

## Hva kan forklare at mellomledere forvalter handlingsrommet på ulike måter?

RENATE DALE OG EDEL ULVEN

VEILEDER

Linda Hye

**Universitetet i Agder, 2024**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Emnekode: ORG917-1

## Forord

Denne master oppgaven er for oss slutten på en lang og lærerik reise fra vi startet på styrer utdanningen ved Universitetet i Agder, og frem til nå der vi avslutter dette forløpet med masteroppgaven i ledelse. Gjennom denne perioden har vi ikke bare tilegnet oss økt kunnskap innen oppvekstfeltet, hvor vi arbeider, men vi også lært mye gjennom ulike temaer og digresjonene som har oppstått underveis. Nå avslutter vi denne reisen med masteroppgave i ledelse.

Vi vil gjerne få takke respondentene i de skolene og barnehagene som deltok i vår studie i Kristiansand kommune, for den tiden dere satte av, deres positivitet og velvilje til å svare så ærlig på våre spørsmål.

En stor takk også til vår veileder Linda Hye, for at du hele veien har hatt troen på oss. Dette har vært til stor hjelp når vi har hatt våre nedturer og tingene har sett svart ut. Vi er takknemlige for din kunnskapsdeling, som hele tiden fått oss inn på den riktige veien igjen. En takk går også til våre arbeidsgivere, som har gitt oss muligheten til å bruke tid på denne masteroppgaven.

Vi sender også en takk til våre to ektemenn, som gjennom dette året har fulgt med på våre oppturer og nedturer. Takk for tålmodigheten.

Helt til slutt vil vi takke hverandre for den jobben vi har gjort. Vi har vært et supert team som har løftet hverandre når den ene har vært nede. Vi har vært en inspirasjon for hverandre på veien mot målet.

Kristiansand 15 juni 2024

## Sammendrag

I vår master oppgave har vårt forskningsstudium dreid seg om mellomlederens handlingsrom og mulige årsaker til at det forvaltes ulikt. Vi har gjennomført forskningen vår i fire utvalgte barnehage og fire skoler i Kristiansand kommune. Valget av kommunen var naturlig, ettersom den allerede var engasjert i forskning på mellomlederrollen, i samarbeid med senter for anvendt kommunal forskning (SAKOM) og universitetet i Agder (2021).

For å få svar på vår problemstilling har vi brukt og støttet oss til resultater fra tidligere forskning på mellomlederrollen og et teoretisk utgangspunkt om lederfaktorer og lederadferd, samt formelle og uformelle trekk ved organisasjonen.

I vår studie har vi funnet ut at mellomleders lederadferd og lederegenskaper kan være mulige faktorer som påvirker en ulik forvaltning av handlingsrommet, i tillegg til de mer formelle og uformelle trekkene ved organisasjonen.

## Innhold

|  |    |
|--|----|
| Forord .....   | 2  |
| Sammendrag .....                                     | 3  |
| 1.0 Tema, problemstilling .....                      | 6  |
| 1.1 Bakgrunn og tema. ....                           | 6  |
| 1.2 Hva sier forskningen om mellomlederrollen? ..... | 6  |
| 1.3 Kristiansand kommune - bakgrunnen .....          | 7  |
| 1.4 Problemstilling .....                            | 8  |
| 1.5 Avgrensning .....                                | 9  |
| 2.0 Introduksjon av Kristiansand kommune .....       | 10 |
| 3.0 Teori .....                                      | 13 |
| 3.1 Hva er en organisasjon .....                     | 13 |
| 3.2 Hvordan er en organisasjon bygget opp .....      | 14 |
| 3.2.1 Formelle trekk. ....                           | 15 |
| Struktur.....  | 16 |
| Mål .....  | 18 |
| Strategi .....                                       | 20 |
| 3.2.2 Uformelle trekk .....                          | 22 |
| Kultur .....   | 22 |
| Makt .....   | 23 |
| 3.2.3 Ledelse. ....                                  | 24 |
| Hva er ledelse? .....                                | 24 |
| Hvem er mellomlederen? .....                         | 25 |
| Lederrollen .....                                    | 27 |
| Forskning på ledelse.....                            | 29 |
| Lederatferd .....                                    | 31 |
| 3.2.4 Organisasjonsatferd og prosesser .....         | 33 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3   | Oppsummering .....                                    | 34 |
| 4.0   | Metode.....   | 35 |
| 4.1   | Metode og design .....                                | 35 |
| 4.2   | Grunnlaget for valg av metode.....                    | 36 |
| 4.3   | Kvalitativ.....                                       | 37 |
| 4.4   | Analyse.....  | 38 |
| 4.5   | Intervjuguide. ....                                   | 39 |
| 4.6   | Intervju og gjennomføringen av disse.....             | 39 |
| 4.7   | Utvalgsriterier.....                                  | 40 |
| 4.8   | Validitet og reliabilitet. ....                       | 41 |
| 5.0   | Presentasjon av funn og drøfting.....                 | 42 |
| 5.1   | Hvordan beskriver mellomleder sitt handlingsrom:..... | 42 |
| 5.2   | Presentasjon av funn.....                             | 43 |
| 5.2.1 | Funn formelle trekk:.....                             | 43 |
| 5.2.2 | Funn uformelle trekk:.....                            | 47 |
| 5.2.3 | Funn lederfaktorer:.....                              | 50 |
| 5.3   | Drøfting av våre funn. ....                           | 55 |
| 6.0   | Oppsummering og veien videre .....                    | 65 |
| 6.1   | Årsaken til vår interesse og hvorfor? .....           | 65 |
| 6.2   | Hva gjorde vi? .....                                  | 65 |
| 6.3   | Hva fant vi i praksisfeltet?.....                     | 66 |
| 6.4   | Det videre forskningsfeltet? .....                    | 67 |
|       | Litteratur.....                                       | 68 |
|       | Vedlegg .....   | 71 |
|       | Vedlegg 1 .....                                       | 71 |
|       | Vedlegg 2 .....                                       | 72 |

## 1.0 Tema, problemstilling

### 1.1 Bakgrunn og tema.

Vi ønsker med denne masteroppgaven å få mer kunnskap om mellomlederen i offentlig sektor og dennes handlingsrom. Hvem er egentlig mellomlederen og hva består oppgavene til mellomlederen av? "Mellomlederrollens flertydighet, slik den fremstilles i mye av forskningen om rollen, kan knyttes til spenningen mellom de to logikkene - styringskjedens logikk og samarbeidets logikk" (Baldersheim mfl., 2021, s.15).

"Mellomlederrollen oppfattes av mange å være den vanskeligste rollen i en organisasjon. Du befinner deg mellom barken og veden, eller mer korrekt; mellom toppledere, medarbeidere og kollegaer. "Du føler deg som dritten i midten". Du jobber sent, rekker aldri å bli ferdig med oppgavene dine, du sliter med jobb/fritid, du er sliten og føler ikke du strekker til" (Røine, 2018). Den strategiske posisjonen som mellomlederen har i en organisasjon er viktig: «En mellomleders oppgave er per definisjon å lede en gruppe medarbeidere mot å realisere mål fastsatt av andre, overordnede nivå i organisasjonen» (Baldersheim mfl., 2021, s. 43).

For at en leder skal kunne innfri dette vil vedkommende trenger makt og myndighet da de er «bindeleddet mellom kommunens strategiske ledelse og utøvende ledd i organisasjonen, som skal realisere de valgte strategiene. De skal sørge for at strategiene omformes til konkrete mål og konkrete handlinger som fører til målene» (Baldersheim mfl., 2021, s.45).

Det handlingsrommet som lederen har i virksomheten, er avgjørende for de muligheter det gir for å realisere planer og strategier. Lederens opplevelse av handlingsrommet er avgjørende da alle planer som skal realiseres, gjøres gjennom bruken av interne ressurser og organisering. Skulle mellomlederen få en opplevelse av at handlingsrommet ikke er tilstrekkelig, kan dette få konsekvenser som fører til at organisasjonen kan miste handlekraft og ressurser (Vedøy, 2022).

### 1.2 Hva sier forskningen om mellomlederrollen?

Det har vært en nasjonal studie av mellomlederrollen i norske kommuner. Formålet med studien er mer kunnskap rundt ledere i disse mellomlederstillingene. Og hvilken betydning rollen har for organisasjonen (Baldersheim mfl., 2021, s.7). Forskningen viste til at mellomledere trenger tre ferdigheter, som er konseptuelle, relasjonelle og tekniske.

Konseptuelle ferdigheter er viktig for å kunne jobbe med å utvikle organisasjonen, den relasjonelle i forhold til personalhåndtering og tekniske «for å oversette og utøve kontroll med produksjonsprosessene i avdelingen» (Baldersheim mfl., 2021, s.12).

Når det gjelder det nasjonale studiet om mellomlederen, så er et av funnene «..at større handlingsrom, dvs. flere fullmakter, vil gi mellomlederen større handlekraft, altså bedre evne til å håndtere gjøremål og utfordringer i driften av virksomheten de leder» (Baldersheim mfl., 2021, s. 53).

I forskningsrapporten Rektors Handlingsrom: Er vi styrt eller støttet, kan vi lese at «Kravene til moderne skoleledere går utover det å være effektive driftsledere av skolene – de forventes også å stå i spissen for utvikling og fornyelse av læringsmiljøene» (Baldersheim mfl., 2023, s.7). og «Nesten 70% av skoleledere opplever arbeidspresset som svært høyt eller på grensen til det uforsvarlige» (Baldersheim mfl., 2023, s.8).

### 1.3 Kristiansand kommune - bakgrunnen

I 2017 vedtok Stortinget en sammenslåing av Songdalen, Søgne og Kristiansand og 01.01.2020 ble den nye Kristiansand kommune til. Det kommer fram i kommunens økonomiplan for 2021-2025 at kommunen har utfordringer med sosiale ulikheter og levevilkår. Kommunen kommer dårligere ut enn landsgjennomsnittet med tanke på sosioøkonomiske faktorer som utdanning, inntekt og arbeid. Disse faktorene sammen påvirker levevilkår til innbyggerne i kommunen. Målet for kommunen er at Kristiansand kommune skal være den beste kommunen å bo i (Kristiansand kommune, 2021 b).

Kommunen tar tak i dette gjennom et målrettet arbeid i oppvekstsektoren. Utfordringsbilde viser variasjoner i de ulike enhetene skole og barnehage. For å nå målet om gode levevilkår i kommunen er det utarbeidet en strategiplan som bygger på kommunens tidligere satsing [FLIK] Forskningsbasert læringsmiljø i Kristiansand. Virksomhetsområdet oppvekst i kommunen har utviklet rammeverket for kvalitet og mestring, som skal være et verktøy for de ansatte i skoler og barnehager. Rammeverket bidrar til å identifisere de ulike områdene i organisasjonen som man trenger og videreutvikle. Det skal hjelpe skoler og barnehager i utviklingsarbeidet og skape sammenheng og bidra til gode samtaler som omhandler kvalitet og utviklingsarbeid i egen organisasjon. Gjennom arbeidet med rammeverket er målet å bygge kvalitet i skole og barnehagene slik at barn og unge i kommunen får de beste oppvekstvilkår (Kristiansand kommune, 2021 a).

I 2021 inngikk senter for anvendt kommunalforskning (SAKOM) et samarbeid med Kristiansand kommune. Samarbeidsavtalen har noen ledd som skal realisere de ulike formålene som kompetanseheving, forskningsbasert utvikling og kompetanse mobilitet i Kristiansand kommune (Kristiansand kommune, 2022 a).

Tema for dette prosjektet er «Handlekraftig oppvekstsektor» og prosjektet har i del I kartlagt vilkår for handlekraft. Hensikten med prosjektet er at kommunen har et ønske om å være en organisasjon som er samkjørt og med stor grad av endringsvilje, med en tydelig ledelse som evner å lede og administrere dette arbeidet. Resultatene etter kartleggingen har fanget vår interesse med tanke på mellomlederens handlingsrom, og oppsummert viste resultatene at det er ulike oppfattelser av opplevd handlefrihet når det gjelder handlingsrommet (Kristiansand kommune, 2022 b). I tillegg kom det fram at 36% av ledere i barnehager og skoler sitter med en opplevelse av at de har for lite makt og myndighet, når det kommer til det å ta avgjørelser (Sandgrind, 2022).

Oppvekstdirektøren uttaler at gjennom forskningssamarbeidet med SAKOM, vil det gi kommunen mulighet til å jobbe systematisk med lederutvikling.

Målet med denne masteroppgaven er å finne ut hvilke variabler som kan være avgjørende faktorer med tanke på hvordan mellomlederen forvalter sitt handlingsrom.

#### 1.4 Problemstilling

I vår masteroppgave ønsker vi å finne ut mer om det handlingsrommet som mellomleder i oppvekstsektoren har og da spesifikt i Kristiansand kommune.

På bakgrunn av resultater i FoU prosjektets del I, der det fremkom at ledere opplever handlingsrommet ulikt, med tanke på det gitte delegasjonsreglementet, så fant vi det interessant å gå litt dypere inn i hvilke forklaringer som kan være med å påvirke den måten handlingsrommet til mellomlederen blir forvaltet på.

Vi har derfor med bakgrunn i dette valgt følgende problemstilling:

**«Hva kan forklare at mellomledere forvalter handlingsrommet på ulike måter?»**

Vi har gjort et utvalg i oppvekstsektoren blant kommunale skoler og barnehager og har en intensjon om at studiet vil gi oss svar på hva som kan være med å bidra til variasjonene i forvaltningen av gitt handlingsrom.



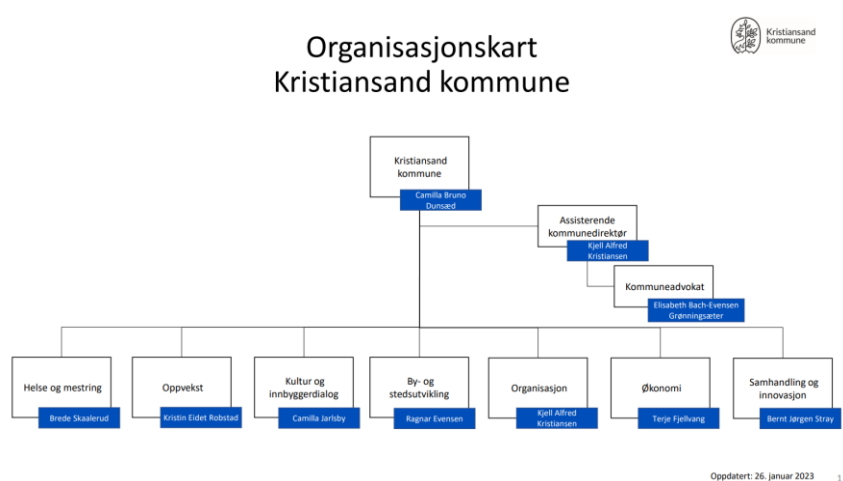
## 1.5 Avgrensning

Vår avgrensning i dette studiet forholder seg til 4 barnehager og 4 skoler i Kristiansand kommune. Fokuset er på mellomlederen og det handlingsrommet som forvaltes. Sett fra et teoretisk perspektiv, vil dette også være noe andre mellomledere i oppvekstsektoren i Kristiansand kommune vil kunne ha gyldighet for.

Kristiansand kommune er i et samarbeid med SAKOM for å jobbe systematisk med lederutvikling. I dette prosjektet har det vært gjort en kvantitativ undersøkelse knyttet til mellomlederens handlingsrom. Vi har valgt i vår studie å gå i dybden kvalitativt gjennom intervju av 8 mellomledere i oppvekstsektoren.

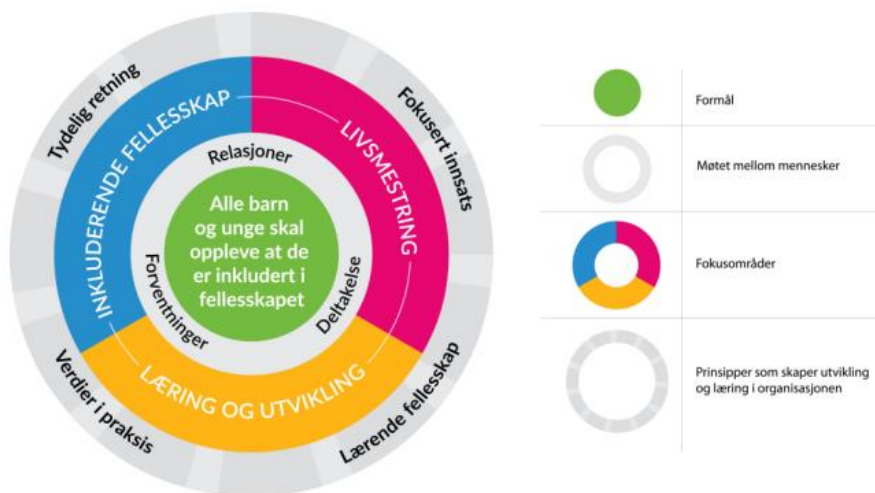
## 2.0 Introduksjon av Kristiansand kommune

Kristiansand er en kommune som ligger i Agderfylke og i forhold til folketallet er det den sjette største kommunen. På kommunens hjemmeside står det at innbyggertallet på 4 kvartal 2023 er 116986 innbyggere og et totalt areal på 644,16 kvadratmeter (Kristiansand Kommune, 2023).



Kommunen har 35 kommunale barnehager og 50 private samt 12 familiebarnehager. I tillegg har kommunen 43 ordinære grunnskoler, der 12 av disse er ungdomsskoler, fire er kombinert 1 til 10 skoler. I tillegg har kommunen et skolesenter for voksne som trenger grunnskoleopplæring og en mottaksskole samt en international school. Skolene er selvstendige virksomheter.

Kommunen har også 8 andre enheter som for eksempel mobilt team og PP-tjenesten som er en del av den gruppen (Kristiansand kommune.no, hjemmesiden).



«Målet med rammeverket er å bidra til at alle barn og unge skal få best mulig utbytte av alt arbeid som gjøres i kommunen. Rammeverket skal vise retning og sammenheng, og være en støtte for ansatte og ledere i det kontinuerlige arbeidet med å videreutvikle praksisen til det beste for barn, unge og deres foresatte.» Kvalitetsmeldingen i oppvekst 2019, Kristiansand kommune

Kristiansand kommune (Kristiansand kommune og SAKOM, 2021) har et pågående treårig forskningsprosjekt i oppvekstsektoren i skoler og barnehager. Dette er et samarbeid med senter for anvendt kommunal forskning (SAKOM) og Universitetet i Agder (UIA). Prosjektet som skal drives i tre år, har fått navnet "Handlekraftig oppvekst" og ledes av forsker Linda Hye. I tillegg deltar Universitetet i Stavanger (UIS) og Oslo Met i dette prosjektet. Interessen for prosjektet har ført til at vi som nevnt tidligere, har valgt å vinkle vår masteroppgave inn mot prosjektet.

Prosjekter og aktiviteter ved senteret for anvendt kommunal forskning (SAKOM) har tre grunnverdier, som er anvendelighet, kvalitet og nytenkning. Kristiansand kommune har et rammeverk for kvalitet og mestring for barnehager og skoler. Rammeverket tjener som et verktøy for å fremme kvalitet og mestring i oppvekstsektoren i Kristiansand, samt videreføring av tidligere arbeidet i Inkluderende Læringsmiljø og i FLIK. «Strategiplanen skal også være et verktøy som skal støtte alle enheter i oppvekst i arbeidet med å identifisere styrker og svakheter i egen praksis, prioritere egne utviklingsområder og legge til rette for at man i fellesskap kontinuerlig arbeider med å utvikle og forbedre praksis» (Strategiplan for oppvekst 2020-2025, s.3).

Tanken bak denne strategiplanen er at det skal være støttende for enhetene skole og barnehage, det skal være et verktøy for å identifisere svakheter og styrker i egen praksis. Verktøyet er levende og interaktivt, det er ment for å være et fundament og skal være til støtte for de ansatte i sitt arbeid i skole og barnehage i Kristiansand kommune.

I Kristiansand kommune skal alle barn oppleve og være inkludert i et fellesskap. For at kommunen skal oppnå dette har de inngått samarbeid med senter for anvendt kommunal forskning (SAMKOM). Dette for å undersøke de organisatoriske forutsetningene skole og barnehagene har med tanke på ledelse.

I forskningsprosjektet som er knyttet til (en handlekraftig oppvekst) kommer det fram at en tredjedel av ledere i barnehage og skole ikke er myndiggjorte ledere (Sandgrind, 2022). Disse funnene er verdifulle og gir en helt unik mulighet til å jobbe på systemnivå med lederutvikling i kommunen. Det kom også fram at det er forskjeller på hvordan ledere i barnehager og skoler opplever sitt eget handlingsrom. Oppvekstdirektør Kristin Eidet Robstad sier noe om at skal man lykkes i arbeidet med kvalitet i utdanningssystemet så må de tiltakene man utvikler være kunnskapsbaserte. Det er en forutsetning med en klar styring og lederskap i alle nivåer for at man skal lykkes i arbeidet, sier hun (Robstad, 2021).

Funnene fra forsknings - og utviklingsprosjektet i Kristiansand kommune, viser kort oppsummert at det er ulike opplevelser blant mellomlederne i kommunen når det gjelder delegasjon av makt og myndighet, rapportering og opplevd handlefrihet i forhold til delegasjon.

I prosjektet omtales det noen vilkår for handlekraft og dette handler blant annet om to ting, som kommer tydelig frem i prosjektet. Det er mellomleders handlingsrom, som det formelle handlingsgrunnlaget som mellomlederne er tildelt (fullmakter gjennom delegasjonsreglementet), og hvordan de styres og kontrolleres av overordnede organer (rapportering og tilbakemelding). Det andre er organisasjonsklimaet, som beskrives som den opplevelsen medarbeiderne har av støtte/belønning eller fraværet av dette fra overordnede eller kolleger eller forekomsten av uforutsigbarhet og usikkerhet i arbeidssituasjonen.

Undersøkelsen viser at mellom lederes opplevelse av delegasjon, rapportering, støtte og press varierer fra mye til lite.

## 3.0 Teori

### 3.1 Hva er en organisasjon

Definisjonen i boken til Jacobsen og Thorsvik om hva er organisasjoner, viser at den er et «sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.18).

Definisjonen inneholder fem begreper, som gir en forståelse av hva en organisasjon er, som gir en forståelse for om utøvelsen av ledelse møter barrierer eller om de rammer lederen møter legger til rette for utøvelse av god ledelse.

Begrepene er sosialt, system, løse oppgaver, realisere mål og bevisst konstruert. Sosialt handler om å omgås andre mennesker som står i et forhold til hverandre. “En organisasjon er dermed relasjoner som er etablert mellom mennesker, ved at de har inngått kontrakter som gjør at de samlet utgjør et sosialt system der man samarbeider for å realisere bestemte mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.18). Relasjoner mellom mennesker er med på å påvirke både organisasjonen og de menneskene som til enhver tid er tilknyttet den. Systemet forklares med at det er et avhengighetsforhold til omgivelsene når det gjelder ressurser, som er viktig for at virksomheten skal kunne opprettholdes (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.18). Vi kan tenke oss sosialt system som et maskineri, der hvert individ er en viktig del av helheten, der hver spiller en viktig rolle for organisasjonen. Det må samarbeides med andre organisasjoner for å skaffe seg tilgang til det som trengs av ressurser. I denne sammenheng er ressurser nevnt som råvarer, kapital og arbeidskraft. Det å løse oppgaver er selve kjernen i en organisasjon. “Kjernen i enhver organisasjon er oppgaveløsning, vanligvis ut fra et ønske om at oppgaven løses på en bestemt måte(kvalitet) med minst mulig bruk av ressurser(kostnad)” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.18). Å realisere mål handler om hva organisasjonen ønsker å oppnå i fremtiden og fungerer som destinasjon eller et endepunkt som organisasjonen bestreber seg mot (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.19). Hvordan ressursene blir behandlet fram til tjenester og produkter kalles (transformasjon) det er i denne prosessen organisasjonen oppnår verdiskapning ved at råvarene blir omdannet til ferdige tjenester og produkter. En transformasjonsprosess består av en rekke aktiviteter som skaper verdier. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.20). Organisasjonsteorien sier noe om at menneskene utfører oppgavene, dermed blir den menneskelige atferden sentral. Atferd inneholder to elementer, holdninger og handlinger.

“God ledelse er å levere resultater, og å behandle folk og omgivelsene så bra man kan. Ikke ødelegge andre mennesker, naturen, klimaet og samfunnet i jaget etter å levere resultater” (Karp, 2023). Det å realisere mål handler om ledelse og at leder forvalter beslutningskapitalen til det beste for organisasjonen og de som til enhver er der.

I en stram struktur der ansvar og oppgaver er tydeliggjort i form av skriftlige dokumenter, som viser hvem som har ansvar for hva og hvordan ulike ting i organisasjonen skal håndteres, handler om at noe er bevisst konstruert. Her vil det synliggjøres hva som er delegert makt og myndighet til mellomlederen i form av et delegasjonsreglement og om det lager en ramme eller barrierer for utøvelse av ledelse.

“Og man forsøker å etablere visse uformelle regler og retningslinjer som sier noe om hva man mener er akseptert i organisasjonen” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.19). En kultur dannes gjennom det arbeidet og de relasjoner som oppstår i møte mellom mennesker i en organisasjon.

Det handler om måten organisasjonen er utformet/konstruert, og hvordan oppgavene kan løses på en effektiv måte. En organisasjon oppstår altså ikke tilfeldig, da den er planlagt og strukturert med hensikt.

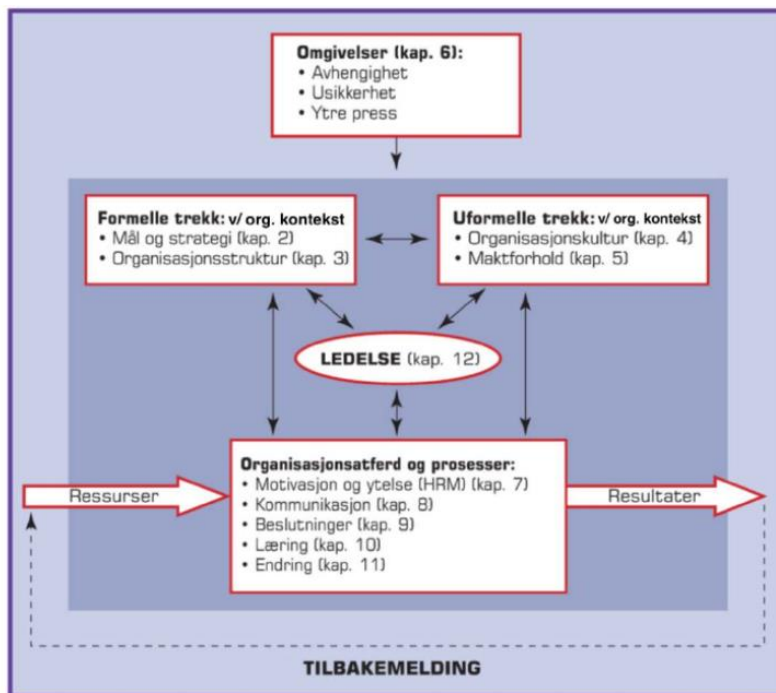
Det settes mål og utarbeides strategier, der strategiene ofte er nedfelt i skriftlige dokumenter innad i organisasjonen eller i form av kommunale eller nasjonale føringer. Strategier i en organisasjon er en del av de formelle trekkene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.36).

Avslutningsvis ut fra det som er nevnt ovenfor, er en organisasjon et system som inneholder mennesker og ressurser som samarbeider om å nå mål og at dette gjøres gjennom prosesser i gitte strukturer i organisasjonen.

### 3.2 Hvordan er en organisasjon bygget opp

En organisasjon er viktig for oss alle, både som ansatt, bruker eller leder. Samfunnet i dag er gjennomorganisert, det har stor betydning å vite noe om hvordan en organisasjon fungerer. Teorien vil hjelpe oss å forstå og videre forklare hvorfor en organisasjon fungerer som den gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.16). Organisasjonens oppbygning er av betydning fordi strukturen i organisasjonen har både en betydning og innvirkning på de menneskene som arbeider i den og da også hva som kan påvirke hvordan mellomlederen forvalter sitt handlingsrom.

Vi vil ta utgangspunkt i figuren som Jacobsen og Thorsvik viser i sin bok, figur 1.2 og gå inn å se litt på de ulike områdene, som er en del av organisasjonsoppbyggingen.



Figur 1.2 (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.25) overordnet modell

Vi ser ut fra modellen at en organisasjon i tillegg til omgivelsene består både av formelle og uformelle trekk. Dette sammen med organisasjonsatferd og prosesser er med på å bygge opp en organisasjon. Oppi det hele har vi ledelse, som da skal binde dette sammen og som er en viktig del for å skape sammenheng med alle delene og nå de målene som settes for organisasjonen.

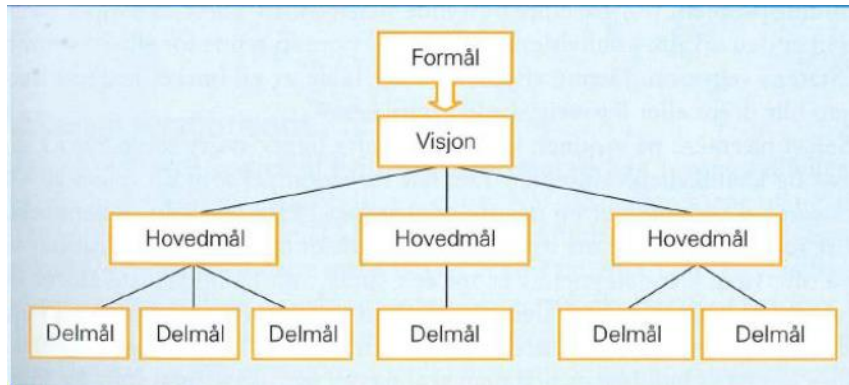
### 3.2.1 Formelle trekk.

En velutviklet struktur med klare mål og fokus på oppdraget der rollene er veldefinerte og koordineringen styrt fra toppen, er avgjørende (Bolman og Deal, 2014, s.69). Det er mye som må avklares når det gjelder hvilke oppgaver en organisasjon skal konsentrere seg om.

Oppbyggingen vil påvirke hvordan mellomlederen utfører ledelse, gjennom god tilrettelegging for dette eller at mellomlederen møter barrierer for utførelsen av ledelse.

Organisasjonskartet til Kristiansand kommune viser at oppgavene er mange og enda flere når vi går inn i hver sektor. Kommunikasjon og samordning vil være av stor betydning for å lykkes.

Det vil derfor være viktig å vite hvilken retning og mål som gjelder for både kommunen som helhet og innenfor hver sektor. “Klare, godt forståtte mål, roller og relasjoner, samt adekvat samordning, er avgjørende for hvor prestasjonssterk en organisasjon blir” (Bolman og Deal, 2014, s. 70). I vår oppgave er det oppvekstsektoren vi har fokus på og det prosjektet som per i dag pågår. Her er målet tydeliggjort i bestillingen og sektoren har et ønske om å være en



Figur 2.1 Målhierarki (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 37)

framtidig handlekraftig oppvekstsektor.

På toppen av et målhierarki er formålet, og dette skal organisasjonen “definere hva som er grunnen til at den egentlig er til” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 37).

## Struktur

Formålet for Kristiansand kommune er å bli den beste kommunen å bo i og som strategi har organisasjonen laget Rammeverket for kvalitet og mestring (Kristiansand kommune, 2020). Organisasjonens visjon handler om å sikre barn gode oppvekstsvilkår, som utjevner forskjeller uavhengig av hvor i kommune du bor. Når organisasjonen finner den rette strukturen så utgjør den et solid grunnlag og vern mot risiko for at ansatte uavhengig av hvor dyktige de er blir forvirret, ineffektive, likegyldige eller negative (Bolman og Deal 2014, s. 70). Strukturen i en organisasjon handler om hvordan arbeidet deles, styres og koordineres. Strukturen refererer til den offisielle hierarkiske oppbygningen av en organisasjon, som inkluderer roller, ansvar og relasjon mellom de ulike stillingene. Dette kan sees gjennom et organisasjonskart.



“Strukturen er et grunnriss for mønsteret av formaliserte forventninger og samhandling mellom interne deltagere (ledere, administratorer, underordnede) og eksterne interesser (for eksempel kunder, konkurrenter, reguleringsinstanser eller klienter)” (Bolman og Deal, 2014, s. 74).

Oppramset er disse grunnantagelsene (Bolmann og Deal, 2014, s.71):

1. Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål.
2. Organisasjoner øker sin effektivitet og yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling.
3. Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen.
4. Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring.
5. Strukturer er effektive når de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet).
6. Strukturelle mangler og svakheter går utover yteevnen og skaper problemer, men kan rettes opp gjennom problemløsning og omstrukturering.

Det er fort å tenke at det optimale kan være når ansatte foretrekker en struktur som gir stor grad av valg og bevegelsesfrihet (Leavitt 1978, siterte Bolman og Deal, 2014, s. 74). Dette har vist seg å være feil. Bolman og Deal viser til Moeller(1968) og to undersøkelser om hva strukturen hadde å si for arbeidsmoralen i to skoledistrikt(Bolman og Deal, 2014, s. 74).

«Den ene distriktet var løst strukturert og oppmuntret til bred deltagelse i beslutningsprosesser. I det andre var kontrollen stram, med sentralisert myndighet og klare kommandolinjer. Moeller fant det motsatte av hva han ventet seg: Arbeidsmoralen blant lærerne var høyest i det distriktet som var strammest organisert. Lærerne lot til å foretrekke klare forventninger, roller og autoritetsforhold» (Bolman og Deal, 2014, s.74).

Adler og Borys(1996) sier noe om dette i Bolman og Deal: “*typen* av struktur er like avgjørende som *graden* eller rigiditeten. Det finnes gode regler og dårlige regler. En formell struktur har positiv innvirkning på arbeidsmoralen hvis den hjelper oss til å få arbeidet gjort, mens den virker negativ hvis den blir en hindring, drukner oss i byråkrati eller gjør det altfor lett for ledelsen og kontrollere oss” (Bolman og Deal,2014, s.75).

«Strategiske beslutninger er orientert mot framtiden og dreier seg om organisasjonens langsiktige kurs» (Chandler 1962, Mintzberg 1994 sitert i Bolman og Deal)(Bolman og Deal, 2014, s.92). «I alle sektorer består en vesentlig lederoppgave i å “fastlegge foretakets langsiktige mål og sette inn de tiltakene og den ressursfordelingen som er nødvendig for at disse målene skal nåes”» (Chandler 1962, s.13 sitert i Bolman og Deal)” (Bolman og Deal, 2014, s.92).

## Mål

I begge tilfellene kommer det frem at mål kan handle om langsiktighet og når det gjelder tidshorisonen vet vi at den kan være varierende med tanke på mål. Kristiansand kommune står i et langsiktig arbeid, og en tydelig visjon om en ønsket fremtidig handlekraftig oppvekstsektor, som gir like oppvekstsvilkår for kommunens barn.

Langsiktige mål kan oppfattes som vage og de "trekkes ofte frem i litteraturen som strategisk planlegging som en del av organisasjonens formål” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.39).

Videre: “-nettopp fordi de er vage - fungerer som vide begrensninger og gir handlefrihet som fremmer improvisasjon og nytenkning innenfor visse rammer. Slik kan langsiktige målsetninger være med på å fremme fleksibilitet og innovasjon” (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.39-40).

Hver dag ansatte gjør sin jobb er det med på å bidra til at organisasjonen kommer nærmere den ønskede tilstanden. Det er da viktig med både tydelig ledelse og autonomi der ansatte opplever mestringstro i en kultur som gir rom for det.

“mål og strategier kan ha en motiverende effekt på ansatte” og med andre ord gir det arbeidet som utføres mening (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.36). Når det gjelder organisasjonens mål om å lykkes i det arbeidet har det i Kristiansand kommune, som er gjenstand for vår oppgave, blitt bestemt at det må ligge til grunn noen organisatoriske forutsetninger.

Et eksempel på dette er strategiplanen for oppvekstsektoren, som er rammeverket for kvalitet og mestring.

Når ansatte vet hvilken retning de skal arbeide mot, synliggjør det også ulike retningslinjer for det arbeidet som skal gjøres (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 36). En leder kan ha andre oppgaver, “studier har også påvist at det ikke er uvanlig at ansatte arbeider for å realisere mål som er helt eller delvis i motstrid med organisasjonens mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 59). Målforskyving innebærer at de mål som er satt i organisasjonen blir skjøvet til side da andre mål blir prioritert (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 59).” Du får det du måler” om ansatte i organisasjonen vet at arbeidet de gjør bli evaluert, vil de prioritere og kunne vise til resultater som er nådd (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.60). Vi sier da at mål og strategier kan ha en styrende funksjon, når det gis retningslinjer for arbeidet, og vi kan trekke linjer til hvordan dette eventuelt påvirker leders forvaltning av handlingsrommet som for eksempel på skoler eller i barnehager i en kommune (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 36). De ulike situasjonene ledere kommer opp i vil kreve at de tar beslutninger og da er det målene og strategier i organisasjonen som skal antyde hvilke kriterier som skal vektlegges mer enn andre og vi er nå midt i leders handlingsrom og organisasjonsstruktur (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.36). Med andre ord kan også mål og strategi ha en begrenset effekt på ansattes adferd. Hargreaves og Fullan, 2014 (sitert Fullan og Quinn, 2017, s.76) sier noe om viktigheten av at lederen utvikler en profesjonell kapital (Fullan og Quinn, 2017, s.76).

Vi kan ane at lederen forvalter den profesjonelle kapitalen i de ulike situasjonene som organisasjonen til enhver tid befinner seg i. Jacobsen og Thorsvik (2013) sier noe om hvordan mål og strategier kan fungere som legitimitet faktorer og vi kan ta Kristiansand kommune som et eksempel, der oppvekstsektoren har som mål ut fra prosjektet å fremstå som en mer handlekraftig sektor (Jacobsen og Thorsvik,2013, s. 36). Balansen mellom tillit og makt kan være krevende, når man skal lede med legitimitet (Karp, 2023).

En organisasjon er som vi har vært inne på, avhengig av ressurser og støtte fra omgivelsene, som at flest mulig ønsker å bosette seg i Kristiansand kommune. Evaluering på veien vil være av stor betydning og mål kan også fungere som evalueringskriterier (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 36). Det er nødvendig at en organisasjon har mål som er tydelige, for at de ansatte skal få utført de ulike jobbene i organisasjonen som de er satt til, en viktig faktor er at både kompetansen og forutsetningene for å lykkes ligger til grunn før man starter med en strategi i organisasjonen.

Mål er det som beskriver den fremtidige ønskede tilstanden (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.37). Vi har også vært inne på at ofte kan en organisasjons mål, når de er av en mer langsiktig art, mer ha som hensikt å fungere som en organisasjons formål.

For Kristiansand kommune ser vi at det å skulle jobbe for å få en mer handlekraftig oppvekstsektor fort blir et formål for kommunen, der det lages ulike strategier og retningslinjer for arbeidet.

## Strategi

Strategi er en beskrivelse av hva man i organisasjonen tenker å gjøre for å nå de målene som er satt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.42). Porter har definert tre ulike hovedstrategier. “Utgangspunktet for en strategi er å forstå den konkurransesituasjonen organisasjonen befinner seg i” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 42). For kommunene som organisasjon vil dette handle om å få innbyggere til å velge deres kommune fremfor nabokommunen. Da trenger organisasjonen å gjøre seg attraktiv og i noen tilfeller gjøres det ulike former for analyser, for å avdekke eventuelle konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 42-43).

De tre hovedstrategiene til Porter er kostnadsledelse, differensiering og til slutt fokusering. Med tanke på vår masteroppgave kan vi gjøre oss noen refleksjoner om bruken av strategier vil kreve ulike egenskaper hos lederen for å bruke handlingsrommet fullt ut på veien mot måloppnåelse, som for eksempel en mer handlekraftig oppvekstsektor. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 42).

Kort fortalt handler kostnadsledelse om å få så lave kostnader som mulig knyttet til et produkt eller tjeneste. Når vi tenker oppvekstsektoren og formålet med å bli en handlekraftig sektor, gjennom arbeidet som retningslinjene i rammeverket synliggjør, ser vi hvor viktig leders forvaltning av blant annet den profesjonelle kapitalen vil være for at det blir god kvalitet i tjenesten som leveres.

Vi vet at det å holde seg innenfor budsjetttrammer og levere god faglig kvalitet kan være en hårfin balanse, der det ikke er mange uforutsette hendelser som skal til før man går på utsiden av den økonomiske rammen. Mellomlederen kan fort havne i en interessekonflikt, for vi vet at budsjett rundene i en kommune kan være tøffe og forholde seg til. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.165).

"Konflikt, tautrekking og maktkamp preger ofte organisasjoner. Slik usikkerhet kommer spesielt frem i organisasjoner når det dreier seg om fordeling av begrensede ressurser: Hvem skal få hva?" (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 165). Videre sier de: "Ideen bak å betrakte organisasjoner som koalisjon av individer er at ulike personer kan ha ulike mål, og at det derfor er stor sannsynlighet for at organisasjoner vil være preget av konflikt, maktbruk og kjøpslåing - det vi kaller politikk - mellom individer og grupper" (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 165).

Andre hovedtype av strategi er differensiering, som hentyder til at organisasjonen skal få til noe unikt. I denne sammenheng kan vi vise til Bolman og Deal som sier noe om strukturelle spenninger og det er to problemer som står sentralt. I det ene tilfellet er det differensiering, som er hvordan arbeidet fordeles og i det andre integrering, som er koordineringen av den enkeltes innsats etter at ansvaret er fordelt. Bolman og Deal er tydelige på at nøkkelen til suksess er arbeidsdelingen (Bolman og Deal, 2014, s.76).

Kristiansand kommune har satt sitt fokus på å bli en handlekraftig sektor, en viktig faktor vil være å opparbeide seg ressurser ingen av konkurrentene har, disse ressursene er fysiske ressurser, menneskelige ressurser og organisatoriske ressurser (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.45). Vi ser jo at menneskelige ressurser er en av komponentene i den profesjonelle kapitalen som leder har makt over, og slike ressurser er vanskelige å kopiere.

Det vil i en organisasjon være viktig å ha oversikt over hvilke ressursen den faktisk er i besittelse av og kan benytte seg av, som et strategisk fortrinn (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 46). Porter henviser i sin klassiske teori om strategi, den kjente SWOT-analysen. Denne analyse strategien skal avdekke styrker, svakheter, trusler og muligheter.

Trusler og muligheter knytter seg til eksterne forhold, styrker og svakheter viser til interne forhold i kommunen.

Avslutningsvis når det gjelder formelle trekk ved en organisasjon, kan man ut fra det som hittil er sagt, si at det er de formelle trekkene ved organisasjonen som er med å bidra til å skape forutsigbarhet, stabilitet og til en viss grad effektivitet i kommunen.

Effektivitet er nært knyttet sammen med begrepet produktivitet, for å være effektiv, må man også være produktiv (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 49).

Det handler om at organisasjonen utnytter de ressursene de har tilgjengelig, de menneskelige ressursene vil være viktig at leder benytter seg av i sitt handlingsrom. Flexibilitet og evnen til tilpasning vil ha betydning for måten mellomlederen forvalter sitt handlingsrom, som vil få betydning for kommunens måloppnåelse.

### 3.2.2 Uformelle trekk

Den uformelle strukturen er ikke så lett og se om man ikke er en del av organisasjonen.

#### Kultur

Edgar Schein definerer organisasjonskultur som “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” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 130). De uformelle trekkene ved en organisasjon kommer frem i figur 1.2, som organisasjonskultur og makt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.25).

Organisasjonskultur kan ha en sterk innvirkning på de menneskene som til enhver tid arbeider i organisasjonen. Den kan få en ansatte til å trives godt, mens en annen kan mistrives.

Jacobsen og Thorsvik sier noe om den effekten som organisasjonskulturen kan ha på de menneskene som er i organisasjonen. Dette handler om tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, styring og samarbeid og koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 127-128).

I denne sammenheng vil vi også komme inn på organisasjonsklima, som skiller seg fra kultur. «Klima består av midlertidige holdninger, følelser og oppfatninger hos individer (Schneider, 1990)» (Cameron og Quinn, 2013, s.21). Den kvaliteten som er på samhandlingsrelasjoner i en organisasjon «kan sammenfattes i begrepet «organisasjonsklima». Det beskriver medarbeiderens opplevelse av støtte eller belønning (eller mangel på sådan) fra overordnede eller kollegaer eller forekomsten av uforutsigbarhet og usikkerhet i arbeidssituasjonen» (Baldersheim mfl., 2021, s.53-54).

«Organisasjonsklima er balansen mellom støttende og stressende sider ved mellomledernes organisatoriske omgivelser. Jo mer positiv balansen er, jo bedre opplever mellomlederne at deres handlekraft og måloppnåelse er» (Baldersheim mfl., 2021, s. 218).

Når det gjelder hvor lenge en kultur vil leve eller opprettholdes, vil det ifølge Schein være avhengig av om den oppfattes som riktig. Hva når det i en organisasjon begynner å skiftes ut ansatte i en personalgruppe og det kommer inn nye ansatte med andre verdier og holdninger som ikke opplever den eksisterende kulturen som riktig? Da vil det være viktig med god ledelse som synliggjør hvilke retningslinjer og prosedyrer som skal følges for å nå organisasjonens mål. Kulturen blir altså testet mot virkeligheten gjennom praksis (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.131).

## Makt

Kulturen som er i organisasjonene, vil oppfattes på ulike måter og i noen tilfeller vil det kunne føre til konflikter og maktbruk. Makt er et begrep som i organisasjonsteorien har fått mye oppmerksomhet. Makt er altså hverken positivt eller negativt, men det er måten det brukes på som avgjør dette. “Når maktbruk oppfattes som riktig, snakker vi om legitim makt eller autoritet.” og “Autoritet er noe som underordnede gir til ledelsen” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 177).

Når det gjelder hvilken makt som utøves, må vi gå inn i: “aktørens evne og vilje til å bruke makten. En aktør kan ha potensielt stor makt (f.eks. kontrollere budsjettfordelingen i en organisasjon), men kan likevel være lite mektig” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.177).

Skal en person utøve makt, må det være noen evner og egenskaper ved en leder. Betyr dette da at egenskaper hos for eksempel mellomledere i skoler og barnehager i Kristiansand kommune påvirker hvordan denne lederen forvalter sitt handlingsrom?

Vi kan trekke linjer til leders evne til situasjons ledelse, her må lederen se hva som vil være mest hensiktsmessig for organisasjonen i den gitte situasjonen de befinner seg i.

På lik linje vil det være viktig at aktøren vil kunne se hvilken makt som er til stede og hvordan bruke den for å oppnå best resultat (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 177).

Jacobsen og Thorsvik sier noe om dette gjennom de sju maktbasene. Disse maktbasene er hierarkisk, kontroll over dagsorden, informasjon, arbeidsoppgaver, sosialiseringprosesser, personlige ressurser og allianser og nettverk (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.174-176).

### 3.2.3 Ledelse.

Hva er ledelse?

Ledelse har vanligvis som mål å få mennesker som jobber i organisasjonen til å realisere de ulike målene som blir satt. “Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få dem til å trives i arbeidet” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 416). Disse faktorene som vi har nevnt har fokus på tre aspekter med ledelse.

1. Ledelse er en handling som utøves av en eller flere personer.
2. Ledelse handler om og få andre mennesker til å gjøre noe.
3. Ledelse har til hensikt og som mål at organisasjonen når mål som er satt.

(Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 416)



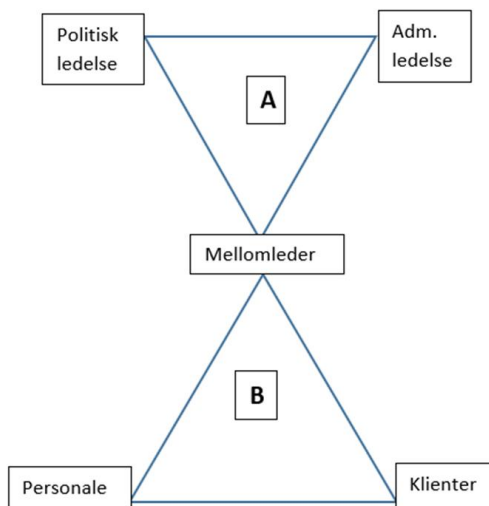
Ledelse: “..skape visjon for organisasjonen eller enheten, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen eller enheten skal utvikle seg” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 418).

### Hvem er mellomlederen?

Mellomledere er krumtapper og denne rollen “består ganske enkelt i å få andre hjul til å gå rundt. Når den fungerer, merkes den ikke”(Baldersheim mfl., 2021, s.7).

Når disse hjulene svikter, stopper mange funksjoner opp både i lokalsamfunnet og i det kommunale, og det vil ramme tjenestetilbudet i kommunen. En mellomleder inngår i en såkalt styringskjede som er organisert ovenfra og ned.

Definisjonen på en mellomleders oppgave vil være å lede en gruppe mennesker mot fastsatte mål som er satt av andre, i et overordnet nivå i organisasjonen (Baldersheim mfl., 2021, s.43).



Figur 1,1 “Krumtappen”: Mellomlederens stilling i den kommunale organisasjonen (Baldersheim mfl., 2021, s.13)

En artikkel i "Ledernytt" refererer artikkelforfatter Hammernes til Monica Rydland, som er forsker og Programdirektør ved NHH Executive: "...må mellomledere som en konsekvens, evne å balansere tre krevende oppgaver: De må støtte medarbeiderne sine gjennom endringer og samtidig endre seg selv.

I tillegg må de håndtere ulike typer interesser og interesserter som innehar ulike mål og som reagerer ulikt på endringene. Og til sist må de iverksette endringer samtidig som en skal sikre daglig drift.

– Utøvelse av rollen som mellomleder krever et stort og rikholdig repertoar i møte med ulike typer endringer og aktører på ulike nivåer i organisasjonen. I tillegg kan toppledere ha svært ulik oppfatning av hvilken ressurs og kapasitet som befinner seg hos sine mellomledere. "Er de showstopperne som må elimineres, eller er de sentrale endringsagenter?" (Hammernes, 2023).

Hva som forventes av en mellomleder i kommunen er ikke beskrevet i noen form for stillingsinstruks ved ansettelse. En stillingsannonse vil i større grad vise til de ulike oppgaver, ansvarsområder samt ønske i form av personlig egnethet og kvalifikasjoner som må til for den aktuelle stillingen som mellomleder. En mellomleder rolle har mange ulike titler.

Det kan være enhetsleder, seksjonsleder, virksomhetsleder og kan være styrer i barnehage rektor og SFO leder (Baldersheim mfl., 2021, s.38-40).

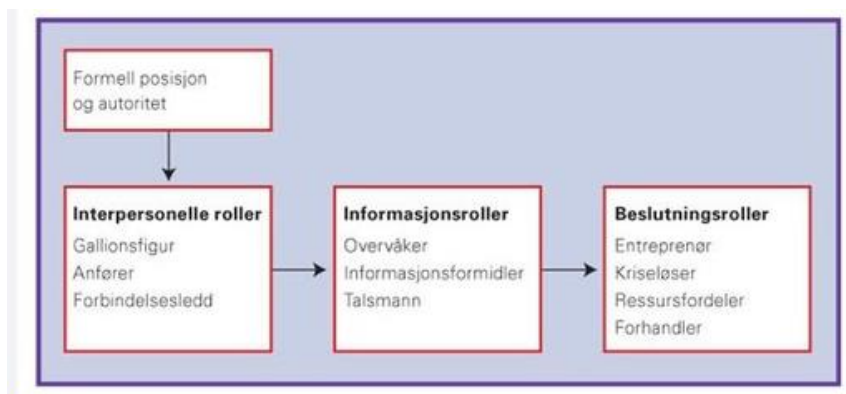
En mellomleder har som regel ansvar for personal, resultater både økonomisk og i form av å være den foretrukne enheten, samt fag- og personalansvar. I skole og barnehagesektoren ligger det et ansvar for å utvikle samt og videreutvikle organisasjonen i takt med samfunnets utvikling og behov (Baldersheim mfl., 2021, s.38-40).

## Lederrollen

Lederrollen består av to overlappende elementer:

1. “Det mønsteret av atferd som en leder faktisk utviser for å fylle sine lederforpliktelser”.
2. “De forventninger andre har til lederens atferd” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.420).

Jacobsen og Thorsvik viser til Mintzberg typologi, som består av tre ulike roller som er interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller.



Figur 12.2 Sammenheng mellom formell posisjon, interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller som ledere i organisasjonen kan ha. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.420).

Interpersonelle roller handler om kontakten med andre mennesker ikke bare i organisasjonen, men også utenfor. Den interpersonelle rollen deles opp i tre, som er gallionsfigur, anfører og forbindelsesledd. I rollen som gallionsfigur: “...er man nødt til å utføre en rekke plikter, som for eksempel å underskrive dokumenter, motta besøkende og delta på spesielle møter, seremonier og begivenheter for å gi arrangementet et preg av viktighet” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 421).

Rollen som anfører: “omfatter aktiviteter knyttet til å inspirere og motivere medarbeidere, å gi retningslinjer og legge forholdene til rette for at de ansatte kan fremme organisasjonens mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 421).

Som forbindelsesledd så omfatter rollen: “aktiviteter som tar sikte på å utvikle relasjoner til personer og grupper i og utenfor organisasjonen”(Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 421).

Lederen er som oftest den som sitter på det meste av informasjon og det medfører at lederen får rollen som overvåker, informasjonsformidler og talsmann.

Informasjon er viktig for organisasjonen. "Lederen i denne rollen er opptatt av å fange opp endringer av betydning for organisasjonens virksomhet, og identifiserer problemer og muligheter" (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 422).

Lederen har også som en del av de interpersonelle rollene, rollen som talsmann. I denne rollen så: "formidler lederen informasjon fra organisasjonen til omgivelsene" (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 422).

Lederens andre hovedrolle handler om det å ta beslutninger og deles inn i fire, som er entreprenør, kriseløser, ressursfordeler og forhandler.

Når leder har rollen som entreprenør, så tar den for seg: "aktiviteter hvor man tar initiativet til planlagte forandringer for å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon" (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 423).

I rollen som kriseløser fremkommer viktigheten av at leder "håndterer kriser som ikke kan ignoreres. Mintzberg inndeler slike kriser i tre typer: a) konflikt mellom ansatte, b) konflikt i forhold til andre organisasjoner, og c) tap eller trussel om tap av ressurser" (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 423).

Roller som ressursfordeler er en viktig side av lederrollen: "Kontroll over ressurser (personell, penger, tid, materiell og utstyr) gir ledelsen kontroll over utviklingen av strategi og prioritering mellom satsningsområder". Den siste som nevnes under det å ha beslutningsroller er lederens rolle som forhandler. "Lederen kan gi forhandlinger troverdighet, og har autoritet til å forplikte organisasjonen" (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.423).

Ut fra det som nå er nevnt ser vi at mellomledere i for eksempel oppvekstsektoren vil inneha mange roller og oppgaver i form av den stillingen de har og får mellomlederen utnyttet handlingsrommet og hva er i så fall med å påvirke forvaltningen av det? Har de alt de trenger av makt og myndighet, er det spesielle trekk ved deres lederatferd som er avgjørende?

I forhold til vår oppgave finner vi det av interesse å gå litt nærmere inn på teori som vektlegger personlighetstrekk og lederatferd/lederstil. Northouse sier noe om trait approach, som omhandler egenskaper eller personlighetstrekk, som har skapt stor interesse blant forskere i forhold til hvordan egenskaper kan påvirke ledelse (Bryman, 1992 sitert i Northouse 2022, s. 27).

### Forskning på ledelse

Det er gjort mye forskning rundt tematikken ledelse og dette har ført til at det skjer endringer i tematikken hele tiden. Det som forskerne imidlertid fortsatte å komme frem til var at:

“Personal factors related to leadership continued to be important, but researchers contended that these factors were to be considered as relative to the requirements of the Situation” (Northouse, 2022, s. 27). Egenskapene refererer til et sett med særegne kjennetegn, kvaliteter eller attributter som beskriver en person.

Stogdill gjorde en undersøkelse som ble publisert i 1974 og som bestod av 163 analyserte studier og kort fortalt avdekket 10 ulike karakteristikk som ble assosiert med ledelse.

Fritt oversatt følgende ti punkter:

1. Pågangsmot for ansvar og oppgave fullføring.
2. Kraft og utholdenhet i streben etter mål.
3. Risikovillighet og originalitet i problemløsningen.
4. Pågangsmot for å ta initiativ i sosiale situasjoner.
5. Selvtillit og følelsen av personlig identitet.
6. Vilje til å akseptere konsekvenser av beslutning og handling.
7. Beredskap til å absorbere mellommenneskelig stress.
8. Vilje til å tolerere frustrasjon og forsinkelse.
9. Evnen til å påvirke andres atferd.
10. Kapasitet til å strukturere sosiale interaksjonssystemer til det formålet som er for hånden.

(Northouse, 2022, s 29).

Før publikasjonen i 1974 kom også Stogdill med en oversikt over åtte egenskaper. “His results showed that an average individual in a leadership role is different from an average group member with regard to the following eight traits: intelligence, alertness, insight, responsibility, initiative, persistence, self-confidence, and sociability”. (Northouse, 2022, s. 28). Det vi da vil ta med oss er om disse 8 egenskapene som det vises til, intelligens, årvåkenhet, innsikt, ansvar, initiativ, utholdenhet, selvtillit og sosialitet har betydning for mellomleders forvaltning av sitt handlingsrom. Vi viser til Zaccaro (2002) som definerte sosial intelligens som å ha kapasiteter som blant annet sosial bevissthet, sosial kløkt og evnen til å velge og iverksette den beste responsen ut fra gitt situasjon og omstendighet. “Over the past 10 years, interest in leader traits has experienced a renaissance”. Det var særlig 5 egenskaper -det var intelligens, selvtillit, bestemthet, integritet og sosialitet (Northouse, 2022, s.30).

Zaccaro et al. (2017) (sitert Northouse, 2022, s. 32) fant støtte i funnene for at ledere har en tendens til å ha høyere intelligens enn ikke ledere. Det å blant annet ha sterke resonnement evner var nyttig, men det viste seg også at om leder hadde for høye evner påvirket dette evnen til å kommunisere med de ansatte (Jacquart & Antonakis, 2015, sitert Northouse, 2022, s. 32). “Stated another way, it is good for leaders to be intelligent, but if their intelligence scores become too high, the benefits appear to taper off and can become negative” (Northouse, 2022, s. 32).

Den andre egenskapen var selvtillit, som handler om den evnen man har til å være sikker og tro på egen kompetanse og ferdigheter. Ledelse handler om å påvirke andre for å nå mål og da er det viktig at leder har troen på egne evner og ferdigheter. Den tredje egenskapen handler om det å være besluttsom og det handler om å få jobben gjort. Evnen til besluttsomhet er en av de tre kapitalene som inngår i den profesjonelle kapitalen som mellomleder forvalter i sitt handlingsrom. Det inkluderer egenskaper som: “initiative, persistence, dominance, and drive” (Northouse, 2022, s. 33).

## Lederatferd

Leders atferdsmessige tilnærming vektlegger den atferden lederen har. Det har fokus på hva leder gjør og hvordan lederen opptrer. Forskingen på området viser til to områder, nemlig oppgave atferd og relasjonsatferd. “Researchers studying the behavioral approach determined that leadership is composed of two general kinds of behaviors: task behaviors and relationship behaviors”(Northouse, 2022, s.84). Jacobsen og Thorsvik (2013) kommer inn med et annet begrep i tillegg til relasjonsorientert ledelse, nemlig demokratisk ledelse. «Ledere som benytter denne stilen, forsøker aktivt å utvikle gode relasjoner til sine underordnede (for eksempel ved å være oppmerksom, hensynsfull, støttende og liknende), og ved å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433).

Leder med relasjonsatferd kan få medarbeiderne til å føle seg komfortable med både seg selv og hverandre og situasjonen de befinner seg i. Altså vil en leder med relasjonsatferd utforske de menneskelige aspektene mer med å bygge kameratskap, respekt, tillit og ta hensyn, samt verdsette ulikheter (Northouse, 2022, s. 85).

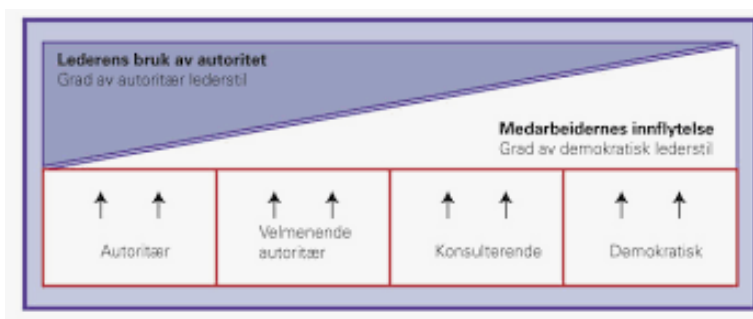
Den andre atferden som har fokus på oppgaven, tillegges også et tilleggs begrep, som er autoritær. “Ledere som benytter denne stilen, var mer interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål (for eksempel ved å fordele oppgaver, gi retningslinjer, for arbeidet og sette tidsfrister). Ledere tok relativt selvstendige beslutninger uten å trekke medarbeiderne, og kommunikasjonen med medarbeiderne var preget av ordre” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433).

Ledere med en atferd som er oppgaveorientert letter måloppnåelsen ifølge Northouse(2022, s. 84): “They help group members to achieve their objectives”(Northouse, 2022, s. 84). En oppgaveorientert lederatferd tar hensyn til elementer som er involvert i klare oppgaver, organiseringen av arbeidet og definering av roller, men også å bestemme retningslinjer og prosedyrer for å gjøre produksjonen lettere (Northouse, 2022, s. 85).

Disse to lederstilene kan kombineres av ledere: “Task and relationship leadership behaviors are inextricably tied together, and the behavioral approach looks at how leaders engage in both of these behaviors and the extent to which situational factors affect these behaviors” (Northouse, 2022, s. 85).

Vi vil vise til Blake og Mouton (1960-tallet) som utforsket hvordan ledere brukte både oppgave og relasjonsferden i organisasjonssammenheng. Studiene er representative for ideene om dette (Northouse, 2022, s.84).

At disse to lederstilene kan kombineres fremkommer også hos Jacobsen og Thorsvik: “De to lederstilene er ikke gjensidige utelukkende og kan kombineres” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433). “Dermed åpnes det også en mulighet for at ledere kan legge opp til en lederstil som faller inn langs en skala som reflekterer i hvilken grad medarbeidere kan være aktivt med på beslutninger i spørsmål som berører deres egen arbeidssituasjon” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433).



Figur 12.3 Hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir grader av autoritær og demokratisk lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 434).

Vi finner det viktig å si litt kort om hva som skiller autoritær fra demokratisk leder, som”....er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet og til å trekke med medarbeidere i beslutningsprosessen” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.433).

En leder som er autoritær “er en person som har tendens til å sentralisere beslutningsmyndighet, og basere sin atferd på den makten som ligger i formell posisjon og kontroll over belønninger” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.433). En leder som er mer demokratisk i sin stil “delegerer beslutningsmyndighet til medarbeiderne, og oppmuntrer dem til aktivt å ta del i utformingen av egen arbeidsplass” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433-434).

Vi har sagt noe om lederens atferds tilnærming og den kan fungere som et rammeverk, der ledelse kan vurderes bredt med en oppgave og relasjonsdimensjon og minner ledere på at deres handlinger mot andre skjer på et oppgave- og relasjonsnivå (Northouse, 2022, s. 84).



“In some situations leaders need to be more task oriented, whereas in others they need to be more relationship oriented. Similarly, some followers need leaders who provide a lot of direction, whereas others need leaders who can show them a great deal of nurturance and support” (Northouse, 2022, s. 92- 93). Vi forstår at det kan være situasjonen som er med på å avgjøre hva leder skal gjøre og hva leder bør legge vekt på eller prioritere.

Jacobsen og Thorsvik sier i boken:”....argumenterer situasjonsbetinget ledelsesteori for at trekk ved situasjonen (for eksempel arbeidsoppgavene eller ansatte) kan påvirke den antatte effekten mellom lederstil og effektivitet. Den grunnleggende antagelsen i disse teoriene er at ulike situasjoner krever forskjellig lederstil for at resultatet skal være effektivt”. Videre: “For å være effektiv må lederen alltid tilpasse atferden til de personene som skal ledes” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 436).

Ut fra det vi nå har sagt kan vi si at situasjonsbestemt ledelse anerkjenner at det ikke finnes en bestemt lederstil, men at effektiv ledelse krever fleksibilitet og leders evne til å tilpasse sin stil etter hvilke omstendigheter og de behov som foreligger hos medarbeiderne. Og vi ser da at omgivelsene som organisasjonen befinner seg i vil være med å påvirke prosessene.

#### 3.2.4 Organisasjonsatferd og prosesser

Ansatte i en organisasjon er en viktig ressurs for organisasjonen. Det er menneskene som kan være den ressursen organisasjonen trenger for å få det lille konkurransefortrinnet, som den trenger for å få de fleste kundene. Den atferden som til enhver tid råder i organisasjonen, er av stor betydning for utfallet i den andre enden. Atferd har to elementer, den ene er holdninger som omhandler hva de tror og mener og det andre er holdningene rundt hva de gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 20).

Menneskene i en organisasjon er en avgjørende ressurs for at det skal lykkes med de strategier og mål de ulike organisasjonene setter seg. Det har i organisasjoner opp igjennom tidene vært snakket om det å ha en god personalpolitikk. Dette begrepet er nå erstattet med begrepet “Human Resource Management” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.240). Dette betyr: “å sette søkelyset på de tiltak organisasjonen iverksetter for å tiltrekke seg, utvikle, motivere og holde på sine ansatte” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.240).

Vi kan trekke linjer her til skoleleder-rapporten (Baldersheim mfl., 2023), der rektorene opplever mye press og om dette er en måte å holde på de ansatte? Vil det å bli utsatt for press over tid gjøre noe med motivasjonen i den jobben du hver dag skal utføre?

Man kan stille seg spørsmål om hva som motiverer den ansatte, det er to sentrale motivasjoner som organisasjoner har til rådighet, den ene er karrieresystemer og den andre er lønssystemer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 253).

### 3.3 Oppsummering

Vi ønsker å forklare hva som kan være med å påvirke at mellomledere i skole og barnehage kan forvalter handlingsrommet sitt ulikt ut fra tre perspektiver. Det er det formelle, det uformelle og leder faktorer.

De ti karakteristikker som knyttes til ledelse ut fra Stogdill sin undersøkelse i 1974, samt de åtte egenskapene han kom frem til før denne publikasjonen i 1974, som det er beskrevet i boken til Northouse (2022), tar vi med oss når vi skal drøfte våre funn. Vi vil også se våre funn i lys av tidligere forskningsresultater Baldersheim mfl., 2021, Baldersheim mfl., 2023 og Hye, 2021.

## 4.0 Metode

### 4.1 Metode og design

I dette kapitlet beskriver vi hvilke metodiske tilnærminger som vi har brukt for å hente inn empiri og de avgrensninger vi har gjort, som kan hjelpe oss i forhold til å få noen svar som kan gi forklaring på vår problemstilling om hva som kan påvirke forvaltningen av mellomleders handlingsrom. Vi må derfor bruke en metode. “En metode er som sagt en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller det vi kalte data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten” (D.I. Jacobsen, 2022, s. 23).

For å få en større forståelse av den tette sammenhengen som er mellom oppfatningen av virkeligheten og metode, kan dette beskrives gjennom de to begrepene ontologi og epistemologi (D.I.Jacobsen, 2022, s. 24). “Ontologi er dermed læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut” (D.I.Jacobsen, 2022, s. 24). Epistemologi handler om “læren om kunnskap” (D.I.Jacobsen, 2022, s. 25).

Valg av metode kan ifølge Jacobsen være intensivt eller ekstensivt. Et undersøkelsesopplegg som er intensivt kobler seg gjerne med en kvalitativ metode å samle inn empiri på, mens den ekstensive bruker mer kvantitative metoder. Den intensive metoden går i dybden og vi kan få en mer detaljert forståelse av virkeligheten, som i vår oppgave er hva som kan påvirke at mellomledere forvalter handlingsrommet ulikt. Vår undersøkelsesdesign vil vi si er intensiv, da vi ønsket å gå i dybden når vi skulle samle inn empiri, for å få en større forståelse av virkeligheten og hvordan tingene kunne henge sammen når det gjaldt mellomleders forvaltning av handlingsrommet (D.I.Jacobsen, 2022, s. 99-100). “Virkelighetsnært” betyr at undersøkelsen tar utgangspunkt i dem som blir studert, deres forståelse og den konteksten de inngår i” (D.I.Jacobsen, 2022, s. 100).

Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har vi hatt et ønske om å tilegne oss mer kunnskap om mellomlederens opplevelse av sitt handlingsrom(virkeligheten) og hva som eventuelt kan forklare variasjoner.

## 4.2 Grunnlaget for valg av metode

Vi ble inspirert av et allerede pågående forskningsprosjekt som Kristiansand kommune har i samarbeid med SAKOM og den nasjonale forskningen på mellomlederrollen gjort av Baldersheim mfl., (2021).

Resultater fra forskningen førte til at vi ble nysgjerrige, og vi ville se om vi kunne finne mer empiri som kunne gi et noe mere detaljert bilde av hva som påvirker forvaltningen av mellomleders handlingsrom. "Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten" (D.I.Jacobsen, 2022, s. 15). Det finnes tre ulike hensikter med forskning, som er beskrivelse, forklaring og prediksjon. Det vi ønsket var å finne forklaringer på hva som gjør at mellomledere forvalter handlingsrommet ulikt, altså årsaker. "Forklaring: "Her er målet og forklare hvorfor et fenomen oppstod, hvorfor noe spesielt skjedde" (D.I.Jacobsen, 2022, s. 15).

Ut fra resultatene fra forskningen som allerede var gjort og den teorien vi hadde valgt, så hadde vi dannet oss noen forventninger av hvordan virkeligheten ville se ut og vi skulle nå gjennom vår egen forskning å se om det vi fant stemte med virkeligheten. Vi ville nå teste ut å se om teori knyttet til formelle og uformelle trekk ved organisasjonen og leder faktorer, ville påvirke hvordan mellomlederen forvaltet sitt handlingsrom. På denne måten valgte vi en deduktiv tilnærming, siden våre forventninger tok utgangspunkt i valgt teori og tidligere empiriske funn (D.I.Jacobsen, 2022, s.27). De tidligere empiriske funnene kalles for sekundærdata, siden dette er informasjon som ble samlet inn av andre (D.I.Jacobsen, 2022, s. 137).

Vi valgte å avgrense vår forskning til 4 skoler og 4 barnehager i Kristiansand kommune. To 1-10 skoler og to 1-7 skoler og det var to barnehager med under 55 barn og to med over 80 barn. Hensikten vår var å få dekket et så bredt utvalg som mulig med denne avgrensingen. På bakgrunn av dette ble tilnærmingen vår enkeltcase-studier, fordi vi her gikk inn i en organisasjon- Kristiansand kommune og oppvekstsektoren i en klart avgrenset periode i tid og rom, som kunne gi oss en "virkelighetsnær" beskrivelse (D.I.Jacobsen, 2022, s. 106).

### 4.3 Kvalitativ.

I forskningen vi ble nysgjerrig på, ble det brukt kvantitativ metode for å samle inn empiri. Dette påvirket vårt valg av metode, som ble kvalitativ. Vi fant det mest hensiktsmessig for vår oppgave å velge kvalitative metode i form av intervju, fordi vi ønsket å få mer detaljert informasjon om mellomleders handlingsrom, gjennom dybde intervju.” En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord som åpner for mer nyanserikdom” (D.I.Jacobsen, 2022, s.26). Med tanke på at vi ønsket å finne ut mer om hva som påvirket ulik forvaltning av mellomleders handlingsrom, så er kvalitativ metode egnet til det, fordi den har en hensikt i å få frem forståelse og fortolkningen av en gitt situasjon. I vårt tilfelle vil dette handle om mellomleders handlingsrom (D.I.Jacobsen, 2022, s. 144).

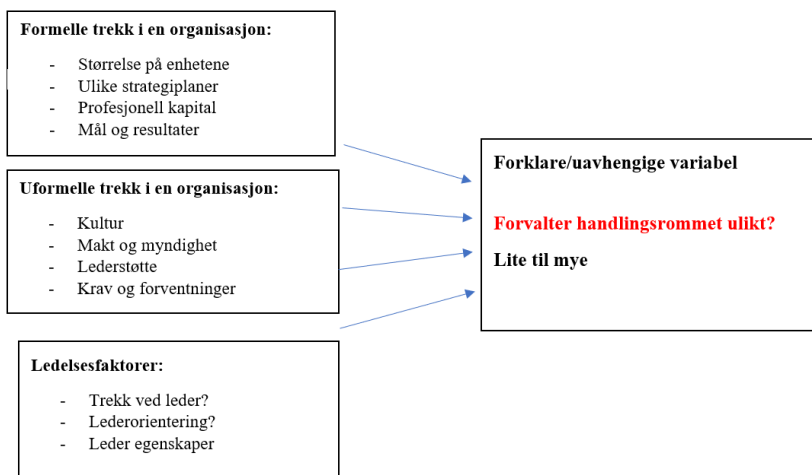
Data vi samlet inn ble kalt primærdata, da dette var data vi skulle samle inn for første gang (D.I.Jacobsen, 2022, s. 137).

Fordelene med intervju som metoden å samle inn empiri på, er at det var en større åpenhet og at vi fikk en nærhet til respondentene som vi intervjuet. “Nærhet er nødvendig for å forstå den undersøkte virkelighet, mens avstand er viktig for å sette denne oppfatningen inn i et videre perspektiv” (D.I. Jacobsen, 2022, s. 41). Det gav oss fleksibilitet for oppfølgingsspørsmål. Kvalitative data blir nyansert fordi de er åpne, der respondenten gir sin tolkning og mening. Dette gir god egnethet når det gjelder å få frem det unike og spesifikke. De kvalitative dataene vil kunne favorisere kompleksiteten og variasjonen, da det generelle fanges opp i mindre grad (D.I.Jacobsen, 2022, s.141).

Ulempene vi merket var at det ble ressurskrevende og det har tatt tid. Det har oppstått mange nyanser underveis og det har til tider vært noe komplekst og vi har reflektert mye med hverandre underveis.

#### 4.4 Analyse.

Intervjuene gjennomførte vi over tre dager og det ble mye materiale som skulle transkriberes etter de 8 intervjuene, som i snitt hadde en varighet hver på 42 minutter. Vi brukte først et program som gjorde tale om tekst. Dette programmet het "Whisper" (<https://openai.com/research/whisper>), som vi lastet ned på vår lokale maskin, for å bevare anonymiteten til respondentene. Tiltross for at all tale fra alle intervjuene ble gjort om til tekst gjennom programmet, tok det mange mange timer å lytte gjennom alle intervjuene flere ganger, før transkriberingen var fullført. Vi fikk 8 tekstdokumenter med intervjuene vi hadde gjennomført og informasjonsmengden var stor. Vi måtte nå "reduere noe av kompleksiteten. Vi må forenkle og strukturere for å få oversikt" (D.I Jacobsen, 2022, s.207). Analysen gikk derfor ut på å finne meningen i den teksten som kommer ut av intervjuet. Når vi hadde fått ned all teksten, begynte jobben med å sortere og dette ble gjort med utgangspunkt i intervjuguiden vår, som var laget med utgangspunkt i analysemodellen. "Gjennom å sammenstille forskjellige tekster kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker" (D.I Jacobsen, 2022, s.207). Etterhvert som vi fikk oversikt over vår empiri, så vi at vi hadde gjort interessante funn.



Vi strukturerte den innsamlede empirien ut fra intervjuguiden vår og samlet all empiri inn i kategoriene fag, personal, organisasjon og økonomi. Etter det var gjort sorterte vi etter variablene våre i analysemodellen under formelle og uformelle trekk samt leder faktorer. Vi trakk så ut sitater fra teksten, som vi ville bruke i vår drøfting og det ble mange refleksjoner.

#### 4.5 Intervjuguide.

Vi laget en strukturert intervjuguide ut fra analysemodellen vi brukte. Analysemodellen var inspirert av Jacobsen og Thorsviks modell (2013, s.25). Den hadde en tydelig struktur og var delt inn etter de tre variablene formelle og uformelle trekk og leder faktorer. “Som regel bør vi utarbeide en intervjuguide, dvs. en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet» (D.I.Jacobsen, 2022, s. 167). Innenfor hver av disse laget vi strukturerte spørsmål innenfor økonomi, fag, personal og organisasjon. Det ble til sammen 12 spørsmål og vi satt også opp noen stikkord til hver variabel til de fire områdene vi ville dekke. Dette for at den som ikke foretok intervjuet kunne følge med på at de svarene vi fikk dekket det vi ønsket å få svar på. På denne måten hadde vi muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål.

På intervjuguiden hadde vi laget oss stikkord, slik at vi kunne følge med på om vi fikk svar på det vi trengte. Siden spørsmålene våre var åpne, fikk vi også mye informasjon og det hendte veldig ofte at svarene fra respondenten, førte til oppfølgingsspørsmål fra vår side. Det ble derfor en høy grad av fleksibilitet i alle intervjuene. “Kvalitative tilnærminger er også fleksible” (D.I.Jacobsen, 2022, s. 142).

#### 4.6 Intervju og gjennomføringen av disse.

Før intervjuene ble alle respondentene i vårt utvalg kontaktet på mail der de ble forklart hvordan dette skulle gjennomføres og de ble fortalt om vår problemstilling og hva vi ønsket å finne ut. De ble også opplyst om at all informasjon vi fikk gjennom intervjuene ville bli behandlet konfidensielt. Opptakene av intervjuene ville slettes 6 uker etter innlevering av oppgaven. Vi oppsøkte de enhetene der respondentene arbeidet og vi foretok de 8 intervjuene fordelt på tre dager. Når vi valgte å gjennomføre intervjuene på respondentens arbeidsplass, ble dette et naturlig sted der respondenten kunne føle seg hjemme og konteksten ble derfor kalt naturlig (D.I.Jacobsen, 2022, s. 168).

Intervjuene våre var individuelle og gjennom intervjuene så samlet vi inn data i form av ord og vi fikk en relasjon til respondentene. Selv om vi fulgte strukturen i intervjuguiden, ble det likevel en del spørsmål som ble stilt som oppfølgingsspørsmål ut fra de svarene som respondentene gav oss.

Fordelene med denne metoden å samle inn empiri på, er at det ble en større åpenhet og vi fikk nærhet til respondentene som vi intervjuet. Dette gav oss fleksibilitet for oppfølgingsspørsmål. Ulempene vi merket var at det ble ressurskrevende og det har tatt tid. Det har oppstått mange nyanser underveis og det har til tider vært noe komplekst og vi har reflektert mye med hverandre underveis.

#### 4.7 Utvalgsriterier.

Med tanke på at det allerede var et pågående forskningsprosjekt i oppvekstsektoren i Kristiansand kommune ønsket vi å gjøre et utvalg for vår masteroppgave blant offentlige skoler og barnehager i kommunen. Formålet vårt var å finne ut mer om hva som påvirker at mellomledere i oppvekstsektoren forvalter handlingsrommet ulikt. Vår metode blir da formålsstyrt, siden det er “formålet med undersøkelsen som bestemmer hvilke enheter som skal studeres” (D.I.Jacobsen, 2022, s. 195).

Videre, når det gjaldt hvordan vi skulle velge ut skoler og barnehager i Kristiansand kommune til vår masteroppgave, gikk vi gjennom de alternativene som Jacobsen skriver om i sin bok om utvalgsriterier (D.I.Jacobsen, 2022, s. 195-198).

Vi ønsket gjennom våre intervjuer å få et så bredt utvalg vi kunne klare ved å gjennomføre 8 intervjuer, slik at vi fikk nok empiri som vi kunne knytte til vår problemstilling. Det ble til at vi valgte ut fire skoler, der det var to 1-7 skoler og to 1-10 skoler. Barnehagene ble valgt ut på samme måte, med fire stykker, der det var to barnehager med mer enn 80 barn og to barnehager med under 55 barn. Dette ville gi oss variasjon knyttet til størrelse. Selv om vi selv mener vi fikk god bredde i utvalget, trenger det ikke å bety at dette utvalget er representativt (D.I.Jacobsen, 2022, s. 195).

Med dette utvalget kunne vi sammenligne og se om for eksempel avhengig variabelen størrelse på enheten, vil ha betydning for mellomlederens forvaltning av handlingsrommet.



Utvalget vårt Kristiansand kommune og oppvekstsektoren:

- To skoler som har både barne- og ungdomsskole under samme mellomleder.
- To skoler 1-7 som har mellomleder
- To barnehager som har fra 85 barn og oppover og en mellomleder hver
- To barnehager som har under 55 barn og en mellomleder hver

#### 4.8 Validitet og reliabilitet.

Det har vært viktig å finne det undersøkelsesopplegget som passet best til vår problemstilling, av to viktige hensyn, nemlig gyldighet og pålitelighet i den empirien vi finner. Det er viktig at vi har dekning i vår empiri for de slutningene som vi har trukket i vår oppgave (D.I.Jacobsen, 2022, s. 17). Den eksterne gyldigheten handler om i hvilken grad det vi har funnet ut av kan generaliseres. Her er det viktig at vi er oppmerksomme på at vi kun kan uttale oss om de vi faktisk intervjuet, altså kan vi uttale oss om et utvalg. Med dette i tankene kan vi argumentere for om det vi har kommet frem til er representativt for flere, men vi kan ikke generalisere. Når det gjelder pålitelighet, så handler dette om at den jobben vi har gjort med å undersøke må være gjort på en troverdig måte og det vi kommer frem til må vi kunne stole på (Jacobsen, 2022, s.17).

## 5.0 Presentasjon av funn og drøfting.

I dette kapitlet vil vi presentere og drøfte funn fra vår undersøkelse av hva som kan forklare at mellomledere forvalter sitt handlingsrom på ulike måter. Vi vil også si litt om hvordan mellomlederne selv beskriver sitt handlingsrom før vi starter med drøftingen.

### 5.1 Hvordan beskriver mellomleder sitt handlingsrom:

Før vi begynner å forklare, vil vi kort si litt om den kvantitative undersøkelsen som har vært i Kristiansand kommune, der kommunen har som mål å bli Norges beste kommune og bo i, der også innbyggere, ansatte, folkevalgte og næringsliv er stolte av både å jobbe og virke i (Baldersheim mfl., 2023).

Vi ser i dokumentet vilkår for handlekraft (s.26) at standard avviket er størst når det gjelder spørsmål knyttet til personal og om delegasjonsreglementet gir tilstrekkelig handlefrihet. Standard avviket knyttet til økonomi følger tett på. Det er ulik opplevelse av handlingsrommet knyttet til delegasjon og dette kan i seg selv påvirke ulik forvaltning av handlingsrommet når det gjelder områder fag, personal, økonomi og organisasjon. Den opplevelsen mellomlederen opplever i handlingsrommet vil knytte seg til de lederegenskapene og lederadferd og dette vil i seg selv påvirke forvaltningen av handlingsrommet. Tabellen viser oss at det er variasjon blant mellomlederne når det gjelder delegasjon og rapportering i handlingsrommet. Tabellen viser at 35,4% av mellomlederne opplever lite makt og myndighet og rapportering, mens 31,3% det motsatte. Opplevd delegasjon og rapportering kan være mulig årsak til ulik forvaltning av handlingsrommet.

## Handlingsrom, mellom delegasjon og rapportering

|            |      | Rapportering |       |
|------------|------|--------------|-------|
|            |      | Lite         | Mye   |
| Delegasjon | Lite | 35,4%        | 16,7% |
|            | Mye  | 31,3%        | 16,7% |

«En handlekraftig oppvekstsektor Forsknings og utviklingsprosjektet i Kristiansand kommune, s.28»

## 5.2 Presentasjon av funn.

Vi har systematisert våre funn basert på analysemodellen, med vekt på formelle - og uformelle trekk og lederfaktorer. Gjennom analysen har vi oppdaget at det ofte kan være gråsoner mellom de tre variablene i modellen, hvor kultur kan integreres i organisasjonsstrukturen. Det vil kunne påvirke måten funnene presenteres på, da de tre områdene tidvis kan overlape. Vi vil begynne med å presentere funn relatert til formelle trekk, deretter gå over til funn knyttet til uformelle trekk og avslutter med funn som omhandler lederfaktorer. Gjennom intervjuene med respondentene har vi avdekket at ulike måter å forvalte handlingsrommet på kan forklares med flere faktorer, inkludert organisatoriske rammer og lederegenskaper.

### 5.2.1 Funn formelle trekk:

Vi vil snakke om funn som kan knyttes til det strukturelle som for eksempel størrelse på enheten, strategi som her blir forstått som rammeverket og ulike målsetninger. Det strukturelle perspektivet handler om tydelige definerte mål, roller og relasjonelle forhold, sammen med en tilstrekkelig koordinering, vil være essensiell for en organisasjons yteevne (Bolman og Deal, 2014, s.70).

Noen av respondentene på små enheter opplevde det mer utfordrende med tanke på fagutvikling i et lite leder-miljø. På disse enhetene kunne agendaen for dagen fort «smuldre» opp og strukturen kunne oppleves noe flat. Noen av respondentene gav uttrykk for at enhetens størrelse ble en begrensning på utviklingsarbeidet til tider og kultur kunne fort bli en barriere.

I de mindre enheter kan en faktor til at handlingsrommet forvaltes ulikt, være at de har færre menneskelige og materielle ressurser og spille på.

*«kulturen er den største barrieren sånn sett her».*

*«Fordi når man er i en så liten barnehage, så skal det bare en til som er borte, før man ikke gjennomfører det man skal. Møter går ut, at kvaliteten blir dårligere i barnehagen».*

Respondentene fra de mindre enhetene sa at de støttet seg til rammeverket med tanke på den faglige utviklingen. *«Og da var vi veldig opptatt av at rammeverket skulle på en måte være grunnlaget for vår praksis da, så å ha litt lik praksis og sette retning for enheten».*

Når organisasjonen finner den rette strukturen så utgjør den et solid grunnlag og vern mot risiko for at ansatte uavhengig av hvor dyktige de er blir forvirret, ineffektive, likegyldige eller negative (Bolman og Deal 2014, s. 70). En mulig årsak til at handlingsrommet kan forvaltes ulikt, kan være at mellomlederen har ulik preferanse og tolkning av rammeverket, noe som kan føre til at de bruker det ulikt.

Respondentene i de mindre enhetene fant det utfordrende med de stramme økonomiske rammene da de ikke hadde de samme forutsetningene til å flytte rundt på ressursene, som i de større enhetene. *«Det er utfordrende når tildelingen av økonomi går på antall barn».* Dette kan vi knytte til både struktur og strategi.

Fem av åtte respondenter uavhengig av størrelse hadde overtatt enheter med mye gjeld. Uavhengig av størrelse på enheten avdekket funnene at respondenter fant det tungt økonomisk belastende når de overtok enheter med mye gjeld, som hadde generert seg over flere år. Respondentene sa at dette påvirket handlingsrommet, slik at det opplevdes mer «krympet». *«stramme rammer til at jeg kan ha så mye myndighet egentlig. Til å gjøre noe særlig med økonomi».*

*«Jeg synes vi har lite økonomi for å si det rett ut, og jeg synes det er litt synd».*

Mye gjeld på enhetene var med å påvirke klimaet og det var derfor høyt fokus på å ha en god samarbeidskultur der trygghet, åpenhet og tillit lå i bunnen. Uavhengig av økonomisk situasjon var respondentene opptatt av at personalets stemme ble hørt og det ble brukt mye tid på kollega veiledning.

*«Ja, vi skal jo forsøke å holde oss til rammen».*

*«Det her er jo vår hverdag, så våre utfordringer blir jo våre utfordringer, og de er jo store for oss».*

*«....det handlingsrommet og den tilliten til hverandre i mitt lederteam, så klarer jeg ikke det».*

Det beskriver medarbeiderens opplevelse av støtte eller belønning (eller mangel på sådan) fra overordnede eller kollegaer eller forekomsten av uforutsigbarhet og usikkerhet i arbeidssituasjonen» (Baldersheim mfl., 2021, s.53-54).

Dette sier noe om at både størrelse på enhet og økonomiske rammer er faktorer som kan påvirke ulik forvaltningen av handlingsrommet.

Gjennom vår analyse ble det avdekket at enhetenes geografiske plassering av skoler og barnehager med levekårsforskjeller, mange ting som bekymret, gav ulike forutsetninger og utfordringer. Det fikk betydning for fokus og retning på enhetene. Dette kan være mulige faktorer som kunne påvirke ulik forvaltning av handlingsrommet.

*«Alt av politiske bestemmelser og retninger, at vi har et problem, et samfunnsproblem, da skal skolen og barnehagen løse det. Og i det perspektivet har vi altfor lite kompetanse og midler».*

*«Nei, jeg merker atte....atte....vi er ganske gode til å utnytte ressurser, det er vi».*

*«Det er ikke et likeverdig opplæringstilbud i Kristiansand».*

*«Det må sluttet å snakke om at det er bare barnehagen som endrer seg, for det er alle rundt».*

*«Jeg kan ikke drive skolen sånn som e ønsker».*

Det vil kunne være en faktor at måten mellomlederen balanserer mellom oppgaveorientert lederatferd og relasjonsorientert, vil kunne påvirke hvordan mellomlederen forvalter handlingsrom og kan være avgjørende for suksess eller fiasko (Northouse, 2022, s.85).

Noen av respondentene i de levekårsutsatte områdene opplever at de ikke har like forutsetninger for å løse oppdraget fra kommunen. De setter egen retning for sin enhet ut fra de utfordringene de står i som skole/barnehage. På disse enhetene er human kapitalen den største ressursen de har. «Organisasjonsklima er balansen mellom støttende og stressende sider ved mellomledernes organisatoriske omgivelser. Jo mer positiv balansen er, jo bedre opplever mellomlederne at deres handlekraft og måloppnåelse er» (Baldersheim mfl., 2021, s. 218).

*«Det er noen ting som eeee....hvis en liksom går inn i det, så kan jeg kjenne at jeg blir ganske irritert. Og derfor er mitt handlingsrom altfor lite i forhold til hva jeg skulle ønske. Men jeg har en enorm human kapital».*

*«Så merker du forskjell på det, og da handler det for meg om å få med seg å spille på lag med de tydelige stemmene da».*

*«.....mitt fokusområde handler mer om det relasjonelle da. Jeg har mer fokus på det, enn det faglige, selvfølgelig er det faglige også viktig for meg».*

Det handler om at organisasjonen utnytter de ressursene de har tilgjengelig, de menneskelige ressursene vil være viktig at leder benytter seg av i sitt handlingsrom. Fleksibilitet og evnen til tilpasning vil ha betydning for måten mellomlederen forvalter sitt handlingsrom på og kan være en faktor for ulik forvaltning av handlingsrommet.

Blant respondentene var det ulik grad av ønske om rapportering på fag. Det var fremtredende at behovet for å rapportere på fag var større i skolen enn i barnehagene.

*«Det sier jo noe om at vi som skole ikke gjør ting likt».*

*«Jeg vet hva oppdraget mitt er, men jeg ønsker at de skal ha enda større forventninger til hva vi må levere».*

*«Og der syns jo jeg at vi har slitt litt med å sørge for at det er en rød tråd i alt».*

En tydelig forskjell mellom barnehage og skole kom frem i hvordan ledere vurderte nytten av å delta i nettverk. Mellomlederne i barnehagene opplevde en høyere nytteverdi, noe som positivt påvirket både deres lederrolle og implementeringen av kommunens strategiplan. De opplevde at nettverksdeltagelsen bidro til en bedre forståelse av den overordnede strategien og styrket deres arbeid betydelig.

*«For min jobb er jo også å ta det som er fra nettverket, ned til min egen enhet, og også sørge for at det er en rød tråd med det vi holder på med».*

*«Og der ser nok jeg nok en litt større utfordring, hvor jeg opplever at noen av mine lederkolleger er litt negativt innstilt».*

*«Og da tenker jeg at da er jo ikke de med på å utvikle. Da bremses jo dem den utviklingen».*

En mulig faktor til at handlingsrommet kan forvaltes ulikt kan også handle om erfaring.

*«...jeg er redd for at nye rektorer skal synes dette blir en overload, som ikke de orker, og kjenner på en utilstrekkelighets følelse».*

Oppsummert når det gjelder formelle trekk kan vi si at struktur, mål og strategi setter mellomlederen i et enormt krysspress, som igjen påvirker handlingsrommet og mellomlederen kommer i en skvis, der de ikke vet hva de skal forvalte. Når strukturen blir for komplisert, så blir handlingsrommet krympet.

Funnene avdekket at omgivelsene hadde større betydning enn antatt da intervjuguiden ble utarbeidet. Et annet viktig perspektivet var ressursens betydning, begrensede ressurser påvirket nemlig forvaltningen av handlingsrommet. Dette kom særlig til uttrykk i de mindre enhetene. Begge disse perspektivene er å se på figur 1.2 til Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.25.

### 5.2.2 Funn uformelle trekk:

Når det gjelder de mer uformelle trekk ved en organisasjon, så handler dette mye om at strukturen ikke er så enkel å se dersom du ikke er en del av enheten. Organisasjonskultur kan ha en sterk innvirkning på de menneskene som til enhver tid arbeider i organisasjonen.

Den kan få en ansatte til å trives godt, mens en annen kan mistrives. Jacobsen og Thorsvik sier noe om den effekten som organisasjonskulturen kan ha på de menneskene som er i organisasjonen. Dette handler om tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, styring og samarbeid og koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 127-128).

Gjennom intervjuene av respondentene ble det avdekket at de fleste opplevde at det er mange krav og forventninger. Flere av kravene og forventningene uttrykte respondentene at ikke var overkommelig. Respondentene forteller at de må filtrere hva som er viktig der og da til enhver tid. Dette stemmer med det som kom frem i den kvantitative undersøkelsen om rektors handlingsrom (Baldersheim mfl., 2023, s.8). Vi vil videre trekke frem noen funn rundt organisasjonskultur og uformell makt.

*«Jeg tenker at vi bombarderes med mange ... ..innspill, og så gjør vi en sånn filtrering av det, og så samler vi opp i hvordan vi skal prioritere det».*

*«Vi kan ikke løse alle problemer. De problemer vi bestemmer oss for å løse, klarer vi å løse».*

*«.....så må vi oversette det som kommer ovenfra, til at det blir håndterbart når vi presenterer det ut til de ansatte på en måte, og veldig viktig at vi jobber smart i forhold til utvikling, og for å vise at vi jobber mot de kravene forventningene som kommer ovenfra».*

*« Og at jeg klarer å putte ting inn i de sammenhengene som er aktuelle for oss nå».*

Det respondentene gav uttrykk for var at personalet de har i enheten til enhver tid er ressurser, og noen av respondenter sa at de jobbet for å styrke og videre utvikle humankapitalen gjennom blant annet rolleavklaring. Det var fremtredende at det i barnehagene ble prioritert fra lederens side og gi gode forutsetninger for utøvelse av ledelse for pedagogene. Gode forutsetninger var en avgjørende faktor for utviklingen og styrkingen av gode lederteam. I motsetning til respondentene i skolen som ikke snakket noe om styrking av ledergruppen på sine enheter. Derimot sa en av respondentene i skolen at det var store forventninger til at ledergruppen gikk av seg selv.

*«Den uformelle makten er av og til litt vanskelig å forstå, fordi det man antar først og fremst kan være en litt sterk person, som er tydelig på hva hun eller han mener for noe».*

*«handler om er å bygge kapasitet».*

*«Vi sier jo å jobbe med relasjoner er å vinne hjertet, og det er egentlig litt sånn».*



*«Men hvis vi ikke klarer å ha, kan bygge gode relasjoner til elever, og gode relasjoner oss mellom, da tror de ikke jeg at vi lykkes».*

*«du kan ikke ha høyere forventninger enn relasjon tilsier».*

Graden av fokus på human kapital kan være en faktor som påvirker hvordan mellomlederen forvalter handlingsrommet ulikt. De fleste av respondentene gav uttrykk for at de aldri eller sjeldent tok avgjørelser alene dette tross for at alle opplevde at de hadde nok makt, fullmakter og myndighet til å ta avgjørelser.

*«Det jeg opplever til stadig, at hvis jeg tar beslutninger .....sukker....beslutninger som de ikke er enige i, eller som går utover de sine goder, så kan det bli en prosess. Jeg opplever at rektor sin styringsrett blir utfordret av at da sykemelder jeg meg....disse tingene her, ikke sant. Så den er jo veldig begrensa, eller jeg bytter skole.....».*

Vi kan trekke linjer til leders evne til situasjons ledelse, her må lederen se hva som vil være mest hensiktsmessig for organisasjonen i den gitte situasjonen de befinner seg i. På lik linje vil det være viktig at aktøren vil kunne se hvilken makt som er tilstede og hvordan bruke den for å oppnå best resultat (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 177).

*«at vi har et tolkningsfellesskap. At det ikke er opp til hver enkel, men at det er et profesjonelt fellesskap som gjør tolkningene».* Vi kan få et inntrykk av at kulturen står sterkt og at de ansattes meninger skal høres før avgjørelser blir tatt, noe som kan både begrense og øke mellomlederens handlingsrom.

På tross av at respondentene gav uttrykk for at de hadde nok makt og myndighet, meddeler likevel alle at det på det økonomiske området er noe mer begrenset handlingsrom. Lederens opplevelse av handlingsrommet er avgjørende da alle planer som skal realiseres, gjøres gjennom bruken av interne ressurser og organisering. Skulle mellomlederen få en opplevelse av at handlingsrommet ikke er tilstrekkelig, kan dette få konsekvenser som fører til at organisasjonen kan miste handlekraft og ressurser (Vedøy, 2022).

*«Som alle skolene opplever er for lite i forhold til det oppdraget du skal løse...eee».*

Det de fleste av respondentene var opptatt av, var at de opplevde mer tillitt fra personalet sin side, når avgjørelsene ble tatt i fellesskap. Ved at avgjørelsene ble tatt i fellesskap, opplevde respondentene mer støtte fra personalet. Graden av tillit og støtte kan være faktorer som kan føre til ulike forvaltning av handlingsrommet. Dette styrker videre organisasjonsklimaet og gir mellomleder bedre forutsetninger for handlekraft. «Klima består av midlertidige holdninger, følelser og oppfatninger hos individer (Schneider, 1990)» (Cameron og Quinn, 2013, s.21).

*«For å ha liksom forutsetningene på plass, så hender det at noen ...hva skal jeg si....at noen lærere handler i strid med det, eller opptrer i strid med det....og da må du bare forsøke å ta de avgjørelsen og bestemme det som er riktig da.....».*

*«Så vi har et vanvittig press fra ting som mange ikke aner at vi får press på».*

Oppsummert kan vi si at kulturen i en organisasjon kan gi mellomlederen handlingsrom da den er selve bærebjelken i organisasjonen. Men den kan også være et hinder, ut fra sosiale normer om at det er slik vi gjør det her hos oss.

### 5.2.3 Funn lederfaktorer:

Ledelse har vanligvis som mål å få mennesker som jobber i organisasjonen til å realisere de ulike målene som blir satt. “Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få dem til å trives i arbeidet” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 416).

Det som noen av respondentene sa, var at det ute på enhetene ble jobbet ulikt med hvordan ledelse ble distribuert. Funnene avdekket at det var en forskjell mellom skole og barnehage, da barnehagelederne jobbet mer direkte inn mot enhetens ledergruppe mens det på skolene ble jobbet mer mot team på trinnene. Dette kan handle om at strukturen i barnehage og skole er ulike, og skolene hadde det de kalte for onsdagstiden.

*«jeg ser jo behov for kompetanseheving innfor ledelse».*

*«.....bygge leder kapasitet til lederteamet, men også delegere makt og myndighet sånn at de faktisk kan få lov til å ta beslutning avgjørelser og lede sine avdelinger».*

*«Så vi har et vanvittig press fra ting som mange ikke aner at vi får press på».*

*«veldig ofte må heve stemmen litt oppover, rett og slett, at jeg må bruke en del energi på å bli hørt eeeee.....oppover».*

Viser hvordan mellomledere navigerer i sitt ledelses felt.

Respondentene gav uttrykk for at mellomleder posisjonen oppleves som utakknemlig, på grunn av for mye stress og press og det er utfordrende å gjøre prioriteringer som blir håndterbare nedover i personalet (mellomleder sløyfen). *«Ja, jeg opplever at jeg har en innmari vanskelig jobb. Jeg vil ikke ha noe annet».*

*«Jeg er usikker på om det er veldig mange andre som hadde løst oppgavene bedre».*

*«Ja, men jeg tror det handler om å spille med åpne kort».*

*«Det er jo egentlig meg sammen med de som må få til dette».*

Det vi kan trekke slutning av ut fra det som respondentene sier, er at det til enhver tid er den situasjonen som lederen befinner seg i som gjør at de vurderer og prioriterer hvilken balanse det er mellom det å være oppgave og relasjons orientert i sin lederadferd. Det forteller oss at respondentene er bevisste å lede ut fra den situasjonen de til enhver tid befinner seg i. Dette kan da være en medvirkende faktor til at det ute på enhetene tidvis jobbes ulikt med rammeverket, da det er så store forskjeller i hva som får fokus ut fra forutsetninger og situasjon.

*«...jobbet vi med å definere hva som var forsvarlig....».*

*«For min jobb er jo også å ta det som er fra nettverket, ned til min egen enhet, og også sørge for at det er en rød tråd med det vi holder på med».*

Ledelse: “..skape visjon for organisasjonen eller enheten, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen eller enheten skal utvikle seg” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 418).

De av respondentene som hadde vært med på sammenslåing av en eller flere enheter, fant dette krevende både tidsmessig og det å jobbe med å endre og forene kulturer. Vi vil trekke linjer til de ti punktene til Stogdill, og vil trekke ut følgende punkter da vi finner alle disse veldig relevante når det gjelder de utfordringene, som mellomlederen kan stå overfor når flere enheter skal slås sammen. Dette var noe flere av respondentene hadde opplevde. Disse punktene kan blant annet være pågangsmot for ansvar og oppgave fullføring, kraft og utholdenhet i streben etter mål, vilje til å tolerere frustrasjon og forsinkelse og evnen til å påvirke andres atferd (Northouse, 2022, s 29).

*«vi har nødt å ha mer fokus på hvordan vi kan løse oppgavene våre mer effektivt med de ressursene vi har».*

*«ikke at det bare er mer bemanning som er løsningen, det handler om kompetanse og folkene man har».*

*«Skal ikke si at vi driter i resultatmålingene. Nei.....Men.....det er ikke så langt unna fordi at....resultatene er veldig lite tydelige».*

*«jeg ser jo behov for kompetanseheving innfor ledelse».*

I vår forskning på hva som kan være med på å forklare hva som gjør at mellomledere forvalter sitt handlingsrom ulikt, har vi gjennom kvalitativ metode funnet ut at mellomledere i vårt utvalg i skole og barnehage, opplever å ha et stort handlingsrom med den nødvendige makt og myndighet. Innenfor områdene som handler om fag, personal og organisasjon. Når det gjelder på området fag, så fremkommer det både i skole og barnehage en beskrivelse av handlingsrommet der mellomleder har nok av makt og myndighet til å jobbe med faglig retning og innhold på sin enhet. På spørsmål som handler om det organisatoriske så viser våre funn at mellomlederen gir en beskrivelse av sitt handlingsrom med at de står fritt til å velge hvordan de organiserer seg på enheten og hvordan ressursene organiseres. Human kapitalen på enhetene beskrives av mellomlederne som en av de viktigste ressursene de har i handlingsrommet for å lykkes.

En videre beskrivelse av handlingsrommet i forhold til personal og organisasjon så viser våre funn at mellomledere særlig innenfor barnehagen sitter med en opplevelse av stort handlingsrom, til å jobbe retning og innhold med lederteam og ansattgrupper. Slik at ledelse distribueres ut til alle avdelinger. Her kommer det også frem at deltakelsen i nettverk med ressurspersonen er med på å gi handlingsrom innenfor områdene fag, personal og organisasjon.

Våre funn viser oss at det er sprik innenfor hvordan mellomleder i skole bruker sitt handlingsrom opp mot Rammeverket i kommunen. I sin beskrivelse av handlingsrommet kommer det frem at nettverket har en stor plass i skolene, men det jobbes i ulik grad med å distribuere innholdet videre ut i enhetene. Dette fanges opp av andre mellomledere som opplever at det er mangel på den "røde tråden" fra kommunen sin side. Det er forskjeller blant mellomlederne på hvordan de opplever tydeligheten fra kommunen sin side og enkelte ønsker seg tydeligere og mer krav i et handlingsrom, som fra før oppleves stort innenfor fag, personal og organisasjon. Mellomledere opplever ingen rapportering på fag og kvalitet, men i stor grad på økonomi og sykefravær. Mellomlederne i vår forskning har en ulik beskrivelse av sitt økonomiske handlingsrom med ulik grad av opplevd myndighet. En av faktorene som har kommet frem under intervjuene, der mellomlederne beskriver handlingsrommet som krympet, er den krevende jobben det er når de har overtatt enheter med massiv gjeld. Mellomlederne beskriver at innenfor sitt økonomiske handlingsrom er det uansett elevens/barnets beste som er i fokus. Mellomleder opplever nok makt og myndighet i handlingsrommet til å flytte på ressurser og forvalte disse som de vil innenfor den økonomiske rammen på den ene siden og på den andre siden at lærer normen og fagforbund kan skape begrensninger av handlingsrommet.

Mellomlederne er også tydelige på viktigheten av å trekke med de ansatte inn i sitt handlingsrom når det gjelder å ta avgjørelser og beslutninger som berører alle.

Oppsummert kan vi si at ledelse er viktig og vi kan ane utfra funnene at mellomleders egenskaper og evne til å balansere mellom oppgave og relasjonsorientert atferd, kan være en faktor til at handlingsrommet forvaltes ulikt. Med tanke på de funn som har kommet frem under analysen har vi laget oss en enkelt modell for å illustrere dette.

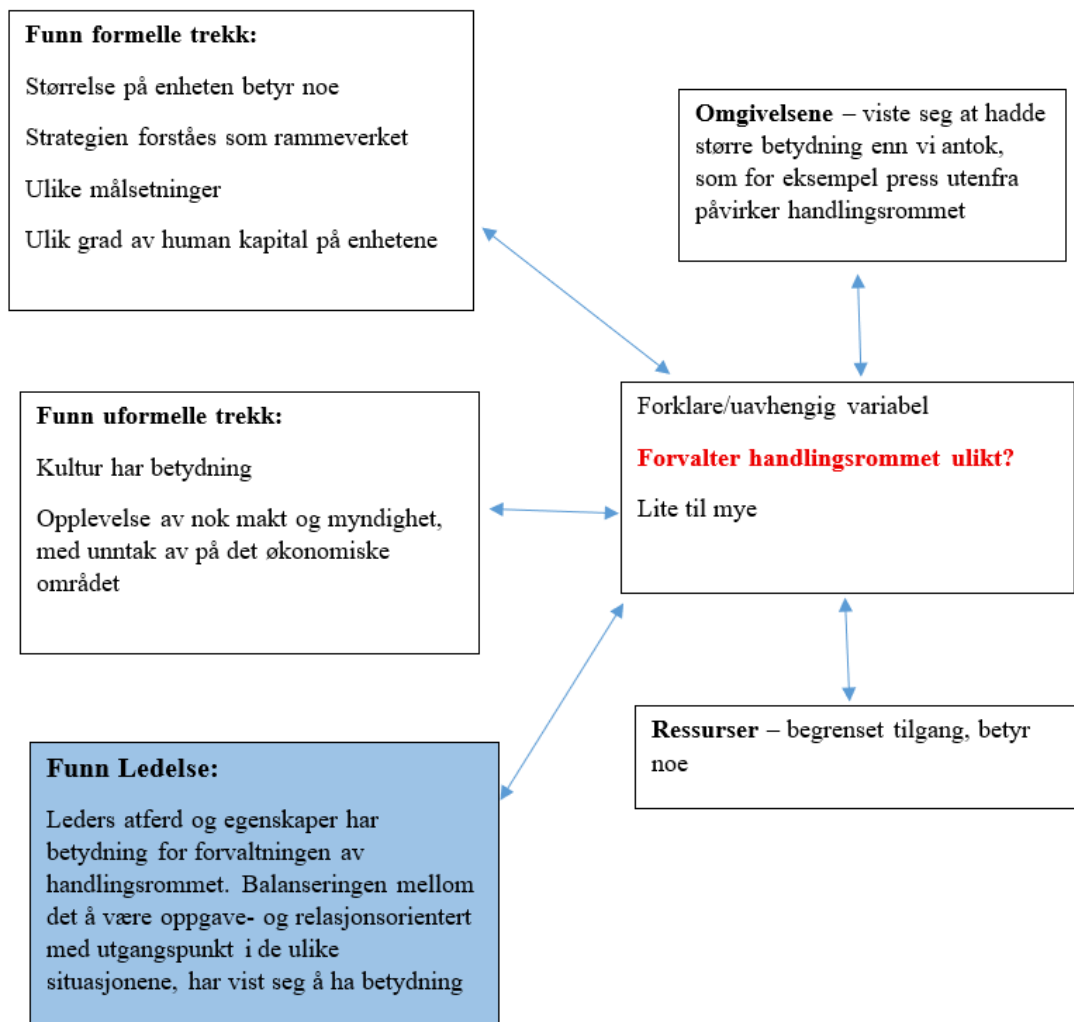
Gjennom analysen kom det frem to tilleggsperspektiver. Nærlig omgivelser og ressurser.

«Blant annet på økonomi, men også alt som kommer inn utenifra. Det begrenser mye av min tid og min mulighet til å ha et selvstendig fokus».

«Min økonomi her er jo personell, og det er jo åssen jeg fordeler personell».

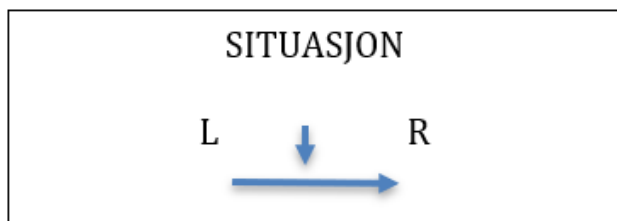
«vi har nødt å ha mer fokus på hvordan vi kan løse oppgavene våre mer effektivt med de ressursene vi har».

Gjennom analysen av funnene har det vist seg at de to tilleggsperspektivene har hatt større betydning for mellomlederens forvaltning av handlingsrommet, enn det vi først hadde antatt. Omgivelser og ressurser er derfor i etterkant satt inn i vår analyse modell.



Etter vår analyse av funnene, har vi funnet i forskning om ledelse at det er ulike meninger om hvilken betydning ledelse har for resultatene i organisasjonen. I vår forskning betyr dette om ledelse er en faktor som kan påvirke at mellomledere i skoler og barnehager forvalter sitt handlingsrom ulikt. I teorien finnes det ulike årsaksmodeller. «En bredt anlagt virksomhet med sikte på å oppklare hva god og virksom ledelse er, sammen med utbredte, alminnelige forestillinger om at ledelse er en avgjørende faktor, har formidlet antagelsen at ledelse selvfølgelig betyr mye for organisasjonens resultater» (Strand, 2007, s.111).

Analysen vår avdekket at måten mellomlederen navigerer seg gjennom de ulike situasjonene de kommer opp i gjennom dagen, påvirker hvordan de bruker handlingsrommet. Dette støttes av en årsaksmodell knyttet til ledelse i boken til Strand (2007, s.115).



Figur 4.2: Ledervirkning avhengig av situasjonen

Modellen tar utgangspunkt i «.....andre forhold som virker inn på sammenhengen mellom ledelse og resultat, er situasjonsteorier» (Strand, 2007, s. 115). «Her er både lederens atferd og egenskaper og resultatene påvirket av situasjonsfaktorer» (Strand, 2007, s. 115).

Med dette teoretiske perspektivet i tankene kan vi si at når en skole og barnehage har ledere som viser fleksibilitet og tilpasser sin lederatferd til ulike situasjoner, oppnår ofte bedre resultater enn de som følger en mer rigid tilnærming (Strand, 2007, s. 115). Dette kommer særlig til uttrykk når det oppstår usikkerhet i organisasjonen.

### 5.3 Drøfting av våre funn.

I dette kapitlet vil vi drøfte de mest sentrale funnene fra vår studie om ulikheter i hvordan mellomlederen forvalter sitt handlingsrom. Vi vil drøfte disse funnene ut fra en teoretisk ramme, med fokus på både formelle og uformelle trekk, samt leder faktorer.

Et av våre spørsmål i intervjuguiden vår, undersøkte hva som styrte den faglige retningen for enhetene. De ulike enhetene jobbet med å tilpasse seg rammeverket og møtte de krav som kommunen stilte. Rammeverket fungerer som en strategi, og bidrar til å skape struktur i enhetene (Bolman og Deal, 2014, s. 69).

Bolman og Deal understreker i sin bok viktigheten av en velutviklet struktur, med klart fokus på oppdraget og definerte mål, for å sikre organisasjonens suksess (Bolman og Deal, 2014, s.69).

*«Og da var vi veldig opptatt av at rammeverket skulle på en måte være grunnlaget for vår praksis da, så å ha litt lik praksis og sette retning for enheten».*

*«For min jobb er jo også å ta det som er fra nettverket, ned til min egen enhet, og også sørge for at det er en rød tråd med det vi holder på med».*

Dette kan betraktes ut fra noen av de leder karakteristikkene som Stogdill viser til i boken til Northouse. For at en leder skal kunne lede og sette retning for å nå mål for organisasjonen vil lederegenskaper som pågangsmot for ansvaret og oppgavene samt kraft og utholdenhet i streben etter å komme i mål, være viktig (Northouse, 2022, s. 29). Funnene våre avdekket at mellomlederne i skoler og barnehager opplever den røde tråden fra kommunen i ulik grad, når det gjelder tydelighet. Det er fremtredende at skolene har større utfordringer med å se den røde tråden enn barnehagene, og prioriterer annerledes enn barnehagene med tanke på fag og utvikling. Mellomlederen i skolen hadde en tendens til å fokusere mer på målsetninger som de anså som viktige i den aktuelle situasjonen på deres enhet. I motsetning til dette var mellomledere i barnehagene mer opptatt av å følge det etablerte rammeverket og opplevde nettverkene som spesielt verdifulle for å få støtte og kunne samarbeide med kolleger, også utenfor egen enhet. Det som også kom tydelig fram var at mellomledere i barnehagene brukte nettverkene til å styrke egen lederrolle. De stod sammen i oppdraget, der de ga hverandre støtte og refleksjon som styrket den enkelte som leder. Respondentene stod veldig likt i oppdraget og var opptatt av å bruke hverandre som ressurser når det var behov for det.

Kan det være med å understøtte at oppdraget er enklere å gjennomføre i barnehagene, når mellomleder i barnehagene gjennom nettverkene får støtte og, ved å reflektere med andre ledere kolleger, blir oppmerksomme på at utfordringer er vanlig på tvers av enhetene. Bidrar det til økt selvtillit og større utholdenhet gjennom deling og refleksjon i nettverkene? Selvtillit og utholdenhet er to viktige lederegenskaper som omtales i boken til Northouse ( Northouse, 2022, s.28). *«Du trenger ikke gå med dette hjem til deg selv, og sitte og tenke på det, og gruble på det».*



Kan det på den ene siden være en grunn til at skoleledere ønsket rapportering fordi det vil generere til felles kvalitet i nettverket som skal være både utviklende og støttende og gi ledere en opplevelse at ting blir gjort likt? Eller handler det mer om mellomlederens personlige erfaring og utdannelsesbakgrunn, med tanke på pedagogisk plattform og en annen oppfatning av strategi, som da fokuserer på fagintegrasjon og mer helhetlig læring? Eller kan på den annen side betraktes i forhold til personlighet og individuelle forskjeller. Mellomlederens lederegenskaper og personlighetstrekk som for eksempel risikovillighet, som er en av de karakteristikkene som Stogdill viser til i boken til Northouse (Northouse, 2022, s.29). Vil det være med å påvirke hvordan mellomlederen tolker strategiplanen og dermed forvaltes handlingsrommet ulikt. En mellomleder som er mer åpen for nye erfaringer, vil også være villig til å eksperimentere, mens en annen kan velge mer den “trygge” og tradisjonelle veien. Et annet relevant punkt kan være enhetens geografiske plassering påvirker at mellomledere tolker og bruker strategiplanen ulikt.

*«Alt av politiske bestemmelser og retninger, at vi har et problem, et samfunnsproblem, da skal skolen og barnehagen løse det. Og i det perspektivet har vi altfor lite kompetanse og midler».*

*«Det sier jo noe om at vi som skole ikke gjør ting likt».*

Parallelt med dette vil vi påpeke at når vi intervjuet respondentene kom det fram at det var sterkt fokus på relasjon i skolene. Dette gir grunnlag for å trekke forbindelser til teorier om mellomleders atferdstilnærming, spesifikt til de to områdene, “task behavioral and relationship behaviors” (Northouse, 2022, s. 84).

*«Men hvis vi ikke klarer å ha, kan bygge gode relasjoner til elever, og gode relasjoner oss i mellom, da tror de ikke jeg at vi lykkes».*

*«Vi sier jo å jobbe med relasjoner er å vinne hjertet, og det er egentlig litt sånn».*

Tidligere forskning fremhever tre essensielle ferdigheter for mellomledere. Konseptuelle ferdigheter er avgjørende for organisasjonsutvikling. Relasjonelle ferdigheter er viktig for å håndtere menneskelige relasjoner og tekniske ferdigheter er nødvendig for å håndtere spesifikke oppgaver (Baldersheim mfl., 2021, s. 12).

I funnene våre identifiserer vi en mulig faktor som kan påvirke ulik forvaltning av handlingsrommet blant mellomlederne i skole og barnehage, som er evnen til å balansere oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd i møte med daglige situasjoner. Det kan tyde på at mellomlederes prioriteringsevner kan føre til forskjeller i hvordan handlingsrommet forvaltes. I boken til Northouse (2022, s. 84) utdypes dette i teorien om “Behavioral approach”, som fokuserer på leders evne til å integrere oppgave -og relasjonsorientering for å effektivt lede ansatte mot organisasjonens mål (Northouse, 2022, s.84). *«jeg ser jo behov for kompetanseheving innenfor ledelse».*

Flere av våre respondenter uttrykket med ydmykhet sin takknemlighet for den store humankapitalen som befant seg på enhetene. De meddelte at den kunnskap, ferdigheter og erfaring som hver og en av de ansatte hadde, var avgjørende for måloppnåelsen i enheten. *«handler om er å bygge kapasitet».*

Dette gjaldt spesielt i levekårsutsatte geografiske områder. Mellomlederne på disse enhetene var komfortable med å delegere og det var stor grad av autonomi hos de ansatte, sett fra mellomleders side, noe som førte til større handlingsrom for mellomleder. I denne forbindelse vil vi trekke linjene til det teorien sier om organisasjonsklima, da vi gjennom respondentene som gjennom intervjuene uttrykket at de hadde stor humankapital, også opplevde gode relasjoner og støtte mellom kolleger (Baldersheim mfl.,2021, s.53).

Kan disse faktorer være med på å påvirke hvordan mellomledere i skole og barnehage forvalter sitt handlingsrom ulikt? Eller er det i hovedsak situasjonen mellomlederen befinner seg i som bestemmer om det er oppgaverelatert eller relasjonsorientert atferd som er fremtredende? *«Jeg tenker at vi bombarderes med mange .....innspill, og så gjør vi en sånn filtrering av det, og så samler vi opp i hvordan vi skal prioritere det.»*

*«stramme rammer til at jeg kan ha så mye myndighet egentlig. Til å gjøre noe særlig med økonomi».*

*«vi har nødt å ha mer fokus på hvordan vi kan løse oppgavene våre mer effektivt med de ressursene vi har».*

For å ta opp tråden i våre funn der det kom frem at kulturen kunne være en barriere, vil det da være avhengig av mellomlederes lederatferd og lederegenskaper for å kunne få personalet med seg på den strategien som rammeverket er? *«kulturen er den største barrieren sånn sett her».*

Respondentene sa at de sjeldent eller aldri tok beslutninger alene. Hva kan vi forstå ut av det? En mulig betraktning kan være at enhetene preges av en sterk samarbeidskultur og mer inkluderende og demokratisk lederstil. Dette understøttes i teori, og Jacobsen og Thorsvik snakker om dette i sin bok ved at ledere som involverer medarbeiderne i beslutningene som omhandler arbeidet, aktivt jobber med å styrke og utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433). Et annet relevant punkt kan være at demokratiske ledere/ relasjonsorienterte ledere får de ansatte til å føle seg komfortable i de ulike situasjonene de befinner seg i, og da både med seg selv og andre. Leder bygger både respekt og tillit i tillegg til kameratskap og ulikheter verdsettes (Northouse, 2022, s. 85). *«handler om er å bygge kapasitet»*. Respondentene opplevde å ha tillit i personalet sitt, noe som til sammen med det som er sagt over, kan bety at det kan være et godt organisasjonsklima i enhetene og dermed kan vilkår for handlekraft ligger godt tilrette. Når det er tillit mellom leder og medarbeider vil forutsetningene for god kvalitet i samhandlingsrelasjonene være tilstede (Baldersheim mfl., 2021, s.53).

Tiltross for at det ble avdekket i våre funn at mellomlederne sjeldent eller aldri tok beslutninger alene, vil vi i denne sammenheng referere til Mintzbergs typologi og beslutningsroller. Den ene rollen her er entreprenør “aktiviteter hvor man tar initiativet til planlagte forandringer for å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 423).

*«For å ha liksom forutsetningene på plass, så hender det at noen ...hva skal jeg si....at noen lærere handler i strid med det, eller opptrer i strid med det.....og da må du bare forsøke å ta de avgjørelsen og bestemme det som er riktig da.....»*. Dette sitatet kan underbygge at situasjonen mellomleder befinner seg i er med å avgjøre forvaltningen av handlingsrommet, for selv om våre funn avdekket at mellomledere i både skole og barnehage sjeldent tok avgjørelser alene, viser sitatet at situasjonen kan påvirke dette. Parallelt med dette kan vi stille oss spørsmålet om det også gjelder når mellomlederen må prioritere hva eller i hvilken rekkefølge oppgaver og oppdraget skal jobbes med. *«Jeg tenker at vi bombarderes med mange .....innspill, og så gjør vi en sånn filtrering av det, og så samler vi opp i hvordan vi skal prioritere det»*.

I lys av teorien der Stogdills karakteristikker, som assosieres med god ledelse, så kan vi ane at det er viktig at mellomledere er innforstått med viljen til å akseptere konsekvenser av beslutning og handling, sammen med den evnen lederen har til å påvirke andres atferd og pågangsmot for ansvar og oppgave fullføring (Northouse, 2022, s. 29).

Er det mulig at mellomlederne i skolen opplever mer stress og press sammenlignet med ledere i barnehagene? «Så vi har et vanvittig press fra ting som mange ikke aner at vi får press på». Funnet kan vi finne støtte i Skolelederrapporten, der nesten 70% opplever et press som er på grensen til det uforsvarlige (Baldersheim mfl., 2023).

Respondentene opplevde et betydelig press både fra ledernivået over og de underordnede nivåene. «Det må sluttet å snakke om at det er bare barnehagen som endrer seg, for det er alle rundt».

Mellomlederen fungerer som «bindeleddet mellom kommunens strategiske ledelse og utøvende ledd i organisasjonen, som skal realisere de valgte strategiene. De skal sørge for at strategiene omformes til konkrete mål og konkrete handlinger som fører til målene» (Baldersheim mfl., 2021, s.45). Det stiller store krav til mellomlederen, som må balansere forventningene fra overordnede med behovet for å engasjere hele personalet i måloppnåelsen. Gjennom våre intervjuer har vi avdekket både barrierer og styrker i dette arbeidet. Her kan vi trekke linjer til “Krumtappen” figur 1.1, som sier oss noe om det krysspisset som mellomlederen befinner seg i (Baldersheim mfl., 2021, s. 13). Noen enheter arbeider gjennom ledergrupper, mens andre jobber gjennom team på ulike trinn. Fokus området, enten det er faglig samarbeid, samarbeid med PPT eller barnevern, påvirker hvordan arbeidet organiseres. Dette reiser spørsmålet om effektiviteten øker når enhetene implementerer hensiktsmessig arbeidsdeling og spesialisering, for eksempel ved å utnytte ekspertisen i PPT. I følge det som står i boken til Bolman og Deal (2014, s.71) understøttes dette av en av de seks grunnantagelser “Organisasjoner øker sin effektivitet og yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling” (Bolman og Deal, 2014,s.71). De forklarer videre at: “Strukturen er et grunnriss for mønsteret av formaliserte forventninger og samhandling mellom interne deltagere(ledere, administratorer, underordnede) og eksterne interesser(for eksempel kunder, konkurrenter, reguleringsinstanser eller klienter)” (Bolman og Deal, 2014, s. 74).

*«For min jobb er jo også å ta det som er fra nettverket, ned til min egen enhet, og også sørge for at det er en rød tråd med det vi holder på med».*

Respondentene ute på enhetene sa det var ulike forutsetninger for å jobbe med oppdraget fra kommunen. Dette handlet blant annet om enhetenes geografiske plassering, i levekårsutsatte områder. Det kom tydelig frem i våre funn at det var ulike utfordringer knyttet til hvor enheten var plassert. Dette gav et “usynlig” press som mellomlederen var utsatt for i sin hverdag. Parallelt med dette kan vi referere til figur 1.1 (Baldersheim mfl. 2021, s. 13), som viser at mellomlederen står i et krysspress. Respondentene sa at de kjente på følelsen av avmakt og noen sa at de ikke kunne lede slik de ønsker å lede. *«Jeg kan ikke drive skolen sånn som e ønsker».* Vi viser til skolelederrapporten, der “nesten 70% av skoleledere opplever arbeidspresstet som svært høyt eller på grensen til det uforsvarlige” (Baldersheim, mfl. 2023). Det omhandlet høyere press av krevende barnevernssaker, 9A saker, mer komplisert foreldresamarbeid med språklige og kulturelle barrierer. Fokus i disse områdene var som vi har vært inne på høy grad av humankapital og det ble hele tiden bygget kapasitet i personalgruppen. Flere av respondentene sa de brukte fagartikler, forsket på egen praksis og hadde samarbeid med universitet, for å jobbe med utvikling på enheten slik at kapasiteten og kapital ble styrket. *«Hvis vi skal klare å la elevene bli det beste de kan, må vi henge med i utviklingen.»* Mellomlederne var tydelige på at dette bunnet i barnet og elevens beste, noe som var fremtredende både i barnehage og skole. Hvordan mellomlederne forvaltet sitt handlingsrom ulikt, handlet om i hvilken grad mellomlederen hadde en styrende eller støttende lederstil avhengig av de situasjonene de stod i.

Geografisk plassering kan som vi har nevnt gi utfordringer for mellomlederne, noe som kan påvirke hvordan de forvalter sitt handlingsrom. Dette reiser spørsmålet om hvordan lederstil og lederegenskaper kan påvirke dette. Med tanke på levekår som kan sette retning for enhetens fokus, hvilken rolle spiller da mellomlederens lederatferd og lederegenskaper? Når det oppleves at rapportering på fag får for lite oppmerksomhet.

Kan det bli vanskelig å få oversikt over det arbeidet som gjøres ute på enhetene som ikke handler om økonomi og sykefravær.

*«Jeg vet hva oppdraget mitt er, men jeg ønsker at de skal ha enda større forventninger til hva vi må levere».*

Dersom det ikke finnes noe rapporteringsforpliktelse på fag og utvikling vil en jo anta at lederegenskaper vil være en faktor som er framtreddende for om man lykkes i oppdraget. Dette kan da føre med seg at det er de nasjonale retningslinjene som blir de primære måleparameterne. Hvordan vil dette påvirke enhetenes daglige drift og prioriteringer?

Våre funn viste at mellomledere med god fartstid hadde etablert en god kultur og de som var forholdsvis nye, hadde utfordringer knyttet til økonomi. Respondentene vi intervjuet i skole og barnehage uttrykket at det å overta en enhet som var i minus, utgjorde en tung økonomisk belastning. Dette gjorde at den økonomiske rammen til enheten skapte noen utfordringer og presset på mellomlederen ble mer synlig knyttet til økonomisk rapportering. *«stramme rammer til at jeg kan ha så mye myndighet egentlig. Til å gjøre noe særlig med økonomi».* Respondentene som overtok enheter med massiv gjeld, sa de brukte opptil flere år på å rydde i økonomi og det gjorde at mye annet måtte vente. Det var også en belastning på personalet og det var en belastning på hele enheten. Disse mellomlederne uttrykte at når de viste åpenhet rundt de økonomiske forholdene, fikk de økt forståelse og tillit i personalgruppen. Parallelt med dette ønsker vi å henvise til en tidligere nevnt artikkel fra "Ledernytt",. Artikkelen påpeker at mellomlederen må balansere mellom tre ulike oppgaver, hvorav en er å støtte sine medarbeidere gjennom endringer. Dette blir særlig relevant når en enhet står overfor økonomiske utfordringer som er krevende, samtidig som personalet har ønsker om nye innkjøp. De respondentene som stod i en slik situasjon, fortalte at ved å være åpne rundt den økonomiske situasjonen, så fikk de tillit og forståelse i personalgruppen. Dette relaterer også til en annen sentral oppgave som artikkelen refererte til, nemlig mellomlederens håndtering av ulike interesser og interessenter i personalgruppen. De økonomiske utfordringene gav begrensninger i forhold til å kunne innfri ønsker i personalgruppen. Til slutt var det å iverksette de endringene som det er behov for, for at den daglige driften sikres.

*«vi har nødt å ha mer fokus på hvordan vi kan løse oppgavene våre mer effektivt med de ressursene vi har».*

*«kulturen er den største barrieren sånn sett her,»*

*«Du trenger ikke gå med dette hjem til deg selv, og sitte og tenke på det, og gruble på det».*

*«min økonomi her er jo personell, og det er jo åssen jeg fordeler personell».*

I prosjektet i Kristiansand kommune omtales det noen vilkår for handlekraft, der det på den ene siden handler om organisasjonsklimaet, som er både lederstøtte, kollegastøtte og forutsigbarhet. Våre funn viser at det ute i enhetene jobbes mye med kollegastøtte og veiledning for å styrke kvaliteten både i skolene og barnehagene. Noen steder kom det frem at den eksisterende kulturen kunne være en barriere for fagligutvikling, men at hvis dette ble håndtert med kollega veiledningen og små steg av gangen, så gav dette en forutsigbarhet som gjorde at det sakte, men sikkert ble endring i kulturen og nye mål.

En annen mulig forklaring kan være når ansatte som gruppe hadde jobbet sammen i tiår, møtte mellomlederen utfordringer når det omhandlet endringer av allerede eksisterende kultur. Dette får støtte i teorien gjennom definisjonen til Schein av organisasjonskultur «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» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 130).

Når vi ser nærmere på det andre vilkåret for handlekraft, som omhandler mellomlederens formelle handlingsrom tildelt gjennom delegasjonsreglementet og kontrollen som utøves ovenfra, så kan dette være en medvirkende faktor til at handlingsrommet forvaltes ulikt, da mellomledere sitter med en ulik opplevelse.

*«Skal ikke si at vi driter i resultatmålingene. Nei.....Men.....det er ikke så langt unna fordi at....resultatene er veldig lite tydelige».*

*«Jeg vet hva oppdraget mitt er, men jeg ønsker at de skal ha enda større forventninger til hva vi må levere».*

Er vilkårene for handlekraft like godt til stede eller er det slik at lederferdigheter blir den avgjørende faktoren for å løse de ulike oppdragene knyttet til skole og barnehage i kommunen. Det var flere av respondentene som ønsket både mer rapportering og lederutvikling på sin enhet.

*«jeg ser jo behov for kompetanseheving innenfor ledelse,»*

*«ikke at det bare er mer bemanning som er løsningen, det handler om kompetanse og folkene man har».*

Samtlige av respondentene gir uttrykk for at de har nok makt og myndighet til å gjøre jobben som forventes. *«jeg opplever egentlig at jeg har makten og myndigheten og tar de avgjørelsene som på en måte trengs, men jeg opplever ikke at støttesystemene og støttefunksjonene rundt fungerer som de burde».*

Samtidig så avdekker våre funn at mellomlederne opplever at det er mange krav og forventninger, som ikke er overkommelig. I tillegg til et tidspress.

Kan dette bety at mellomledere i skoler og barnehager har gode forutsetninger for å imøtekomme de krav og forventninger som stilles til dem, når de selv opplever å ha nok makt og myndighet til å utføre jobben? Gir dette tilstrekkelig med selvtillit når de har fått tildelt et slikt ansvar fra arbeidsgiverens side. Stogdill fremhever selvtillit som en viktig karakteristikk hos lederen (Northouse, 2022, s. 29).

*«Blant annet på økonomi, men også alt som kommer inn utenifra. Det begrenser mye av min tid og min mulighet til å ha et selvstendig fokus».*

*«Så jeg har jo en selvtillit på akkurat det, men ja, man kan kjenne på det».*

Noen av respondentene fra skolen, fant det tidsmessig krevende å skulle delta på nettverkene. De gav uttrykk for at det var krevende og utfordrende å presentere innhold for personalet slik at de skulle sitte igjen med opplevelse av nytteverdien i det de skulle jobbe videre med ute på enhetene. Jacobsen og Thorsvik sier i sin bok at ansatte bidrar til at organisasjonen kommer nærmere ønsket tilstand gjennom den jobben de gjør hver dag, og at mål og strategier kan være motiverende når det som skal gjøres gir mening (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 36).

Det er krevende å få med seg personalet i arbeidet hvis de ikke ser nytteverdien i det de gjør. “mål og strategier kan ha en *motiverende effekt* på ansatte” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.36). Vi forstår at ansatte trenger å vite hva som er målet med det arbeidet de gjør og dette blir en krevende lederoppgave og selv skulle finne den røde tråden og distribuere dette ut slik at personalet oppfatter den nytteverdi det har på arbeidsplassen. Derfor ser vi at det fort kan bli ulik praksis da det velges ulike fokusområder og prioriteringer ute på enhetene.



## 6.0 Oppsummering og veien videre

I denne avsluttende delen av oppgaven vil vi si litt om årsaken til at vi valgte å gjennomføre dette studiet av hva som kan påvirke ulike forvaltning av mellomleders handlingsrom. Vi vil komme inn på praksisfeltet og ikke da bare med tanke på Kristiansand kommune, men også andre kommuner i Norge og hva som kan gjøres, hva som bør passes på og hva som kan læres. Den andre delen vil ha fokus på forskningsfeltet i forhold til veien videre.

### 6.1 Årsaken til vår interesse og hvorfor?

Vi fattet interesse for det nasjonale mellomleder studiet av to ulike årsaker. Den ene da vi leste boken «Den kommunale mellomlederen- selvstendig lagspiller» (Baldersheim mfl., 2021) i tillegg til artikkelen på barnehage.no, som viste til en kartlegging gjort av senter for anvendt kommunalforskning i Agder (SAKOM, 2022). Den andre at vi begge er ledere i offentlig sektor. Med utgangspunkt i de kvantitative resultatene i denne kartleggingen, hadde vi et ønske om å gå kvalitativt i dybden, for å se om vi kunne finne noen flere mulige årsaker til at mellomledere i oppvekstsektoren forvaltet sitt handlingsrom ulikt.

### 6.2 Hva gjorde vi?

Vi satte oss inn i prosjektet i Kristiansand kommune når det gjelder Rammeverket for kvalitet og mestring og den satsningen som var i samarbeid med SAKOM, en handlekraftig oppvekstsektor. Den teoretiske vinklingen vi valgte var med utgangspunkt i formelle og uformelle trekk ved organisasjonen og lederfaktorer. Vårt teoretiske utgangspunkt har i hovedsak blant annet vært fra boken til Baldersheim mfl.(2021), Bolman og Deal (2014), Northouse (2022) og Jacobsen og Thorsvik (2013). Vi laget intervjuguiden ut fra den valgte teoretiske vinklingen med fire kategorier som fanget opp områdene fag, personal, organisasjon og økonomi. For å få mer informasjon gjorde vi et så bredt utvalgt vi kunne med de begrensningene vi måtte ha, siden dette ikke skulle være en stor studie. Vi hadde kvalitative dybdeintervjuer i fire barnehager og fire skoler av ulik størrelse. Etter analysen har vi trukket ut de mest interessante funnene som vi har drøftet i lys av teori og tidligere forskning.

### 6.3 Hva fant vi i praksisfeltet?

Vi fant at lederfaktorer spiller en rolle for hvordan mellomlederen forvalter sitt handlingsrom og at dette blant annet handler om hvordan lederen balanserer mellom oppgave- og relasjonell tilnærming i de ulike situasjonene. Det som var likt var at Rammeverket for kvalitet og mestring ble brukt på alle enhetene, men det ble brukt ulikt av skole- og barnehagelederne. Skolene prioriterte hva som var viktig ut fra egne faktorer og forutsetninger, mens i barnehagene ble nettverkene og rammeverket en styrke for både lederne og kvaliteten på utviklingsarbeidet i enheten. Skolene hadde merkbare utfordringer knyttet til å se den røde tråden og nytteverdien av nettverk. Det var en forskjell mellom skole og barnehage når det gjaldt fokus på ledergruppen, der denne ble jobbet med i større grad i barnehagene for å styrke og utvikle enn i skolen. Skolen på sin side hadde mer fokus på teamene på trinnene og at lærerne skulle ha stor grad av autonomi. Hverken mellomledere i skolen eller i barnehagen tok store avgjørelser alene, det hørte til sjeldenheten. Enhetenes geografiske beliggenhet, hadde også stor betydning for hvordan mellomlederen utøvet ledelse. Noen av respondentene gav uttrykk for at enhetens størrelse ble en begrensning på utviklingsarbeidet og til tider kunne kultur bli en barriere. Stramme økonomiske rammer gav de enhetene som overtok gjeld, andre forutsetninger og forhold seg til i handlingsrommet. Respondentene gav uttrykk for at åpenhet rundt økonomi, førte til at de fikk større grad av tillit og støtte fra personalet, noe som styrket kapasiteten i enheten. De fleste respondentene uavhengig av størrelse sa at kulturen kunne bli en barriere, både når det gjaldt fag og økonomi.

Det er mye å gå på for at de forskjellene som er, skal utjevnes på skolene i Kristiansand kommune, for at alle skal få et likeverdig tilbud.

Våre resultater fra studie vårt i Kristiansand kommune kan være nyttige også for oppvekstsektorer i andre norske kommuner. Vi anbefaler at både barnehage- og skoleeiere legger større vekt på rapportering på fag og utvikling, og ikke bare økonomi og sykefravær. Kommunen bør se på de forutsetningene for de enhetene som er i områder med utfordrende levekår og gi disse enhetene bedre forutsetninger for å lykkes. Videre bør oppgavene til mellomledere defineres tydeligere for å klargjøre forventningene til deres lederskap. Til slutt anbefales det at skoleeiere undersøker hvorfor barnehageledere ofte har en mer stabil posisjon i sin lederrolle og i utviklingsarbeid, sammenlignet med skoleledere. Eier bør sørge for at støttesystemene fungerer som de skal.

#### 6.4 Det videre forskningsfeltet?

Vi gjør oss noen tanker om hva det bør studeres mer av på området. Det er få kvalitative undersøkelser for å forstå dybden og kompleksiteten i feltet rundt mellomlederen og handlingsrommet. Det er pr i dag ikke mange mellomleder studier som kan vise til forskning rundt mellomlederrollen og hva som påvirker forvaltningen av handlingsrommet. Men det er forsket mye på generell ledelse. Dette kan vi anta vil være viktig å få større fokus på når det gjelder å utvikle og styrke ledere i kommune Norge, slik at de vil være bedre rustet til å takle de utfordringer som vil oppstå i ulike situasjoner og at forvaltningen av handlingsrommet derfor vil utføres på best mulig måte for enheten. I Kristiansand vil dette kunne være av betydning for at kommunen skal bli sterkere sammen og den beste kommunen og bo i. Vi sitter med en opplevelse av at mellomleder rollen er fenomenisk og at det vil være nødvendig med videre forskning på feltet. Mellomleder rollen har mange spennende sider og vi håper at det vil være noen som vil ta opp tråden for å forske videre på det mangfoldige aspektene ved å være mellomleder i offentlig sektor.

## Litteratur

Baldersheim, H., Haug, A.V., Hye, L., Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederens selvstendig lagspiller*. (1.utgave). Fagbokforlaget.

Baldersheim, H., Hye, L., Øgård, M. (2023). *Rektors Handlingsrom: Er vi styrt eller støttet?* Hentet fra [skolelederen rapport 2023-web.pdf \(skolelederforbundet.no\)](#)

Bolman, L.G., Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (5.utgave). Gyldendal Akademisk.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur De konkurrerende* (1.utgave). Cappelen Damm Akademisk.

Fullan, M., Quinn, J. (2017). *Koherens i skoleutviklingen De riktige lokale, regionale og nasjonale driverne*. (1.utgave) Kommuneforlaget.

Hammernes, C.H. (2024). (Kjersti Idem, 2022), 07.02.2024, Alle ønsker å bli sett, hørt og forstått, Ledernytt. Hentet fra [Alle ønsker å bli sett, hørt og forstått - ledernytt.no](#)

Hammernes, C.H. 2023, 01.12.2023, *Ta grep som bidrar til en arbeidshverdag med mindre frustrasjoner*. Hentet fra Ledernytt [Ta grep som bidrar til en arbeidshverdag med mindre frustrasjoner - ledernytt.no](#)

Jacobsen, D.I. (2022). *Hvordan gjennomføres undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utgave). Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave). Fagbokforlaget

Karp, T. (2023). 12 mars 2023, *Løs oppdraget og ta vare på folka dine*. Hentet fra DN [«Løs oppdraget og ta vare på folka dine» | DN](#)

Karp, T. (2023). 22.oktober 2023, *En trist, «realpolitisk» forklaring på hvem som blir karrierevinnere*. Hentet fra DN [En litt trist, «realpolitisk» forklaring på hvem som blir karrierevinnere | DN](#)

Kristiansand kommune.(2020). mars 25, 2020, *Rammeverket for kvalitet og mestring i Kristiansand*. Hentet fra [Rammeverket for kvalitet og mestring i Kristiansand \(krsbarnehager.blogspot.com\)](#)

Kristiansand kommune 2020-2025. *Sterkere sammen for barn og unge - et rammeverk for kvalitet og mestring*. Hentet fra [sterkere-sammen-for-barn-og-unge---strategiplan-for-oppvkst-2020-2025.pdf \(kristiansand.kommune.no\)](#)

Kristiansand kommune. (2021 a). *Sterkere sammen for barn og unge*. Hentet fra [sterkere-sammen-for-barn-og-unge---strategiplan-for-oppvkst-2020-2025.pdf \(kristiansand.kommune.no\)](#)

Kristiansand kommune. (2021 b). Statusrapport november 2022 Handlekraftig oppvekstsektor FoU-prosjekt i samarbeid med UIA

Kristiansand kommune. (2023) Hentet fra [Kristiansand kommune - Fakta om Kristiansand kommune](#)

Kristiansand kommune. (2021 c) Hentet fra [https://www.google.com/search?q=arbeide+etter+kristiansand+kommune+bl4e+en+stor+kommune&sca\\_esv=575843313&sxsrf=AM9HkKk9pEdpRutI5LaRy](https://www.google.com/search?q=arbeide+etter+kristiansand+kommune+bl4e+en+stor+kommune&sca_esv=575843313&sxsrf=AM9HkKk9pEdpRutI5LaRy)

Kristiansand kommune. (2021). Kristin Eidet Robstad Oppvekstdirektør 2021, *Kvalitetsmelding for oppvekst 2021*. Hentet fra [kvalitetsmelding-oppvkst-2021.pdf \(kristiansand.kommune.no\)](#)

Kristiansand kommune, (2022 a). Kristiansand kommune prosjektforslag\_ver 2022.pdf [Kristiansand kommune - Om prosjektet](#)

Kristiansand kommune. (2022 b) Hentet fra [Vilkår for handlekraft 19. mai 2022 ledersamling.pdf](#)

Kristiansand kommune (2023) [organisasjonskart-kristiansand-kommune.pdf](#)

hentet fra [Kristiansand kommune - Startside](#)

Northouse, P.G. (2022). *Leadership Theory & Practice*. (9th Edition). International Student Edition

Røine, S.H.2018, 03.05.18, Mellomleder kurs Slik overlever du som mellomleder Hentet fra Nettavisen, [Ledelse, Ledere | Slik overlever du som mellomleder \(nettavisen.no\)](#)

Sandgrind, S.W. 2022, 09 juni 2022,- Over en tredjedel er ledere bare på papiret. Hentet fra barnehage.no [Over en tredjedel er ledere bare på papiret \(barnehage.no\)](#)

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2 utgave). Fagbokforlaget

Sundstrøm, K. 2019, 17.05.2019, Organisasjoner og organisasjonsteorier, Nasjonal Digital Læringsarena. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:f77c8919-a904-41b3-88a4-34281c13627c/topic:1:8ddd690d-c719-45de-bab4-8a9e7836ced3/resource:1:19295>

Universitetet i Agder (2021, 09 september) *SAKOM og Kristiansand kommune arbeider sammen mot en handlekraftig oppvekstsektor* [SAKOM og Kristiansand kommune arbeider sammen mot en handlekraftig oppvekstsektor - Universitetet i Agder \(uia.no\)](#)

Vedøy, K.A. (2022). Sep.22, 2022, *Slik øker du handlingsrommet ditt som leder*. Hentet fra Senter for HR & HMS ledelse. [Slik øker du handlingsrommet ditt som leder \(senterforhrledelse.no\)](#)

Vik, S. 2023, 9 november 2023, *Smidig botemiddel mot taktisk maktbruk*, Hentet fra DN [Smidig botemiddel mot taktisk maktbruk | DN](#)

"Whisper" (<https://openai.com/research/whisper>)

# Vedlegg

## Vedlegg 1

Forespørsel om å delta på kvalitativt intervju i forbindelse med vår masteroppgave våren 2024

Vi er to studenter som skriver en master oppgave i erfaringsbasert ledelse ved Universitetet i Kristiansand ved fakultetet for samfunnsvitenskap.

Vi som skriver denne master oppgaven er Renate Dale og Edel Ulven.

Vår interesse for Fou prosjektet som har pågått i Kristiansand kommune har gjort at vi ønsker å finne ut mer om mellomleders handlingsrom. Vi har valgt ut oppvekstsektoren med skoler og barnehager og ønsker å foreta intervju av rektorer og barnehage styrer.

Tema for vår oppgave er hva som kan påvirke mellomlederens forvaltning av handlingsrommet. Det har vært gjort forskning på mellomlederrollen og opplevelsen av handlingsrommet både nasjonalt og i Kristiansand kommune tidligere.

Metoden vi har valgt er dybdeintervju som er en kvalitativ metode for å samle inn primærdata. Våre intervjuer er individuelle, og vi vil på denne måten få et innblikk i hva mellomlederen selv mener er med å påvirke forvaltningen av handlingsrommet. Intervjuene våre vil være semistrukturert metode for å samle inn data. Det er planlagt å gjennomføre intervjuene i februar/mars 2024.

Gjennom vår studie håper vi å avdekke hva som kan være med å påvirke den måten mellomlederen forvalter sitt handlingsrom på i sin enhet. Vi håper at vi kan finne ut av dette gjennom å intervju et utvalg av fire rektorer og fire barnehage styrere i Kristiansand kommune. Intervjuet vil bli tatt opp med båndopptaker og respondenten vil på slutten av intervjuet, få muligheten til å komme med en oppsummering ved behov. Dette da det gir mulighet for å komme med tilleggsinformasjon tilfelle man kommer på noe i siste liten. All informasjon som kommer frem i forbindelse med intervjuet vil bli behandlet med konfidensialitet og bli anonymisert. Vi er underlagt taushetsplikten.

Studiet skal være ferdig til 15 juni 2024, da master oppgaven skal leveres. Alt material som er innhentet vil da bli slettet. Skulle det være noe du lurer på i forbindelse med vår studie, så kan vi nåes på mail (renate.dale@kristiansand.kommune.no) og mobilnummer 91647874(Renate Dale) og (Edel Ulven)93099362, mail(edel.ulven@arendal.kommune.no)

## Vedlegg 2

|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  |   |  |  | *struktur s.13(oppg)Bolman og Deal-<br>strukturelle rammer<br>s.71(grunnantagelser<br>Struktur og organisasjon<br>Situasjon Ledelse og leder atferd<br>profesjonell kapital                               |
| <b>Problemstilling</b><br>Hva påvirker forvaltning av handlingsrommet- når det gjelder fag?  | <b>Formelle trekk – fag</b>   | <b>Uformelle trekk- fag</b>  | <b>Lederfaktorer - fag</b>   | <b>Stikkord knyttet til teori</b>   |
| <b>Spm.</b><br>Fortell litt om hva som er med å styre den faglige retningen i din enhet  | Fortell litt om hva som er med å styre den faglige retningen i din enhet<br><br><b>Stikkord:</b><br>Kommunens strategiplan<br>Resultatmålinger<br>Klasseledelse/gruppeledelse<br>Personalkompetanse<br>Fullmakter | Si litt om hvordan du som mellomleder balanser mellom resultatmålinger og faglig utvikling<br><br><b>Stikkord:</b><br>Kontroll, makt, myndighet, delegering, kultur, prosess arbeid  | Fortell hvordan du jobber for å styrke fagligheten i personalet.<br><br><b>Stikkord:</b><br>Ledertrekk/egenkaper/verdisyn/mak syn/lederatferd/relasjonskompetansen                       | Profesjonelle kapitalen<br>Kultur<br>Leder egenkaper/trekk<br>Strategiplanen/Rammeverket<br>Kultur  |
| <b>Problemstilling</b><br>Hva påvirker forvaltning av handlingsrommet- når det gjelder personal?   | <b>Formelle trekk – personal</b>  | <b>Uformelle trekk- personal</b>   | <b>Lederfaktorer - personal</b>  | <b>Stikkord knyttet til teori</b>   |
| I hvor stor grad påvirker de menneskene som du til enhver tid omgir deg med, måten du forvalter ditt handlingsrom på?<br>Stor/liten grad) <b>eksempler?*</b> | Hvordan vil du si at resultatmålinger påvirker deg som leder<br><br><b>Stikkord:</b> profesjonell kapital- human og sosial kapital - <u>hvordan</u> den brukes, mål, strategi, struktur, motivasjon, press/stress | Hvordan opplever eller har du erfart at konteksten du står i som leder påvirker deg<br><br><b>Stikkord:</b><br>Grad av selvsinnst på egne styrker og svakheter<br>Anvendelse av personalressurser<br>Muligheter/begrensninger, kultur-ansattes holdninger, makt, verdier, adferd | Fortell hva du tror <u>ditt personal</u> opplever at er dine fokusområder som leder.<br><br><b>Stikkord:</b><br>Lederegenkaper, lederatferd, kultur(normer, regler, holdninger, verdier) | Profesjonell kapital<br>Leder atferd<br>Lederegenkaper<br>Profesjonell kapital - Hargreaves og Fullan 2014<br><br>*Jacobsen og Thorvik, 2026-<br>definisjon av organisasjon og de 5 begrepene (s9 i oppg) |

### Intervjuguiden – struktur -

|  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| <b>Problemstilling</b><br>Hva påvirker forvaltning av handlingsrommet- når det gjelder økonomi?      | <b>Formelle trekk- økonomi</b><br>Hvordan vil du beskrive din økonomiske myndighet?   | <b>Uformelle trekk- økonomi</b><br>Fortell litt om kulturen?   | <b>Leder faktorer - økonomi</b>   | <b>Stikkord knyttet til teori</b>   |
| <b>Spm.</b><br>For å innlede:  | Hvordan vil du beskrive din økonomiske myndighet?<br><br><b>Stikkord:</b> Myndighet, Tilgjengelige ressurser, Sykefravær, fullmakter  | Fortell litt om <u>kulturen</u> i din enhet?<br>Hvordan opplever du at din myndighet knyttet til ressursbruk påvirker kulturen?<br><br><b>Stikkord:</b><br>Tillit<br>Normer<br>Holdninger<br>Verdier<br>Lederstøtte                        | Fortell hva som kreves av deg når det gjelder fordeling av ressurser.<br><br><b>Stikkord:</b><br>Forvaltningen av human kapital/ beslutningskapital<br>Sykefravær | Jacobsen og Thorvik<br>Bolman og Deal s.388, (leder stil-<br>karismatisk/verdbasert, team,<br>medvirkning/ autonom) s. 298<br>Strategisk ledelse og mål-s.92(Bolman<br>og Deal), strategisk<br>orientering(Balesheim m.fl)<br>Mål fokus<br>Lederegenkaper - Northouse<br>Evne til å prioritere<br>situasjonsbasert ledelse<br>realisere mål<br>strategiplanen oppvekt<br>Human kapitalen  |
| <b>Problemstilling</b><br>Hva påvirker forvaltning av handlingsrommet- når det gjelder organisasjon? | <b>Formelle trekk organisasjon</b>  | <b>Uformelle trekk organisasjon</b>  | <b>Lederfaktorer organisasjon</b>   | <b>Stikkord knyttet til teori</b>   |
| <b>Spm.</b>  | Fortell hvordan strukturen i organisasjonen er med på å<br><br><b>Stikkord:</b><br>Størrelse på enheten<br>Tydelighet av mål<br>Fokus på oppdraget<br>Struktur-velutviklet?<br>Rolledefinering<br>Leder Forventninger<br>Ulike støttesystemer<br>Jobbkraft-identisk med stillingsannonnen<br>Fullmakter | Hvordan opplever du krav og forventninger til den jobben du gjør<br><br>Fortell om forholdet til ledernivået over deg.<br><br><b>Stikkord:</b><br>Yrkesprofesjon<br>Strukturelle føringer<br>Hvordan tenker leder<br>Forventninger og krav | Fortell litt om hvordan du jobber for å realisere målene i din enhet<br><br><b>Stikkord:</b><br>Medvirkning<br>Tillit<br>Delegering<br>Involvering                | Strukturen i organisasjonen<br>Rammeverket for Kristiansand kommune, som strategiplan for skoler og bbg.<br>Makt og myndighet og delegasjon<br>Kultur<br>Jobbkraft<br>Tillit<br>Relasjons arbeid<br>Lederstøtte<br>Bolman og Deal, 2014-s.13 oppgaven<br>Forventninger og jobbkraft, oppgaver<br>Leder atferd<br>Profesjonell kapital(human, sosial og beslutninger)<br>Lederstøtte<br>Tillit<br>Kultur<br>Uformell makt/ledelse<br>profesjonell kapital-beslutningsevne<br>Makt og myndighet<br>Tillit<br>Delegasjon |