roller som motivatorer:

«Det kan godt være jeg har vært en pådriver, for jeg er nok ganske engasjert. Jeg er kjapp til å få i gang en diskusjon. Og for de som ikke meldte seg inn i alle diskusjonene, så sa jeg at dere må jo ha en mening? Vi må jo diskutere, så da får jeg de litt i gang. Jeg håper jeg har vært med til å få litt fremgang» (Respondent F).

Respondent E opplevde prosessen i gruppen som krevende før den eksterne rapporten ble presentert. Respondenten var bekymret for fremdriften, og forklarer at han/hun opplevde å være en pådriver og motivator for å prøve å få forgang, før rapporten ble lagt frem. Etter rapporten følte respondenten at Rune Devold ble motivatoren og pådriveren i gruppen, gjennom den eksterne rapporten.

En av respondentene ledet gruppen sin og han/hun har vært godt informert gjennom en annen gruppe, og sier følgende: *«Det har vært min oppgave å informere om hva vi har tatt opp der*

og hva mandatet er». Respondent A sier at det absolutt har vært viktig å motivere de andre i gruppen slik at de skal forstå hva man jobber for å få til.

Funnene viser til at de respondentene som var i grupper der folk var engasjerte og motiverte så naturlig nok ikke et behov for å gå inn i en rolle som motivator. Men for de respondentene som var i grupper der det var behov for å motivere så kan man absolutt se at flere inntok roller der de inspirerte og fungerte som pådrivere for de andre gruppemedlemmene.

Spørsmål 4: Er det viktig for deg å tenke kreativt og komme med nye ideer i forhold til de sakene som diskuteres?

Flere av respondentene uttrykker at de har hatt et ønske om å være kreative og komme opp med ulike alternative løsninger, men av ulike årsaker så har det ikke vært så lett i denne sammenhengen.

Respondent C svarer at han/hun er veldig kreativ, men legger også til følgende:

«For å få til en endring så må du sørge for å få det forankret hos noen som du vet må være med for at det skal bli noe».

Med andre ord så forklarte respondenten at han/hun var svært kreativ, men i en slik setting så hjelper ikke det om man ikke har de andre med seg på disse kreative forslagene.

Respondent F uttrykker at han/hun ønsket å være kreativ, og var også det i startfasen:

«Ja, vertfall i starten, men så har vi ikke hatt så god tid. Dette er tre måneder, det er opp med alt, ned med alt og ut med alt. Det er ikke så mye tid til å komme på ting underveis. Vi måtte handle raskt. Mange av ideene har jeg allerede tenkt på i forkant som mulige effektiviseringstiltak» (Respondent F).

Respondent A forklarer at de hadde en veldig kreativ gruppe som nesten ønsket å «finne opp kruttet». Respondenten utdyper videre at de trodde på nye og bedre løsninger som på sikt kunne gi økonomisk vinning. Respondenten uttrykker videre:

«Vi hadde et stort ønske om å komme frem til noe som var bra og nytt. Med denne gruppen tror jeg vi kunne klart det på sikt, men vi hadde begrenset med tid. Vi hadde

lyst til å besøke andre kommuner og se hvordan det fungerte der, men det hadde vi ikke tid til».

En av de andre respondentene uttrykker også et ønske om å være kreative men at det ikke bestandig var så lett. Respondent B sier videre: *«Vi kom opp med noen ting vi kunne se for oss på sikt, men det var kanskje også litt ønskedrømmer».*

Respondent D er bevisst på å prøve å være en nytenkende person, og svarer slik:

«Det er jo det vi prøver på. Nå har jeg jobbet såpass lenge i kommunen, at jeg er redd for å bli en av disse bremseklossene. Jeg er jo veldig interessert i dette, og prøver å holde meg oppdatert og leser en del om det».

Det er tydelig at noen av respondentene har trådt inn i innovative roller, men dette handler også litt om hvilket mandat gruppene hadde. Noen av respondentene har gått inn i en kreativ rolle i startfasen av den strategiske planleggingen, men tidsbegrensningen har gjort at flere har måttet innta nye roller underveis. Det kommer godt frem at å være nytenkende er noe respondentene er bevisste på og selv om de ikke gikk inn i slike roller er mange av dem kreative personer i utgangspunktet. Respondent C legger vekt på hvor viktig det er å få folk med seg på kreative forslag.

Spørsmål 4, del 2: Hva er dine synspunkter til andre i gruppen som foreslår alternative løsninger?

På andre del av spørsmål 4 uttrykker de fleste av respondentene at de er støttende til de andre deltakerne på et generelt grunnlag, og noen respondenter uttrykker at de også er støttende i forhold til nye ideer og kreative forslag:

«Ja, absolutt og jeg tror det henger sammen med at alle stemmer teller like mye. Det handler litt om at jeg ikke kan de andre sitt fagfelt. Så da er det jo noe med å ha respekt for hverandres bakgrunn» (Respondent A).

Respondent F uttrykker følgende:

«Ja, det er jeg. Og jeg håper virkelig at de andre vil si det om meg». Respondenten forklarer så at dette også er viktig i hans/hennes jobb som mellomleder. Han/hun opplever at ansatte

kommer med nye forslag hele tiden, og hadde ikke personen vært støttende til dette er han/hun redd for at de ville sluttet å komme.

Respondent E mener at han/hun er støttende til andre som kommer med kreative forslag, og utdyper videre:

«Men det som er viktig er at det ikke går på tvers av de retningslinjene og den veien vi har banet ut. Da må det være ny forskning og viten som forteller oss at det vi holder på med er feil».

Det som kommer frem fra intervjuene er at de fleste er støttende til de andre i gruppen på et generelt grunnlag ved at de har en gjensidig respekt for hverandre og at de ønsker at alle skal få si sin mening. Det er imidlertid noen som gir tydelig uttrykk for at de er støttende til de som kommer med nye løsninger.

Spørsmål 5: Synes du det er viktig at arbeidsgruppen setter ambisiøse mål og at dere oppnår gode resultater?

Under dette spørsmålet er det ulike svar fra respondentene. Noen mente at gruppens mål var gode, mens andre mente gruppen godt kunne satt seg høyere mål, og var veldig opptatt av å oppnå gode resultater gjennom ambisiøse mål. I tillegg så forklarte flere av respondentene at gruppen utarbeidet en milepælsplan da de startet opp, og at denne var veiledende for hva de skulle jobbe med og oppnå underveis.

Respondent E forklarer at han/hun var veldig opptatt av å oppnå gode resultater, men opplevde ikke at gruppen satte seg ambisiøse mål, og nevner at han/hun var bekymret for dette i gruppen.

Respondent B svarer følgende:

«Jeg tror kanskje vi kunne vært litt mer målrettet og vi hadde nok ikke for ambisiøse mål, vi kunne kanskje hatt noen flere. Jeg tror det hadde vært viktig å hatt litt mer konkrete mål, og jobbet litt mer konkret enn det vi gjorde etter hvert».

Videre påpeker respondenten et ønske om at de gjerne skulle hatt et mer tydelig mandat og tydeligere forventinger til hva de skulle gjøre, og sier at det er lett å rote seg bort hvis dette ikke er helt klart.

Respondent A uttrykker et ønske om å alltid sette seg ambisiøse mål, men forklarer videre at det i denne situasjonen ikke var deres mål, men at de var satt fra før i forhold til mandatet til gruppen. Respondenten utdyper videre at de hadde absolutt et ønske om å oppnå gode resultater ved å komme frem til noe som var bra og nytt.

En av respondentene (D) uttrykker:

«Jeg tror jeg er opptatt av at det skal være realistisk. Jeg tror ikke jeg kunne stått for noe som ikke er realistisk, og jeg var spent da vi fikk lagt frem målene for gruppen».

Respondenten utdyper videre at det er viktig å være realistisk fordi de jobber med mennesker.

Respondent F uttrykker en entusiasme ovenfor dette spørsmålet og svarer at han/hun er veldig opptatt av å sette ambisiøse mål:

«Det er jeg alltid veldig opptatt av. Men det er klart jeg var spent da vi fikk tallet vi skulle spare. Men da vi fant ut at vi kunne få det til var vi veldig fornøyde».

Respondent C forklarer at pga. at de har vært såpass enige i gruppen om hva de skulle oppnå så har det ikke vært nødvendig å sette seg ambisiøse mål. Men respondenten er generelt opptatt av at gruppen skulle komme frem til resultater og at de skulle levere på det de hadde mandat til.

Det er noe delt hva respondentene tenker om å sette seg høye mål. Noen er fornøyde med de målene som var satt for gruppen gjennom mandatet, mens andre mener at man godt kunne gått inn for mere ambisiøse mål. Flertallet mener derimot at det var viktig å oppnå gode resultater i gruppen.

Spørsmål 6: Hva synes du er viktig når planer og beslutninger bestemmes? Er det f. eks viktig for deg at analyser og fakta kan vises til eller ser du på dette som mindre viktig? Er det f.eks. mer viktig å være mer effektiv og finne snarlige løsninger?

Dette var et spørsmål som flere av respondentene syntes var noe vanskelig å svare på. En av årsakene var at gruppene var nødt til å jobbe effektivt fordi de kun hadde i underkant av tre måneder til å komme frem til effektiviseringstiltak og kostnadsbesparende tiltak. Samtidig mente samtlige viktigheten av at man må ha fakta og tall i bakhånd for å ta beslutninger.

Noen av gruppene hadde også rapporter og analyser som ble gjennomført av eksterne aktører. Disse ga dem bakgrunnstall for deres område og sektor. Respondentene presiserte viktigheten av dette når man skulle ta avgjørelser i gruppen. En av respondentene presiserte dette:

«Rapporten var en grundig analyse og en grundig gjennomgang som vil være viktig for arbeidet fremover. Den ga oss direkte forslag til endringer, og det var helt nødvendig, hvis ikke hadde vi ikke kommet videre i de avgjørelser vi skulle ta i gruppen» (Respondent E).

Respondent A uttrykker også viktigheten av å ha en ekstern aktør som de kunne rådføre seg med. Respondenten utdyper følgende:

«Vi brukte nok mye av fagkunnskapen vår i starten. Og da vi hadde diskutert mye så snakket vi med Agenda Kaupang mot slutten, og da sa de at dette kan dere bare legge bort».

Respondenten forklarer videre at de var opptatt av å finne frem til nye løsninger, og at de dro opp hver minste stein i prosessen, så underveis var de ikke så opptatt av tall og fakta.

Respondent B sier følgende:

«Agenda Kaupang var inne og gjorde analyser, og sånn sett fikk vi fakta på bordet. Men det var mer en overordnet analyse, og av de mindre underliggende tingene måtte vi kartlegge selv».

Respondenten uttrykker at det er viktig med fakta fordi man da vet hva man skal forholde seg til, og da slipper man å trække feil. På spørsmålet om å finne snarlige løsninger, svarer respondenten slik:

«Jeg tror det å komme frem til snarlige løsninger ikke alltid er det lureste man gjør, fordi det er ikke alltid det virker på sikt. Jeg tror det er viktig at man tenker fremover».

En av respondentene mener det er viktig med målinger, men sier at det også kan være vanskelig, fordi det er ikke alt man kan måle. Han/hun presiserer at man kan synse mye om at det er for mye å gjøre, men dette holder ikke når man skal ta det videre. Han/hun presiserer at de gjør hyppige målinger hos dem. Videre sier respondent D:

«Jeg tror nok det er lurt å ha målinger når du skal bli hørt videre. Da er du nesten nødt til det».

Respondentene er fagpersoner som er opptatt av sitt felt og som må være nøye i sin jobb som mellomleder. Under intervjuene har jeg fått et inntrykk av at samtlige mener at det er både naturlig og viktig for dem at beslutninger må kunne begrunnes i fakta. Det er imidlertid noen av mellomlederne som også presiserer at det er viktig for dem å være effektive i jobben sin og at dette også har vært viktig i gruppene.

Respondent F mener at det både er viktig med grundig forarbeid, men også at dette ikke tar for lang tid. Respondenten forklarer at han/hun har vært i kontakt med flere kommuner som har gjort tiltak på de områdene som gruppen også vurderte å endre. Videre presiserer respondenten hvor viktig det er for han/henne med effektivitet, og nevner at det er ikke alltid at kommuneferien passer han/henne.

Respondent C har mye samme av den samme oppfatningen. Han/hun mener det er viktig med analyser og tall når det er snakk om økonomi, og sier at hvis du skal spare så er det viktig å vite hva du bruker og hva status er. Respondenten utdyper:

«Hvis noen vil ha kjappe konklusjoner som krever mye talldokumentasjon, og vil at det skal gå fort, så ber de meg om å ta ansvar».

Videre sier respondenten at noen trenger mye tid på å få kroppen med på det som skal skje, og at han/hun ikke er slik.

Flere av respondentene uttrykker at det var viktig at de eksterne konsulentene ga dem analyser og bakgrunnstall. De fleste av respondentene mener at dette er viktig i en slik prosess, men det kommer også frem at noen av respondentene har et like stort, om ikke et større fokus på å jobbe effektivt og komme frem til konklusjoner relativt kjapt.

Spørsmål 7: Vil du si at ditt fokus i arbeidsgruppen dreier seg mest om at arbeidsgruppen fungerer bra (internt), eller er du mest opptatt av å ha et fokus mot de eksterne omgivelsene og at gruppen best mulig tilpasses mot dette?

Det som kommer frem fra respondentene er at samtlige har vært veldig opptatt av at samarbeidet må fungere i en slik gruppe, og sånn sett har et fokus innad vært viktig. Samtidig er mange også bevisste på at man må tilpasse seg de eksterne omgivelsene. Jeg opplevde at de fleste mente begge deler var viktig og at det var vanskelig for dem å gi et godt svar.

Respondent F svarer følgende:

«Begge deler er veldig viktig. Men dette er noe vi har brukt mye tid for å se på. Det er en stor befolkningsvekst i Birkenes kommune, og de som flytter til oss er unge. Dette betyr at det stilles litt andre krav til oss».

Flere av respondentene er altså svært bevisst på de eksterne omgivelsene og hvordan de forholder seg til det. Noen av respondentene forklarer at de er bevisste på at man må tilpasse de fremtidige planene til det behovet som man ser kommer. En av respondentene forklarer at de har hatt et stort fokus mot å tilpasse seg de eksterne omgivelsene, og uttrykker følgende:

«Det er jo det som er så gøy med det, at man har et fokus på hva som skal til i fremtiden. Vi har drøftet dette mye i gruppen, hva som er lurt å gjøre i fremtiden».

Videre presiserer respondent D at det også er viktig at man har folk med seg, og at ingenting er mulig hvis man ikke får de med seg. Respondenten påpeker at man ikke må være redd for å sette i gang endringsprosesser for å være bedre stilt mot fremtidige krav og behov.

Respondent B uttrykker også at det er en kombinasjon og forklarer videre hvor viktig det er å ha et fokus utad:

«Jeg tror ikke man må gro for fast i det som er internt for da glemmer man å ta blikket utover og det er der man må se hvis man skal utvikle seg og komme noen vei. Det er veldig viktig, og jeg har hatt mye mer fokus på det nå enn jeg hadde før. For tradisjonen i denne sektoren er å ha blikket innad, og hvis alt er greit her så er resten greit, men av og til glemmer vi at vi skal være i endring og utvikle oss i forhold til resten av samfunnet, der har vi nok syndet litt. Når man jobber i disse gruppene så må man forholde seg til virkeligheten og verden rundt, hvis ikke så faller man litt i jorda med det man holder på med, og man jobber jo ikke i prosjekt for gruppens skyld, det er jo ikke derfor man er der. Man må forholde seg til at verden utvikler og forandrer seg og vi kan ikke bevare noe bare fordi det fungerte en gang».

Flere av respondentene forklarer at de både har hatt fokus på det eksterne og det interne:

Respondent E forklarer at han/hun er veldig opptatt av at man hele tiden gjør endringer som tilpasser behovene i omgivelsene. Samtidig uttrykker respondenten at han/hun også er opptatt av samspillet mellom det interne og det eksterne i gruppen. Respondenten legger til at

han/hun også tenker slikt i jobben sin, og at de må gjøre sitt for at det skal fungere, men det må også sektorene rundt dem.

Respondent C forklarer at de har vært bevisste på at det de gjør i gruppen legger rammer for jobben deres videre og legger til følgende:

«Vi har hatt et fokus på å lage gode rammer som vi selv skal jobbe ut ifra etterpå. Sånt sett var det både et internt og et eksternt fokus, det skal jo brukes, og det er vi som skal bruke det».

Respondent A uttrykker at det har vært viktig at gruppen skal fungere godt, men samtidig uttrykker også respondenten at det er viktig å være endringsvillig ovenfor nye behov. Respondenten legger til at det å være åpen er viktig og at det alltid finnes en løsning om man jobber sammen.

Dataene tyder på at det er et stort fokus mot at det skal fungere godt internt, samtidig er de fleste respondentene bevisste på de behovene man må tilpasse seg i de eksterne omgivelsene.

5.1.1 Tabell 1: Oppsummering av empirisk data, spørsmål 1-7:

	Res A	Res B	Res C	Res D	Res E	Res F
Spm.1	Jobbet ut i fra milepælsplan, fornøyd med strukturen. Opptatt av å diskutere seg frem til nye ideer.	Opptatt av samarbeid, men ønsket mer oppgaver og struktur.	Eierskap viktig, at alle føler de er med og bestemmer og beslutter.	Bra struktur, viktig at alle var innstilt på å bidra.	Bra struktur, viktig at alle var innstilt på å bidra.	Viktig med struktur og trygghet blant medlemmene. For lite fremdrift.
Spm.2	Gruppen fungerte bra. Opptatt av å integrere alle. Gjensidig respekt.	Alle må føle seg trygge, og få uttrykt seg. Viktig med forventninger om å bidra.	Opptatt av konklusjoner.	Viktig at alle tar ansvar, men dette har fungert i gruppen.	Viktig å bli kjent og trygge på hverandre. Alle må ta ansvar og bidra.	Alle er en deltaker, alle må bli hørt og sett.
Spm.3	Viktig å motivere slik at alle forstår hva målet er.	Ikke behov pga. mye positivitet og motiverte medlemmer.	Var en felles forståelse i gruppen der alle ville levere.	Alle var villige og engasjerte til å gjøre en god jobb.	Pådriver og motivator før rapporten ble lagt frem.	Var en pådriver for å få fremgang.
Spm.4/1	Veldig kreativ. Ville komme opp med noe	Opptatt av å bruke de andre som er	Viktig å få med andre på kreative	Kreativitet viktig, liker å holde seg	Viktig å holde seg innenfor de etablerte	Veldig kreativ i starten, men

	nytt.	kreative og heller få gjennomført.	ideer for å få gjennomslag .	oppdatert.	rammene.	dårlig tid til å gjennomføre hele veien.
Spm.4/2	Støttende til andres kreative forslag, alle stemmer teller likt.	Veldig støttende til de andre i gruppen. Opptatt av å gjennomføre andres kreative forslag.	Støttende til at alle skal få uttrykke sine meninger.	Støttende til andres meninger og tanker.	Støttende til kreativitet, men innenfor visse rammer.	Veldig støttende til andres innovative ideer.
Spm.5	Ønsket gode resultater, og komme frem til noe bra og nytt.	Ønsket mer konkrete mål til hva de skulle gjøre.	Opptatt av å komme frem til gode resultater.	Opptatt av at målene skal være realistiske.	Viktig med gode resultater og mål.	Veldig opptatt av ambisiøse mål.
Spm.6	Viktig med eksternt analyse på slutten av prosjektgruppen.	Opptatt av fakta og å bruke tid, slik at det fungerer på sikt.	Opptatt av tallfakta, men kjappe gode konklusjoner viktigere.	Viktig med analyser og målinger for å bli hørt videre.	Viktig med rapporten for å få sett fakta.	Viktig med forarbeid, men det må gjøres effektivt.
Spm.7	Viktig at gruppen har fungert, men også viktig å være endringsvillig og tilpasse seg nye behov.	Opptatt av at det fungerer internt, men viktig å ha fokus mot de eksterne omgivelsene.	Både eksternt og internt fokus har vært viktig.	Fokus på hva som er behovene i fremtiden, men også opptatt av å ha med seg folk.	Opptatt av å tilpasse etter nye behov, men også av samspillet mellom det interne og eksterne.	Begge deler viktig, men stort fokus på hva som kreves fra omgivelsene .

5.2 Empirisk data, del 2: spørsmål 8-12

I første del av kapittel 5 har jeg lagt frem de empiriske dataene som omhandler hvilke roller mellomlederne inntar, og deretter gjort en oppsummering av dem i tabellen ovenfor. I denne delen vil jeg legge frem resten av empirien der spørsmål som er knyttet til forklaringsvariablene i oppgaven vil bli presentert.

5.2.1 Individuelle trekk

Spørsmål 8: Hva baserer du dine meninger og beslutninger om temaer på? Egne faglige synspunkter, press/forventninger fra eksterne/interne aktører?

Samtlige av respondentene forklarer at det de mener om forskjellige planer og løsninger baseres på deres egen faglige kunnskap. Flertallet av respondentene mener at de ikke har følt noe særlig på dette med forventningspress fra andre.

En av respondentene uttrykker dette: *«Det jeg mener er i kraft av at det er faktabasert (Respondent C). Respondenten forteller videre at noen av de forslagene respondenten kom med i gruppen er med bakgrunn fra lovverket.*

Respondent B er av samme oppfatning: *«Jeg har ikke opplevd noe press på hva jeg skal mene, og det jeg mener om ting er det jeg mener».* Respondenten legger til at det imidlertid må være lov til å være uenig.

Noen nevner derimot at det var visse forventninger fra ledelsen til hva de skulle få til i gruppen, men da beslutninger skulle tas så vektla de andres eller deres egen faglige kunnskap. Respondent A svarte følgende:

«Det ligger jo forventninger til hva vi skal gjennomføre og jobbe med, men jeg vektlegger nok mine egne og andres faglige synspunkter».

Noen av respondentene uttrykker at de hører på lederen over seg, men at det faglige også stiller sterkt ved avgjørelser. Respondent E uttrykker at hans/hennes lojalitet går til lederen over seg og til faget. Respondent D mener at det går an å bli påvirket eller inspirert til å tenke litt annerledes om noe, men sier også at han/hun prøver å ha egne faglige meninger.

Press eller forventninger fra de ansatte under seg er det imidlertid flere som har kjent på i denne prosessen, men samtlige mener at de ikke har latt seg påvirke av dette. Respondent E uttrykker dette:

«Ja det har jeg absolutt. Men vi har vært i omstilling før, og det presset har jeg måttet fristille meg fra. Samtidig er jeg helt avhengig av at vi følger hverandre».

Respondenten uttrykker videre at de ansatte har møtt veldig lite nei tidligere og at det har vært litt av årsaken til at presset fra de ansatte har blitt så sterkt under denne omstillingen.

Respondent C legger til at de ansatte nok har vært vant til å mene noe om alt og også være med å bestemme, men mener at siden han/hun ikke har noe prestisje tilknyttet til denne prosessen så har ikke det vært noe problem.

Respondent F mener at de ansatte har stilt spørsmål om han/hun tror på det de skal få til. Videre uttrykker respondenten at det har vært noe press fra ansatte i forhold til dette, og at det derfor har vært viktig å bruke tid på de ansatte i denne prosessen.

Respondent D uttrykker at det ikke har vært så mye press fra de ansatte under denne omstillingsprosessen, og at han/hun merket at det har gått lettere nå i forhold til forrige gang de sto i en omstillingsprosess. Respondenten føler at de ansatte er med på laget og uttrykker at møtene de har hatt med de ansatte og at de er godt informert gjennom hele prosessen har gjort at de har forstått hvorfor det er behov for ulike tiltak.

Respondent A gir også uttrykk for at det har vært lite press fra ansatte, og sier følgende:

«De ansatte gir tilbakemeldinger på at de er godt informert om hva som skjer, og jeg legger opp til at hvis de har noen innspill så er de fri til å komme med det. Så jeg opplever ikke særlig mye forventninger fra de ansatte om hva jeg skal eller ikke skal få til».

Den samlede oppfatningen er at få av respondentene har følt på forventninger og press. De som har følt på forventninger fra de ansatte mener at det ikke har påvirket deres valg av rolle.

Spørsmål 9: Er det noen av dine personlige egenskaper du føler påvirker den rollen du spiller i arbeidsgruppen?

Samtlige respondenter føler at deres personlige egenskaper gjenspeiler hvilken rolle de har hatt i arbeidsgruppen og flere av dem er av den oppfatning at de personlige egenskapene påvirker hvordan de er som leder.

Respondent (B) uttrykker at han/hun er opptatt av hvordan mennesker har det og mener at det påvirker hvordan han/hun tar hensyn og tilrettelegger i møtet med andre. Respondenten mener at han/hun liker å ha en viss oversikt og å ha en plan for det som skal skje, og mener at dette preger han/henne som leder. Men påpeker at selv om han/hun er opptatt av struktur og det å ha kontroll, så må man ikke ha for mye fokus på det heller fordi da mister man muligheten til å utvikle og endre seg. Da respondenten blir spurt om han/hun har trådt inn i en rolle i gruppen der han/hun har hatt kontroll og orden så svarer respondenten følgende:

«Ja det har jeg kanskje gjort. Det følte jeg litt at rollen ble også. Rollen ble å ha litt oversikt og skape litt kontroll for å komme noen vei».

Videre sier respondenten at åpenhet er veldig viktig egenskap hos han/henne. Respondenten mener at han/hun ikke er den mest kreative, men utdyper følgende:

«Det handler litt om å bruke de andre man jobber sammen med, er man ikke så god på noe selv så må man bruke andre på det. Hvis noen andre har ideen, så må man vertfall sørge for å gjennomføre den».

Respondent E uttrykker også at de personlige egenskapene spiller en stor rolle i forhold til hans/hennes lederrolle. Videre uttrykker respondenten at han/hun er en åpen person som er åpen mot nye ideer. Respondenten utdyper nærmere:

«Jeg er ikke så veldig rigid eller A4, men jeg er opptatt av at alle lover følges. Jeg er for at vi har et stort spillerom, men innenfor visse grenser, og de grensene holder vi oss innenfor. Da kan jeg oppfattes som veldig rigid. Men jeg er opptatt av at hvis man holder seg innenfor et område så har man stor grad av frihet».

Respondenten uttrykker videre at han/hun er en utholdende person, som står i det sammen med de man jobber med. Og presiserer at han/hun evner å stå i det når det er motstand, men presiserer også evnen til å være imøtekommende og vennlig i en slik situasjon. Videre utdyper respondenten:

«Jeg er opptatt av enkelt mennesker, og jeg er opptatt av at hver enkelt ansatt er et individ. Jeg håper å vise i personalmøter og i handlinger at jeg har omsorg for ansatte og de tjenestene vi leverer. Det blir nok ikke alltid tatt imot sånn, når vi både har vært og er i omstilling og fronter upopulære tiltak».

En annen personlig egenskap som respondenten mener påvirker hans/hennes lederrolle er at han/hun er veldig strukturert i sitt arbeid. Flere av respondentene har nevnt at dette er en egenskap hos dem personlig som de føler de har tatt med seg i sin måte å lede på. Respondent D presiserer også at han/hun er en ryddig person og liker struktur og det å ha systemer på ting. Videre uttrykker respondenten at som mellomleder over en stor avdeling er det også viktig å ha disse egenskapene. I tillegg presiserer respondenten at han/hun liker at også andre har systemer. Respondenten sier også at han/hun er en åpen person om er veldig ærlig. Respondenten uttrykker at han/hun er opptatt av å hele tiden utvikle og utfordre seg selv.

Respondent A uttrykker at han/hun er en veldig åpen person. Videre sier respondenten:

«Jeg er veldig sånn at jeg sier at vi prøver og så er det ikke så farlig om det ikke går så bra. Jeg tenker at vi ikke trenger å endre ting og så gjøre det for alltid. Jeg er veldig glad i det som rådmannen sier, hun sier at det er endring som skal være regelen og ikke det motsatte. Jeg er veldig sånn selv også, jeg liker endring, og så tenker jeg at vi prøver hvis noen har en ide».

Respondent A mener også at han/hun er en rolig og tilbakelemt person som kan ta ansvar i vanskelige situasjoner uten at det blir krise. Videre sier respondenten at han/hun ikke har noen lederutdanning, og derfor bruker han/hun mye av sin egen personlighet. I tillegg uttrykker respondenten at han/hun er opptatt av at alle integreres slik at det interne fungerer bra.

Respondent F uttrykker også at de personlige egenskapene er noe man tar med seg inn i lederrollen. Respondenten håper å bli oppfattet som en involverende leder, og utdyper videre:

«Jeg kan godt skrive en masse rutiner og tre de over hodet på folk, men det har ingen hensikt. Enten så setter vi oss ned sammen eller så ber jeg den som har ansvar for det arbeidet om å gjøre det».

Videre forklarer respondenten at han/hun er opptatt av at alt alltid kan forbedres og sier følgende:

«Det er viktig at man ikke hogger ting i stein». Respondenten uttrykker også at han/hun tør å ta risiko for å gjøre ting bedre og utdyper følgende:

«Jeg tror nok at jeg kan være litt tøff. Vi bare kaster oss ut i det og så prøver vi. Og så funker det ikke, men det gjør ikke så mye».

Respondenten uttrykker også at han/hun er en effektiv person som liker å få ting gjort og som gjerne kaster seg ut i nye utfordringer og ikke minst er løsningsorientert.

Respondent C mener at han/hun er en veldig ekstrovert person og utdyper følgende: «Jeg er nok flinkere til å prate enn å lytte». Respondenten håper at han/hun klarer å ta vare på de ansatte, men sier at det er en balansegang, og utdyper dette nærmere:

«Jeg er ansatt for å gjøre en jobb og jeg har en rolle. Jeg er opptatt av å ta vare på alle, men ikke for at de skal få lov til å fortsette med ting som ikke er i samsvar med lov og forskrift».

I forhold til arbeidsgruppen uttrykker respondenter at han/hun ikke har noe prestisje knyttet til det, fordi han/hun har vært med på såpass mye før. Respondenten mener at det ikke er slike ledere som får til mest. Det kommer også frem at respondenter er en effektiv person:

«Hvis noen vil ha kjappe konklusjoner som krever mye talldokumentasjon, og vil at det skal gå fort, så ber de meg om å ta ansvar».

Empirien tyder på at samtlige respondenter mener at deres personlige egenskaper spiller inn i forhold til deres måte å lede på. Flere respondenter har personlige egenskaper som samsvarer med roller de har spilt i gruppen sin.

5.2.2 Strukturelle trekk

Spørsmål 10: Kan du forklare litt rundt sammensetningen i din arbeidsgruppe? Mer spesifikt tenker jeg på hvilken type stillinger de andre personene har, altså om de er mellomledere, toppledere, eksperter osv.

Flertallet av respondenter mente at hvem som var med i gruppen ikke hadde noe å si for hvilken rolle de tok i arbeidsgruppen:

«Jeg opplever at vi var veldig likeverdige og at alle hadde kunnskap om hvert sitt felt. Dette var en sammensatt gruppe og personer fra flere områder. Det blir litt slik at du representerer din egen faggruppe og hver og en sitter med sin kunnskap. Vi kjenner hverandre godt, og det gjør det trygt og greit, samtidig som alle bidrar».

Respondent B forklarer videre at gruppen bestod av mellomledere, og så hadde de en toppleder inne og rådmannen var også med på noen møter.

Gruppen til respondent D bestod av bl.a. av mellomledere, toppledere, politikere og ekstern konsulent. På spørsmål om respondenten følte om noen tok veldig mye plass eller liten plass og om dette har påvirket den rollen respondenten har trådt inn i, ble følgende uttrykt:

«Jeg var spent i forhold til politikerne, men jeg synes at denne gruppen hadde en veldig god dialog. Politikerne har vært forsiktige og interesserte. Det ble slik at man følte at man ble litt kjent. Det var en fin dynamikk i gruppen. Det kan jo fort bli sånn at noen har veldig sterke meninger, men jeg opplevde at politikerne var veldig lyttende».

I gruppen til respondent C var det mellomledere som deltok. De hadde ikke noen andre ledere med eller politikere, de benyttet seg heller ikke av eksterne analyser. Respondenten sier at han/hun tok ansvar når det kom til å hente ut tall, men følte ikke på seg at noen følte seg overkjørt av den grunn. Respondenten uttrykker at det var god dialog i gruppen og samarbeidet var godt.

Respondent F forklarer at gruppen har bestått av toppledere og mellomleder, og disse har utgjort den faste kjernen i gruppen. I tillegg har det vært med andre ledere og politikere som har vært med innimellom. Respondenten gir uttrykk for at noen av de andre medlemmene var rolige personer og at respondenten var den utålmodige pådriveren som hele tiden ønsket fremdrift. Ved saker som var kompliserte og vanskelige å forstå var respondenten frempå og stilte spørsmål om hva det betydde. Respondenten uttrykker at det var godt miljø i gruppen og derfor enkelt å spørre.

Respondent E har deltatt i en gruppe med andre mellomledere, toppledere, og politikere. Respondenten uttrykte at politikerne tok litt lite ansvar og at respondenten derfor følte at han/hun var ganske så delaktig i diskusjoner. Respondenten mener at det har hatt en innvirkning at politikerne var med i gruppen. På den ene siden mener respondenten det var helt nødvendig at de fikk et innblikk i driften og at de blir mer ansvarliggjort når de deltar i en

slik prosess, og presiserer videre at det er de som skal ta de endelige avgjørelsene. På den andre siden mener respondenten at det ikke er alle interne prosesser som politikerne skal være en del av. Denne gruppen var en av gruppene som benyttet seg av en ekstern rapport og respondenten mener at da Rune Devold kom inn fungerte han som en motivator for gruppen og at Devold sin rapport hadde mye å si for at lederne i gruppen og politikerne ble omforent om tiltak og løsninger.

Respondent D var også i en gruppe der Devold deltok. Det kommer ikke tydelig frem i empirien hvilken effekt Devold har hatt i gruppen, men respondenten uttrykker at det var mye som måtte gjøres klart til Devold sin rapport:

«Det vi jobbet mot var å få ting klart til Rune skulle komme, for da var det en del som skulle være på plass av tall».

Videre uttrykker respondenten at Devold krevde mye rapportering i forkant av at analysen skulle bli lagt frem, og at gruppen ventet med å møtes igjen til Devold kom tilbake med rapporten.

Respondentene uttrykker at sammensetningen i gruppene har fungert godt og de som har hatt med politikere mener at samarbeidet har fungert bra. Det som kommer tydeligst frem her er at respondent E og D viser til den effekten ekstern konsulent har hatt i forhold til gruppen.

Spørsmål 11: Føler du at kommunens organisering og kulturen som du jobber i har påvirket deg i så stor grad at det legger føringer for hvilke lederegenskaper du utviser i arbeidsgruppen? Kan du utdype nærmere de kulturelle og organisatoriske trekkene du mener har påvirket deg?

Respondent C uttrykker at kulturen i hans/hennes organisasjon har nok vært ganske kollektivt orientert. Det har vært korte avstander, og mange vet mye, og har god oversikt over helheten på godt og vondt. Respondenten mener at den gamle kulturen nok har hengt litt igjen, ved at de ansatte er vant til å være med å bestemme og å si hva de mener om alt. På spørsmål om dette har påvirket ham/henne, svarer respondenten følgende:

«Det er noe jeg er litt uvant med, at de skal bestemme, men jeg har ikke noe prestisje til hvordan ting gjøres. Jeg er opptatt av å få til resultater, og det skal vi få til».

Inntrykket som ble gitt var at respondenten ikke har latt seg påvirke i forhold til sin rolle, men har heller tilpasset seg den kulturen som er i organisasjonen. Respondent E mener at kulturen i kommunen har vært vanskelig, og utdyper følgende:

«Kommunen bærer preg av gammel raushet og rause tjenester, og stor grad av snillhet. Det er jo gode ting, men samtidig blir ressursene knappere, man må derfor endre og så blir man kjøpere. Lederne har vært snille og imøtekommende og har sagt ja til det aller meste, derfor har de ansatte møtt svært lite nei».

Respondenten virker å være påvirket av kulturen i den grad at han/hun må si mye mer nei, og fort kan bli oppfattet som kjøpere enn sine forgjengere. Flere av respondentene uttrykker at kulturen i kommunen bærer preg av å være integrerende og at alle sammen må dra i samme retning. Respondent B gir uttrykk for denne kulturen og mener det har påvirket han/henne som leder. Respondenten sier følgende:

«Det handler om å være tydelig på hva vi skal jobbe i forhold til, og hvor veien skal gå videre. Vi har en rådmann som har vært veldig fokusert på å trekke med alle og at man gjør det sammen. Det har påvirket min lederstil ved å være bevisst på det. I min organisasjon er jeg også bevisst på å jobbe på samme måten. Det handler både om det vi har fokus på, men også om måten å jobbe på. Det å tenke at selv om man jobber på flere stadier i en organisasjon så er vi likevel sammen fordi vi jobber mot det samme. Det tror jeg er viktig for at alle skal oppleve seg verdifull i en organisasjon, og at alle jobber sammen og drar i samme retning for at man skal ha de gode tjenestene som man ønsker å ha. Da må alle bidra».

Respondenten forklarer at det å være opptatt av å integrere alle er noe han/hun også har hatt fokus på i arbeidsgruppen. Respondent F trekker også frem at kommunen er integrerende og viser til rådmannen som et godt eksempel på det å være integrerende og det å se mennesker. Videre uttrykker respondenten at siden det er en liten kommune er det lettere å bli hørt oppover og utdyper så videre:

«Man blir ofte hørt og bedt om å gi innspill på forskjellige ting. Det er klart man ikke alltid får det som man vil, men sånn skal det ikke være heller».

Respondent E uttrykker også at kommunestørrelse har noe å si for organisering:

«Her er det veldig kort vei til toppen. Her er det ikke så mange ledere, sånn at det er lett å bli kjent og å samarbeide».

Samtidig mener respondenten at i større kommuner er det gjerne lettere å gå sammen, mens i Birkenes er det få ledere og man kan stå litt alene. Respondenten uttrykker også det tette samarbeidet han/hun har med sin toppleder, og at det kanskje kunne vært vanskelig i en større kommune, der en toppleder har flere mellomledere å forholde seg til.

Respondent A uttrykker også dette:

«Her har man mer forhold til hele linjen. Birkenes er jo en forholdsvis liten kommune og det er kort vei og man føler at man har god oversikt helt opp»

Respondent D peker på at kommunestørrelsen legger rammer for noe av kulturen i kommunen og utdyper videre:

«Jeg tror en av utfordringene ved å være leder her er at det er lav terskel, og at folk kjenner folk. For noen blir det gjerne litt tett, i og med at de sitter som leder for venner. For meg har det vært viktig å skille mellom jobb og privat».

Respondenten mener også at kommuneorganiseringen gjør det lettere for mellomlederne å ha innvirkning oppover ved gode argumenter og holdepunkter.

Respondent A har jobbet lenge i kommunen og mener at det å vite hvordan det driftes og hvordan man gjør ting henger litt igjen. Respondenten sier deretter:

«Jeg tenker at jeg må jo videreføre det som vi har hatt, samtidig som jeg ikke er redd for å tenke at nå legger vi faktisk det vekk og nå skal vi endre. For jeg har jo mine tanker om hvordan ting kan gjøres annerledes».

Respondenten legger så til at kulturen er og har vært å være åpen mot nye ideer og det å tørre å prøve ut nye ting. Respondenten har også vært med å utvikle verdiene i kommunen og peker på det å ta ting på strak arm, å være der når det trengs, å jobbe mot beste praksis og å tenke nytt er mye av det kulturen i hans/hennes enhet også har stått for.

Flere av respondentene poengterer hvor viktig det har vært at man har hatt en faglig tyngde i gruppene og respondent A uttrykker at det har vært viktig at denne vektlegges:

«Jeg synes det har vært viktig at alle faggruppene har blitt involvert slik at vi får alles synspunkter, og også alles begrunnelser. Hvis du sitter med fagkunnskapen er det lettere å se om dette er mulig».

Samtlige respondenter uttrykker at det er viktig med god fagkunnskap og at kompetansen i kommunen hele tiden bedres. Respondent F uttrykker at det har vært viktig at det jobbes med å øke kompetansen gjennom kursing og opplæring i kommunen. Respondent D uttrykker også at det er mange personer med god fagkunnskap i kommunen, og på denne måten har de også fått frem nye prosjekter. Videre uttrykker respondenten at de månedlige ledermøtene med rådmannen har vært svært nyttige i forhold til utvikling og at man lærer av hverandre.

Det kommer frem fra respondentene at noen mener at kulturen har påvirket dem, mens andre mener at den ikke har det. En integrerende kultur, der alle skal få delta og at man drar lasset sammen er viktige trekk som flere respondenter viser til. De organisatoriske trekkene som kommer frem er at det er en kort og uformell vei mellom ledernivåene og at det er tett kontakt med lederne. Samtidig er det flere som påpeker hvor viktig det er med et fokus på læring og kompetanse i kommunen, men også at de har hatt en faglig tyngde i gruppene. Om de kulturelle og organisatoriske trekkene har hatt betydning for rollene vil diskuteres nærmere i drøftingskapitlet.

Spørsmål 12: Kan du reflektere litt rundt din stilling og forbindelser med eksterne aktører? Hvordan er ditt nettverk internt i kommunen?

Flere av respondentene fortalte at en stor del av nettverket deres er tuftet på fagpersoner som de enten har jobbet med før eller fått kontakt med gjennom utdanning.

En av respondentene påpekte dette:

«Jeg er opptatt av å ha et fagnettverk, f.eks. i forhold til det som skjer av nye ting innenfor det området jeg jobber. Det går på filosofien bak de endringene vi ønsker å gjøre» (Respondent E).

Respondenten legger til at han/hun veldig fokusert på å være en fagperson, og respondenter har mye kontakt med tidligere kollegaer. I tillegg uttrykker respondenter at kommunen er en del av Knutepunkt Sørlandet, og at de har mye samarbeid på tvers av kommunene. Fylkeskommunenes samlinger og konferanser blir også dratt frem som en møteplass.

Respondenten har også et godt politisk nettverk i en annen kommune, som respondenten mener er viktig for å forstå hva kommunen har behov for i fremtiden.

Respondent C uttrykker også sin politiske bakgrunn og nettverk som viktig, og at dette har gjort at han/hun forstår den prosessen de har vært med på og bakgrunnen for den. Respondenten mener at det gjør at han/hun har forstått hva som ønskes av politikerne i denne prosessen og «spillet» som ligger bak.

Respondent D forklarer at nettverket dreier seg stort sett om kontakt med nærliggende kommuner, og respondenten er delaktig i et prosjekt i Knutepunkt Sørlandet, og har mye kontakt med andre kommuner i forhold til prosjekter som skal settes i gang. Fylkesmannens samlinger blir også dratt frem som en aktiv møteplass der man prater med ansatte i andre kommuner og utveksler erfaringer. Respondenten utdyper nærmere at:

«Deling og rett og slett stjeling fra andre kommuner, det er lov. Det synes jeg er inspirerende, og ofte tenker vi på hvem vi kan ringe for å høre hvordan de har gjort det. Det blir gjerne å se til andre kommuner som ligner på oss i størrelse».

Respondent F viser også til sitt veletablerte nettverk med nærliggende kommuner. Respondenten har også mye kontakt med kommunen han/hun tidligere jobbet i, og har jevnlig kontakt med tidligere kollegaer. Videre utdyper respondenten følgende:

«I forhold til andre kommuner har jeg kontaktpersoner som har lignende stillinger som meg. Jeg er opptatt av de kommunene som får kåringer og følger med når KS kårer kommuner som er gode på ting. Da er jeg kjapp til å ta kontakt, og det er jo folk som jeg ikke har truffet eller snakket med før, men jeg etablerer en kontakt og så kan jeg ta den opp igjen senere hvis det er noe jeg lurer på. Vi har også møtearenaer for kommunalt ansatte, og da er det om å gjøre om folk har noe man kan være interessert i. Det er kommunefolk veldig gode på».

En av respondentene sier at tradisjonen og kulturen er eller har vært veldig intern og at han/hun ikke har vært vant til å tenke så mye på nettverk. Respondenten legger imidlertid til følgende:

«Samtidig ser jeg at det er mer og mer viktig. Det at vi kan tilføre andre organisasjoner noe og at andre organisasjoner kan tilføre oss noe. Der er helt klart at det er kjempe viktig, og det å prøve å ha et fokus på det» (Respondent B).

Ingen av respondentene mener de har noen tett kontakt med innbyggerne eller politikerne i kommunen. De fleste bor i en annen kommune og det forklarer gjerne hvorfor.

Noen av respondentene uttrykker imidlertid at de synes at arbeidsgruppene har vært nyttige i forhold til den kontakten som er etablert med politikerne som var med i deres gruppe. En av respondentene sier følgende:

«Jeg opplever at det har blitt en ny type samarbeidsklime med politikerne. De som har vært inne i gruppene har gjort at forståelsen blir mye større. Når de blir involvert i driften så lærer de å kjenne hva som skjer på innsiden. Jeg opplever at det har skjedd noe og at vi er på gang. Vi er kanskje ikke flinke nok til å invitere andre til å komme inn og bidra, det handler gjerne litt om det også» (Respondent B).

Flertallet av respondentene gir tydelig uttrykk for den tette kontakten de har internt i kommunen som organisasjon. Mer spesifikt er dette med andre ledere og ledere over seg. Respondent D gir uttrykk for at de faste ledermøtene en gang i måneden har vært veldig positivt å ha med seg:

«For meg har det vært en måte å utvikle meg, og rådmannen er veldig fokusert på dette med at man skal utvikle seg og dele erfaringer».

Respondent B mener at den tette kontakten de får på ledermøter med rådmannen en gang i måneden gir en følelse av å dra lasset sammen, noe han/hun mener er svært inspirerende.

Respondent A uttrykker at disse ledermøtene har gjort at han/hun er godt informert om hva som skjer i kommunen, og utdyper følgende:

«Man har mye mer innsikt og forståelse i hvordan alt henger sammen, både daglig drift, økonomi og lovverket. Selv om mye som har vært diskutert er utenfor mitt område, så synes jeg det har vært nyttig og ha med seg».

Det eksterne nettverket til respondentene viser til å dreie seg mest om deres fagnettverk i forhold til tidligere kollegaer og personer som jobber innenfor samme fagfelt. Samtidig er det flere som uttrykker hvor viktig det interne nettverket i kommunen er.

Nedenfor er det lagt til en modell som oppsummerer de empiriske dataene fra spørsmål 8-12 som omhandler de spørsmålene som relateres til forklaringsvariablene.

5.2.3 Tabell 2: Oppsummering av empiriske data, spørsmål 8-12

	Res. A	Res. B	Res. C	Res. D	Res. E	Res. F
Spm.8 Rolle forventninger	Merker forventninger, men vektlegger sine egne og gruppe-medlemmenes faglige synspunkter.	Ikke opplevd forventningspress.	Ikke følt press fra ansatte. Legger vekt på egne meninger og faglig bakgrunn.	Mener det er mulig å bli påvirket og inspirert, men vektlegger i hovedsak egne meninger.	Lojaliteten går til lederen og faget. Har følt press, men ikke latt seg påvirke.	Noe press fra ansatte om respondenten tror på det de skal få til.
Spm.9 Personlige egenskaper	Åpen person, villig til å prøve og ta risiko, liker endring. Rolig, ansvarsfull. Opptatt av integrasjon.	Opptatt av mennesker. Liker oversikt og en plan. Åpenhet også viktig for utvikling.	Alltid opptatt av å få jobben gjort, effektiv person som tar ansvar. Ekstrovert person.	Ryddig og strukturert, liker systemer. Åpen og ærlig. Liker å utvikle og utfordre seg selv.	Åpen person og åpen mot nye ideer, men innenfor visse rammer. Utholdende. Opptatt av å være vennlig. Strukturert.	Inkluderende person. Kontinuerlig forbedring viktig. Risikovillig. Effektiv person som er løsningsorientert.
Spm.10 Sammen- setning	God trivsel. I hovedsak kun mellomledere.	Trygt og greit. I hovedsak kun mellomledere i gruppen.	God dialog og respondenten tok en del ansvar i gruppen. Kun mellomledere.	Fin dynamikk i gruppen. Bred sammensetning og ekstern konsulent.	Bred sammensetning. Både politikere og ekstern konsulent har hatt effekt.	Bred sammensetning. Godt miljø og trygt.
Spm.11- Kultur	Kulturen er åpen og villig til å endre. Opptatt av kvalitet i tjenestene.	Jobbe sammen og dra i samme retning for å komme i mål. Mener dette har påvirket.	Kollektiv kultur, mange har god oversikt over helheten på godt og vondt.	Lav terskel for å si sin mening i kommunen. Kulturen bærer preg av at alle kjenner alle.	Kulturen har dreid seg om raushet og snillhet, og ved at nye ledere sier nei kan de oppfattes som kjipe.	Integrerende kultur i kommunen, opptatt av å se og høre mennesker og gi anerkjennelse.
Spm.11 Organisasjon	Har et forhold til hele linjen. Kort vei opp. Viktig at alle faggrupper har blitt involvert.	Opplever at det er et godt samarbeidsklima i kommunen. Viktig at man kan dele på fagkunnskap mellom organisasjoner.	Opplever at det er mye struktur som ikke er på plass, og at en del er i dårlig samsvar med lov og forskrift. Viktig med fagansvar.	God mulighet for å ha innvirkning oppover med gode argumenter og holdepunkter. God fagtyngde i kommunen, viktig med ledermøter for læring.	Kort vei til toppen. Få ledere gjør det lettere å samarbeide og å bli kjent. Viktig med god faglig kunnskap.	Lett å bli hørt oppover, kort linje. Viktig å jobbe med kompetansen gjennom opplæring for å øke kvaliteten.
Spm.12 Eksternt nettverk	Faglig nettverk, mest rettet mot interne i kommunen.	Mener nettverk er viktig, og at deres organisasjon kan tilføre andre noe og omvendt.	Faglig og politisk nettverk med tidligere kollegaer.	Mye kontakt med nærliggende kommuner.	Opptatt av et godt fagnettverk og politisk nettverk utenfor kommunen.	Veletablert nettverk med personer i andre kommuner og tidligere kollegaer.

6.0 Analyse av dataene: når empiri møter teori

Under dette kapittelet vil jeg vurdere og analysere empirien fra intervjuene opp mot rammeverket for de ulike lederrollene. En analyse kan i henhold til Gibbs (2007:1) bli sett på som at en transformasjon finner sted. Man starter med et utvalg kvalitative data, disse prosesserer og fortolker man slik at det blir en forståelsesfull og tillitsfull analyse, og til og med en original analyse. Målet med analysen er å besvare problemstillingen som denne oppgaven forsøker å kaste et lys over.

Det vil være interessant å finne ut om det finnes nok data i empirien som kan beskrive hvilke roller respondentene har spilt under den strategiske planleggingen. Et viktig aspekt vil være om mellomlederne har nok egenskaper fra en av rollekategoriene, slik at de kan plasseres inn i klare roller. Et interessant spørsmål er om man kan plassere de ulike mellomlederne innenfor samme type roller eller om det er stor variasjon i hvilke roller de har inntatt. De ulike rollene vil være begrunnet i sitater og informasjon som respondentene ga under intervjuene. For få en oversikt over de ulike rollene og hvor de er plassert i det teoretiske rammeverket, vil jeg vise til en figur mot slutten av kapittelet. Da oppgaven har to problemstillinger, har jeg valgt å legge analysen av forklaringsvariablene i kapittel 7. Dette er gjort for å bedre oversikten over resultatene.

6.1 Hvilke roller har mellomlederne inntatt?

Under dette kapittelet ønsker jeg å besvare hvilke roller mellomlederne i Birkenes har spilt under den strategiske planleggingsprosessen. For å vise til hvilke roller mellomlederne har gått inn i har jeg valgt å ta for meg en og en respondent. Dataene fra respondentene vil vurderes opp mot de ulike rollene i rammeverket for lederroller. Begrunnelsen for å ta for seg en og en istedenfor å vurdere dem samlet, er at det vil bli for generelt, og man vil ikke klare å plassere dem inn i rammeverket ved en slik analyse.

Respondent A

Det er tydelig at respondent A har flere egenskaper fra integratørrollen. Dette begrunnes med at respondenten har vært opptatt av at samarbeidet og trivsel i gruppen har vært viktig, og ikke minst at alle skal delta på lik linje og få sagt sitt. Respondenten vektlegger også at det har vært

viktig å ha respekt for hverandres fagbakgrunn. I tillegg uttrykkes det at respondenten har vært opptatt av at alle gruppemedlemmene integreres. I henhold til rammeverket for lederroller er en integrator en leder som vektlegger gode relasjoner mellom gruppemedlemmer og som ønsker at alle skal få uttrykke seg, og at alle skal føle seg som en del av enheten (Strand 2007). I tillegg vil også integratoren være en leder som ønsker å motivere og engasjere sine gruppemedlemmer (Cameron og Quinn 2011). Respondent A har vært meget engasjert og har spilt en rolle som motivator for de andre i gruppen, noe som ifølge det teoretiske rammeverket både kan tillegges integratorrollen, men også som entreprenør er det viktig å kunne inspirere andre og å selge inn sine ideer (ibid).

Til tross for klare egenskaper fra integratorrollen mener jeg at entreprenørrollen kommer enda tydeligere frem hos respondenten. Dette kan forklares ved at respondenten hele tiden har hatt et fokus mot å komme frem til noe nytt og bra. Der det uttrykkes at hver minste stein har blitt snudd for å få dette til. Respondenten er veldig endringsvillig og villig til å ta risiko og sjanser. Disse egenskapene samsvarer med entreprenørrollen, der en leder har et fokus mot å skape noe nytt og hele tiden ønsker å forbedre (Cameron og Quinn 2011). En entreprenør er villig til å ta risiko, noe respondenten uttrykker at han/hun ikke er redd for:

«Jeg er veldig sann at jeg sier at vi prøver og så er det ikke så farlig om det ikke går så bra».

Innenfor entreprenørrollen er det også viktig å være støttende til kreative tanker og ideer som gruppemedlemmer kommer med, og å legge til rette for at de kan uttrykke dette (ibid). Respondenten uttrykker at han/hun har vært veldig støttende til de andre i gruppen og forklarer dette med at alle stemmer teller likt. Respondenten har et tydelig fokus på å endre slik at man tilpasser seg nye behov og krav i omgivelsene. Dette samsvarer med entreprenørrollen. Det synes rimelig å anta at respondenten både har tydelige egenskaper fra integratorrollen og entreprenørrollen. Jeg vil plassere respondent A nærme integratorrollen, men innenfor entreprenørrollen og man kan si at respondenten har spilt en rolle som «den risikovillige innovatøren».

Respondent B

I rammeverket for lederroller er det innenfor integratorrollen viktig at lederen viser omsorg og medfølelse for sine gruppemedlemmer, og å vise de andre at alle er en og samme enhet der alle jobber mot samme mål (Strand 2007). Respondent B har vært veldig støttende til de andre

i gruppen, og har også vært opptatt av at alle skal føle seg trygge på hverandre. Samtidig kommer det tydelig frem hvor viktig det er for respondenten at alle jobber sammen som en enhet mot et felles mål. Gode samarbeidsrelasjoner er viktig for integratoren, noe som også samsvarer med respondentens måte å jobbe på:

«Jeg er veldig opptatt av at samarbeidet fungerer hvis du skal få gjort noe, og slik som vi samarbeidet fungerte det veldig bra».

Respondenten har hatt et stort fokus mot at det skal fungere godt internt, men uttrykker også hvor viktig det er å tilpasse seg de ytre omgivelsene. Et fokus mot det interne, men samtidig mot det å kunne tilpasse seg samsvarer godt med integratortrollen, en rolle respondenten har flere egenskaper fra. Jeg vil samtidig påstå at respondenten gjerne har tydeligere egenskaper som trekker mot en rolle som administrator. Dette kan begrunnes med at respondenten godt kunne tenkt seg at gruppen var mer strukturert, hadde mer konkrete oppgaver og mål, og en klarere plan for hva som skulle gjøres. Ledere innenfor administratorrollen ønsker orden og oversikt over situasjonen, og for å ta beslutninger er det viktig med et godt informasjonsgrunnlag (ibid). Noe respondenten uttrykker at er viktig for han/henne.

Respondenten uttrykker også at det har vært viktig at alle vet hva som er forventet at de skal bidra med i gruppen, og dette er klare egenskaper innenfor administratorrollen (Cameron og Quinn2011). Rollen til respondent B dreide seg mye om å ha en viss oversikt og kontroll i gruppen, noe som kommer klart frem fra dataene. Ut i fra resonnetet ovenfor er det tydelig at respondent B har gått inn i en administratorrolle, men som samtidig ligger tett opp mot integratortrollen. Respondent B har gått inn i en rolle som «den strukturerte koordinatoren».

Respondent C

Det kommer tydelig frem fra dataene at respondent C har flere egenskaper fra produsentrollen. I henhold til rammeverket vil en produsent være opptatt av å komme frem til gode resultater på en effektiv måte (Strand 2007). Respondenten er tydelig på at kjappe konklusjoner er noe han/hun behersker svært godt, og da fremdrift var viktig for respondenten og noe han/hun jobbet for, kan man si at respondenten har vært en pådriver i gruppen. Innenfor produsentrollen er det også sentralt at en leder er en rasjonell og logisk problemløser, og gjennom sitt ansvar i gruppen har respondenten vist å inneha disse egenskapene. En leder som går inn i en produsentrolle kan også ha tilbøyelighet til å ville påvirke andre for å få de

med på sine ideer (Strand 2007). Respondent C uttrykker at det var noen i gruppen som måtte overbevises og påvirkes, og i tillegg uttrykker respondenten hvor viktig det er å få ideer forankret hos andre for å få gjennomslag. Dette samsvarer med produsentrollen (ibid).

Respondent C kan sies å ha inntatt en produsentrolle i prosjekt-balanse gruppen, men denne må plasseres nærme integratortrollen fordi respondenten også har noen egenskaper derfra. Dette begrunnes med at respondenten ser på det som veldig viktig at alle føler et eierskap i gruppen og at alle føler de er med og bestemmer og beslutter. En integrator er opptatt av å tilrettelegge for at alle skal få uttrykke seg og at alle føler de er med og deltar i en og samme enhet (Cameron og Quinn 2011). Respondenten har med andre ord vært integrerende i forhold til de andre gruppemedlemmene, samtidig som det fremste målet har vært å komme frem til konklusjoner og gode resultater ved å jobbe effektivt. Respondent C kan sies å ha inntatt rollen som «den utålmodige pådriveren» i gruppen.

Respondent D

Respondent D har vært opptatt av at alle må ta ansvar og bidra i gruppen. Noe som er viktig innenfor administratortrollen. En leder innenfor denne rollekategorien vil være opptatt av at de andre vet hva som er forventet av dem (Cameron og Quinn 2011). En annen viktig egenskap for en leder innenfor administratortrollen er å ha øye for detaljer, og som en følge av dette vil lederen være opptatt av å overvåke for at regler og prosedyrer følges (Adizes 1980). For å ta beslutninger er det da viktig med et godt informasjonsgrunnlag i forhold til å ha dokumentasjon, analyser og målinger på plass (Strand 2007). Respondenten gir et tydelig uttrykk for at et godt informasjonsgrunnlag er veldig viktig, og poengterer at det også er viktig for å bli hørt videre. Samtidig oppfattes respondenten som en leder som er opptatt av at alle detaljer er på plass. En administrator vil også være opptatt av å ha gode strukturer og systemer for å ha en oversikt, noe respondenten forteller er veldig viktig for han/henne. Analysen av dataene tyder på at respondenten har inntatt en administratortrolle, men samtidig har respondenten klare egenskaper fra integratortrollen.

Dette kan begrunnes med at respondenten har vært opptatt av å opptre støttende til de andre gruppemedlemmene og at alle skal bli hørt. Videre uttrykker han/hun at det er veldig viktig å ha folk med seg. I henhold til rammeverket vil en integrator være opptatt av å lytte til folk og å få alle med seg slik at alle føler de er en og samme enhet (Adizes 1980). Disse egenskapene samsvarer med respondentens egenskaper i gruppen. En integrator vil også være fokusert mot å kunne tilpasse seg og å være fleksibel i forhold til omgivelsene (Cameron og Quinn). Dette

har respondentent vært opptatt av og han/hun uttrykker at man må tilpasse seg fremtidige behov.

Til tross for en del egenskaper fra integratortrollen mener jeg at dataene og analysen taler for at respondent D har enda flere og tydeligere egenskaper fra administratortrollen. Dette gjør at rollen respondenten har hatt i gruppen plasseres innenfor administratortrollen, men opp mot integratortrollen.

Respondent E

Respondentent kan sies å ha tydelige egenskaper fra produsentrollen. En produsent vil i henhold til rammeverket være svært opptatt av å oppnå ambisiøse mål og resultater. For å få dette til kan han oppføre seg som en pådriver som oppmuntrer og inspirerer de andre til å jobbe intensivt (Strand 2007). Respondentent har vært svært opptatt av at gruppen må ha fremdrift og uttrykker at dette var noe han/hun var bekymret for i starten. For å komme frem til resultater oppførte respondentent seg som en pådriver for å prøve å øke intensiviteten i arbeidet. Respondentent har gjennom hele prosessen vært opptatt av å oppnå gode resultater og mente at gruppen kunne ha satt seg høyere mål. En produsent vil ha et eksternt fokus mot omgivelsene, samtidig som de er opptatt av en viss stabilitet og kontroll (Cameron og Quinn 2011). Respondentent uttrykker at samspillet mellom det interne og eksterne er viktig, og dette reflekterer de ulike elementene en produsent må ta hensyn til.

Til tross for at respondentent kan sies å ha inntatt en rolle som produsent vil jeg samtidig argumentere for at respondentent har egenskaper fra integratortrollen og må plasseres mot denne i rammeverket. Dette forklares ved at respondentent mener at det har vært viktig å bli kjent med de andre i gruppen og at alle skal føle seg trygge på hverandre. Respondentent er opptatt av at mennesker har det bra selv om man står i en vanskelig situasjon. Dette samsvarer med egenskaper hos integratoren som er opptatt av å vise medfølelse og omsorg for andre (Cameron og Quinn 2011). Det må også nevnes at respondentent har noen egenskaper fra administratortrollen, ved at han/hun har vært veldig opptatt av god struktur og at regler og prosedyrer følges (Adizes 1980). På bakgrunn av dataene og analysen har respondent E flest egenskaper fra produsentrollen og kan sies å ha inntatt rollen som «den utålmodige pådriveren» i gruppen.

Respondent F

Dataene viser at respondent F har hatt et ønske om å være innovativ og kreativ, men forklarer at tidsrammen for gruppen gjorde at dette var vanskelig å gjennomføre. Innenfor rammeverket for lederroller vil en entreprenør være opptatt av å utnytte de truslene og mulighetene som ligger i omgivelsene for å skape noe innovativt (Adizes 1980). Jeg opplever at respondenten hadde dette ønsket, men ikke gikk inn i en innovativ rolle da dette var noe respondenten uttrykte at han/hun ikke hadde tid til å gjennomføre. Å være fokusert mot de eksterne omgivelsene er også typisk for produsent rollen (Cameron og Quinn 2011), og respondenten var veldig fokusert mot hva som kreves fra omgivelsene.

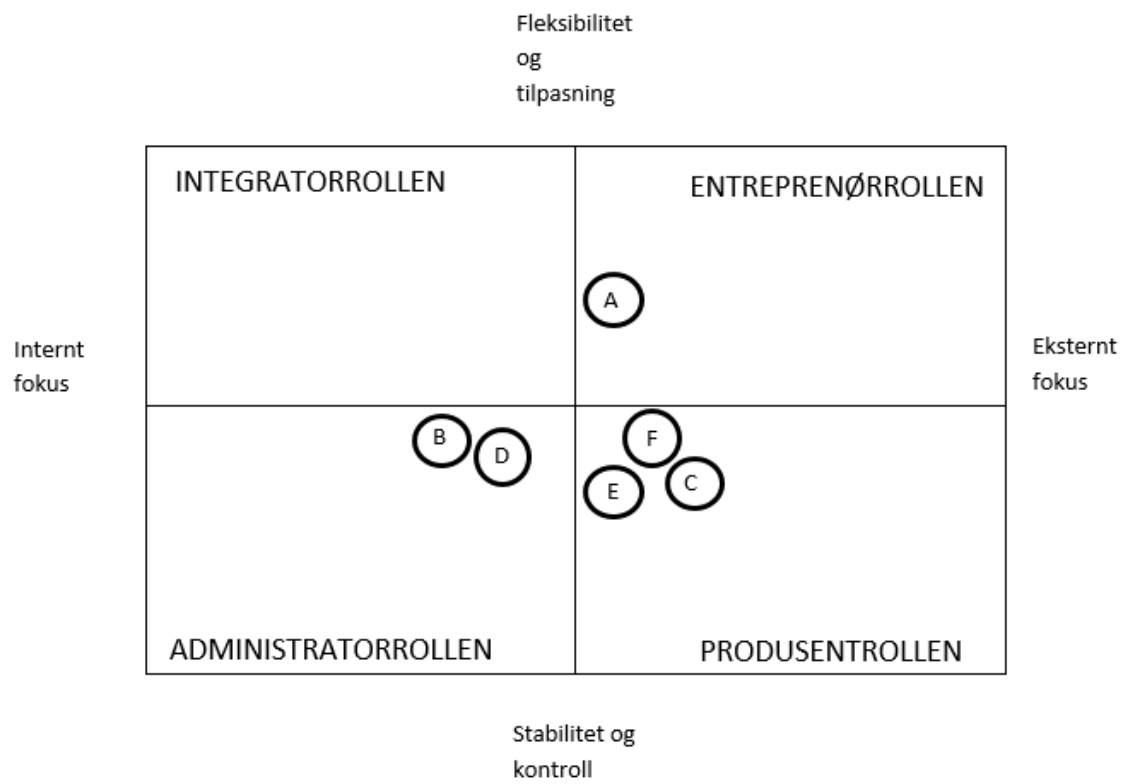
Den tydeligste egenskapen som tyder mot produsentrollen er at respondenten kan sies å ha vært en pådriver i gruppen sin. En produsent kan oppføre seg som en pådriver som oppmuntrer og inspirerer de andre til å jobbe intensivt (Strand 2007). Respondenten uttrykker at han/hun har vært en pådriver for å få de andre i gang og for å skape fremdrift. En produsent vil også være en leder som håndterer stress og tidsfrister på en god måte (ibid). Respondenten har vært veldig fokusert på å jobbe effektivt i gruppen og forklarer at han/hun foretrekker korte og harde tidsfrister. Respondenten mener at analyser og forarbeid må gjøres kjappest mulig. Respondenten har vært veldig opptatt av å sette ambisiøse mål og komme frem til resultater, noe som karakteriserer produsentrollen (ibid). En produsent vil også være veldig engasjert for det han/hun driver med, og det er tydelig at respondent F har vært meget engasjert for arbeidet i gruppen.

Respondent F havner klart innenfor produsentrollen, men samtidig har han/hun også egenskaper fra integratorrollen. I henhold til rammeverket vil en integrator legge til rette for gode relasjoner i gruppen, og gi alle en mulighet til å delta og uttrykke sine meninger og ideer (Strand 2007). Dette samsvarer med respondentens egenskaper, ved at han/hun har vært veldig opptatt av at alle skal bli hørt og sett i gruppen. På bakgrunn av analysen plasseres respondent F innenfor produsentrollen og kan ses på som «den utålmodige pådriveren».

6.1.1 Oppsummering av rollene

Analysen av data opp mot det teoretiske rammeverket for lederroller viser at de rollene mellomlederne har inntatt i den strategiske planleggingen er komplekse roller. Flertallet har egenskaper fra flere av de ulike rollekategoriene, og mange av mellomlederne i studien har gått inn i ulike roller underveis i prosessen. Disse aspektene og funnene ved mellomlederroller vil drøftes mer inngående i kapittel 7. Jeg mener likevel at det er tydelig hvilken av de ulike rollene fra rammeverket som har vært mest fremtredende hos hver av respondentene. Funnene tyder på at flertallet av mellomlederne i studien har spilt roller som strider noe med det tradisjonelle synet av mellomledere i offentlig sektor, som administrator og integrator (Strand 2007). I denne studien har tre av mellomlederne inntatt produsentrollen, en har inntatt entreprenørrollen, og de to siste har spilt rollen som administrator. Det må derimot nevnes at i prosjekt-balanse gruppene har samtlige av respondentene hatt noen egenskaper som samsvarer med integratoren, og derfor har rollene blitt plassert i nærheten av denne rollekategorien. Dette reflekterer et av premissene ved rammeverket, nemlig at ledere kan ha egenskaper fra flere av rollekategoriene (Belasen og Frank 2008). Påfølgende figur viser hvilke roller mellomlederne i denne studien har spilt under den strategiske planleggingsprosessen i Birkenes kommune. I neste kapittel vil jeg ta for meg analysen av dataene som er knyttet opp mot forklaringsvariablene. Disse vil bli drøftet opp mot de teoretiske perspektivene som støtter opp om hypotesene.

Figur 5: Plassering av rollene i det teoretiske rammeverket:



7.0 Analyse av de empiriske dataene knyttet til forklaringsvariablene

I denne andre delen av analysen av de empiriske dataene ønsker jeg å besvare del to av problemstillingen i oppgaven, som ønsker å belyse hva som kan forklare de rollene mellomlederne trer inn i. Hvorfor trer mellomlederne inn i produsentrollen, entreprenørrollen og administratorrollen? Det er totalt seks hypoteser jeg ønsker å teste, og forklaringsvariablene går ut på eksternt nettverk, gruppesammensetning, organisatorisk struktur, organisasjonskultur, personlige egenskaper og rolleforventninger. Det vil bli spennende å se om det finnes nok data til å bekrefte eller avkrefte hypotesene.

Hypotese 1: Mellomledere med sterke koblinger til eksterne aktører vil innta roller der de forslår nye ideer og løsninger.

Tanken bak denne hypotesen er at de som har et bredt nettverk utenfor sin egen enhet også vil være mer informasjonsrike og ha et større grunnlag for å generere nye ideer og løsninger. Raman (2009) konkluderer med at mellomledere fra grenseskridende posisjoner har større sannsynlighet til å foreslå strategiske alternativer som er nye ideer eller retninger for selskapet. Grenseskridende enheter eller posisjoner er individuelle som går inn i en rolle der de kobler sammen enhetens interne nettverk med eksterne kilder av informasjon. Det kommer klart frem fra respondentene at deres eksterne nettverk stort sett er basert på et faglig nettverk. Det faglige nettverket består bl.a. av tidligere kollegaer:

«Jeg er opptatt av å ha et fagnettverk, f.eks. i forhold til det som skjer av nye ting innenfor det området jeg jobber. Det går på filosofien bak de endringene vi ønsker å gjøre».

Respondent D uttrykker videre at han/hun har god kontakt med tidligere kollegaer, noe flere av respondentene uttrykker. Det faglige nettverket innebærer også den kontakten mange har med personer som jobber i andre kommuner som de har møtt gjennom Knutepunkt Sørlandet, andre samarbeid på tvers av kommuner, eller på samlinger hos Fylkesmannen:

«Deling og rett og slett stjeling fra andre kommuner, det er lov. Det synes jeg er inspirerende, og ofte tenker vi på hvem vi kan ringe for å høre hvordan de har gjort det. Det blir gjerne å se til andre kommuner som ligner på oss i størrelse»
(Respondent D).

Respondent F uttrykker følgende:

«I forhold til andre kommuner har jeg kontaktpersoner som har lignende stillinger som meg».

Samtlige respondenter har gode koblinger til eksterne aktører utenfor sin egen organisasjon. Selv om kun en av respondentene (A) har gått inn i en entreprenørrolle, der det å foreslå nye ideer og løsninger er fremtredende (Cameron og Quinn 2011), vil jeg likevel påstå at flere av respondentene hadde et ønske om å være kreativ og noen kan sies å ha inntatt en innovativ rolle ved ulike faser av den strategiske prosessen. Mange av respondentene peker på den korte tiden de hadde til rådighet som en stor grunn til at det ikke var tid til å være så kreative som flere ønsket. Det å ha fokus på komme i mål ble viktigere for flere av respondentene enn å komme frem til innovative ideer.

Ved et større utvalg ville man gjerne hatt nok empiri til å bekrefte dette, da det er sannsynlig at man ville fått flere som havnet innenfor entreprenørrollen. Det må også sies at det ikke er nok data om respondent A sitt eksterne nettverk, da respondenten trekker frem sitt nettverk innad i kommunen blant ledelsen som viktig. Hypotese 1 kan dermed ikke bekreftes da det ikke er nok empiri som viser til det eksterne nettverket til respondenten som har spilt en innovativ rolle, og med unntak av en, så har ikke flere gått inn i roller som hypotesen antar.

Hypotese 2: I de prosjekt- balanse gruppene som har hatt med personer som oppfattes som autoriteter eller personer med ekspertkunnskap vil dette føre til at mellomledere ikke trår inn i roller som pådrivere eller motivatorer.

Det antas at gruppe medlemmer som har blitt oppfattet som personer med legitim makt (autoriteter) eller personer med en ekspertmakt der de har en eksepsjonell kunnskap om noe (Strand 2007), vil ha en såpass stor effekt på mellomlederne at de ikke vil gå inn i roller som pådrivere eller motivatorer. Sammenlignet med roller som for eksempel administratoren i det

teoretiske rammeverket, må man stå litt mer frem som pådriver og motivator, og det antas at mellomlederne ikke vil gjøre dette med en ekspert eller autoritet i samme gruppen.

Det kommer både frem fra intervjuer med mellomlederne og topplederne i kommunen at de som hadde Rune Devold (ekstern konsulent) inne i sin gruppe kom mer eller mindre til dekket bord. Dette betyr ikke at mellomlederne i denne gruppen ikke hadde noe å gjøre, fordi de hadde mye forarbeid med informasjon som skulle gis til Devold. Respondent D gir uttrykk for dette:

«Det vi jobbet mot var å få ting klart til Rune skulle komme, for det var en del som skulle være på plass av tall».

Respondenten forklarer også at da Rune Devold hadde vært med på et møte i starten, deretter avventet de med å møtes igjen til han kom tilbake med den ferdige rapporten. Dette samsvarer med at respondent E uttrykker en bekymring for fremdriften til gruppen i startfasen av prosjektet. Videre uttrykker respondent E at rapporten var viktig for å komme i mål og for at gruppen sammen med de politikerne som var med, skulle klare å omforenes om tiltak og løsninger.

Respondent E uttrykker at den eksterne konsulenten hadde en stor effekt på gruppen. Respondenten oppfattet sin egen rolle som både pådriver og motivator før den eksterne rapporten ble lagt frem. Etter at Rune Devold ble mer delaktig i gruppen og la fram sin rapport, uttrykker respondenten at han inntok, eller tok over, en rolle som pådriver og motivator for gruppen. Det uttrykkes fra flere av respondenten som var med i denne gruppen at Rune Devold gjorde mye av jobben for dem.

Rollen som pådriver og motivator blir sett på som fremtredende roller der man må stå frem og være aktiv i en slik gruppe. En mindre fremtredende rolle kan være en administrator, som ikke vil presse de andre til å komme frem til gode løsninger og som heller ikke må stå frem for å motivere og inspirere de andre i gruppen (Strand2007). Respondent D har spilt rollen som administrator i gruppen, og derfor ikke vært den som har stått mest frem. Selv om respondent E har hatt en rolle som pådriver i starten, uttrykker respondenten at han/hun inntok en mindre fremtredende og mindre deltakende rolle etter at Devold kom inn.

Rune Devold blir i denne sammenhengen sett på en person med ekspertkunnskap. En person med ekspertkunnskap kan defineres som en person som oppfattes at har en spesiell kunnskap om den beste måten å gjøre det på, fagkunnskap og erfaring som er relevant for situasjonen,

eller har mye kunnskap om en bransje (Strand 2007:410). Rune Devold er en konsulent som har mye annerkjennelse og tillitt i kommunemiljøet for den konsulent jobben han har gjort i en rekke kommuner. Det kommer frem at flere i kommunen, deriblant respondentene hadde stor tillit til Rune Devold. Flere av respondentene uttrykker at Devold gjorde mer eller mindre jobben for dem. Jeg mener på grunnlag av denne analysen at Rune Devolds involvering i gruppen, der han blir oppfattet som en person med ekspertkunnskap, har hatt en stor effekt på de rollene respondentene har spilt. Rune Devolds involvering i gruppen har ført til at mellomlederne ikke har inntatt fremtredende roller som pådriver og motivator, og på dette grunnlaget kan hypotese 2 bekreftes.

Hypotese 3: Den organisatoriske strukturen i Birkenes kommune fører til at mellomledere inntar roller som administrator og produsent.

Kommuner er offentlige organisasjoner som ofte har et internt fokus der byråkratiske og hierarkiske organisasjonstyper ofte er dominerende. Birkenes kommune har en etatsorganisering som tradisjonelt sett omtales som et maskinbyråkrati med flere ledelsesnivåer og en sentralisert styring. Da Birkenes kommune har gjennomgått flere omstillingsprosesser har organiseringen i kommunen også endret seg noe. En av endringene er at det er redusert noe i antall lederstillinger. Mellomledere har også blitt trukket frem som viktige i kommunens organisering, der det er blitt plassert mye tillit og ansvar hos dem. Med bakgrunn i at Birkenes er en liten kommune har mange av respondentene gitt uttrykk for det tette samarbeidet de har til toppledelsen:

«Her er det veldig kort vei til toppen. Her er det ikke så mange ledere, sånn at det er lett å bli kjent og å samarbeide» (Respondent E).

Respondent A gir også uttrykk for dette:

«Her har man mer forhold til hele linjen. Birkenes er jo en forholdsvis liten kommune og det er kort vei og man føler at man har god oversikt helt opp».

Det er altså et tett samarbeid mellom toppledelsen og mellomledere i Birkenes kommune. Man ser derfor at den typiske maskinbyråkratiske organiseringen som etatsmodellkommuner har blitt organisert etter, med mange ledernivåer, ikke er så sterk. Alle mellomledere i kommunen deltar på ledersamlinger med rådmannen en gang i måneden, noe rådmannen

innførte da hun tiltrådte stillingen. En etatsmodell har ofte en sterk sentralisert styring, men i Birkenes har mellomledere blitt trukket med for å delta. Rådgiver Åsbjørn Vetti sier følgende om mellomledere i norske kommuner:

«Det har ofte vært et gap mellom myndighet og ansvar. Mellomlederne har hatt stort ansvar, men liten innflytelse. Mellomlederne bør bli tatt med på store ledersamlinger, og de må bli stilt krav til. Det gir en helt annen kraft i organisasjonen når rådmannen stiller krav og forventninger til sine ledere» (Kommunal Rapport, 2010).

I Birkenes kommune har rådmannen gått inn for å gi mellomledere mer innflytelse, både gjennom ledermøter en gang i måneden og involvering i andre møter og prosjekter. Både fra politisk hold og fra den administrative siden har mellomlederne blitt ansett som viktige deltakere å ha med i prosjekt-balanse. Ved en vektlegging på å inkludere alle mellomlederne og at det synes å være en nokså uformell og kort vei mellom de ulike ledelsesnivåene i kommunen, kan dette tyde på at den organisatoriske strukturen i kommunen virker å ha noen trekk fra gruppeorganisasjonen. I gruppeorganisasjoner er det viktig å bygge team der alle drar i samme retning, noe flere av respondentene ga uttrykk for. Respondent B påpekte at det føltes som at man dro lasset sammen i kommunen.

På den andre siden kan det også argumenteres for at kommunen har innslag av ekspertorganisering, da slike organisasjoner ofte er innkapslet i byråkratiske pregede organisasjoner, eller de må ta styringssignalene fra dem (Strand 2007). Ovenfor kan man se at respondentene uttrykker at det er kort vei mellom ledelsesnivåene, i tillegg har kommunen også forholdsvis få ledelsesnivåer, noe som er karakteristisk for ekspertorganisasjoner. I ekspertorganisasjoner er det som nevnt ofte færre ledelsesnivåer, og en stor del av arbeidstakerne er rekruttert på grunnlag av sin dokumenterte fagkompetanse (ibid). Flere av respondentene poengterte hvor viktig deres faglige tyngde er og også har vært ved deltakelse i prosjekt-balanse gruppene. De er mellomledere i profesjonsyrker og de har i stor grad kommet til disse stillingene med bakgrunn i at de har utdannelsen og den faglige tyngden som kreves.

Som i ekspertorganisasjoner kan man se at samordningen av arbeidet i kommunen er styrt av hvilken kunnskap de ansatte i kommunen har (ibid). Dette kommer bl.a. frem gjennom ledermøtene i kommunen, der et av formålene er at man skal dele erfaring og lære av hverandres kunnskap. Flere respondenter uttrykker at ledermøtene har vært viktige for å dele kunnskap og erfaring, og respondent D uttrykker at det har vært nyttig å få kjennskap til

andres erfaringer og respondenten mener at dette har hjulpet han/henne til å utvikle seg. Respondent F uttrykker at man blir anerkjent for den faglige jobben man gjør i kommunen og sier at man ofte blir hørt og bedt om å gi innspill på forskjellige ting. God kompetanse og kunnskap i kommunen er noe som har blitt lagt stor vekt på, også gjennom prosjekt-balanse. Rådmannen uttrykker at høy kompetanse og kunnskap er utrolig viktig i kommunen og spesielt hos mellomledere og ledere. Kommunen er opptatt av at den personlige kompetansen og kunnskapen økes og bygges opp, noe som reflekteres i organisasjonsstrategien til kommunen som blant annet har et fokus på kompetanseutvikling.

En kommune kommer ikke unna å ha visse byråkratiske trekk, da det er mange retningslinjer, regler og lover som må følges. I den strategiske omstillingsprosessen til Birkenes har det vært et stort fokus på at kommunen skal drive lovlig og forsvarlig. Rådmannen uttrykker at dette er noe de jobber med hele tiden, da ikke alt i kommunen har fulgt lovverket tidligere. Fokuset mot at kommunen skal drive etter lovverket har også stor betydning for mellomlederne, da det er de som har ansvaret for dette i den daglige driften. I henhold til Strand (2009:263) kjennetegnes lederes rolle i byråkratiske organisasjoner av følgende:

«Hovedkravet til ledere i en byråkratisk organisasjon, er å ivareta organisasjonens rutinemessige virksomheter og hindre uønskede avvik. Det innbefatter å ha kunnskap om rutiner og prosedyrer, kunne koble og generalisere rutiner og kunne vurdere om rutinen er i samsvar med overordnede prinsipper og direktiver, og om forandringer eller nye rutiner er påkrevd».

Ovenfor er det vist til at kommunen bærer preg av kjennetegn både fra en byråkratisk organisasjon, en gruppeorganisasjon og fra ekspertorganisasjoner. Hypotesen baserer seg på at den organisatoriske strukturen har noe å si for at mellomledere trer inn i roller som administrator og produsent. Med dette utgangspunktet vil jeg med bakgrunn i drøftingen ovenfor påstå at kommunen både har trekk fra en byråkratisk organisasjonsform og fra ekspertorganisasjoner, der hovedrollene fra rammeverket er administrator og produsent. Da to av respondentene kan plasseres innenfor administratorrollen og tre innenfor produsentrollen mener jeg at hypotesen kan bekreftes og det er rimelig å anta at den organisatoriske strukturen i Birkenes er en del av forklaringen på hvilke roller mellomledere inntar.

Hypotese 4: De kulturelle trekkene i kommunen fører til at mellomledere trer inn i roller som er internt fokusert, mot integrator rollen.

Det er vanlig å klassifisere kulturer langs to dimensjoner, noe som reflekterer det teoretiske rammeverket for lederroller (Cameron og Quinn 2011, Strand 2007). Den ene dimensjonen omhandler hvorvidt organisasjoner vektlegger verdier som internt fokus, integrasjon og enhet. Den andre er hvorvidt organisasjoner vektlegger eksternt fokus, konkurranse og mangfold (Jacobsen og Thorsvik 2013:139). Det er den første dimensjonen hypotesen antar er den fremtredende kulturen i kommunen. I løpet av prosessen med datainnsamling og intervjuer har jeg fått et godt inntrykk av hvordan kulturen i Birkenes kommune er. Det vil selvfølgelig være vanskelig å danne seg et godt nok bilde, da kultur kan være vanskelig å avdekke i en organisasjon (ibid). Samtidig er det kommet godt frem hva respondentene selv mener er kulturen, og også hvilke normer og verdier som ligger til grunn i mellomledernes tankegang og handling. Det kan synes at kulturen har eller er i ferd med å endre seg. Dette baseres på det grunnlag at flere av respondentene snakker om at kommunen har vært en raus kommune med raue tjenester:

«Kommunen bærer preg av gammel raushet og raue tjenester, og stor grad av snillhet». (Respondent E).

Trivsel har tidligere vært mye viktigere enn å styre kommunen i riktig retning. De har hatt ledere som har sagt ja til det meste, og dette har ført til at kommunen har brukt mer penger enn de har fått inn. Dette kan imidlertid se ut til å ha endret seg. Det har kommet nokså tydelig frem at kulturen er basert på en deltakende kultur, der de fleste respondentene legger vekt på at alle skal føle at de er med og deltar uansett stillingsnivå:

«Vi har en rådmann som har vært veldig fokusert på å trekke med alle og at man gjør det sammen. Det har påvirket min lederstil ved å være bevisst på det. I min organisasjon er jeg også bevisst på å jobbe på samme måten» (Respondent B).

Videre legger respondenten til at han/hun også har jobbet mot å integrere alle i arbeidsgruppen. Det er en kommune som bærer preg av å være integrerende, og at de ønsker å jobbe sammen og å dra lasset sammen. Det kan tyde på at rådmannen i kommunen har hatt noe å si for den kulturen som er i ferd med å utvikle seg. Rådmannen er opptatt av at alle skal føle seg som en deltaker og at alle skal bli hørt, sett og forstått. Mange av respondentene referer også til rådmannen når de uttrykker seg om i kulturen i kommune. Det kan synes at

rådmannen har vært med på å endre kommunen, og som referert i Strand (2007) er det en viss enighet i litteraturen om at kulturen kan påvirkes og styres av ledere.

Det kommer frem at kulturen i kommunen kan synes å vektlegge verdier som internt fokus, integrasjon og enhet. Respondent B uttrykker at kulturen i kommunen er veldig rettet mot det interne. Det er derimot ingen av respondentene som faller inn i klare integrator roller, men flere har hatt et internt fokus og de har ønsket gode samarbeidsrelasjoner i gruppene. Samtlige har noen egenskaper som kan tilegnes integratorrollen. På den andre siden er det vanskelig å bekrefte en hypotese som baserer seg på å forklare hvorfor mellomlederne har spilt en integrator rolle, da denne ikke er den mest fremtredende hos noen av respondentene. Hypotesen må med dette avkrefte, men jeg vil likevel påstå at flere trekk ved kulturen i kommunen synes å hatt en effekt på respondentenes rolle i den strategiske planleggingen, men denne koblingen er ikke sterk nok til at hypotesen kan bekrefte.

Hypotese 5: Personlige trekk forklarer hvorfor mellomlederne trer inn i bestemte roller.

Nedenfor har jeg valgt å ta for meg en og en respondent for å se om deres personlige egenskaper samsvarer med den rollen de har spilt i arbeidsgruppen.

Respondent A

Respondent A har spilt en innovativ rolle i prosjekt-balanse og har vært opptatt av at de skulle jobbe mot å komme frem til noe nytt og bedre. Respondent A uttrykker at han/hun er en åpen person som er villig til ta sjanser og prøve på nye ting for å oppnå bedre resultater. I Belasen og Frank (2008) sin studie kom de frem til at åpenhet er et personlig trekk som korresponderte med entreprenørrollen. Strand (2007:530) peker i tillegg på personlighetstrekk som vilje, energi, og forpliktelse som typiske for entreprenører. Respondenten har vært veldig engasjert og forpliktet ovenfor den oppgaven de hadde i gruppen, og han/hun oppfattes også som en energisk person. Respondenten uttrykker også at han/hun er en person som ønsker å integrere og er opptatt av mennesker, noe som er typiske personlighetstrekk fra integratorrollen (ibid:499). De personlige egenskapene til respondenten A samsvarer godt med den rollen han/hun har spilt i arbeidsgruppen.

Respondent B

Respondent B har spilt en administratørrolle i arbeidsgruppen og har vært opptatt av å ha oversikt og en plan for arbeidet. Respondent B uttrykker at han/hun er en person som liker oversikt og en viss struktur, og det å ha en plan er også viktig. Respondenten fremstår som en strukturert ordensperson, noe som samsvarer med personlighetstrekk som blir assosiert med administratoren (Belasen og Frank 2008). Et typisk personlighetstrekk for en administrator er at de er veldig opptatt av å ha kontroll (Strand 2007:478). Noe som respondenten uttrykker at kjennetegner han/henne. Respondentens rolle i rammeverket plasseres nærme integratørrollen, noe som kan synes at samsvarer med hans/hennes personlige egenskaper, da respondenten er veldig opptatt av hvordan mennesker har det og mener at det påvirker hvordan han/hun tar hensyn og tilrettelegger i møtet med andre. Det er tydelig at den rollen respondenten har spilt i gruppen reflekteres av de personlige egenskapene.

Respondent C

Respondent C har inntatt en rolle som produsent i arbeidsgruppen, der han/hun kan ses på som en effektiv pådriver som har hatt et ønske om å oppnå resultater. Produsenter kan være personlighetstyper som er prestasjonsbaserte og som ønsker å oppnå gode resultater. De kan også være personer som er veldig effektive og nærmest besatt av arbeidet (Belasen og Frank 2008, Strand 2007). Respondenten er veldig prestasjonsbasert i forhold til hva gruppen skal oppnå, men kan ikke sies å være en person som ønsker noe prestisje for seg selv, slik som produsenter ofte kan være (Strand 2007). Respondenten er også en person som jobber effektivt og som jobber mot å få frem resultater.

Respondenten uttrykker at han/hun kan være en person som er god på å påvirke andre, noe som Strand peker på som et personlighetstrekk for produsentrollen. Derimot er ikke respondenten en lite sensitiv person, slik som produsenter kan være. Respondenten uttrykker at han/hun er opptatt av å ta vare på de rundt seg, noe som samsvarer med at rollen som respondenten har spilt plasseres i nærheten av integratørrollen. Jeg mener at de personlige egenskapene til respondent C reflekterer hans/hennes rolle i gruppen.

Respondent D

Respondent D har spilt en administratorrolle i sin gruppe. Respondenten uttrykker at han/hun er en ryddig person og liker struktur og det å ha systemer på ting, og ønsker også at andre skal ha systemer. Dette samsvarer med de personlighetstrekkene som er typiske for en administrator (Belasen og Frank 2008). Respondenten fremstår som en person som liker å ha oversikt og kontroll, og dette er personlige egenskaper som Strand (2007) peker på er typiske for administratorrollen. Respondent D uttrykker også at han/hun er en veldig ærlig person som er opptatt av hvordan mennesker har det. Å være opptatt av mennesker er en av de personlige egenskapene som integratorer har (ibid). Respondenten mener også at han/hun er en person som hele tiden liker å utvikle og utfordre seg selv. Dette er ikke typiske egenskaper for en administrator, men er mer typiske for en entreprenør (ibid). Jeg mener likevel at respondenten har klare personlighetstrekk som er typiske for en administrator og integrator, og jeg mener derfor at disse trekkene i stor grad samsvarer med den rollen respondenten har inntatt i gruppen.

Respondent E

Respondent E har inntatt en produsentrolle i prosjekt- balanse gruppen. Respondenten uttrykker at han/hun er en person som er opptatt av å oppnå mål og resultater, noe som samsvarer med et av personlighetstrekkene til en produsent (Belasen og Frank 2008). Respondenten uttrykker også at han/hun er en ryddig person som liker struktur og det å ha systemer på ting. Respondenten er også en utholdende person. Dette samsvarer med typiske personlige trekk for en administrator (Strand 2007:478). Plasseringen av respondentens rolle i rammeverket ligger nærme administratorrollen, og rollen reflekterer noen av de personlige trekkene til respondenten.

Respondenten uttrykker også at han/hun er opptatt av enkelt mennesker og har mye omsorg for de rundt seg, noe som er typisk for en personlighet for en integrator (Belasen og Frank, Strand 2007). Det å være opptatt av mennesker samsvarer med at respondentens rolle i rammeverket er plassert i nærheten av integratorrollen. Selv om ikke respondenten har veldig mange personlighetstrekk som samsvarer med produsentrollen, mener jeg likevel at respondenten har flere personlige egenskaper som samsvarer med plasseringen av hans/hennes rolle i rammeverket.

Respondent F

Respondenten har spilt en produsentrolle der han/hun har inntatt en tydelig pådriverrolle i gruppen. Respondenten uttrykker at han/hun er en effektiv og utålmodig person som liker harde og korte tidsfrister. En typisk personlig egenskap for produsenter er at de er effektive personer som også kan være besatt av arbeidet (Strand 2007:460). Respondenten er svært effektiv og oppfattes som en person som er besatt av arbeidet sitt i perioder. Respondenten uttrykker at han/hun er en åpen person som er nokså tøff, og ikke redd for å kaste seg inn i nye ting, i tillegg er han/hun en person som hele tiden er opptatt av kontinuerlig forbedring. Dette reflekterer egenskaper som kan være typiske for entreprenøren (Belasen og Frank 2008, Strand 2007). Disse egenskapene reflekterer den innovative rollen respondenten hadde helt i starten, og plasseringen av rollen i rammeverket, som ligger tett opp mot entreprenørrollen.

Respondenten er også en person som er veldig opptatt av å inkludere mennesker rundt seg, som er et typisk personlighetstrekk fra integratorrollen (Strand 2007). Dette reflekterer nærheten respondentenes rolle har til integratorrollen i rammeverket. Jeg mener at flere av de personlige egenskapene til respondent F samsvarer med den rollen han/hun har spilt i prosjekt-balanse gruppen.

Jeg mener at det kommer tydelig frem at de personlige egenskapene til respondentene også reflekterer de rollene de har spilt i arbeidsgruppen. Selv om man kan se den mest fremtredende rollen respondenten har spilt, er rollene deres sammensatte og også deres personligheter. Hypotese 5 kan dermed bekreftes. Disse funnene samsvarer også med studien til Belasen og Frank (2008), der også de kom frem til at personlige egenskaper legger føringer for hvilke roller ledere trer inn i.

Hypotese 6: Rolleforventninger legger føringer for de rollene mellomledere spiller i prosjekt-balanse gruppene.

De som blir sett på som viktige interessenter som har forventninger til mellomledere, vil her være, innbyggere, brukere av de ulike tjenestene, de ansatte, det politiske systemet, de statlige myndigheter, og ikke minst toppledelsen i kommunen og administrasjonen. Strand (2007) viser til at de ansatte i offentlig sektor forventer at lederen oppfyller integrasjonsfunksjonen. Det er derimot ikke data for hva de andre interessentgruppene forventer av sine ledere. Men

offentlige ledere oppfatter selv at det er produsentrollen og integratørrollen som det stilles høyest krav til.

Samtlige av respondentene forklarer at deres meninger om planer og løsninger er basert på deres egen faglige kunnskap. Flertallet av respondentene mener at de ikke har følt noe særlig på forventningspress fra andre:

«Det ligger jo forventninger til hva vi skal gjennomføre og jobbe med, men jeg vektlegger nok mine egne og andres faglige synspunkter» (Respondent A).

Noen av respondentene uttrykker at de hører på lederen over seg, men at det faglige også stiller sterkt ved avgjørelser. Press eller forventninger fra de ansatte under seg er det imidlertid flere som har kjent på denne prosessen, men samtlige mener at de ikke har latt seg påvirke av dette:

«Ja det har jeg absolutt. Men vi har vært i omstilling før, og det presset har jeg måttet fristille meg fra» (Respondent E).

Empirien viser ikke til at mellomlederne har blitt påvirket av rolleforventninger i forhold til de rollene de har spilt i prosjekt-balanse gruppene. Hvis noen av respondentene har følt forventninger til deres rolle, kommer ikke dette tydelig frem i de empiriske dataene. Selv om ikke respondentene har følt på rolleforventninger fra interessenter rundt dem, er det likevel tydelig at deres rolle i gruppene i stor grad preges av deres lojalitet til profesjonen og at det faglige er viktig. Det er flere roller innenfor rammeverket som vektlegger viktigheten av å tjene faget sitt. En leder innenfor produsentrollen er f.eks. svært opptatt av å være faglig dyktig (Strand 2007). Det er derimot for tynt empirisk grunnlag for å kunne bekrefte hypotesen, og hypotese 6 må derfor avkreftes.

7.1 Oppsummering av funn

Tabell 3: Oppsummering av funn fra forklaringsvariablene

Hypoteser	Funn	Bekreftet/avkreftet
H1: Mellomledere med sterke koblinger til eksterne aktører vil innta roller der de forslår nye ideer og løsninger.	Data tyder på at flertallet av respondentene har sterke koblinger til eksterne aktører, der det faglig nettverket er fremtredende. Da både empirien er noe mangelfull og det at kun en respondent kunne plasseres innenfor entreprenørrollen gjør det vanskelig å påstå at	Avkreftet

	det er en sammenheng mellom rollene til mellomlederne og deres eksterne nettverk.	
<i>H2: I de prosjekt- balanse gruppene som har hatt med personer som oppfattes som autoriteter eller personer med ekspertkunnskap vil dette føre til at mellomledere ikke trår inn i roller som pådrivere eller motivatorer.</i>	Det kommer frem fra empirien at Devold som ekstern konsulent med ekspertkunnskap hadde en effekt på gruppen. Respondent E mener at han tok en rolle som pådriver og motivator da han kom inn. Da hverken respondent D inntok disse rollene, eller respondent E etter at Devold kom inn, mener jeg at det tyder på at mellomledere ikke vil tre inn i fremtredende aktive roller når en ekstern konsulent er med i gruppen.	Bekreftet
<i>H3: Den organisatoriske strukturen i Birkenes kommune fører til at mellomledere inntar roller som administrator og produsent.</i>	Den organisatoriske strukturen i Birkenes tyder på å ha byråkratiske trekk, men også trekk fra ekspertorganisasjonen. Kunnskap og læring er noe som vektlegges i kommunen og jeg mener at dette har påvirket de rollene mellomlederne har trådt inn i. Data viser til at to mellomledere har inntatt roller som administratorer, og at tre mellomledere har inntatt roller som produsent. Det synes å være en reell sammenheng mellom den organisatoriske strukturen og rollene som er inntatt.	Bekreftet
<i>H4: De kulturelle trekkene i kommunen fører til at mellomledere trer inn i roller som er internt fokusert, mot integrator rollen.</i>	Empirien som har kommet frem fra respondentene tyder på at Birkenes har en kultur som setter deltakelse og integrering høyt, og der det er godt samarbeid og en enhets tenkning på tvers av nivåer og enheter. Samtlige respondenter uttrykker hvor viktig det er å dra lasset sammen. Da ingen av mellomlederne spilte fremtredende integrator roller er koblingen mellom kultur og rollene svak.	Avkreftet
<i>H5: Personlige trekk forklarer hvorfor mellomlederne trer inn i bestemte roller.</i>	Empirien tyder på at samtlige av respondentene har personlige egenskaper som samsvarer med hvilken rolle og rolleegenskaper som er fremtredende hos dem. Personlige egenskaper har derfor en stor effekt på hvilke roller mellomlederne har spilt i den strategiske planleggingen, og man kan si at denne koblingen er sterk.	Bekreftet
<i>H6: Rolleforventninger legger føringer for de rollene mellomledere spiller i prosjekt-balanse gruppene.</i>	Data viser til at noen av respondentene har følt på rolleforventninger og press fra sine ansatte og at de hører på lederne sine. På den andre siden ser ikke dette ut til å ha påvirket de rollene de har spilt i prosjekt-balanse. Dataene viser derimot at respondentene er lojale mot sin profesjon og verdsetter det faglige. Det empiriske grunnlaget er derimot noe tynt.	Avkreftet

8.0 Konklusjoner

Målet med oppgaven har vært å belyse de rollene mellomlederne har inntatt under den strategiske planleggingsprosessen i Birkenes kommune, ved å bruke et teoretisk rammeverk for lederroller der rollene kommer tydelig frem. I tillegg har oppgaven også hatt som mål å vise til hva som kan forklare de rollene mellomlederne har inntatt. I dette kapittelet vil jeg vise til hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner min studie har, der de viktigste funnene vil bli trukket frem. Mot slutten av kapittelet vil jeg vise til begrensninger ved studien og hva som vil være viktig og ikke minst interessant å vektlegge ved videre forskning.

8.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner av funnene

Mellomledere inntar strategiske roller som er meget sammensatte og komplekse

Funnene fra denne studien viser at de rollene mellomlederne har inntatt under den strategiske omstillingen i Birkenes kommune, er meget komplekse og sammensatte roller. Til tross for at man kan se hvilken rolle som er mest fremtredende hos hver av mellomlederne, fremstår de samtidig som ledere som evner å bytte roller for å tilpasse seg kravene og utfordringene de står ovenfor underveis i prosessen. Dette beskriver effektive ledere, som kan ha egenskaper fra alle de fire rollekategoriene, ved at de lærer å lede både mykt og hardt, fleksibelt og med stabilitet, kreativt og under kontroll, kjapt og metodisk (Belasen og Frank 2008). Funnene samsvarer med de teoretiske forutsetningene for rammeverket, nemlig at effektive ledere kan ha kompetanser og egenskaper fra alle de fire rollekategoriene i rammeverket (Cameron og Quinn 2011). For ledere som ønsker å lykkes er det heller ikke ønskelig og kun ha egenskaper fra en av rollene. Strand (2007) viser til at de rendyrkede rollene kan være ekstreme og ende opp med å bli destruktive, og for å lykkes som mellomleder og deltaker i en strategisk prosess vil det være viktig å ha egenskaper fra mer enn en av rollekategoriene.

Som en gruppe fremstår mellomlederne som multi- dimensjonale og komplekse, der de samlet sett dekker alle dimensjonene i det teoretiske rammeverket for lederroller. Et hovedfunn som står frem er at halvparten av mellomlederne har spilt en produsentrolle, og en av mellomlederne har inntatt en rolle som entreprenør. Dette bryter noe med den tradisjonelle oppfatningen av mellomlederens rolle i en offentlig kontekst (Strand 2007). Mellomlederen har ofte blitt sett på som en leder som har en koordinerende rolle, der de skal være

bindeleddet mellom det operasjonelle nivået og det strategiske nivået i en organisasjon. For å få dette til må mellomledere være gode administratorer og integratorer som koordinerer og integrerer på tvers av organisasjonen (Floyd og Wooldridge 1997, Uytterhoeven 2001). Da flere av mellomlederne er ledere innenfor typiske profesjonsyrker innenfor helse og skole/barnehage, er det også oppsiktsvekkende at de evner å utøve strategisk ledelse, der de har en forståelse for hva som kreves for å tilpasse seg endringene i omgivelsene. Mellomlederne viser at de kan balansere sin rolle mellom å ta hensyn til faget sitt og sin yrkesgruppe, samtidig som de opptrer strategisk med et fokus på innovasjon. De motbeviser Voxted (2010), som hevder at tradisjonelle profesjonsledere ikke evner å opptre strategisk i forhold til endringene som offentlige organisasjoner står ovenfor.

Det at mellomledere er villige til å endre og også oppføre seg som strategiske ledere har i de siste årene fått en større betydning innen mellomledelses litteraturen. Funnene fra denne studien gjenspeiler den nyere litteraturen om mellomledelse, som i økende grad ser mellomledere som viktige bidragsyter i strategisk utforming (Hope 2009). Mellomlederes roller innen endring og omstilling blir vektlagt som stadig viktigere. Gjennom ulike studier viser Strand (2007) til at lederroller i det offentlige kan synes å ha nærmet seg roller som anses som viktige for private ledere. Tidligere så man at lederrollene til offentlige ledere er plassert til venstre i rammeverket der det interne ved organisasjonen vektlegges. Ifølge Strand har disse begynt å bevege seg noe mot den høyre delen av rammeverket (ibid:394). Funnene i denne studien viser også at mellomlederne legger seg mot høyre i rammeverket, og det kan derfor tenkes at også mellomledere i det offentlige, i større grad enn før, må ha et større fokus mot de ytre omgivelsene for å kunne møte nye krav og behov.

Funnene peker altså på at flertallet av mellomlederne havner mot den høyre delen av rammeverket, noe som viser at de er innovative, med høye mål om å skape gode resultater gjennom effektivitet, der de har et fokus og en fleksibilitet mot de mulighetene og truslene som finnes i omgivelsene. Med andre ord er de gode på å orientere seg i omverdenen for å kunne tilpasse seg etter nye behov. Dette viser at de er strategiske mellomledere som evner å ha et helhetlig perspektiv i den strategiske omstillingsprosessen. På den andre siden kan det argumenteres for at flere av de individuelle rollene har et internt fokus mot å integrere gruppe-medlemmer og å skape gode samarbeidsrelasjoner. Samtidig fremstår mellomlederne samlet sett som en gruppe som ikke bare er opptatt av sin enhet og sine egne interesser, slik som en profesjonsleder ofte oppfattes som. De fremstår kunnskapsrike og de har en forståelse og aksept for de strategiske og økonomiske utfordringene kommunen står ovenfor.

Hva er det som gjør at mellomledere inntar disse rollene?

Det er tre hovedfunn jeg ønsker å trekke frem. Studien viser at personlige egenskaper, den organisatoriske strukturen og sammensetningen i gruppene har påvirket valg av roller som mellomlederne har inntatt. Disse har støtte i de empiriske dataene, og det sistnevnte funnet står frem som et meget interessant og spennende funn for å forstå mellomlederrollen i strategiske omstillingsprosesser.

Personlige egenskaper har stor sannsynlighet for å påvirke valg av rolle

Et av hovedfunnene i denne studien peker på at personlige egenskaper i stor grad påvirker hvilke roller mellomledere velger å tre inn i. Dette samsvarer med trekk- teorier som argumenterer for at personlige trekk eller egenskaper påvirker hvilke lederroller ledere velger å tre inn i (Belasen og Frank 2008). Det er også samsvar med forskning som knytter ulike personlighetstyper til de ulike rollene i rammeverket (Strand 2007). Da samtlige mellomledere i denne studien inntar roller som samsvarer i større eller mindre grad med deres personlige egenskaper vil jeg påstå at dette er en sterk sammenheng. Hvilke praktiske implikasjoner kan dette ha for forståelsen av mellomledere i strategiske omstillingsprosesser?

Funnene tyder på at personlige egenskaper har stor sannsynlighet for å påvirke hvilke roller mellomledere velger å tre inn i under en strategisk omstillingsprosess. Med denne informasjonen vil det være viktig at både den politiske og administrative ledelsen bruker de verdifulle mellomlederne på best mulig måte. De som er åpne og innovative mennesker har stor sannsynlighet for å tre inn i en entreprenørrolle, de som er effektive og arbeidsomme har stor sannsynlighet for å gå inn i produsentroller osv. Ledelsen må derfor utnytte denne informasjonen slik at mellomledere kan delta i de delene eller på de områdene av den strategiske planleggingen, der de har størst sannsynlighet for å bidra mest mulig gjennom sine personlige trekk og rolle.

Eksterne konsulenter begrenser mellomledernes muligheter til fremtredende roller

Et annet viktig og interessant hovedfunn fra studien er at sammensetningen i prosjekt-balanse gruppene har en stor effekt for hvilke roller mellomlederne inntar. Den administrative ledelsen i kommunen valgte å benytte seg av en ekstern konsulent, og funnene viser at dette har hatt en stor effekt. Den eksterne konsulenten synes å ha påvirket mellomledernes valg av rolle, i så stor grad at de ikke har inntatt fremtredende roller i forhold til det strategiske arbeidet. Etter at Rune Devold kom inn i gruppen har ingen av mellomlederne i studien inntatt

roller som pådrivere eller motivatorer, og derfor fremstår den eksterne konsulent mer som en konkurrent enn en tilrettelegger for arbeidet i gruppen. Det er tydelig at den eksterne konsulent har hatt mye makt gjennom sin ekspertkunnskap, og på grunn av dette og den fulle tilliten han har fått, har Rune Devold gjort jobben med å komme frem til endringsforslag og nye løsninger. Funnene viser at mellomlederne blir passive deltakere i det strategiske arbeidet, der de inntar administratorroller som i stor grad dreier seg om å organisere og å levere informasjon til den eksterne konsulent.

Dette funnet er meget interessant i forhold til de praktiske implikasjonene det kan ha for andre kommuner som står ovenfor omstillingsprosesser. Det kan bety at det er en fare for at eksterne konsulenter fratrukket mellomledere muligheten til å være aktive i slike strategiske omstillinger. De ødelegger den naturlige dynamikken og fratrukket mellomledere muligheten til å stå frem, der mellomlederne ikke blir pådrivere for egne ideer, men heller blir servert med sølvskje. Det er da en stor fare for at mellomlederrollen trekker seg tilbake til utgangspunktet i mellomledelseslitteraturen, som innebærer at de blir iverksettere av de strategiske endringene fra toppen, og ikke aktive og verdifulle deltakere av strategisk utforming (Hope 2009).

Det er tross alt mellomlederne som håndterer den daglige driften, og med en god oversikt over økonomien, tilgjengelige ressurser og behovene i sin enhet, er det de som bør trekkes frem som de mest verdifulle i en omstillingsprosess. Ved å ha et informasjonsovertak både oppover og nedover i organisasjonen har mellomledere gode forutsetninger for å delta aktivt i strategiske omstillingsprosesser. Det er ikke de eksterne konsulentene som bør ses på som personer med ekspertkunnskap, men heller mellomlederne. De har en innsikt i organisasjonen, de har mye kunnskap om sitt eget fagfelt, og de har vist at de er strategiske ledere som kan tenke og handle strategisk. Dette faller inn under Strand (2007:410) sin definisjon av hva ekspertmakt og kunnskap kan bygge på.

Kommunestrukturen og den anstrengte økonomien til kommuner gjør at det er stor sannsynlighet for at flere kommuner må gjennomgå store omstillingsprosesser. Et av hovedfunnene fra denne studien viser at kommuner må være kritiske til bruken av eksterne konsulenter hvis de ønsker å lykkes. Hvis de samtidig ønsker at mellomledere skal være aktive deltakere som har best mulig forutsetning for å bidra med sine egne ideer, må ikke kommune Norge oversvømmes av eksterne konsulenter. Poenget er ikke at man ikke skal benytte eksterne konsulenter, fordi de kan være svært nyttige for å fremstille gode analyser.

Poenget er derimot at kommuner må være kritiske til bruken av dem, slik at mellomledere får mulighet til å bidra på en aktiv måte.

Organisatorisk struktur som vektlegger læring og kunnskap påvirker valg av rolle

Det tredje hovedfunnet jeg ønsker å presentere viser til at den organisatoriske strukturen til kommunen, er med på å forklare hvorfor tre av mellomlederne har spilt roller som produsenter og to av mellomlederne har spilt roller som administratorer. Gjennom en god struktur for ledermøter viser kommunen hvor viktig det er at kunnskap og erfaring deles. Noe mellomlederne i studien vektlegger som veldig viktig for å utvikle seg og for å lære. Det er et stort fokus på kompetanse og kunnskap i kommunen. Samtidig ser man også at kommunen har flere byråkratiske trekk, noe offentlige organisasjoner ofte har (Strand 2007). Birkenes har hatt et stort fokus på at kommunen må legge til rette for systemer som følger lover og regler både gjennomgående i kommunen, men også ved nye tiltak og løsninger gjennom prosjektbalanse. Hvilke praktiske implikasjoner vil dette funnet ha for forståelsen av mellomlederrollen i omstillingsprosesser?

Funnene kan blant annet vise til at det vil være viktig for kommuner å legge til rette for at kunnskap og kompetanseutvikling vektlegges. Hvis kommuner ønsker mellomledere som inntar roller som produsenter i strategiske omstillingsprosesser, tyder funnene på at den organisatoriske strukturen bør legge til rette for gode kunnskaps- og læringsmiljøer. Da har mellomledere den faglige tyngden til å drive igjennom og å være pådrivere for å oppnå gode resultater og mål. Samtidig har de et godt strategisk utgangspunkt og en oversikt over organisasjonen gjennom deres deltakelse i ledermøter. Å involvere mellomledere i strategisk planlegging er i seg selv en prosess som ifølge Bryson (2004) kan fremme strategisk tenkning, handling og læring. Derfor vil det være viktig å involvere mellomledere i den strategiske planleggingen slik at dette også kan føre til økende kompetanse og læring.

Avslutning

Man ser i dag at det hele tiden legges opp til forventinger rundt omstilling og endring, der organisasjoner forventes å ha en sterk strategisk ledelse (Johnsen 2014). Funnene i denne studien tyder på at mellomledere er strategiske ledere som har en evne til å orientere seg i omgivelsene for å tilpasse organisasjonen etter nye behov. Funnene tyder også på at mellomledere har evnen til å spille ulike roller og at deres roller er komplekse med egenskaper fra flere rollekategorier. Adizes (1980:2) mener at de beste lederne er de som er i stand til å spille alle rollene, der lederen utmerker seg i en rolle og sånn passe i de andre. For å

forstå mellomledere i strategiske omstillingsprosesser er det også viktig å forstå hva som påvirker deres roller. Denne studien har vist at personlige egenskaper, organisatorisk struktur og ikke minst eksterne konsulenter har noe å si for hvilke roller mellomledere inntar under strategiske planleggingsprosesser.

8.2 Begrensninger ved studien

Det er flere begrensninger ved denne studien som bør nevnes. En av begrensningene ved studien er at den bygger på et enkelt tilfelle, noe som gjør det lite generaliserbart, som er en typisk begrensning til single- casestudier. På den andre siden har studien gått i dybden og sett på mellomlederes roller og forklaringsvariabler til rollene i en kommunal omstillingsprosess. Det er derfor tenkelig at kommuner som skal eller er i gang med en omstilling kan benytte seg av de erfaringer, og den lærdom som har kommet frem ved denne studien.

En annen begrensning kan relateres til de avgrensninger som er gjort i forhold til utvalget og forklaringsvariablene. Det kan tenkes at relevant informasjon ikke har kommet med på grunn av disse avgrensningene. Likevel mener jeg at de forklaringsvariablene som ble valgt var hensiktsmessige å ta med, da de har støtte i litteraturen og de var også mulige å få data om gjennom respondentene. Utvalget kunne vært større, men denne begrensningen er knyttet til antallet som meldte seg til å være med i studien og ikke minst at det er et begrenset antall mellomledere som har deltatt i prosessen. Det ble tatt et valg om å kun intervjuer mellomledere, og mye av grunnen til dette er med hensyn til anonymitet. Det kan være avslørende for identiteten til mellomlederne hvis jeg skulle intervjuet noen andre om rollen til en bestemt mellomleder.

Sist men ikke minst kan det være knyttet begrensninger til den subjektive fortolkningen som er gjort av de empiriske dataene. Dette har jeg prøvd å kompensere for gjennom de skriftlige sitatene som fremlegges og de oppsummerende figurene og tabellene som kan leses selv.

8.3 Veien videre

Innenfor litteraturen om mellomledelse har det utviklet seg en veletablert forståelse for at mellomledere er viktige bidragsytere som tillegger verdi i strategisk planleggingsprosesser (Wooldridge et.al. 2008, Hope 2015). Det er likevel et behov for flere systematiske studier som viser hvilke roller de spiller og hvorfor det er viktig å involvere denne gruppen ledere (Chen et.al. 2014). Denne studien har vist at rollene mellomledere spiller i en omstillingsprosess er meget komplekse roller og med dette som bakgrunn vil det være behov for flere studier med en kvalitativ tilnærming som kan gå i dybden og være med på å belyse disse rollene ytterligere, og ikke minst forklaringer på hvorfor mellomledere velger å gå inn i bestemte roller. Da det er vanskelig å generalisere med kvalitative studier vil det også være viktig med kvantitative studier som kan belyse disse temaene, og som har muligheten til å generalisere ut over et bestemt case.

Da Birkenes er organisert ut i fra en etatsmodell, hadde det vært meget interessant å studert en kommune med en to-nivåmodell som har en flattere struktur. Ved færre ledernivåer har denne strukturen en tendens til å gi mellomledere et økt ansvar og myndighet. Det kunne derfor vært spennende å se nærmere på om dette hadde hatt betydning for mellomlederroller i en strategisk omstillingsprosess.

Kommune Norge står for tiden ovenfor flere potensielle kommunesammenslåinger og derfor vil det være stor sannsynlighet for at det også oppstår et behov for store omstillingsprosesser. Med dette som utgangspunkt kunne det være veldig interessant å undersøke hvilke roller mellomledere har i disse prosessene ved både å benytte seg av kvalitative og kvantitative undersøkelser. Det kunne også vært spennende å sett hvilken effekt en kommunesammenslåing har på mellomlederrollen.

9.0 Litteraturliste

- Adizes, I. (1980). Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem. A/S Hjemmet Fagpresseforlaget. Oslo. Norsk utgave.
- Andersen, S. (2006). Aktiv informantintervjuing. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift 22 (3): 278-298
- Baldersheim, H. og Lawrence, E.R. (2005). Det kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. Bergen: Fagbokforlaget.
- Balogun, J. og Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking: *The Academy of Management Journal*, Vol.47(4), 523-549.
- Bryson J. M. (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. John Wiley & Sons, Inc. Jossey-Bass. Third Edition.
- Bartlett, C. A. og Ghosal, S. (1993). Beyond the M- form: Toward a Managerial Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 23-46.
- Belasen A. og Frank, N. (2008). Competing Values Leadership: Quadrant Roles and Personality Traits. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, 127 -143.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, Vol. 12, 67-92.
- Birkenes kommune (2013). *Næring*. Hentet 14.04.16, fra: <http://www.birkenes.kommune.no/Tjenestebeskrivelser-3/Teknisk/Naring-i-Birkenes/>
- Birkenes kommune (2014). Vedlegg statistikk og analyse, kommuneplanens samfunnsdel. Hentet 14.04.16, fra: [http://www.birkenes.kommune.no/Documents/Vedlegg%20statistikk%20og%20analyse%20\(L\)\(372063\).pdf](http://www.birkenes.kommune.no/Documents/Vedlegg%20statistikk%20og%20analyse%20(L)(372063).pdf)
- Bovaird, T. og Løffler, E. (2009). Public Management and Governance. *Second Edition*, Routledge.
- Brodbeck, F. (2001). Leadership in Organizations, Psychology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 8569- 8573.
- Bryant, M. og Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management*, 11:3, 353-373.
- Bryson, J. M. (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey Bass. 3rd edition.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, 61-70.
- Busch, T., Vanebo, J. O. og Dehlin, E., (2010). Organisasjon og organisering. Universitetsforlaget. Oslo

- Cameron, K.S. og Quinn, R.E (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. *John Wiley and Sons*. Third edition.
- Cameron, K.S. og Quinn, R.E., (2013). Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier. Cappelen Damm Akademisk. Oslo.
- Chen, C., Berman, E.M. og Wang C. (2014). Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector. *Administration & Society* 1–30.
- Currie, G. (1999) The Influence of Middle Managers in the Business Planning Process: A case Study in the UK NHS. *British Journal of Management*, Vol. 10, 141- 155.
- Currie, G. og Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies* 42:7.
- Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (2005). The Sage Handbook of Qualitative Research. Sage, Thousand Oaks. 3rd. edition.
- Dopson, S. og Stewart, R. (1994). What Is Happening to Middle Managers in Europe? Problems and Promises Associated with Their Changing Roles and Responsibilities. *The International Executive*, Vol. 36(1) 55-78.
- Floyd, S.W. og Lane P.J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 154-177.
- Floyd S.W. og Wooldridge B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 155- 167.
- Floyd S.W. og Wooldridge B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies* 34:3.
- Fylkesmannens Kommunebilde (2015). Birkenes kommune. Fylkesmannen i Aust-Agder. Hentet 25.04.15, fra:
<https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMAA/Kommunal%20styring/Kommunal%20fornying/2014/Fylkesmannens%20kommunebilde%202015%20-%20Birkenes%20kommune.pdf>
- Gibbs, G.R. (2007). Analyzing Qualitative Data. Sage Publications.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review* Vol.98(2), 341-354
- Gotvassli, K.Å. (1999). Case studier- bakgrunn og gjennomføring. Arbeidsnotat nr. 81. Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen.
- Hellevik, O. (1980). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2009). Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives. Norges Handelshøyskole, Bergen.

- Hope, O. (2010). Sterke mellomledere viktig. *Forskning.no*. Hentet 16.05.16 fra: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon/2010/06/sterke-mellomledere-viktig>
- Hutt, M., Reingen, P. H., og Ronchetto, J. R. (1988). Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation. *American Marketing Association*. Vol. 52, No. 1, 4-19
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, Vol.79 (8),72-9, 160.
- Jacobsen, D.I. (2000). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Johnsen, Å. (2014). En strategisk offentlig sektor. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, 386- 408.
- Kets De Vries, M.F.R. (2001) Leadership in Organizations, *Sociology of. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 8573-8578.
- Kommunal Rapport (2015). *Kommunebarometeret 2015, Endelig Analyse Hovedtall*. Nr.214 Birkenes. Hentet 02.04.15, fra: <http://www.birkenes.kommune.no/Documents/Politikk/M%C3%B8teinnkallinger%202015/Kommunestyret%202015/M%C3%B8teprotokoller/Kommunebarometeret%202015%20-%20Endelig%20analyse%20hovedtall%20Birkenes%20kommune.pdf>
- Kommunal Rapport (2010). Mellomlederne bør dyrkes. Hentet 10.05.16, fra: http://kommunal-rapport.no/artikkel/mellomlederne_bor_dyrkes
- Krumsvik, R.J. (2014). Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring. Fagbokforlaget. Bergen.
- Ladegård, G. og Vabo, S.I. (2010). Ledelse og styring. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 50 (2), 189-205.
- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the Comparative Method. *The American Political Science Review*, Vol. 65, No. 3, 682-693.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* 45:2.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. og Waters, J.A. (1985). Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Neumann, W. L. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn and Bacon, Boston.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14-37.

Utdanningsforbundet (2015). Hentet 22.04, fra:
<https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Barnehage/Barnehagenyheter/Hva-bruker-din-kommune-per-barn-i-barnehagen/>, og
<https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Valg-2015/Utdanningsstatistikk/Hvor-mange-barn-per-barnehagelarer-er-det-i-din-kommune/>

Parera, B. og Vallejo, F.A.M. (2013). Changes in the Role of Middle Manager: A Historical Point of View. *International Journal of Information and Education Technology*, Vol. 3. No. 3.

Poister, T. H., og Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 1, pp. 45-56.

Quinn, R.E. (1984). Applying the Competing Values Approach to Leadership. Leaders and Managers: *International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim & R. Steward, eds. New York: Pergamon.

Quinn, R.E., og Cameron, K.S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.

Quinn, R.E., og Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

Raman, S.R. (2009). Middle managers' involvement in strategic planning: an examination of roles and influencing factors. *Journal of General Management*, Vol. 34. No3, 57-74.

Regjeringen (2016). Hentet 16.02.16, fra:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/robek-2/kommuner-som-er-oppført-i-registeret/id415422/>

Rouleau, L. og Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48:5.

Sehested, K. og Ejersbo, N. (1998). Fra sammenkobling til dekobling af ledelse og profession i den kommunale forvaltning. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, (79), 414-428.

Skaar, S. (2015). Utdanningsforbundet. Hentet 22.04.16 fra:
<https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Valg-2015/Utdanningsstatistikk/Hvor-mye-bruker-din-kommune-per-elev-i-grunnskolen/>

Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke, 2. utgave, Bergen.

Sørensen R. m.fl. (2007). Omstilling og utvikling i norske kommuner. Mye skrik og lite ull? *Forskningsrapport 3/2007*. Regjeringen. Hentet 20.03.15, fra:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/komm/rapporter/rapport_omstilling_og_utvikling_norske_kommuner0307.pdf.

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke, 4 utg, Bergen.

- Thorsnæs, G. (2009). Birkenes. Store Norske Leksikon. Hentet 18.03.16 fra: <https://snl.no/Birkenes>
- Tushman, M.L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, No. 4, 587-605.
- Uyterhoeven, H. (2001). General Managers in the Middle. *Harvard Business Review*.
- Vilkinas, T. (2000). The Gender Factor in Management: How significant others perceive effectiveness. *Women in Management Review*. Vol. 15, 261 – 272.
- Van Wart, M. (2012). Leadership in Public Organizations. An Introduction. *Second edition, Routledge*.
- Vinzant, D.H. og Vinzant J.C. (1996). Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit. *Public Productivity & Management Review*, Vol 20. No 2. 139-157.
- Voxted, S. (2010). Førstelinjeledere i den kommunale sektor - En karakteristik af hybridlederen. Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi, 26.
- Wooldridge, B. og Floyd, S.W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, 231- 241.
- Wooldridge, B., Schmid, T. og Floyd S.W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 34 No 6, December 2008: 1190-1221.
- Øgård, M. (2005). ”New Public management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart” kap.2 i Harald Baldersheim og Lawrence Rose (red): Det kommunale laboratorium. Bergen: Fagbokforlaget.
- Øgård, M. (2015). Kollektive profil blant norske kommunale mellomledere- profesjonsledelse eller profesjonell ledelse betyr det noe for måloppnåelse? Göteborgs universitet. Hentet 28.05.16, fra: http://spa.gu.se/digitalAssets/1553/1553596_--g--rd--morten.-kollektive-trekk-g--teborg-nov-2015.pdf
- Økonomiplan 2016-2019. Årsbudsjett 2016. Rådmannens forslag. Birkenes kommune. Hentet 16.05.16 fra: <http://www.birkenes.kommune.no/Documents/Budsjett%202016/%C3%98konomiplan%202016%2013.11%20-%20endelig.pdf>

10.0 Vedlegg og figurer

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til respondenter

Hei,

Jeg er masterstudent ved Universitetet i Kristiansand hvor jeg studerer offentlig politikk og ledelse. Nå er jeg inne i siste del av studiet hvor kun selve masteroppgaven gjenstår. Tema for masteroppgaven min er mellomledelse og strategiske planleggingsprosesser i kommunen, der jeg ønsker å se på hvordan mellomledere deltar i en slik prosess. Mer spesifikt ønsker jeg å se på hvilke roller mellomledere spiller i en strategisk planleggingsprosess i kommunen, der en strategisk omstilling utgjør konteksten. Det er gjennomført få studier som viser hvilke roller mellomledere trer inn i, i en strategisk planleggingskontekst, det vil derfor være interessant å gjennomføre en undersøkelse som kan være med på å belyse dette. Det andre jeg ønsker å undersøke er hva som kan forklare de ulike rollene mellomledere går inn i. Det sistnevnte spørsmålet vil ta utgangspunkt i teoretiske forklaringsfaktorer funnet i litteraturen om mellomledelse, strategiske prosesser og ledelsesteori.

For å belyse disse problemstillingene ønsker jeg å intervjuer mellomledere som deltar i den strategiske omstillingsprosessen som nå pågår i Birkenes kommune. Intervjuene vil være individuelle og ha en varighet på ca. en time, men dette kan variere noe. Alle personopplysninger vil være konfidensielle og det er kun jeg og min veileder som vil ha tilgang til disse. Jeg ønsker også å informere om at intervjuene vil bli tatt opp via diktafon. Disse vil bli lagret på en privat data, sikret med eget passord. Koblingslisten vil selvfølgelig være adskilt fra øvrige data.

Etter at oppgaven er levert vil opptakene og personopplysninger bli slettet umiddelbart. Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta i studien kan du henvende deg til meg enten per e-post: kristine_bl@hotmail.com eller per telefon: 92 23 87 47, og hvis du har noen spørsmål må du gjerne ta kontakt. Samtykkeerklæring signeres før intervjuet starter.

Min veileder er professor Morten Øgård ved institutt for statsvitenskap og ledelsesfag. Han kan kontaktes per e-post: morten.ogard@uia.no, eller per telefon: 38 14 17 71.

Med vennlig hilsen Kristine Langballe

Alvildesvei 34B

4879 Grimstad

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring til deltakelse i studien

Jeg bekrefter å ha mottatt informasjon om studien, og jeg ønsker å delta:

Dato:

Signatur:

Jeg samtykker til bruk av diktafon under intervjuet

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Informere om skriftlig samtykke og at opplysninger og informasjonen som gis vil være konfidensiell.

Fortell litt om masteren og om spesialiseringen, hvorfor jeg har valgt dette temaet for oppgaven. Fortell om oppgavens formål, og hvorfor jeg har valgt å undersøke temaer som mellomledelse og strategisk planlegging.

Spør om respondent lurer på noe før intervjuet startes.

Del 1:

Innledende spørsmål

1. Hvilken sektor er du mellomleder i?
2. Før du tiltrådte i denne stillingen, har du tidligere jobbet andre plasser? Hvor har du eventuelt jobberfaring fra?
3. Kan du forklare litt rundt sammensetningen i din arbeidsgruppe? Mer spesifikt tenker jeg på hvilken type stillinger de andre personene har, altså om de er mellomledere, toppledere, eksperter osv.

Vil informere om at jeg har to kategorier av spørsmål. Den første delen som vi begynner på vil innebære spørsmål rundt den rollen du har spilt i arbeidsgruppen, mens del to vil ta for seg hva som eventuelt kan forklare hvorfor du har trådt inn i den eller de rollene du har gjort.

Del 2:

Lederroller i arbeidsgruppene

1. Hvordan ble startfasen organisert i arbeidsgruppen? Ble det lagt opp til en bestemt måte å arbeide på?
2. Var det noen som tok tydelig ansvar eller en lederrolle i gruppen? Føler du at du måtte dysse ned eller forsterke noen av dine lederegenskaper som følge av fraværende eller fremtredende personer i din arbeidsgruppe? Var det noen du følte hadde tydelig mer makt/kunnskap enn dere andre?
3. Hva er dine synspunkter på hvordan man skal organisere en slik arbeidsgruppe?
4. Har du vært opptatt av de andre i arbeidsgruppen, hvordan de jobber, hva de gjør og hvordan de har det? Har du stilt krav til hva de andre bør bidra med?
5. Ser du på deg selv som en person i gruppen som bryr deg om de andre og som ønsker å motivere og engasjere?
6. Hva synes du er viktig når planer og beslutninger bestemmes? Er det f. eks viktig for deg at analyser og fakta kan vises til eller ser du på dette som mindre viktig? Er det f.eks. mer viktig å være mer effektiv og finne snarlige løsninger?
7. Er det viktig for deg å tenke kreativt og komme med nye ideer i forhold til de sakene som diskuteres? Hva er eventuelt dine synspunkter til andre i gruppen som foreslår alternative løsninger?
8. Synes du det er viktig at arbeidsgruppen setter ambisiøse mål og at dere oppnår gode resultater?
9. Vil du si at ditt fokus i arbeidsgruppen dreier seg mest om at arbeidsgruppen fungerer bra (internt), eller er du mest opptatt av å ha et fokus mot de eksterne omgivelsene og at gruppen best mulig tilpasses mot dette?

Del 3:

Årsaksforklaringer

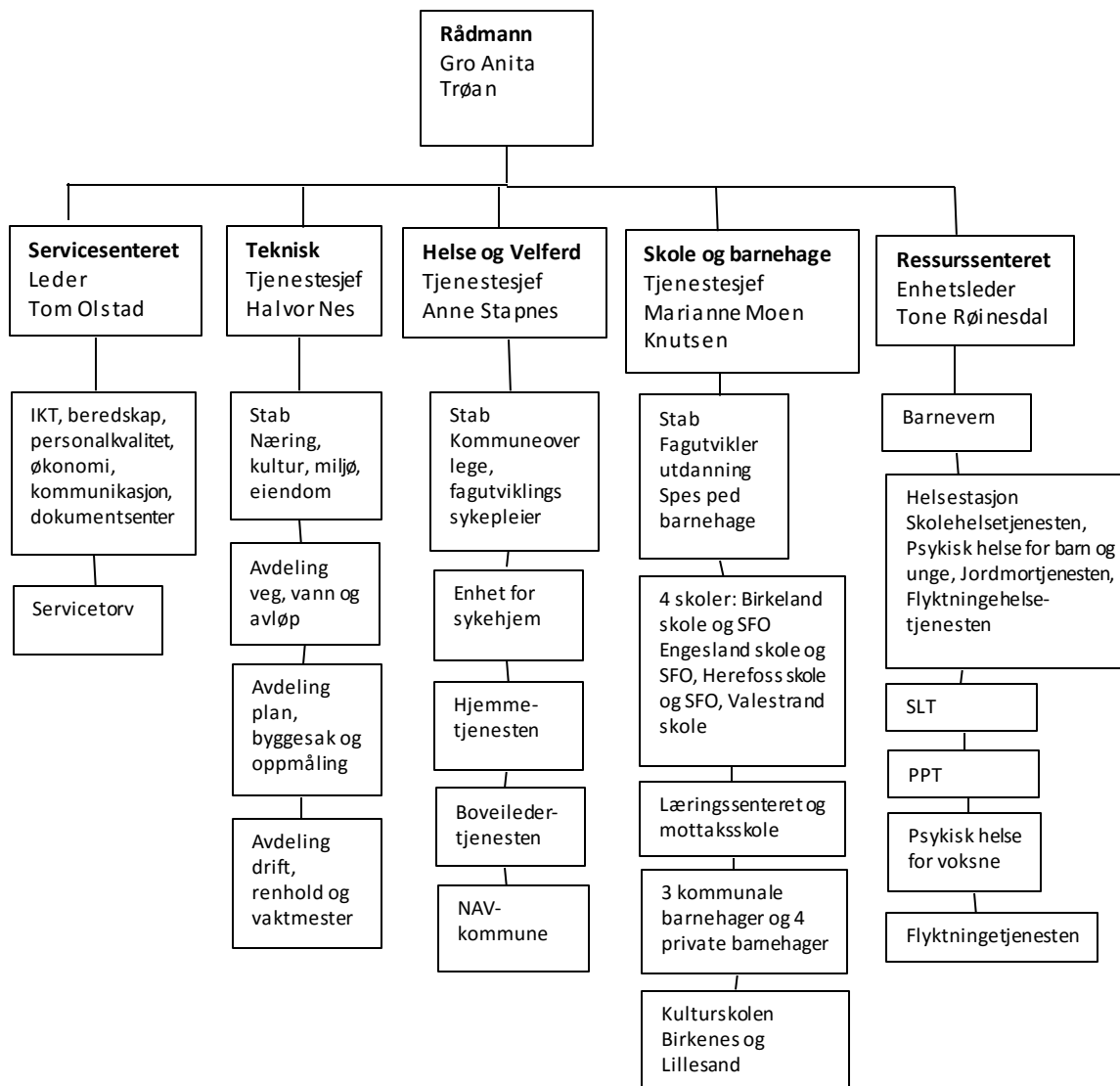
1. Kan du reflektere litt rundt din stilling og forbindelser med eksterne aktører? Hvordan er ditt nettverk med eksterne aktører f. eks. i forhold til planer og prosjekter i arbeidsgruppen?

2. Hva baserer du dine meninger og beslutninger om temaer på? Egne faglige synspunkter, press/forventninger fra eksterne aktører? Rolleforventninger?
3. Er det noen av dine personlige egenskaper du føler påvirker den rollen du spiller i arbeidsgruppen?
4. Føler du at kommunens organisering og kulturen som du jobber i har påvirket deg i så stor grad at det legger føringer for hvilke lederegenskaper du utviser i arbeidsgruppen? Kan du utdype nærmere de kulturelle og organisatoriske trekkene du mener har påvirket deg?

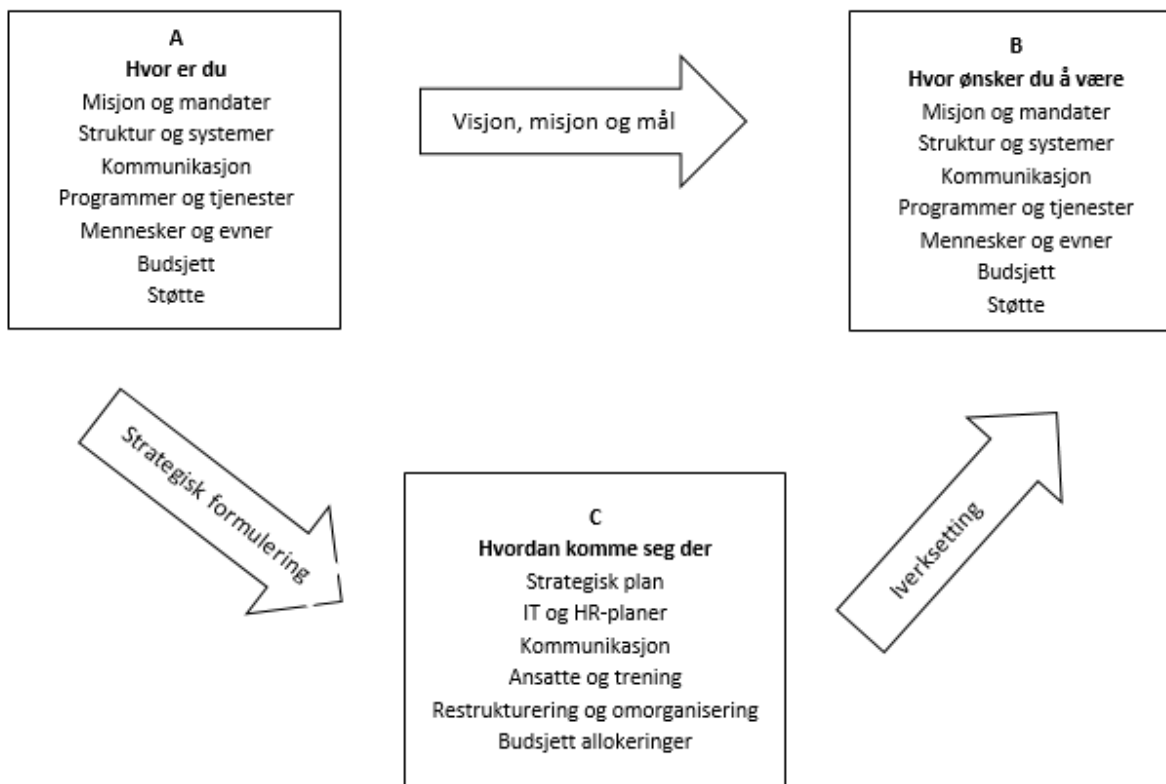
Er det noe du vil tilføye i forhold til den rollen du har hatt i arbeidsgruppen?

Takk for at du tok deg tid og ville være med i min studie.

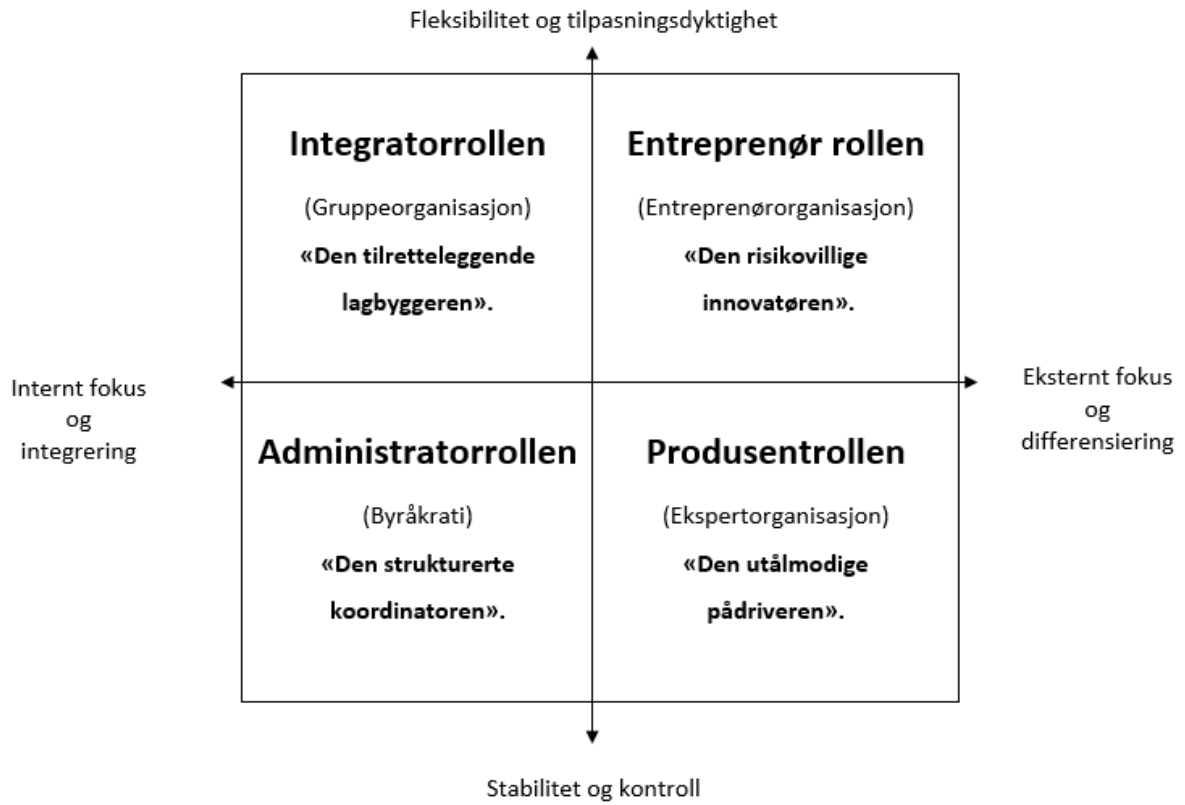
Vedlegg 4: Figur 1: Organisasjonskart for Birkenes kommune:



Vedlegg 5: Figur 2: ABC- modellen for strategisk planlegging (Bryson 2004:7):



Vedlegg 6: Figur 3: Rammeverk for lederroller (Cameron og Quinn 2013:46, og Strand 2007:434):



Vedlegg 7: Figur 4: Analysemodell for avhengig og uavhengige variabler:



Vedlegg 8: Figur 5: Plassering av rollene i det teoretiske rammeverket:

