

Hvordan sikre god ledelse i kommunal sektor?

- en kvalitativ studie i fire kommuner og en fylkeskommune



Forord

Denne rapporten har blitt utarbeidet som en del av faget Prosjektforum- lederskap og organisering. Dette er et obligatorisk emne på masterstudiet i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo (UiO). På oppdrag fra Kommunesektorens organisasjon (KS), har vi sett på hva ledere i kommunal og fylkeskommunal sektor tenker om ledelse, hvordan det jobbes med ledelse, og hva man ser på som de største utfordringene for å sikre god ledelse i kommunene i fremtiden.

Vi ønsker å takke KS for et godt samarbeid og for bistand til å gjennomføre prosjektet. En spesiell takk går til Hanne Børrestuen og Anne Margrete Fletre som har vært våre kontakter ved KS. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Øystein Fossen for god oppfølging og for lærerike diskusjoner.

Til slutt vil vi få takke alle våre informanter som har utgjort grunnlaget for denne rapporten.

Rapporten er utarbeidet i fellesskap av Marte Holhjem, Annika M. Jahren, Leonora Kaba, Vegar Mørk og Anneli A. Paulsen.

Oslo, mai 2015

Sammendrag

I denne studien har vi sett på hvordan fire utvalgte kommuner og en fylkeskommune jobber med ledelse og hva som kan gjøres for å sikre god ledelse i kommunal sektor. Rapporten bygger på intervjuer med enkeltpersoner og med grupper av ledere. Formålet har vært å kartlegge hva som gjøres i dag og hva som kan gjøres for å skape enda bedre ledelse i fremtiden.

Blant våre funn presenteres informantenes tanker om dagens ledelse, drømmesituasjonen og hva som kan gjøres for å oppnå drømmesituasjonen. Våre hovedfunn viser at lederne i vårt utvalg allerede reflekterer en del rundt tema ledelse og at ledelse er noe de har mange tanker om. Noe som går igjen ofte er at det er ønskelig å arbeide mer med rekruttering, ha mer refleksjon omkring ledelse og ikke minst utvikle en mer helhetlig organisasjon og kultur. Det blir også sagt at informantene i stor grad er fornøyd med dagens situasjon, og deres beskrivelser av drømmesituasjonen bærer preg av et ønske om å jobbe videre med og utvikle områder de allerede arbeider med, ikke nødvendigvis utvikle helt nye tiltak. Det som allerede gjøres i kommunal sektor ser på mange måter ut til å fungere, men det er ønskelig med et enda større fokus på det. Det blir av flere informanter også sagt at det ikke nødvendigvis er et ønske om å bedre ressurser og å unngå utfordringer i fremtiden, men at det er et ønske om en mer robust ledelse som kan stå imot utfordringer og møte endringene i kommunal sektor på en god måte.

Mot slutten av rapporten kommer vi med fem anbefalinger til KS for videre arbeid med ledelse i kommunal sektor;

- etablere et tettere samarbeid med kommunene
- opprette et nettverk mellom KS og rådmennene
- utvikle hverdagsrelaterte opplæringsprogram for ledere
- utvikle talentutviklingsprogram for lederspirer
- synliggjøre dokumenter og publikasjoner utgitt av KS

Innhold

FORORD	3
INNHold	5
1. INNLEDNING	7
2. KS, KOMMUNENE/FYLKESKOMMUNEN OG KOMMUNEREFORMEN	9
2.1 KOMMUNSEKTORENS ORGANISASJON (KS)	9
2.2 KOMMUNENE OG FYLKESKOMMUNEN	9
2.3 KOMMUNEREFORMEN	11
3. TEORETISK RAMMEVERK	13
3.1 HVORFOR LEDELSE ER VIKTIG.....	13
3.2 «LEDERE DER LYKKES»	15
3.3 OFFENTLIGE ORGANISASJONER.....	17
4. METODE	18
4.1 UTVALG	18
4.2 PÅLITELIGHET, GYLDIGHET OG OVERFØRBARHET.....	19
4.3 DYBDEINTERVJUER.....	22
4.4 FOKUSGRUPPER	22
4.5 UTFORDRINGER VED INTERVJU OG FOKUSGRUPPE	23
5. PRESENTASJON AV FUNN.....	25
5.1 HVA ER GOD LEDELSE?	25
5.2 LEDELSE I DAG.....	28
5.3 LEDELSE I KOMMUNAL-/FYLKESKOMMUNAL SEKTOR I 2020 - DRØMMESITUASJONEN?..	35
5.4 LEDELSE I FREMTIDEN	37
6. ANALYSE OG DISKUSJON.....	45

6.1	HVA ER GOD LEDELSE?	45
6.2	LEDELSE I DAG	48
6.3	DRØMMESITUASJONEN FOR LEDELSE	55
6.4	HVORDAN SIKRE GOD LEDELSE	58
7.	AVSLUTTENDE SAMMENDRAG	65
8.	ANBEFALINGER	67
	LITTERATURLISTE	69
	VEDLEGG 1: REVIDERT MANDAT	73
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE DYBDEINTERVJU	75
	VEDLEGG 3: PROSESS I FOKUSGRUPPENE	78

1. Innledning

I forbindelse med Kommunesektorens organisasjon (KS) sitt arbeid for å sikre god ledelse i kommunal/fylkeskommunal sektor i fremtiden fikk vi oppdrag å kartlegge hva som skal til for å lykkes i dette. KS ønsket med dette prosjektet å få et innblikk i hvordan kommuner/fylkeskommuner har utviklet krav, kriterier, prinsipper og verdier for god ledelse. Videre ønsket KS at det blir sett på hvilke lederferdigheter kommuner/fylkeskommuner anser som viktige, og hvordan disse kommer til uttrykk i organisasjonen.

Gjennom den arbeidsgiverpolitiske satsning *Skodd for framtida*, ønsker KS å synliggjøre og skape bevissthet rundt kommunesektorens utfordringer i fremtiden, og hvilke strategier som skal til for å møte dem. På bakgrunn av denne publikasjonen ønsker KS å fortsette sitt arbeid med ledelse i kommunal sektor.

Denne rapporten er tenkt som et bidrag til å sikre god ledelse i kommunal/fylkeskommunal sektor i fremtiden, og vil sammen med annet materiale danne grunnlag for en guide til god ledelse som KS vil utgi i september 2015.

Den overordnede problemstillingen for denne studien er å kartlegge hva som må til for å sikre god ledelse i kommunal/fylkeskommunal sektor i fremtiden. For å finne ut dette vil det også være relevant å se på dagens situasjon.

Relevante forskningsspørsmål i undersøkelsen er:

1. Hva mener kommunene og fylkeskommunene definerer god ledelse?
 - Hva bygger de sine definisjoner på?
 - Hvordan jobber de i dag for å sikre god ledelse?
 - Hvilke eksempler på god ledelse finnes i kommunene?
2. Hvordan vil kommunene og fylkeskommunene arbeide for å sikre god ledelse i fremtiden?
 - Hva vil være de viktigste lederferdighetene i årene framover?
 - Hva må til for å sikre god ledelse?

For å besvare problemstillingen og etter ønske fra KS har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Vi har utført fire fokusgrupper og ni intervjuer som senere vil bli presentert og analysert.

I rapporten starter vi med en introduksjon av KS, en beskrivelse av kommunene/fylkeskommunen som har deltatt, samt en beskrivelse av den kommende kommunereformen. Deretter beveger vi oss over til vårt teoretiske rammeverk. Her presenterer vi teori om hvorfor ledelse er viktig å undersøke, hva som kjennetegner offentlig byråkrati og ledere som lykkes. Annen relevant teori vil bli trukket inn fortløpende i analysen.

Den neste delen av rapporten handler om metoden vi har brukt. Her snakker vi om bakgrunn for metoden, utvalg, pålitelighet og overførbarhet, hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen og hvilke utfordringer vi har møtt.

Videre ser vi på de funnene datainnsamlingen har gitt oss. Vi har valgt å dele dette inn i fire hovedoverskrifter som belager seg på forskningsspørsmålene vi ønsker å besvare. Den første delen ser på hva kommunene/fylkeskommunen mener er god ledelse. Den neste delen omhandler ledelse i dag. Den tredje delen ser på drømmesituasjonen til ledelse i 2020, før vi til slutt går over til å se på hvordan man kan sikre god ledelse i kommunal/fylkeskommunal sektor i fremtiden.

Etter presentasjonen av funnene, beveger vi oss over i en analysedel som følger de samme overordnede hovedoverskriftene som i presentasjonen av funnene. I analysedelen har vi valgt å trekke frem de funnene som vi ser på som mest interessante og som det ser ut til å være størst enighet om blant informantene. Denne oppgaven er ikke en utforsking av teori på feltet ledelse, men er fundamentert på empirien fra vår datainnsamling.

Vi avslutter rapporten med en oppsummerende avslutning og konklusjon samt anbefalinger til KS og kommunene/fylkeskommunene i deres videre arbeid for å sikre god ledelse.

2. KS, kommunene/fylkeskommunen og kommunereformen

2.1 Kommunesektorens organisasjon (KS)

Kommunesektorens organisasjon (KS) er en interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for kommunesektoren i Norge. Medlemmene inkluderer alle landets kommuner, fylkeskommuner, og en stor andel kommunale foretak. KS sin visjon er å jobbe for en selvstendig og nyskapende kommunesektor, gjennom styrking av lokaldemokratiet og interessepolitisk arbeid for å bidra til gode rammebetingelser for sektoren. KS er arbeidsgiverorganisasjon for kommunesektoren, som gjennom rollen som forhandlingspart og annet utviklingsarbeid ønsker å styrke kommunal sektor som en attraktiv arbeidsgiver (KS, 2012). I 2014 ga KS ut publikasjonen Skodd for framtida. Med denne ønsker de å skape bevissthet rundt, og utvikle kommunenes lokale arbeidsgiverstrategier (KS, 2014). I ettertid av denne ønsker KS å sette god ledelse høyere på agendaen, og planlegger å lansere en guide til god ledelse i kommunesektoren høsten 2015.

2.2 Kommunene og fylkeskommunen

I norsk sammenheng kommer vi i kontakt med kommunene i alle faser i livet. Kommunene står for cirka 17 prosent av sysselsettingen av den yrkesaktive befolkningen. Den norske kommunesektoren i 2014 omfatter 428 kommuner og 19 fylkeskommuner (Fiva, Hagen og Sørensen, 2014, 13). En kommune er definert som en offentlig myndighet med tre kjennetegn:

1. Kommunen har ansvaret for et geografisk avgrenset område innenfor nasjonalstatens grenser
2. Kommunen har ansvaret for løsningen av én eller flere offentlige oppgaver
3. Kommunen styres av lokalbefolkningen gjennom et direkte demokrati eller ved lokale valg av representanter til en forsamling (Fiva mfl., 2014, 14).

Dersom staten ønsker å legge oppgaver til kommuner og fylkeskommuner gjør de dette for å få en lokal variasjon i tjenestetilbudet, mens regional statsforvaltning velges når man ønsker en nasjonal standard (Fiva mfl., 2014, 14). Kommunal organisering omfattes av Fiva med flere (2014, 14) av to forhold: de institusjonelle ordningene som regulerer forholdet mellom staten og kommunene og formene for organisering internt i kommunene. Målene med kommunal organisering er effektivitet, demokrati og nasjonale hensyn (Fiva mfl., 2014, 16). Våre utvalgte kommuner/fylkeskommune er Bærum, Drammen, Grimstad, Kvinesdal og Akershus fylkeskommune.

2.2.1 Bærum kommune

Bærum kommune er en stor kommune i Akershus fylke. Med rundt 105 000 innbyggere er Bærum kommune en av de største på Østlandet. På toppledernivå i Bærum kommune finner man Rådmannsgruppen. Rådmannen er den øverste lederen for kommunens administrasjon. Rådmannen skal sørge administrasjonen blir driftet i samsvar med lover, forskrifter og overordnede ressurser. Rådmannsgruppen består av rådmannen og tre kommunaldirektører; kommunaldirektøren for samfunn, kommunaldirektøren for velferd og kommunaldirektøren for organisasjon og utvikling (Bærum kommune, 2014).

2.2.2 Drammen kommune

Drammen er en kommune i Buskerud fylke med 67 129 innbyggere rundt 1.januar 2015 (Drammen kommune, 2015a). Drammen kommune styrer etter en tonivå-modell med rådmannsnivå og virksomhetsnivå. Rådmannsnivået har rådmannen, seks direktører, informasjonssjef og to seksjoner. Virksomhetsnivået har 47 virksomheter. Drammen kommunes visjon er at det skal være en kommune som vi alle stoler på. De skal arbeide med resultater, åpen kommunikasjon og lagånd (Drammen kommune, 2015b).

2.2.3 Grimstad kommune

Grimstad kommune ligger i Aust-Agder fylke og har 21 809 innbyggere per 1. januar 2014 (Grimstad kommune, 2014). Rådmannen er kommunens øverste administrative leder, og er bindeleddet mellom politikere og administrasjonen. Ledergruppen i Grimstad består av: rådmannen, kommunalsjef for virksomhetsstyring, kommunalsjef for kultur- og oppvekstsektoren, kommunalsjef for helse- og sosialsektoren, kommunalsjef for samfunns-

og miljøsektoren, kommunikasjonssjef, fagsjef for HR, fagsjef for kvalitet og fagsjef for økonomi (Grimstad kommune, 2015).

2.2.4 Kvinesdal kommune

Kvinesdal kommune er en kommune i Vest-Agder fylke som har 5948 innbyggere per 1. januar 2014 (Nilsen, 2010). Kommunen Kvinesdal har et slagord; de ansatte er vakre, vågale og vennlige. De ønsker å synliggjøre at medarbeiderne er vakre, vågale og vennlige. De ønsker vennlighet som strategi, gi hverandre anerkjennelse, jakte på god praksis fremfor avvik og være rause og fremoverlente (Kvinesdal kommune, 2014).

Rådmannen er kommunens øverste administrative leder og er bindeleddet mellom politisk ledelse og administrasjon. Rådmannen har ansvar for å sikre helhetstenkningen i kommunen. Rådmannsteamet er ett av kommunens to administrative nivåer, og består av rådmannen og tre kommunal sjef (Kvinesdal kommune, 2010).

2.2.5 Akershus fylkeskommune

Akershus fylkeskommune hadde nesten 576 000 innbyggere per 01.01.2014 (Akershus fylkeskommune, 2015a). Fylkeskommunens ledelsesprinsipper utgjør et verdigrunnlag og et samlende fundament for alle ledere. Deres visjon er levende og ledende, mens deres verdier baserer seg på profesjonalitet, respekt og åpenhet.

På toppen av organisasjonen sitter fylkesrådmannen med ledergruppen. Ledergruppen består av kommunikasjonsdirektør, fylkesdirektør for kultur, frivillighet og folkehelse, fylkesdirektør for videregående opplæring, fylkesdirektør samferdsel, fylkesdirektør plan, næring og miljø og fylkesdirektør administrasjonsavdelingen (Akershus fylkeskommune, 2015b).

2.3 Kommunereformen

Den kommende kommunereformen blir gjentatte ganger nevnt av våre informanter som en del av det fremtidige utfordringsbildet. Det er over 50 år siden det ble gjort store endring i kommunestrukturen i Norge, og vi er nå på vei inn i en ny kommunereform. Regjeringen ønsker at kommunene skal bli mer robuste for å møte fremtidige utfordringer. Man ser

utfordringer knyttet til demografi, velferd, kompetanse og evne til å utvikle gode og attraktive lokalsamfunn, og ønsker at kommunene må være rustet til å møte disse (Regjeringen, 2014a). For å få dette til ønsker regjeringen å slå sammen små kommuner til større kommuner som har mer makt og ansvar. Et lokaldemokrati som kan sikre verdiskapning, og ivareta velferd og trivsel er blant målene. Både fylkesmannen og KS regionalt har fått midler til å arbeide med kommunereformen (Regjeringen, 2014b).

3. Teoretisk rammeverk

3.1 Hvorfor ledelse er viktig

«Jeg vet lite som er så lett å omtale i store ord og så vanskelig å få til i praksis som ledelse» (Arnulf, 2012, 7).

Strand (2007, 110) fremsetter flere ulike hypoteser om at ledelse er den dominerende årsaken til gode og dårlige resultater, samt at effekten av ledelse varierer med organisasjonsformen. Videre sier han at ledelse er å sørge for at de viktigste tingene for en organisasjon blir utført. Forståelsen av dette vil variere med tanke på organisasjonstypen, kulturen, sektoren og situasjonen, men også med personlighet og stil. Ledelse og ledelsestenkning innebærer ofte positive forhåpninger om god styring, orden og resultater. Ikke sjelden blir vi skuffet eller frustrert over våre ledere, eller vår egen utøvelse av ledelse (Strand, 2007, 11-13).

Lederens betydning for organisasjoner har blitt problematisert særlig de siste årene, men vi velger å forholde oss til det Alvesson og Svenigsson (2003 i Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2014, 281) sier om at mange definisjoner likevel vektlegger lederens rolle i å sette retning og strategi for fremtiden, lede endringsprosesser og sørge for å nå organisasjonens mål.

Ledelse oppfattes som en kritisk faktor for forbedring av arbeidsform og ytelser. I det egalitære Norge er det en utbredt tro på at ledelse er en viktig faktor for å oppnå gode resultater i en virksomhet. Denne observasjonen aktualiserer spørsmålet om ledelse er noe vi bare tror på eller noe som faktisk virker (Strand, 2007, 14).

Arnulf mener at vellykket ledelse gjerne framstår som en lovende vei til suksess, men at det ikke finnes noen fasit på hva god ledelse er (Arnulf, 2012, 10-11). Når ledelse er lettere sagt enn gjort, skyldes det blant annet den store avstanden mellom resultatoppnåelse på abstrakt nivå og hverdagens konkrete nødvendigheter (Arnulf, 2012, 20).

3.1.1 Kjernen i ledelse

For å kunne si noe om hva som må til for å sikre god ledelse er det nødvendig først å se på begrepet *ledelse*. Det er bred enighet (Arnulf 2012, Strand 2007, Sørhaug 2004, Jacobsen og Thorsvik 2007) om at ledelse er et abstrakt begrep som er vanskelig å definere, og det hevdes at det finnes like mange beskrivelser av ledelse som det finnes ledere. Det har blitt sagt og skrevet mye om ledelse uten at man har klart å enes om noen definisjon (Arnulf, 2012, 11). Arnulf sier at det i Norge kan virke som at ordet *ledelse* blir brukt som en fellesbetegnelse på alt en leder gjør (Arnulf 2012, 10-11).

Arnulf (2012, 9) sier videre at «ledelse handler om å skape oppslutning blant folk som i hvert fall prinsipielt kunne ville noe annet. Ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål». Jacobsen og Thorsvik (2007, 381) understøtter at hensikten med ledelse som skjer innenfor rammen av en organisasjon, er å få andre til å jobbe mot bestemte mål samtidig som de er motiverte og trives i arbeidet. Busch, Vanebo og Dehlin (2010, 325) beskriver en leder som en person som har ansvar for at organisasjonen skal nå bestemte mål. Strand (2007, 433) hevder at ledere er handlende organisasjonsmedlemmer med videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre organisasjonsmedlemmer.

Arnulf (2012, 33) mener at troen på lederen er viktig fordi lederen får jobben på bakgrunn av forventninger, og han kan også beholde den til tross for skuffende resultater hvis omgivelsene tror på lederens forklaringer.

Kommunikasjon og samhandling

Arnulf mener at kommunikasjon og språklig samhandling er viktig i vellykket ledelse. Samtidig utgjør forskjeller i språk og samtaleformer noen av de vesentligste forskjellene mellom kulturer. Evnen til å tilpasse kommunikasjonen til lokale forhold er en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med ledelse. Dette handler om en leders brutale møte med forskjellige virkeligheter i samtaler og språk. Ulike kulturer lærer av hverandre, også innenfor ledelse (Arnulf 2012, 124 - 129).

Spurkeland (2013, 187) mener at for å finne en god leder, må man se etter de gode relasjonene vedkommende befinner seg i. Han hevder at dialog, tilbakemelding, konflikthåndtering og relasjonsbygging er noe av det viktigste en leder bør beherske.

Spurkeland hevder videre at tillit, trygghet og trivsel er enkelte kjennetegn som viser kvaliteten på en relasjon mellom leder og medarbeidere.

Egenskaper og ferdigheter

Strand (2007, 110) utforsker om det er spesielle lederegenskaper og lederadferder som er nøkkelen til det å skape gode resultater for en organisasjon. Han ser også nærmere på om det er egenskaper som skiller ledere fra andre, og hva de i så fall er. Det er ikke entydige svar på dette, men det eksisterer en serie med begrunnede forslag til egenskaper som kan være fordelaktig hos en leder. Som viktigst nevnes egenskaper som selvtillit, tilpasningsdyktighet, oppmerksomhet, samarbeidsvilje, besluttsomhet, pålitelighet og toleranse (Strand, 2007, 48-49).

Arnulf hevder at ledere som evner å sette seg inn i andres levevei og situasjon lykkes bedre enn andre. Han sier at flinke ledere lykkes med å etablere tillit, personlig utvikling og kvalitetskulturer i usikre miljøer (Arnulf, 2012, 122-123). Busch mener gode ledere er de som klarer å diagnostisere situasjonen og evner å se hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig (Busch m.fl., 2010, 338).

Kompetanseutvikling og organisatoriske endringer

Ifølge Lai (i KS, 2014, 12) er kompetanse en av organisasjonens viktigste ressurser. Det er viktig å jobbe målrettet for å skaffe den kompetansen som organisasjonen har behov for. Arnulf (2012, 130) hevder at all fremtidig endring kommer til å være ledet, og Jacobsen (2012, 22) hevder at det blir et stadig sterkere endringspress og at det vil derfor bli viktigere å håndtere organisatoriske endringer på en god måte. Det er nødvendig å skape en forbindelse mellom innovasjon, omdanning og kontinuitet når det forekommer radikale endringer (Busch og Vanebo, 2003, 430). Dette fordi alle store endringer vil føre til uro og ustabilitet.

3.2 «Ledere der lykkes»

Veksthus for ledelse i Danmark har publisert et dokument «Ledere der lykkes», hvor de ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse har etablert fem kjernekompetanser og fire

tilleggskompetanser som de mener karakteriserer suksessfulle ledere i kommunal sektor. Ettersom denne publikasjonen inneholder mer praktiske og konkrete kriterier for god ledelse, ønsket vi å ta den med i vår undersøkelse for å kunne se etter samsvar mellom våre informanternes betraktninger omkring god ledelse, og det som er empirisk etablert i Veksthus for ledelse (Langenge, Hinge, Lund og Klange, 2008, 6-11).

”Ledere der lykkes” begrunner ønsket om å etablere nødvendige kjernekompetanser med at god ledelse gir mer tilfredse medarbeidere, høyere effektivitet og lavere personalomsetning. Deres undersøkelse består i dybdeintervjuer med 13 ledere innenfor kommunal sektor, i tillegg til lederne som disse lederne selv rapporterer, til og medarbeidere som jobber sammen med dem. De har ønsket å avdekke de faktiske handlingene de utfører i sitt daglige arbeid. Siden omfanget av undersøkelsen er såpass liten, er de klar over at den ikke er statistisk holdbar, men mener likevel at den kan gi en god pekepinn om hvilke egenskaper som er viktige for ledere (Langenge mfl., 2008, 6-11).

De fem kjernekompetansene de har funnet er (Langenge mfl., 2008, 9):

- **Rasjonell forståelse:** Dette handler om at lederen ser og forstår sine medarbeidere selv om de ikke nødvendigvis uttrykker seg tydelig. Lederen har en forståelse for andres styrker og svakheter, og ser de små tingene (Langenge mfl., 2008, 12-13).
- **Tillitsvekkende sparring:** Lederen setter her samtalen høyt, lytter til andres problemer og foreslår løsninger som gjør situasjoner mer håndterlige (Langenge mfl., 2008, 15).
- **Konfronterende intervensjon:** Med dette menes det at lederen gir spontane og ærlige tilbakemeldinger, både positive og negative, og kommuniserer krav og forventninger klart og tydelig (Langenge mfl., 2008, 17).
- **Insisterende delegering:** Lederen står her opp mot motvilje til å ta ansvar, og delegerer oppgaver og ansvar til sine medarbeidere, og følger opp at det blir gjennomført. I tillegg tar lederen selv ansvar for vanskelige oppgaver, og slår ned på oppgaver som ikke blir gjennomført (Langenge mfl., 2008, 19).
- **Rotfestet under press:** Dette handler om at en leder er tro mot sine egne verdier som leder. Han setter av tid til å reflektere over disse; han hører på andre, men tar avgjørelser i samsvar med sine egne grunnverdier (Langenge mfl., 2008, 21).

Disse fem konkrete kompetansene kan være nyttige for å gjøre ledelse mer håndfast og brukervennlig både for KS sitt videre arbeid og for ledere i kommunal sektor.

3.3 Offentlige organisasjoner

Det er i hovedsak tre fundamentale måter offentlige organisasjoner skiller seg fra private foretak (Christensen, Lægreid, Roness og Brøvik, 2004, 17). For det første har offentlige organisasjoner en folkevalgt ledelse. Styringskjeden de handler under har folket som grunnlaget for autoritet. I kommunal og fylkeskommunal sektor må den administrative ledelsen samarbeide med en folkevalgt ledelse i formannskap/fylkesutvalg (Christensen mfl., 2004, 17).

For det andre er offentlige organisasjoner *multifunksjonelle*. Dette innebærer at de til tider har en hel rekke motstridende hensyn å ivareta, blant annet relatert til politisk styring, medbestemmelse til ansatte, lydhørhet overfor brukere, åpenhet, innsyn, forutsigbarhet, likebehandling, kvalitet, kostnadseffektivitet osv. (Christensen mfl., 2004, 17). Denne typen multifunksjonalitet gjør at offentlige organisasjoner er spesielt utsatt for kritikk. Det er vanskelig å ivareta alles behov. Samtidig gir denne typen multifunksjonelle organisasjoner de ansatte mye frihet og muligheter til å utøve skjønn i sine vurderinger av hvilke hensyn som skal vektlegges i en gitt situasjon. De ansatte har dermed både makt og innflytelse i offentlige organisasjoner (Christensen mfl., 2004, 18). For det tredje er offentlige organisasjoner forskjellig fra den private sektoren fordi de ikke opererer på et økonomisk frikonkurransemarked. En viktig oppgave for det offentlige blir dermed å korrigere for problemer som skapes av markedet, eller som markedet ikke er i stand til å håndtere (Christensen mfl., 2004, 19). Med utgangspunkt i disse tre måtene offentlige organisasjoner skiller seg fra private foretak, blir det tydelig at ledere i det offentlige har en ganske annen rolle enn en leder i det private. Vi kan med dette modifisere Arnulf sin definisjon som sier at ledelse handler om å nå et felles mål. Det kan være mer korrekt å si at lederens oppgave er å stimulere til innsats og samarbeid mot å nå ulike og tidvis motstridende mål. Denne balansekunsten er spesielt krevende for ledere i offentlig sektor.

4. Metode

De aktuelle forskningsspørsmålene kan besvares ved bruk av en rekke metoder. Ettersom det allerede foreligger en del kvantitative data som KS årlig henter inn, er det i dette prosjektet derfor mer relevant å innhente data av mer kvalitativ natur; historier om ledelse, eksempler og erfaringer. Vi har på bakgrunn av hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene valgt å bruke intervju som metode, gjennom dybdeintervjuer og fokusgrupper.

Dybdeintervjuer er svært godt egnet for å kartlegge og få frem de mer individuelle erfaringene fra kommunene og fylkeskommunen. Fokusgrupper er nyttige for idemyldring rundt de fremtidige utfordringene kommunene og fylkeskommunen kan møte på i forbindelse med ledelse. Gjennom fokusgrupper kan vi supplere dataene fra dybdeintervjuene med kommunenes mening om sin egen ledelseshverdag, samt fremtidsplaner og noen konkrete anbefalinger om hvordan man kan oppnå dette. Vi håper samtidig at fokusgrupper kan sette i gang noen tankeprosesser hos kommunene og skape en bevissthet rundt problemstillingen som de vil sitte igjen med også i ettertid (Askheim og Grenness, 2014, 88-100). Fokusgrupper er, sammenlignet med andre metoder, relativt enkelt å gjennomføre, datainnsamlingen skjer over relativt kort tid, og metoden gir raske resultater (Bjørklund, 2005, 1). Disse to metodene kan utfylle hverandre og bidrar således til å øke vår forståelse og tanker omkring god ledelse, samt belyse utfordringer relatert til ledelse i det offentlige.

4.1 Utvalg

Fordi KS fortrinnsvis jobber opp mot kommuner gir det mening å velge ut flere kommuner enn fylkeskommuner som informanter. For å få noe datamateriale fra det fylkeskommunale nivå anser vi det som tilstrekkelig med én fylkeskommune. Våre utvalgskriterier har vært som følger:

- Kommunene/fylkeskommunene må ha en viss geografisk spredning
- Kommunene/fylkeskommunene må til en viss grad ha ulik størrelse (antall innbyggere)

- Kommunene/fylkeskommunene bør velges ut ifra antatt villighet til å bidra som informanter
- De fleste kommunene/fylkeskommunene bør være lokalisert i nærheten til Oslo grunnet reiseutgifter og reisetid ved gjennomføring av fokusgrupper

På bakgrunn av dette har det blitt valgt ut fire kommuner og én fylkeskommune for nærmere undersøkelser: Bærum kommune, Drammen kommune, Grimstad kommune, Kvinesdal kommune og Akershus fylkeskommune.

De fleste av disse kommunene ligger på Østlandet, med unntak av Grimstad og Kvinesdal. Ettersom målet med kvalitativ datainnsamling ikke handler om å generalisere data, mener vi det ikke vil være til hinder at kommunene/fylkeskommunen i all hovedsak er lokalisert på Østlandet.

Kommunene som er utvalgt har en viss spredning i størrelse, men hovedaspektet bak utvelgelsen er KS' formeninger om hvilke kommuner som har jobbet mye med ledelse tidligere og dermed ville være positive til å samarbeide med oss. Dette kalles *målrettet utvelgelse* (Krippendorf, 2013, 120-121) og innebærer at man velger studieneheter basert på at man tror de vil kunne gi mer verdifull informasjon enn tilfeldig utvalgte enheter. Ved å velge disse kommunene er vi mer sikre på å kunne innhente data og eksempler som er nyttig i KS sitt videre arbeid med ledelse.

Våre kontaktpersoner i KS knyttet den første kontakten før vi avtalte enkeltintervjuer og fokusgruppe.

4.2 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet

Kvalitet på data

Begrepet kvalitet defineres ulikt av ulike grupper og innenfor ulike fag. En fellesnevner er gjerne noe som er knyttet til egenskapene ved et produkt (resultatet) (Dalen, 2008).

Jacobsen (2005, 213) påpeker at kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på. Enkelte tilhengere har

forkastet begreper som validitet og reliabilitet, fordi de mener at begrepene er basert i en kvantitativ logikk. Men kvalitative studier kan ikke helt unndra seg diskusjonen om hvor gyldige og pålitelige resultatene er. David Silverman (1993, i Jacobsen, 2005, 213), som selv er en forkjemper for kvalitative tilnærminger, påpeker at «gyldighet er viktig uansett ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data».

Pålitelighet

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Innenfor kvalitativ forskning er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessige. For det første benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker; det er ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. For det andre er observasjoner klart verdiladet og kontekstavhengige. Det er vanskelig for en forsker å kopiere en annen kvalitativ forskers forskning. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte. Påliteligheten styrkes ved at forskeren legger vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering (Thagaard 2009, 198).

Kvalitet på data henspiller blant annet på om en annen forsker kan utføre samme studiet og få det samme resultat. Den beste måten forskeren kan vise til reliabilitet er når han detaljert gir oversikt over alle trinnene i undersøkelsen sin (Thagaard 2009, 198). Hvis en annen forsker kommer frem til samme resultat, så styrker det studiens reliabilitet. Ved å gjøre opptak av intervjuene, har man en mulighet til å få nøyaktige utskrifter, slik at ikke dataene blir påvirket av den som utfører undersøkelsen. Forskeren er i slike tilfeller nødt til å vise pinlig nøyaktighet i sitt arbeid (Ryen, 2002, 179-182). Reliabilitet kan styrkes ved at flere forskere deltar og diskuterer, eller at nye øyne ser over tolkningen med kritisk blikk (Thagaard, 2009, 198-199).

Vi har forsøkt å følge disse rådene ved å beskrive detaljert hele vår studie. Vi har laget spørsmål som vi mente ville belyse vår problemstilling. Deretter har vi transkribert intervjuene til tekst og forsøkt å gjøre dette så nært opp til informantens egne ord som mulig.

Gyldighet

Gyldighet/validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229-231).

Intern gyldighet går på om resultatene vi har fått oppfattet som riktige. I praksis, kan vi argumentere for at en beskrivelse er riktig hvis andre er enige i beskrivelsen. Jo flere som er enige, desto større sannsynlighet er det for at den er riktig. For å teste den interne gyldigheten er det to viktige tiltak som vi kan gjennomføre: det ene er å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre, det andre er å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv (Jacobsen, 2005).

Overførbarhet

Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Malterud, 2003 og Thagaard, 2009). En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 231).

Generalisering fra utvalg til populasjon er vanskelige å få til fra en kvalitativ tilnærming. Årsaken til dette er at vi som regel bare undersøker noen få enheter, og disse enhetene er trukket ut for et spesielt formål, for eksempel, fordi de er spesielt interessante eller kan gi god informasjon. Dermed blir det vanskelig å påstå at de resultatene vi har kommet frem til vil gjelde for hele populasjonen. Funn kan sannsynliggjøres, men ikke bevises. Vi kan støtte de funnene gjennom teori eller andre undersøkelser som kan påvise det samme fenomenet (Jacobsen, 2005, 222-224).

4.3 Dybdeintervjuer

Intervjuene skal brukes for å se på hvorvidt ledere mener kommunen/fylkeskommunen har god ledelse og grunnlaget bak dette. Det er ønskelig å se hvorvidt ledere har en formening om god ledelse er blitt et resultat og se hva de har gjort for å igangsette dette.

Det er utført to dybdeintervjuer i hver av de fire utvalgte kommunene og i fylkeskommunen; ett med en leder på strategisk nivå, og ett med en leder i en underliggende enhet som rapporterer til strategisk nivå. Ved å intervju to ledelsesnivåer innen hver kommune håper å kunne se på hvordan ulike ledd av organisasjonen ser på ledelse. Ledelsesnivåene vil i all hovedsak ikke bli skilt i funn- og analysedelen. Totalt er det gjennomført ni dybdeintervjuer.

Vi har valgt å bruke en semi-strukturert intervjuguide fordi intervjuene skulle gjennomføres av flere personer, og vi antok at de ulike svarene kunne føre til forskjellige oppfølgingsspørsmål som det kunne være greit å ha forberedt. I den grad det er mulig har vi forsøkt å bruke åpne spørsmål og stilt oppfølgingsspørsmål til alt som var uklart, eller ved ønske om konkrete eksempler. Spørsmålene søker å kartlegge hvordan det strategisk arbeides med ledelse i kommunene/fylkeskommunen og kommunenes/fylkeskommunens definisjoner rundt god ledelse og gode lederferdigheter, samt hva informantene tenker rundt temaet ledelse. Vi ønsket å kartlegge dagens situasjon i kommunene, men også å stille spørsmål om tanker for fremtiden (Askheim og Grenness, 2014, 88-100).

Grunnet geografisk avstand og begrenset tid ble alle intervjuene utført over telefon. Intervjuenes varighet har variert mellom 15-55 minutter. Intervjuene ble tatt opp for så å bli transkribert. Datamaterialet vil bli presentert i kapittel 5 for videre å bli satt opp mot teori i kapittel 6.

Intervjuguiden finnes i vedlegg 2.

4.4 Fokusgrupper

På samme måte som ved dybdeintervjuene, var det også ønskelig å gjennomføre to fokusgrupper i hver av de nærliggende kommunene/fylkeskommunen; en på strategisk nivå og en på enhetsledernivå. På grunn av manglende respons fikk vi kun gjennomført fire

fokusgrupper. En på strategisk nivå i Bærum, en på enhetsnivå i Drammen og to på strategisk nivå i Akershus fylkeskommune. Grunnen til at vi valgte å skille mellom strategisk nivå og enhetsnivå, handlet om at det kunne vært uheldig å blande de to nivåene i en og samme gruppe. Dette fordi vi fryktet at enkeltpersoner kunne føle det var mer ukomfortabelt å være åpne og ærlige om utfordringer og problemer i organisasjonen dersom sjefen deres var til stede.

Hovedformålet med fokusgruppene var å ha en idemyldring omkring temaet ledelse i deltakernes egne kommuner/fylkeskommune, og å la deltagerne komme med sine tanker rundt dette. Mer konkret ønsket vi i samarbeid med deltakerne å etablere hvordan dagens situasjon er med tanke på ledelse i kommunen, for så å ha et tankeeksperiment hvor vi utreder hva den ideelle situasjonen kan være fem år frem i tid. Til slutt ønsket vi i fellesskap å reflektere over hvordan man kan komme seg fra dagens situasjon til den ideelle situasjonen. Vårt håp, ved å benytte oss av fokusgrupper som metode, var å få frem informasjon og tanker omkring ledelse som ikke ville kommet frem i et individuelt dybdeintervju. I en gruppe kan man bli inspirert av de andres påstander, bli påminnet noe man ellers ikke ville husket og sammen skape ny informasjon (Askheim og Grenness, 2014, 88-100). Vi ønsket også at deltagerne i fokusgruppene skulle lære noe av denne øvelsen, og at hver enkelt ville gjøre seg opp klare ideer rundt fremtidige utfordringer innenfor ledelse i sin kommune.

I fokusgruppene la vi opp tre spørsmål som skulle drøftes i maksimum to timer (se vedlegg 3).

4.5 Utfordringer ved intervju og fokusgruppe

Den trolig største utfordringen ved intervju som metode er at det er vanskelig å vite sikkert at det informantene sier er sant. Det er vanskelig å dobbeltsjekke opplysningene de kommer med, og selv om de måtte tro det er sant, kan informantene ta feil eller huske feil. Etter hvert som intervjuene har blitt gjennomført, har vi også merket at det ser ut til å være vanlig at informantene svarer abstrakt og lite konkret på spørsmål der de kanskje ikke vet svaret. På grunn av dette møtte vi på utfordringer i sammenfatningen av datamateriale, og i analysedelen.

En utfordring som er vanlig når man skal gjennomføre fokusgruppe, og som vi også har møtt på, er vanskeligheter med å få samlet alle ønskelige deltagere på et sted (Askheim og Grenness, 2014, 99). Vi ønsket informanter som alle var ansatt i kommunal/fylkeskommunal sektor og tilgjengelige når fokusgruppene skulle gjennomføres. Det var ikke lett å få avtalt en tid som passet for alle, spesielt fordi ledere ofte er i møter og er mye opptatt. Vi brukte flere uker på å få ordnet avtaler i de forskjellige kommunene/fylkeskommunen.

Vi møtte også store utfordringer med å dele fokusgruppene inn i to nivåer. Det er spesielt utfordrende å få samlet virksomhetsledere som til daglig ikke jobber ved samme sted. I kommunene var ikke dette mulig å få til på så kort varsel, og vi endte opp med å ha fokusgrupper på bare et nivå i begge kommunene.

En siste utfordring var at enkelte kommuner/fylkeskommuner ikke svarte på eposter og oppringninger, samt at de kunne bruke svært lang tid på å svare selv etter at kontakt var opprettet. På grunn av dette ble vi etter hvert nødt til å finne nye informanter, og godta et mindre utvalg enn opprinnelig ønsket (ni intervjuer ble gjennomført i stedet for 12, og fire fokusgrupper i stedet for åtte).

5. Presentasjon av funn

5.1 Hva er god ledelse?

I intervjuene blir informantene bedt om å si hva de mener er god ledelse. Oppsummert sier informantene at god ledelse handler om:

- Å ha gode relasjonelle ferdigheter, være tilstede og god på samarbeid
- Å være en god rollemodell; ha høy moralsk standard, være tydelig og vennlig, vise forståelse, respekt og lytte til ulike innspill
- God ledelse handler om å nå mål, avklare og realisere organisasjonens mål på alle områder, enten det er økonomiske mål, mål knyttet til arbeidsmiljø eller mål knyttet til kvalitet i tjenesteproduksjonen.
- Evnen til å motivere andre til handling, inspirere og ha god humor
- Planlegging og struktur, samt å være tydelig på krav og forventninger
- Kontroll på økonomi
- Å kjenne hele organisasjonen sin, samt å ha langsiktig perspektiv
- Ikke vær konfliktsky, men heller ikke oppsøke konflikter

5.1.1 Hva definerer informantene som god ledelse?

Vi ba informantene om å beskrive hva kommunene definerer som god ledelse. God ledelse blir av en informant ansett som at man har orden i eget hus, ting er på plass og at de har en trygghet på at det som dukker opp av utfordringer følges opp. Det legges også til at det er viktig å ha en gjennomføringskraft i de beslutningene og de planene som legges. En annen informant sier at det er å være en lagspiller, resultatorientert, sikre gode resultater og sikre bidrag til måloppnåelse. Det blir også trukket frem at det viktigste for kommunen er og har vært deres etikkplakat, og det å være god i forhold til etiske bestemmelser. Da det er skattebetalere som betaler for driften til kommunen, er det viktig at de ansatte representerer dem på en god måte. En tredje informant sier at ledelse handler om å nå mål, at man forholder seg til rammer og styringssignaler gitt ovenfra, å få til personalpolitikken på en

god måte og å være proaktiv og ikke defensiv. I en annen kommune sier informantene at en god leder bør være nyskapende, modig, fremtidsrettet, tørre å feile, tørre å velge, samt å være tydelig på krav og forventninger.

God ledelse er å få det rette til å skje, men uten å bruke makt. God ledelse vil si å få mennesker til å jobbe for å realisere et mål, og å sørge for at de ansattes mål er sammenfallende med organisasjonens. Det betyr at de jobber medstrøms, og man slipper dermed å tvinge noen inn på riktig spor. God ledelse i en kunnskapsvirksomhet handler mye om å sørge for at folk brenner for det man driver med og legger sjela si i oppgavene. Fylkeskommunen har en visjon om å være levende og ledende. De ønsker at lederne er rollemodeller og går foran som et godt eksempel. Lederprinsippene er knyttet opp mot virksomhetens etiske retningslinjer.

Hva er definisjonene bygget på?

Noen av informantene opplyser at det har vært en involveringsprosess med deltakere fra ulike ledernivåer. I en kommune ble det holdt en samling med rådmannen og rådmannens ledergruppe, der det ble brukt et par dager på å jobbe med hva som er god ledelse og knytte det opp mot kommunens slagord. I en av kommunene blir KS' ledelsespolicy nevnt som et bidrag til deres definisjon av god ledelse. Denne ble brukt i samspill med den generelle ledelseslitteraturen. I noen kommuner vet ikke informantene hva definisjonene er bygget på.

Eksempel 1

«Jeg har en kommunalsjef under meg som er ansvarlig for pleie og omsorg. Hun er en utrolig kraftfull og flott leder. For det første så evner hun å bevege seg helt fra topp i organisasjonen helt ut til det ytterste ledd. Hun reiser ut og besøker folk langt nedover i organisasjonen. Hun evner å ta de store innsparingskuttene. Det er utrolig flott å se en kraftfull leder som både har handlingskomponentene og evner det. Samtidig som hun har god personalledelse og folk blir begeistret over å være med på ganske kompliserte og krevende ting, så syntes jeg hun har mange elementer jeg synes er flott ledelse. Når hun har ansvar for prosjekter som går på tvers i hele kommunen, når hun da presenterer, snakker hun ikke bare om sin egen store sektor, men snakker på tvers, hun inkluderer alle. Hun gjør det hun sier i praksis. Hun er blid, har humor, er omsorgsfull, skarp, modig og kjapp. Jeg tror ikke det er noe enkelt å bli ledet av henne, for jeg tror hun er en krevende leder. Men jeg tror hun er veldig stimulerende for folk som blir ledet av henne».

5.1.2 Situasjoner der det er viktig med god ledelse

Informantene blir bedt om å beskrive situasjoner der det er viktig å utøve god ledelse. Flere av informantene oppgir at det er viktig å utøve god ledelse i krisesituasjoner. En trekker frem at i konfliktsituasjoner, vil det være viktig at lederen går inn og jobber med konflikten og håndterer den. Videre sier informanten at det er viktig å ikke selv bli en del av konflikten, men å kunne skille på hva som er hva. En annen informant mener at det er viktig med god ledelse når organisasjonen har målkonflikt eller det er usikkerhet, utydelighet eller uenighet om hva målene egentlig er og hva som skal gjøres. Det samme gjelder i situasjoner der ting ikke går av seg selv eller utfordringsbildet er stort. Det vil da være viktig med god ledelse. Det blir også trukket frem at god ledelse er viktig dersom man har en situasjon hvor det er et stort gap mellom det man skal nå og de ressursene man har tilgjengelig. Videre sier informanten at man må korrigere noe med ledelsen hvis ting ikke fungerer godt, konfliktene øker, budsjettet ikke holdes og kvaliteten forringes.

En tredje informant mener det er viktig med god ledelse spesielt i forbindelse med beslutningstaking. En fjerde informant tror kommune-Norge står ovenfor store utfordringer i tiden fremover. Det blir flere innbyggere, mindre penger og færre ansatte. Det å lede kommune-Norge på den veien handler om å skape bærekraftig utvikling i kommunene og utnytte skattebetalernes penger til å kunne fortsette å levere gode kommunale tjenester. Informanten tror det vil kreve en stødig og god ledelse med et langsiktig blikk. Flere informanter påpeker at god ledelse er viktig uansett situasjon.

Informanter i fylkeskommunen mener det er viktig å utøve god ledelse i situasjoner der det oppstår endringer knyttet til rammebetingelser, og aktiviteten øker eller minker. Da er det viktig å rette blikket mot ledelsesdimensjonen for å sette retning og skape trygghet i organisasjonen. Trygghet er grunnleggende i en endringssituasjon, og det er også viktig at man har trygghet til å snakke åpent ut om den eventuelle utryggheten det kan være grunnlag for.

Det blir også sagt at det i personalsaker er svært viktig å utøve god ledelse. Man synliggjør prinsipper gjennom hvordan man behandler enkeltpersoner. Personalsaker krever også mye omtanke for at håndteringen blir etisk riktig. Det er viktig å sørge for at man opptrer på en konsistent måte i fremtidige lignende saker.

Eksempel 2

«En stor sak for noen år siden fikk mye mediefokus. Vi fikk sterk kritikk for måten vi hadde opptrådd i en gitt situasjon. I samarbeid med ordføreren i kommunen klarte vi å lede kommunen godt i gjennom situasjonen selv om det var vanskelig for oss. Vi jobbet veldig godt sammen og vi prøvde å være så åpne som mulig. Vi la jevnlig ut så mye informasjon som mulig på internett og vi stilte opp når avisen spurte om intervjuer. Vi forsøkte å være litt i forkant og sendte pressemeldinger istedenfor at avisen skulle oppleve at de måtte grave fram ting. Det var ikke så gøy når det stod på og det å bli fremstilt som idioter i media. Vi brukte derfor mye tid på rådhuset og var litt tettere på enn normalt. Vi brukte intranett som informasjonskanal og brukte ledergrupper slik at de ansatte ute i felten kunne få svar på spørsmål de eventuelt hadde».

5.2 Ledelse i dag

5.2.1 Hvordan jobber kommunene for å oppnå god ledelse?

En informant sier at de har ledernetttverk på tvers hvor ledere av ulike fag treffer hverandre med ujevne mellomrom og tar opp problemstillinger knyttet til ledelse. Videre sier informanten at de i deres kommune spør ledere i medarbeidersamtalen hva de ønsker av lederopplæring og hvilke tema de føler seg usikre på, slik at de kan få den lederopplæringen de synes de selv trenger. En annen informant nevner at det i virksomheter kan pekes ut personer som de tenker i fremtiden kan bli gode ledere. Disse får tilbud om å delta i et talentprogram for å få innsikt i ledelse. Den samme kommunen har også en traineeordning. I en tredje kommune har de brukt en innleid konsulent ved flere anledninger. I denne kommunen har også flere av lederne deltatt på Solstrand-programmet. En annen informant fra samme kommune forteller at de har hatt et felles opplæringsløft, altså at alle har vært gjennom den grunnleggende forståelsen av hva som bør være ledergruppens formål. Videre blir det fortalt at de i denne kommunen i det siste har økt arbeidet med ledelse. Dette er noe de snakker mye mer om nå enn det de gjorde for noen år siden. Det handler også om å ta vare på de lederne de har.

5.2.2 Har kommunene noen strategier og prinsipper for ledelse?

Flere av informantene svarer at de har utviklet strategier og prinsipper for ledelse. Dette gjennom stillingsbeskrivelser på ulike områder, lederplakater, lederverdier,

ledelsesdokumenter, virksomhetsplan, etisk plakat og HR-plan. En av kommunene opplyser at deres strategier er forankret i lederavtalen og i den nye arbeidsgiverstrategien som de arbeider med. En annen kommune henviser til deres ledelsesplattform som har fire pilarer; fremtidsrettet, tydelig, være nær og sette spor. Flere av kommunene har enten planer, retningslinjer eller dokumenter for hva som skal til for å sikre god ledelse.

Hva bygger strategiene og prinsippene på?

De fleste av våre informanter i dybdeintervjuene sier de ikke vet hva prinsippene er bygd på. Noen sier at det har vært en prosess med innbyggermedvirkning, tillitsvalgte, verneombud, medarbeidere, ledere i mange lag og prosesser. En annen i den samme kommunen opplyser at de tillitsvalgte var veldig involvert i dette arbeidet. En informant i en annen kommune sier at det har vært en prosess med involvering fra de ulike ledernivåene.

Hvordan kommuniseres og følges strategiene og prinsippene opp?

Informanter fra det øvre ledernivået i en kommune opplyser at måten prinsippene og strategiene for god ledelse har blitt formidlet til underordnede enheter handler om at verdiene blir nevnt i mange sammenhenger, blant annet i internavisen. I en annen kommune opplyses det om at deres lederplakat blir utlevert til nyansatte ledere. Det blir trukket frem av en annen kommune at ved nyansettelse av ledere blir de invitert til et møte med rådmannen hvor det blir gått gjennom hvordan ting er.

5.2.3 Hvordan blir ledelse utført i din kommune i dag?

I gjennomføringen av fokusgrupper ba vi informantene beskrive hvordan ledelse blir utført i kommunene/fylkeskommunen i dag. Vårt mål med dette spørsmålet var å få informantene til å reflektere rundt dagens lederpraksis og å få dem inn på temaet ledelse. De stod fritt til å avgrense sine svar, eksempelvis til sektor eller virksomhet, og til å fokusere på områder ved ledelse de synes det ville være viktig å trekke frem. Vi fikk derfor varierte svar. I det videre følger et utdrag av informantenes refleksjoner.

Strukturelle rammer

Informantene i den ene kommunen peker på at de har tydelige linjestrukturer og at medarbeiderne vet hvem som er deres leder. Lederne må følge en ytre struktur og det

forventes at de leverer resultater. Dette trekkes også fram i en av de andre kommunene hvor en informant sier at de opplever at det er tydelige krav til rapportering og det å levere resultater. Vedtak er godt politisk forankret og det er fokus på mål og evaluering. Det blir også sagt at virksomhetslederne har fått delegert makt fra rådmannen.

Ledelsespraksis

Informantene nevner ulike former for ledelse. Det blir sagt at deres kommune ikke har kommando-ledelse, at ledelse er personavhengig, at de ulike lederne trolig har ulike oppfattelser av sin rolle, at det er stor variasjon blant de ulike lederne, at de har stor erfaring med å lede i team, stor grad av innovativ ledelse og at kommunen har en tydelig lederprofil. Det nevnes også at det er viktig med god lederstøtte; det at man har støtte ovenfra og på tvers fra andre ledere.

Informantene trekker frem at de opplever å få god støtte og kompetanseutvikling. En informant sier at ledelse har høy prioritet i deres kommune. I en av kommunene brukes mye ressurser på å få til felles ledelse i kommunen.

Videre sier en informant at rådmannen utøver ulik ledelse ovenfor de ulike områdene. Noen virksomheter er mer selvstyrte og har stor grad av tillit. Andre virksomheter har hatt større økonomiske utfordringer og har derfor hatt større behov for tettere oppfølging og kontroll. De har ikke lavere grad av tillit, men de to situasjonene har fordret ulik ledertilnærming.

Involvering og samarbeid

Flere informanter trekker frem at de ansatte har høy grad av involvering og medvirkning, særlig ved utvikling av planer og strategier. Lederne har myndighet og mye ansvar, samtidig som de har selvstendighet og frihet. Det hjelper ikke at lederen har ansvar hvis han ikke har myndighet. Det er den største fordel i kommunen at du som leder har fullt ansvar og full myndighet til å ta nødvendige beslutninger. En informant sier de jobber mye med medarbeiderskap og at det også er den ansatte selv sitt ansvar å gjøre lederen god. I den samme kommunen trekkes det frem at de får gode resultater på medarbeiderundersøkelser når det gjelder opplevd ledelse, altså at det er en god samhandling mellom medarbeider og leder.

Eksempel 3

«Et eksempel på god ledelse var da vi for noen år siden hadde en prosess på endring av skolestrukturer. Det handlet om nedlegging av to barneskoler og ungdomstrinnet på en skole. Det er en prosess som i utgangspunktet er krevende, fordi det alltid blir mobilisering av foreldre og andre i grenda som er i mot nedlegging. Det klarte vi godt, noe som henger sammen med et godt samarbeid mellom politikk og administrasjon. Vi valgte en åpen prosess og stilte opp på folkemøter. Vi fulgte også godt opp i etterkant, slik at elevene som kom til nye skolen ble godt ivaretatt».

Forventninger

Det blir sagt at det er tydelighet til forventninger og resultater. Det er store krav til den enkelte leder i kommunen at man leverer det som er forventet. I den ene kommunen må alle virksomhetslederne ha en årlig kontraktsamtale med sin direktør. Avtalen som inngås må signeres av begge parter. I denne samtalen får de utlevert oppdrag som de må gjøre i løpet av året. Informanten synes dette er en god løsning da det oppleves at man får en god samtale med direktørene i forhold til forventninger.

Eksternt blikk

I den ene kommunen blir det trukket frem at de har et høyt brukerfokus. De sier de jobber for å skape forutsigbarhet for brukerne og at det er omdømmebygging i alle ledd. Videre sier de at de har en kommunikasjon som er åpen og inkluderende. Både publikum og de som jobber i kommunen kan komme å stille spørsmål. De mener selv de har en tydelig medieprofil i forhold til hvordan rådmannen og kommunaldirektørene ønsker det, og hvordan de skal opptre og selge seg til media.

Utfordringer

Det blir sagt at det er veldig mange ledere på avdelingsnivå som har en uoversiktlig medarbeiderstab og som gjør god ledelse vanskelig å utføre. Det er et stort kontrollspenn. I skolen og barnehagen er det oversiktlig, mens i helse er det verre. Der er det mange ansatte, en del deltidsarbeidere m.m. Det gjør utøvelse av ledelse vanskelig.

Eksempel 4

«Jeg hadde en leder under meg som jeg ikke synes leverte som jeg forventet. Jeg innkalte ham til møte og konfronterte vedkommende med det. Men det gikk skikkelig dårlig fordi kroppsspråk og andre typer ting avslørte at jeg ikke var fornøyd med hans leveranser, og når litt konfrontasjon kommer blir de verste marerittene plutselig sanne og man går rett i en forsvarsposisjon.

Året etter tok vi begge tak i situasjonen og sa at her har vi begge en utfordrende situasjon. Det som fungerte bra var at jeg var tydelig på hvordan jeg opplevde situasjonen og hva jeg forventet som fremtidige resultater. Jeg tegna to veier; make it or break it. Å være tydelig på hva jeg kunne akseptere og ikke akseptere, men være åpen på hvordan vi kunne finne nye løsninger. Jeg lærte at han er en person som har et usedvanlig stort behov for trygghet og positive tilbakemeldinger. Når jeg ikke er raus på det, skapes det en usikkerhet hvor han trekker seg tilbake. Det han lærte av dette var hvor viktig det var å ikke trekke seg tilbake når han blir usikker, men heller komme utpå. Når dette fungerte så bra, gjorde dette at han endret adferd basert på dette og begynte faktisk å komme mye tettere. Siden den gang har vi hatt en veldig god arbeidsrelasjon».

Det blir også kommentert at hverdagen er ganske hektisk. Å styre tiden er viktig. Bruke de føringene som kommer og gjøre det som er planlagt. Det er viktig for dem å styre mot planlagte oppgaver og å prøve å redusere at man blir offer for tida. Alle må vite at de har en forutsigbar kommune å forholde seg til.

5.2.4 Hvordan blir ledelse utført i fylkeskommunen i dag?

Strukturelle rammer

Når vi spør hvordan ledelse blir utført i fylkeskommunen i dag, svarer informantene at fylkeskommunen er en kompleks organisasjon. Det er mange ulike parter og interesser: AS-er, stiftelser, ulike virksomheter og bedrifter. Dette mener de gjør området mangfoldig. Fylkeskommunen er en spesiell organisasjon. Den er politisk styrt og delvis lovregulert, og det må lederne forholde seg til. En gruppe informanter nevner at fylkeskommunen har et omfattende regelverk de må jobbe innenfor. De er styrt av et stort system som setter noen begrensninger.

I fylkeskommunen gjennomføres det diverse brukerundersøkelser som utgangspunkt for evalueringer og utvikling. Dette medfører dilemmaer rundt standardisering, samhandling på tvers av avdelingene og ekstern, faglig autonomi hos den enkelte. Det er mest tendenser til

standardisering og samhandling. Endringer på et område får konsekvenser for andre områder og det oppstår da noen spenningsforhold.

Ledelsespraksis

Fylkeskommunen er en kunnskapsorganisasjon hvor medarbeidere forventer frihet. Frihet må sees opp mot standardisering. Fylkeskommunen har utarbeidet egne ledelsesprinsipper for 2010-2011 for å få mer enhetlig ledelsespraksis. Videre deltar i overkant av 300 medarbeidere i et ledelsesprogram. En informant sier at det i fylkeskommunen er ledelse på ulike nivåer, ofte individuelt og ofte i grupper. Ulike roller gjør at ledelse blir situasjonsbestemt og at man leder ulikt avhengig av hvem som skal ledes.

Det blir trukket frem at fylkeskommunen har et årshjul for involvering, ulike møtearenaer, virksomhets-og eierstyring og systematisering av dette område, prosesskartlegging og diverse undersøkelser. En informant sier at de arbeider med ledelse for å realisere målene i fylkeskommunen. Ledelsen veksler mellom to dilemmaer; linje og hierarki. Det er en blanding av top-down og bottom-up.

Felles kultur

Fylkeskommunen har forsøkt å utvikle en felles kultur. I den forbindelse har de hatt en samling med temaet team-orientert ledelse. I fylkeskommunen er det mange ulike oppgaver og kompetansenivået er variert. Fylkeskommunen arbeider derfor for å skape en felles kultur og teoretisk struktur. En informantgruppe håper at dette vil bidra til å utvikle en felles lederkultur.

Visjoner og verdier

I fylkeskommunen trekker informantene frem at visjoner og verdier er viktig. Videre nevnes det at det i medarbeidersamtalene ligger en drøfting av verdiene til fylkeskommunen. En informant påpeker at fylkeskommunens verdier ikke bare er utad mot borgerne, men at det også handler om hvordan de oppfører seg mot sine medarbeidere.

En informant mener at det er viktig å ha en visjon hvor man har mange kontrollmekanismer og sier videre at dette har vært mye diskutert. Det er viktig å være utviklingsorientert og ikke

kun gjøre det som føles trygt. Visjonen oppfordrer til å tørre å prøve, men samtidig må man vite hvor grensene går.

Mål og ansvar

En informant sier at fylkeskommunen må være bevisst sin samfunnsrolle. Den må passes på og ivaretas. En av de andre informantene snakker om forholdet mellom sentraladministrasjonen og virksomhetene, og at fylkeskommunene i stor grad fungerer som støtteenheter for virksomhetene ute. Informanten sier at det er fylkeskommunens ansvar å sørge for korrekt opplæring til lederne ute på virksomhetene. Det blir sagt at fylkeskommunen har et felles verdigrunnlag for alle ledere. Det blir også sagt at de har et lederutviklingsprogram som alle ledere må gjennom.

En informant sier at fylkeskommunen er noe helt spesielt og at den har lite å gjøre med en produksjonsbedrift. De skal løse en oppgave som har sitt utgangspunkt i et lovverk, og de får penger fra samfunnet til å utføre disse oppgavene. Det skaper helt spesielle rammebetingelser. Det som gjøres er politisk styrt, og de leder ikke seg selv. De ledes av folkevalgte. Det gjør at de dels skal tilrettelegge for at de folkevalgte tar skikkelige avgjørelser basert på argumenter for å ta de rette valgene. Deretter skal de iverksette det de folkevalgte bestemmer.

Forholdet til politikerne

Det blir sagt at det er høy kvalitet på politikk-nivået. Videre mener en av informantene at det er viktig at samarbeidet med politikerne fungerer. Dette krever mye av de som jobber med dette i fylkeskommunen og må håndteres på fornuftig vis.

Det blir hevdet at det lett kan utvikle seg en negativ kultur i byråkratiet der det i større grad jobbes med å unngå å gjøre ting feil, fremfor å gjøre det riktig. Dette mener informanten det er viktig at man håndterer hos medarbeiderne og seg selv. Videre blir det sagt at det ikke er vanskelig å forklare at det blir slik, men at en må vite sin plass og ikke ta styringen fra politikerne.

En informant sier at skillet mellom politikk og administrasjon er ulikt avhengig av stilling. Noen er veldig tett på det politiske nivået, andre er lengre unna og merker det ikke så mye i det daglige. Informantene mener det er nødt til å være slik.

Behov for tilpasning

Det blir sagt at fylkeskommunen er under kontroll og vurdering fra mange ulike parter. Samtidig skal de ikke gardere seg. En informant sier at de fint kunne ha gjort nettopp det, bare venter på at det kommer noen utenifra og pålegger dem noe, men det skal de ikke gjøre.

En informant mener samfunnsutviklingen betyr at ledere i fylkeskommunen må tilpasse seg, følge med i tiden. Det gjelder også i forhold til media som er mye tettere på nå enn for bare noen få år siden. For å ha profesjonell ledelse har det i fylkeskommunen blitt utviklet lederavtaler. Per dags dato gjelder disse kun for toppledelsen, men etter hvert skal de også implementeres på nivået under. Lederavtalene består av et målverktøy for å kunne bli en mer effektiv leder. Dette følges opp i årlige samtaler som en videreutvikling av medarbeidersamtalen.

5.3 Ledelse i kommunal-/fylkeskommunal sektor i 2020

- hva er drømmesituasjonen?

Vi spurte informantene i fokusgruppene om drømmesituasjonen til kommuner/fylkeskommunen i 2020. Vi ba informantene om å tenke fritt både når det kommer til økonomi, tiltak og utfordringer.

Systemtankegang

I en kommune blir systemtankegangen trukket frem som et viktig punkt. I dette ligger at det er lettere å ha en dialog med publikum, involvere borgerne, samt å forenkle bestiller rollen. En drømmekommune er effektiv og den har alt på plass. En annen kommune mener at man må evne å tenke helhetlig.

Rekruttering og lederrolle

Flere av informantene nevner rekruttering og evne til å beholde gode ledere. Det trekkes frem nytten i å ta i bruk kunnskapen de allerede innehar i kommunen. Informantene ønsker at ledere driver ledelse og ikke bare administrasjon. En informant mener at lederen burde ha en kongstanke. En kongstanke handler om at man har en større idé om hvorfor man skal lede. Det handler om hans forståelse av seg selv, hvordan han/hun vil lede (Bjartveit, 2010).

I samme kommune trekker de frem at de ønsker at avdelingsledere skal få færre årsverk/medarbeidere å lede. De ønsker også å minske bruken av deltidsansatte. I en tredje kommune ønsker de å viske ut skillet mellom «vi» og «oss», og skape en mer helhetlig kultur som alle er en del av.

Utfordringer

I en kommune trekker de frem at drømmesituasjonen i 2020 ikke nødvendigvis vil handle om å ha en forstørret økonomi, men å evne å takle de utfordringene de står ovenfor. De ønsker en robust ledelse som tåler motgang og økonomiske utfordringer. Det ønskes et kollektivt «vi» i forståelsen av utfordringer. De ønsker at de tillitsvalgte og politikerne er med på laget og at de i fellesskap tar ansvar for å møte utfordringene. I en annen kommune trekker de frem at de ønsker å få inn flere dyktige ledere.

Fylkeskommunens rolle

Flere av informantene i fylkeskommunen ønsker at det i 2020 har blitt en avklaring på fylkeskommunens rolle og at det er en tydeligere grenseflate mellom politikk og administrasjon, altså hvilke ansvarsområder som politikk og administrasjon har ansvar for. Det er også behov for rolleavklaringer mot andre forvaltningsnivå. De ønsker at fylkeskommunen er i folks bevissthet og at fylkeskommunen skal være en attraktiv arbeidsplass.

Ledelsespraksis

Flere informanter ønsker en god intern samhandling med et godt tverrgående samarbeid på ledernivå, med autonome ansatte som har en forståelse for målene fylkeskommunen har. De ønsker en god balanse mellom autonomi og helhet, en god balanse mellom drift og utvikling, samt en tydelig ledelse. En gruppe informanter ønsker en tydelig ledelse som har en samlende kraft. En annen gruppe informanter ønsker motiverte selvgående ledere som krever liten grad av ekstern kontroll. Målet må være ledere som motiverer og sørger for at de ansatte har gode holdninger. Behovet for endringsledelse blir også trukket frem.

Refleksjon og utvikling

En informantgruppe tror evnen til refleksjon om ledelse, å kunne dele gode erfaringer, vil kunne heve nivået på ledelsen. Videre sier de at innholdet i ledelse er å prioritere.

Prioriteringene som gjøres skal også gi en samfunnsnytte. Informantene hevder at det er her det trengs refleksjon. De nevner også nytten av å sette av tid til nytenking og idéutvikling. God intern samhandling blir også trukket frem av flere av informantgruppene. En annen gruppe ønsker å arbeide mer med utviklingsoppgaver i fremtiden. Flere informanter nevner at de ønsker seg en bedre praksis og etiske retningslinjer, samt tryggere rammer slik at de kan tenke på strategisk utvikling og heve blikket mer enn de gjør i dag. Det trekkes også frem at det er viktig å tydeliggjøre mål og ansvar, og at ledelse må skje med utgangspunkt i dette.

5.4 Ledelse i fremtiden

I intervjuene vi har gjennomført gikk vi også gjennom temaet ledelse i kommunal/fylkeskommunal sektor i fremtiden. Her så vi i hovedsak på hvordan kommunene/fylkeskommunen arbeider for å sikre god ledelse i fremtiden, hva informantene tror må til for å sikre god ledelse og hvilke lederferdigheter de tror kommunene/fylkeskommunene kommer til å etterspørre i årene som kommer. Dette har vi gjort med bakgrunn i problemstillingen vår. I det følgende kommer vi med gjengivelser fra informantene i intervjuene og fokusgruppene i kommunene/fylkeskommunen.

5.4.1 Hvordan jobbes det for å sikre god ledelse i fremtiden?

En informant forteller at de i deres kommune arbeider med ledelse gjennom kontinuerlig lederutvikling. En annen informant forteller at de har arbeidet med et talentprogram. Informanten forteller videre at det er viktig å være tydelig på krav til ledelse og til hva de gjør på lederutviklingssiden. Videre nevnes lederutviklingsprogram, rekruttering, internrekruttering av ledere, ledelsespolicy og et lederprogram for de som ønsker å bli ledere i kommunen. En annen kommune sier de har en ordning slik at de som har vært leder lenge i kommunen kan be seg fritatt fra stillingen og gå over i annen stilling, men likevel beholde lønnen. Dette for å stimulere ledere til å ikke klore seg fast for lenge.

Flere av informantene trekker frem at kommune-Norge står ovenfor store utfordringer, særlig når kommunereformen blir iverksatt. En informant sier at det vil bli flere innbyggere, mindre penger og færre ansatte. Med dette sier informanten at det kanskje vil være behov for

nye blikk, nye metoder og ny kompetanse. Innovasjon og endringsledelse er derfor noe de arbeider mye med. Informanten sier at ledere kanskje trenger å ha et endrings- og innovasjonsblikk for å kunne håndtere omstillingene som kommer. Flere av kommunene trekker frem at de i det siste har jobbet mye med endringsledelse, og flere av informantene sier også at de har hatt, og har, kurs og prosjekt som går på dette med endringsledelse og innovasjonsledelse. En informant tror det vil bli viktig å ha det lange blikket og at dette er en utvikling som har skjedd i kommunens toppledelse nå at de fokuserer mye mer på et langsiktig blikk, enn fra et år-til-år blikk. Informanten sier også at det er viktig at de jobber med politikerne for å forankre et mer langsiktig blikk.

For å sikre god ledelse i fremtiden, har fylkeskommunen gjort to hovedgrep; det ene er systematisk lederutvikling, og det andre er intern kontroll. Intern kontroll vil her si at man har en 20-80-opplevelse av hvordan man jobber, slik at 20 % er regelverk og dekreter fra rådmannen, og 80 % er kulturen og hvordan hver gruppe faktisk forholder seg til arbeidet.

Fylkeskommunen er opptatt av at det er forskjeller på ledelse i kommunal og privat sektor. I privat sektor handler det først og fremst om lønnsomhet og kapitalakkumulasjon, mens i fylkeskommunen handler det om å gjøre det rette – om å være i politiske aksepterte prosesser som skal gi politiske akseptable resultater. Fordi prosessene blir helt ulike, blir også den administrative ledelsen annerledes. Det er ofte politiske kompromisser som ligger bak målsettingene i fylkeskommunen. Den prosessuelle siden ved å håndtere en administrativ organisasjon underlagt demokratisk kontroll blir annerledes enn ledelse i en bedrift.

«Kompleksiteten er styringsmessig kjempestor, og ikke nødvendigvis laget for effektivitet. Du kan si at det er demokratiets pris.»

En informant mener at fylkeskommunen gjerne er mer profesjonelle enn kommuner, og at dette henger sammen med at fylkeskommunene har god nok økonomi til å tillate seg å utvikle ledere og tenke strategisk fremover.

5.4.2 Hva tror informantene må til for å sikre god ledelse?

Informantene nevner her ulike områder de mener det trengs å ses nærmere på. En informant i kommunen tror det generelt er viktig å jobbe med ledelse og å kontinuerlig drive lederutvikling. God ledelse kan sikres gjennom trening, utvikling og gjennom å jobbe med god ledelse kontinuerlig slik at man skjerper interessen og blikket. En annen informant nevner at det er viktig å lage lederteam som jobber sammen og på tvers.

Informanter i kommunene mener det bør satses på både kompetansetiltak og at lederstillingene må gjøres attraktive og synlige, det er viktig å sikre et godt omdømme for kommunesektoren generelt sett, slik at folk ønsker å være ledere i kommunen. En informant mener det er viktig med interessante oppgaver og at man oppnår resultater. Det er viktig å ha et godt system for rekruttering av ledere.

En av informantene mener ledere bør bli mye bedre på den gode økonomiforståelsen og det å ta økonomiledelsesgrepet da offentlig sektor kanskje får strammere økonomi, og da er det viktig med god økonomiforståelse. At man enkelte ganger må investere for å høste økonomiske resultater, tror informanten er en akilleshæl som leder i offentlig sektor.

I en av kommunene gjentar begge informantene flere ganger i intervjuet at ledelsen i kommunal sektor må evne å tenke langsiktig og å jobbe seg mot et langsiktig mål som handler om bærekraft på alle områder. Det å få politikerne til å være med på det samme, eller samarbeide med politikerne om det samme, er viktig.

Fylkeskommunen tror formen for ledelse vil endre seg framover, og håper at vi går inn i en tid hvor man møter annerkjennelse for at ledelse i kommunal/fylkeskommunal sektor er veldig forskjellig fra privat sektor, med en mye mer mangefasettert målfunksjon hvor effektivitet bare er én av sidene. Det demokratiske systemet påvirker oppgaveløsingen i kommunal/fylkeskommunal sektor.

For å oppnå god ledelse i kommunal/fylkeskommunal sektor, må sektoren framstå som en trygg og attraktiv arbeidsplass som løser viktige, men prioriterte oppgaver. Det må være en arena som er sosialt og statusmessig akseptert som arbeidsplass.

5.4.3 Hvilke lederferdigheter tror informantene vil bli etterspurt i årene som kommer?

Informantene i kommunene blir bedt om å beskrive hvilke lederferdigheter de tror kommunene vil etterspørre i årene som kommer. Vi har gruppert svarene innenfor fem kategorier: endring, prosess, drift, helhet og samarbeid.

Endring: En informant sier at det vil være nyttig med en leder som er fleksibel og evner å se ting med nye øyne. De tror en leder vil måtte evne å gjøre prioriteringer, ha pågangsmot og gjennomføringsevne. Evnen til å omstille seg blir trukket frem av flere av informantene. Man vil trenge ledere som har god erfaring med omstilling og endringsarbeid, som bør tåle endringsprosesser.

Prosess: En av informantene hevder at man vil trenge ledere som er gode på dialog og medvirkning. Lederen må forstå hvor kommunen skal og bør være villig til å være med på å dra i den retningen. En annen informant forteller at det vil være nyttig med relasjonsledere som har god forståelse av helhet og styringsinformasjon. En informant nevner de fem kjernekompetansene i Ledere de lykkes som lederferdigheter som etterspørres i årene som kommer; evnen til å lese sosiale relasjoner, være en utfordrende sparringspartner for sine medarbeidere, ha en konfronterende intervensjon ved uakseptabel adferd, delegere oppgaver og få folk til å ta ansvar for det.

Drift: Flere informanter nevner at det er viktig å ha orden i eget hus, og at lederen må sørge for at driftsoppgavene skal løses.

Helhet: Informanter hevder at lederferdigheter som vil etterspørres er evnen til å tenke helhetlig, se utover sitt eget område samt å ha det lange blikket.

Samarbeid: En informant trekker frem at man må ha evnen til å tenke tverrfaglig og at man må evne å koble seg opp mot andre med annen kompetanse.

Nå har vi sett på ulike lederferdigheter informanter i kommuner mener vil bli etterspurt i årene som kommer. Når vi spør fylkeskommunen om hvilke lederferdigheter som etterspørres i årene som kommer, svarer de ledere med høy etisk standard, god intelligens og gode samarbeidsevner. I tillegg vil fagkompetanse være viktig for å møte fremtiden i et

samfunn med stadig utvikling. Ansatte må ha respekt for lederne både menneskelig og faglig, og det krever at man til enhver tid er på jour innenfor eget fagfelt. Lederne må også kunne tenke strategisk fremover.

5.4.4 Hvordan kan det arbeides for å sikre god ledelse i fremtiden?

I fokusgruppene stilte vi spørsmål om hvordan man kan arbeide for å sikre god ledelse i fremtiden. Dette var fordi vi ønsket å se hvordan informantene tenkte man kunne oppnå drømmesituasjonen de beskrev i forrige spørsmål. Samlet sett kom informantene opp med flere gode, og klare forslag til hvordan man kan jobbe for å sikre god ledelse i deres kommune, og nedenfor legges de viktigste tiltakene frem. Da det er ønskelig å se om det er noen forskjeller i hvordan de to organisasjonene ser for seg at man på best mulig vis kan sikre god ledelse i fremtiden, er funnene delt inn i kommunenes forslag og fylkeskommunens forslag.

Utvikling og rekruttering: Informanter i kommunene ser på utdanning og rekruttering av ledere som en viktig faktor for å oppnå god ledelse. De mener rekruttering er selve inngangsporten, og mener bedre verktøy for å velge ut nye ledere kan øke god ledelse. Det nevnes også lederskole og talentskole som viktige verktøy, og man bør øke samarbeidet med utdanningsinstitusjoner for å få tak i nye, unge lederspirer. Likevel er det også viktig å rekruttere innad i organisasjonen, og ha god oppfølging av ny ansatte.

Nettverk: Informanter i kommunene mener man vil kunne skaffe god ledelse i fremtiden ved å rette blikket på nettverk mellom ledere. Eksempler som nevnes er ledergrupper på tvers, både innad i organisasjonen, og mellom organisasjoner, idebanker for ledelse, samt kurs og ledernettsverk. Kursene må være tilpasset den enkelte leder, og timingen er dermed viktig.

Forenkling og tydeliggjøring: Viktigheten av forenkling og tydeliggjøring nevnes i flere forskjellige sammenhenger. Informanter i kommunene mener det er viktig å utvikle enklere og tydeligere lederverktøy, rutiner, prosesser og digitale støtteverktøy, samt sørge for at ledere og medarbeidere blir trygge på å bruke disse hjelpemidlene.

Strategi og fellesskap: Informanter i kommunene nevner at det i flere situasjoner vil være ønskelig med et mer tydelig og konkret rammeverk med en klar retning, mer konkrete strategier og forventninger og et mer samlet budsjett. De ønsker ikke å sende ut for mange signaler, men mer konkret arbeide med enkelte områder hvert år. De mener også disse tingene vil komme lettere hvis man utvikler en felles lederkultur i kommunen, lærer lederne å tenke strategisk og driver teamutvikling i organisasjonen.

Innovasjon: Innovasjonsledelse kommer ofte opp i fokusgruppene, og de er veldig bevisst på dette. De mener det også er viktig å gi ut fullmakter til at lederne kan prøve ut nye løsninger og være innovative i sine respektive sektorer. Foruten innovasjonsledelse innad i organisasjon, ser de også på det som viktig at kommune-Norge blir flinkere på samarbeide med nye miljøer for å skape innovasjon, ved å snakke med andre enn bare seg selv.

Administrasjon og avbyråkratisering: Ifølge informantene i kommunene tenker flere ledere at de bruker for mye tid på administrasjon og byråkrati, og de mener det går på bekostning av det å utøve ledelse. Ved å bli mindre rigid og skape mer rom for ledelse, mener kommunene man bedre vil kunne sikre god ledelse også i fremtiden. Ord som avbyråkratisering går igjen.

Tilbakemeldingskultur: Informanter i kommunene ser viktigheten av å bedre sin tilbakemeldingskultur for å bedre kunne evaluere tiltak og lære av erfaring. Dette mener de vil kunne øke kunnskapen i kommunen og dermed være med på å sikre god ledelse fremover.

Medarbeiderskap og karriere: Informanter i kommunene nevner flere ganger medarbeiderskap som viktig, samt å øke bevisstheten rundt medbestemmelse og samarbeid på tvers i kommunen. Det nevnes også med iver at det ville vært fordelaktig å utvikle flere karrieremuligheter i organisasjonen, og at det kunne vært nyttig med en egen karriereveileder (en person), enten i regi av KS eller innad i kommunen.

Poengene ovenfor handler om hvordan informanter i kommunene tror man kan arbeide for å sikre god ledelse i fremtiden. Videre skal vi se på hvordan informanter i fylkeskommunen tror de kan arbeide for å sikre god ledelse i fremtiden.

Utvikling og rekruttering: Noe av det som blir nevnt oftest i fokusgruppene hos fylkeskommunen er utvikling av ledere innad i organisasjonen, og rekruttering av ledere. Det virker som om alle er enige i at dette er viktige momenter for å kunne sikre god ledelse inn i fremtiden. Ting som nevnes er mer spesifikt en kontinuerlig lederutvikling, å fokusere på nyansatte, å bidra til at medarbeiderne føler de kan realisere seg selv, lederprogram, god opplæring, og rekruttering, både internt og eksternt.

Trygghet, åpenhet og respekt: Et annet punkt som blir nevnt ofte hos fylkeskommunen er viktigheten av trygghet, åpenhet og respekt innad i organisasjonen, og blant lederne. Man må ha respekt for hverandre, og respekt for lederen som sitter med kompetanse. De mener respekt vil kunne skape trygge og kloke ledere, og være med på å bygge opp en fellesskapsforståelse i organisasjonen. Trygghet og respekt skaper mot, og en offensiv ledelse.

Tid til refleksjon: Informanter i fylkeskommunen trekker frem tidsklemma, og mener at det vil kunne være med på å sikre god ledelse i fremtiden hvis man i det daglige virke tar seg tid til refleksjon rundt egen ledelse. Det er nå ikke en kultur for å ta seg tid, men fylkeskommunen mener refleksjon, og utvikling av lederrollen vil kunne øke bevisstheten på god ledelse i fremtiden. Gjennom refleksjon vil lederne kunne speile hverandre og øke sin forståelse av ledelse.

Tilbakemeldinger: En bedre tilbakemeldingskultur trekkes også frem som noe som kan bidra til god ledelse i fremtiden. Det ser ut til å være ønskelig at fylkeskommunen skal være enda mer bevisste på å gi og ta til seg tilbakemeldinger på løpende bånd. Tilbakemeldinger og evaluering i etterkant av tiltak vil kunne øke læringsutbyttet.

Resultat- og målorientering: Informanter i fylkeskommunen nevner også flere ganger at et klarere resultat- og målfokus vil kunne være med på å sikre god ledelse i fremtiden. Momenter som nevnes er et resultatorientert lønssystem, en mer målrettet ledelse, mer forståelige og tydelige mål igjennom hele organisasjonen og også i samspillet med eksterne samarbeidspartnerne, slik at det skapes et felles bilde av organisasjonen utenifra.

Støtte: Informanter trekker frem at relasjonsledelse, lojalitet, støtte og en allianse mellom lederne i organisasjonen ses på som viktig. De er ønskelig at lederne skal kunne dele positive

erfaringer, og ha en støttende kultur seg i mellom. Et godt lederkollegium vil kunne gi en god støttefunksjon i vanskelige saker.

Felles kultur og felles verdier: Informanter i fylkeskommunen ser ut til å tenke at systematisk jobbing med felles kultur og praksis, samt verdier og visjoner, vil kunne være med å sikre god ledelse.

Kreativitet: Kreativitet og innovasjon i innad i organisasjon blir trukket frem som en faktor som kan hjelpe å sikre god ledelse. De sier man må sørge for at standardisering i organisasjonen ikke hemmer kreativiteten.

6. Analyse og diskusjon

I analysen tar vi opp de samme teamene som i empiridelen hvor våre funn ble presentert. Vi undersøker hva våre informanter anser som god ledelse og situasjoner hvor god ledelse er spesielt viktig, før vi beveger oss over til hvordan ledelse i kommunal sektor utøves i dag. Det tredje punktet omhandler idealsituasjonen for ledelse, og hvordan våre informanter ser for seg at den kan være. Til slutt ser vi nærmere på ledelse i fremtiden, og hvilke lederferdigheter våre informanter tror vil bli etterspurt, samt hvordan man kan sikre god ledelse i fremtiden.

Vi har valgt ut noen hovedfunn vi ser nærmere på i analysen på grunnlag av hva vi vurderer som mest relevant for videre arbeid både for kommunene og for KS. Vi har valgt å ikke bruke teori som direkte motbeviser funnene fra datainnsamlingen vår, fordi vi ikke ser det hensiktsmessig å stride mot meningene informantene våre ytrer, men heller ønsker å se på hva deres oppfatninger kommer av og hvordan våre funn kan understøttes. Dette er dermed ikke en diskusjon for eller imot ledelse i kommunal sektor, men heller en deskriptiv undersøkelse av hvordan det utføres. I hovedsak skiller vi ikke mellom informanter fra kommunene og fylkeskommunen, med mindre det er forskjeller i deres utsagn.

6.1 Hva er god ledelse?

For å besvare vår problemstilling, hvordan sikre god ledelse i kommunal sektor, er det viktig først å definere hva god ledelse er. Vi har forsøkt å ikke gi informantene noen føringer, men i stedet la de beskrive hva god ledelse er for dem.

6.1.1 Hva kommunene definerer som god ledelse

Som vi har vært inne på i teorikapittelet er det bred enighet (Arnulf 2012, Strand 2007, Sørhaug 2004, Jacobsen og Thorsvik 2007) om at ledelse er et abstrakt begrep som er vanskelig å definere. I det følgende vil vi se at mangelen på enighet i faglitteraturen (Arnulf, 2012, 11) blir bekreftet av de mange ulike svarene vi har fått fra informantene.

Vi opplever at våre informanter syns det er vanskelig å svare på enkelte av spørsmålene vi stiller. De begynner gjerne å snakke om noe annet enn det vi egentlig spør om, spesielt når vi ber de beskrive hva god ledelse er. På noen av spørsmålene trekker de frem ulike sider fra en leders hverdag. Arnulf mener at svaret på hva ledelse er kommer an på hvordan man spør (Arnulf, 2012, 11). «Jeg vet lite som er så lett å omtale i store ord og så vanskelig å få til i praksis som ledelse» (Arnulf, 2012, 7). Arnulf mener at vellykket ledelse gjerne framstår som en lovende vei til suksess, men at det ikke finnes noen fasit på hva god ledelse er (Arnulf, 2012, 10-11). Våre informanter snakker mer om hva ledelse handler om enn å gi en konkret definisjon. Basert på Arnulf, kan årsaken være at ledelse er vanskelig å snakke om på en konkret måte.

Informantene sier blant annet at ledelse handler om å få mennesker til å jobbe for å realisere et mål, sørge for at folk brenner for det de driver med og legger sjela si i oppgavene. Dette kan sies å være kjernen i ledelse. Arnulf sier at ledelse handler om å skape resultater ved hjelp av andre (Arnulf, 2012, 15). Jacobsen og Thorsvik (2007, 382) mener ledelse handler om å skape visjoner for organisasjonen. Det handler om hvilke resultater ledelse kan føre til og å skape oppslutning rundt folk som i prinsippet vil gjøre noe annet (Arnulf, 2012, 8).

Når vi spør informantene om å definere god ledelse får vi en rekke ulike svar hvor ulike momenter ved det å være leder trekkes frem. Egenskaper og adferdstrekk er det som hyppigst nevnes. Egenskaper informantene våre trekker frem er blant annet relasjonelle ferdigheter, motiveringsevner, å være tydelig, samt å ikke være konfliktsky. Strand (2007, 48) ser nærmere på om det er egenskaper som skiller ledere fra andre, og hva de i så fall er. Det er ikke entydige svar på dette, men det eksisterer en serie med begrunnede forslag til egenskaper som kan være fordelaktig hos en leder. Som viktigst nevnes egenskaper som selvtillit, tilpasningsdyktighet, oppmerksomhet, samarbeidsvilje, besluttsomhet, pålitelighet og toleranse (Strand, 2007, 49). Yukl (1992 i Eriksson-Zetterquist m.fl. 2014, 281) mener individuelle karaktertrekk, adferd og innflytelse over andre er viktige trekk ved ledelse.

I Ledere der lykkes etableres fem kompetanser som anses som viktige hos en leder. Disse er delt inn i to kategorier; kompetanser som kan utvikles og kompetanser man bør ha med seg inn i lederrollen. Kompetanser som kan utvikles er tillitsvekkende sparring, konfronterende intervensjon og insisterende delegering. Kompetanser man bør ha med seg inn i lederrollen

og som er vanskeligere å utvikle, er relasjonell forståelse og det å være rotfestet under press (Langenge, 2008, 28). Ut fra dette kan vi se at egenskapene våre informanter vurderer som viktig for god ledelse i stor grad sammenfaller med de kompetansene teorien vi bruker anser som viktige. I videre arbeid med å sikre god ledelse vil det bli viktig å skille mellom egenskaper som er lettere å utvikle, og egenskaper som man bør inneha fra før av.

I Norge kan det virke som at ordet *ledelse* blir brukt som en fellesbetegnelse på alt en leder gjør (Arnulf 2012, 10-11). Arnulf hevder det at det er vanlig å skille mellom ledelse og styring, eller *leadership* og *management* (Arnulf, 2012, 119). Han mener at ledere i praksis utøver både maktbruk, styring og ledelse og at skillet mellom ledelse og styring brukes inkonsekvent (Arnulf, 2012, 10). Da vi ba informantene beskrive hva kommunene definerer som god ledelse fikk vi svar som omfattet både styring og ledelse. Eksempelvis kan det å holde orden i eget hus, sørge for at ting er på plass, og forholde seg til rammer, sies å beskrive styring. Styring handler om hvordan arbeid skal organiseres, rundt regler og prosedyrer, systemer og rutiner; en oppskrift på hvordan samarbeid finner sted (Arnulf, 2012, 8 og Jacobsen og Thorsvik 2007, 382). På bakgrunn av dette, kan vi si at nevnte beskrivelser av ledelse heller kan anses å omhandle styring.

På bakgrunn av de tvetydige svarene på en mulig definisjon av ledelse, kan det se ut til at informantene bekrefter Arnulfs teori om at skillet mellom ledelse og styring går i hverandre. Yukl (2010, 20) skriver at bruken av ulike begreper for å beskrive det samme fører til økt forvirring. Ettersom ledelse og styring i dette tilfellet blir omtalt om hverandre, vil vi for enkelthetens skyld bruke begrepet ledelse for både styring og ledelse videre i rapporten.

6.1.2 Situasjoner der det er viktig med god ledelse

Når vi spør våre informanter om situasjoner der det er viktig med god ledelse blir det i hovedsak nevnt i krisesituasjoner, i konfliktsituasjoner, ved beslutningstaking, ved usikkerhet og ved endring. Arnulf sier at det å redusere usikkerhet gjennom å ta beslutninger er kjernen av ledelse (Arnulf, 2012, 28).

Som nevnt i forrige kapittel trekker en av informantene i kommunene frem at det er viktig å utøve god ledelse når det oppstår konfliktsituasjoner. Det er da nødvendig at lederen går inn og jobber med konflikten. Strand (2007, 491) påpeker at konfliktløsning og

konflikthåndtering er en normal del av lederens oppgaver, selv om det ikke alltid er tilfelle at ledere er gode på håndteringen av disse oppgavene. Ifølge Weiseth og Kjeserud (2007, 15) handler krisehåndtering om å håndtere det uventede. De hevder at de har sett en markant forbedring i evnen til krisehåndtering hos ledere som har gjennomgått en form for trening. Kommunal sektor i Norge står overfor store fremtidige endringer i drift og organisering, og møter følgelig stadig høyere krav til å håndtere omstillinger og potensielt vanskelige situasjoner. Med utgangspunkt i at trening bedrer lederes evner til å håndtere dette (Weiseth og Kjeserud, 2007, 15), kan det derfor være hensiktsmessig om krisehåndtering er et område som får mer oppmerksomhet fremover.

En annen informant nevner at det i beslutningstaking er viktig med god ledelse, mens en annen informant tror kommune-Norge står ovenfor store utfordringer fremover. Arnulf hevder at usikkerhet er en nødvendig forutsetning for beslutninger. Når det ikke foreligger usikkerhet, vil det heller ikke trenges beslutninger (Arnulf, 2012, 27). «Ledelse er et verktøy for å forvalte risiko og ansvar i usikre tider» (Arnulf, 2012, 11). Kommune-Norge vil stå ovenfor store endringer fremover, for eksempel med tanke på kommunereformen. Ifølge Arnulf vil det derfor være behov for ledere som tar beslutninger og ansvar, med tanke på at det er usikre tider i møte.

Yukl (2010, 299) beskriver hvordan endringer i organisasjoner kan fremkalle reaksjoner som kan minne om de samme som oppstår ved traumatiske situasjoner. Reaksjonen går gjennom de fire stadiene fornektelse, sinne, sorg og aksept. En leder må være oppmerksom på muligheten for at dette kan skje, og utvise forståelse og tålmodighet for medarbeidernes reaksjoner for å sikre en behagelig endringsprosess for alle involverte.

Vi har nå sett på hva våre informanter mener at det spesielt ved endringer og usikkerhet vil være behov for god ledelse. I det følgende vil vi se på hvordan informantene snakker om dagens ledelse, samt om de har utviklet strategier og prinsipper for god ledelse.

6.2 Ledelse i dag

For å kunne si noe om ledelse i fremtiden, vil det først være hensiktsmessig å se på hvordan ledelse foregår i de utvalgte kommunene og fylkeskommune i dag. Informantene i

dybdeintervjuene og fokusgruppene ble alle bedt om å utdype dagens situasjon, og svarene vil bli drøftet i det følgende.

6.2.1 Hvordan blir ledelse utført i kommunen i dag?

Vi fikk mange svar som lignet på hverandre da vi stilte spørsmål om hvordan kommunene jobber med ledelse i dag. Et svar som går igjen er at det jobbes med ledelse i en rekke faste forum; ledermøter, ledersamlinger, sektormøter, tverretatlige gruppesamlinger, på medarbeidersamtaler, i oppfølgingssamtaler, på budsjettseminarer og i faste møter med tillitsvalgtapparatet. Flere av informantene trekker også frem ulike lederutviklingsprogram, både for nyansatte og for eksisterende ledere. Det ser ut til at ledelse er noe de ansatte i kommunene og fylkeskommunen stadig snakker om og jobber med.

KS har i samarbeid med Linda Lai utarbeidet en ny medarbeiderundersøkelse til bruk i kommunene, etter ønske fra storbyens arbeidsgiverutvalg om en undersøkelse som fokuserte mer på områder som medarbeiderskap, motivasjon og engasjement. Den vil bli tilgjengelig for alle kommuner i august 2015. I utviklingsprosessen bidro kommunene som deltok i prosjektet med sine interne verktøy. Formålet med den nye undersøkelsen er å måle de variablene som er avgjørende for å oppnå gode resultater og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid. Undersøkelsen skal også være i tråd med Skodd for framtida, og måler faktorer som: rolleklarhet, mestring, motivasjon, kompetanseutvikling og fleksibilitet.

Ut fra disse punktene kan vi trekke slutningen at KS mener *medvirkning og involvering, tydelige roller, fleksibilitet og kompetanse* er viktige satsningsområder for ledelse i kommunal sektor fremover. Empirien vår viser at dette i stor grad stemmer med hva kommunene selv opplever, og vi vil derfor analysere med henblikk på dette.

Medvirkning og involvering

Våre informanter mener jevnt over at kommunene ikke benytter seg av kommandoledelse, og at det på tross av stor individuell og virksomhetsavhengig variasjon i utøvelsen, finnes noen fellestrekk; lederne jobber mye i team og gruppesamlinger.

Spurkeland (2013, 187) mener at tillit, trygghet og trivsel er enkelte kjennetegn som viser kvaliteten på en relasjon mellom leder og medarbeidere. Spurkeland (2013, 187) mener

dialog, tilbakemelding, konflikthåndtering og relasjonsbygging er noe av det viktigste en leder bør beherske. Han nevner videre at for å finne en god leder, må man se etter de gode relasjonene vedkommende befinner seg i. Også Lai mener at gode relasjoner er avgjørende for medarbeidernes motivasjon.

Flere av informantene våre sier at kommunen skårer godt på interne medarbeiderundersøkelser på faktorer som angår samhandling mellom medarbeider og leder. Særlig topplederne var oppmerksomme på behovet for positiv forsterkning og ærlige tilbakemeldinger for å oppnå en relasjon preget av trygghet og tillit. Virksomhetslederne flere steder sier også at de opplever mye tillit fra lederne sine. Det kan virke som om relasjonell kompetanse, i form av medvirkning, relasjoner, teamledelse og sosial kompetanse, har fått stor oppslutning i kommunal sektor de siste årene. Dette kjenner vi igjen fra en av de fem kjernekompetansene i Ledere der lykkes; *relasjonell forståelse*.

Tydelige roller og forventninger

Fayol lanserte sin teori om «linje og kontrollspenn». Denne skulle sikre at alle til enhver tid visste hvem de hadde under seg, og over seg, og sikre at alle sjefer visste hvor mange personer de kontrollerte. Det som utmerker seg med denne formen for tenkning er at det skilles tydelig mellom det som utføres av arbeid, og grunnen til at arbeidet må gjøres. En sjef i bedriften planlegger og tenker ut hvilke løsninger som er best i forhold til arbeidsutførelsen. Deretter blir ordre gitt til en arbeider som utfører arbeidsoperasjonen (Klev og Levin, 2009, 27-29). Fayol sine prinsipper har overlevd til våre dager.

Flere av våre informanter opplever at det er tydelige krav til rapportering og måloppnåelse i kommunen. De fleste av kommunene vi undersøkte mener å ha tydelige linjestrukturer. Vedtak er videre godt politisk forankret, og de fleste virker å være oppmerksomme på at makt blir delegert videre ned i organisasjonen av rådmannen. Noen informanter mener videre at det er tydelig hva som forventes av dem, særlig i rollen som ledere. Årlige lederavtaler med klare indikatorer for måloppnåelse fungerer godt som forventningserklæring, og trekkes frem som en av årsakene til dette. Det er for øvrig også noen informanter som mener det er vanskelig å vite hva som forventes av dem. Offentlig sektor skiller seg spesielt fra private foretak ved at målene er mer diffuse og tvetydige, og det er mange hensyn å ta. Dette trekkes også Christensen frem som en av de tre fundamentale måtene offentlige organisasjoner skiller seg fra private (Christensen mfl.,

2004, 17). Det kan derfor like gjerne være snakk om kryssende og vanskelig forenlig forventninger som at forventningene er uklare eller diffuse.

Det nevnes gjentatte ganger at noe av det viktigste en leder kan gjøre er å møte konfrontasjoner og konflikter på en direkte og ryddig måte. Dette stemmer godt overens med funnene fra Ledere der lykkes, der ledere skal være gode på å konfrontere, å foreta intervensjoner og møte press på en god måte. Tydelige og godt kommuniserte forventninger fra ledere til medarbeidere nevnes av nesten samtlige av våre informanter. Også Ledere der lykkes nevner evnen til å delegere som en av kjernekompetansene en leder kan ha. Tydelighet, klare forventninger og oppgaveavklaring virker å være særlig viktig for ledelse i kommunal sektor. Også Linda Lai, i samarbeid med KS, mener rolleavklaring er en viktig faktor for ledelse i kommunal sektor. Det kan ha en sammenheng med, som både Ledere der lykkes og våre informanter sier, at kommunal sektor kjennetegnes av komplekse oppgaver i et klima der politisk enighet er viktig.

I konfliktsituasjoner anses det som særlig viktig å holde på de etiske verdiene, mener flere av våre informanter. Det blir også nevnt at når man står i en konfliktsituasjon, er det viktig at man står for de avgjørelsene man har tatt. Dette er noe vi kjenner igjen fra Ledere der lykkes som en av kjernekompetansene; rotfestet under press. Denne handler om at man skal holde fast i de personlige grunnverdiene også når de blir utfordret (Langenge, 2008, 12).

Situasjonsbestemt og fleksibelt

Informanter i både kommunene og fylkeskommunen mener situasjonsbestemt ledelse ofte oppstår fordi skiftende roller og oppgaver krever tilpasning. Fleksibilitet er blant annet en av faktorene Linda Lai anser som viktig for ledelse i kommunal sektor, og som kanskje også kan settes i sammenheng med kompleksiteten i organiseringen og oppgavene. Kommunene må være tilpasningsdyktige til endringer i politiske klima, økonomiske rammebetingelser og løsning av oppgaver for innbyggerne. Dette krever en fleksibel organisasjon som er i stand til å snu raskt ved behov. Jacobsen (2012, 22) slår fast at endring finner sted i alle sektorer, og at vi må forholde oss til det. Informantene våre er enige i at innovativ ledelse, endringsledelse og en tydelig lederprofil er viktig i kommunen. Flere av kommunene trekker frem at de i det siste har jobbet mye med endringsledelse, og flere av informantene sier også at de har hatt, og har, kurs og prosjekt som går på dette med endringsledelse og

innovasjonsledelse. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 6.4 som omhandler ledelse i fremtiden.

Det nevnes ikke stor forskjell mellom kommuner og fylkeskommuner om hvilke ledelsesformer som er påkrevet. Fylkeskommunen er kanskje mer opptatt av hvordan ledelsesformen henger sammen med deres politiske mandat. En informant beskriver at utøvelsen av ledelse veksler mellom linje og hierarki, fordi den politiske overbygningen potensielt kan føre til brytninger i linjene. Som administrativt ansatt må man ikke forsøke å ta styringen fra politikerne. Christensen m.fl. (2004, 17) mener at for å kunne forstå den komplekse rollen til ledere i offentlig sektor, er det viktig å forstå under hvilke omstendigheter de jobber; de har folkevalgt ledelse, de må møte mange kryssende hensyn, og de må kunne korrigere for problemer i markedet. Noen informanter forteller at det kan oppstå spenning mellom den administrative og politiske strukturen, noe som krever fintfølende håndtering. Til gjengjeld nevnes det at de beste prosessene gjerne oppstår der politikk og administrasjon samarbeider godt.

Strategisk kompetanseutvikling

Linda Lai definerer strategi som «overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultater. En strategi er i sin essens en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å oppnå definerte mål» (Lai, 2004, 31).

Kompetanse er et fundamentalt element i forbindelse med utforming og implementering av strategier på alle nivåer. Den kompetansen en organisasjon forvalter gjennom sine medarbeidere, påvirker hvilke virksomhetsområder det er aktuelt å satse på, samt hvilke konkurransemessige fordeler det er mulig å oppnå (Lai 2013, 29 og 31). Lai hevder at kompetanse er en av organisasjonenes viktigste ressurser, og det er viktig å jobbe målrettet for å skaffe den kompetansen som organisasjonen har behov for. Å etterspørre generell kompetanse kan virke lite gunstig, på samme måte som å kopiere andre bedrifters kompetansestrategier vil være meningsløst fordi alle bedrifter har egne behov. Strategisk ledelse krever altså kompetanse om kompetanse (Lai, 2004, 54). Informantene våre opplever at det er stor bevissthet på kompetanseutvikling i kommunene, og det er også noe de verdsetter høyt.

Lai (2004, 55) mener det må utarbeides en strategi som viser veien mot målene, hvor kompetansestrategi bør være i fokus. Det presiseres at målene bør være konkrete og målbare, da det er en forutsetning for senere å kunne gjennomføre en hensiktsmessig evaluering av tiltakene. En slik omfattende strategisk kompetanseutviklingsplan er ikke bestandig gjennomførbar i praksis, tross alt arbeidet som ligger bak utarbeidelsen av planen. Dette kan skyldes bl.a. budsjettforandringer og utfordringer knyttet til gjennomføring av kompetansetiltak. Det vil være viktig å informere om konsekvenser og forventningene til utviklingsplanen. Her må ledelsen være klar og stille krav for å få gjennomført strategien og jobbe bevisst mot måloppnåelsen (Lai, 2004, 61-63). De fleste av våre informanter syns de møter tydelige krav og klare forventninger, selv om det som nevnt tidligere er mer diffuse mål i offentlig sektor. Mange av informantene våre mener også de har høy grad av involvering og medvirkning på arbeidsplassen.

6.2.2 Har kommunen noen strategier og prinsipper for god ledelse?

Nærmest samtlige av informantene våre svarte at kommunen de arbeider i har utarbeidet egne strategier og prinsipper for ledelse. Disse prinsippene er forankret på ulike måter gjennom dokumenter og beskrivelser som kommunen har utarbeidet; i stillingsbeskrivelser, lederplakater, lederavtaler, virksomhetsplaner, HR-planer, arbeidsgiverstrategier eller egen ledelsesplattform. Strategiene og prinsippene for god ledelse settes i de aller fleste kommunene i sammenheng med de visjonene og verdiene kommunene står for. Fylkeskommunen sier for eksempel at det er viktig å ha en visjon med mange kontrollmekanismer. Visjonene er der for at man skal utvikle seg, ikke bare gjøre det som føles trygt. Eriksson-Zetterquist mfl. (2014, 196) skriver at strategi handler om å planlegge hvordan man kan håndtere situasjoner det er vanskelig å planlegge for; interne og eksterne utfordringer som kan oppstå i fremtiden. Lai (2004, 32) presiserer også viktigheten av å ha strategier i offentlig sektor. Hun hevder at offentlig sektor stadig møter høyere krav til inntjening og effektivitet, og at det blir mer konkurranse fra private foretak. Behovet for å tenke strategisk øker dermed også, for å sikre at organisasjonen har mulighet til å konkurrere om brukere og ressurser, og dermed overleve på sikt.

Det øverste ledernivået opplyser om at ledelsesprinsippene og – verdiene blir nevnt i mange sammenhenger, som internavis, utlevering av lederplakater og informasjonsmøter. De

kommunene som arbeider mest med lederutvikling forteller at lederutviklingsprogrammene de bruker er skreddersydd til kommunens visjoner og verdier, og at en stor del av hensikten med utviklingsprogrammene er nettopp å skape en felles forståelse av hva det vil si å være leder i akkurat deres kommune. Det er bred enighet om at ledelse er høyt prioritert i kommunene, og det brukes mye ressurser på å få til en felles ledelse.

Busch (2014, 18) skiller mellom målverdier og instrumentelle verdier, der målverdien er en ønskelig tilstand og instrumentell verdi er knyttet til en bestemt måte å handle og oppføre seg; altså en regulering av organisasjonens adferd. Videre definerer Busch (2014, 19) tre sentrale dimensjoner i verdier; kognitiv, emosjonell og motivasjonell. Den emosjonelle siden til verdien vil si at adferd som ikke stemmer overens med verdien kan skape negative reaksjoner. Mange av våre informanter snakker om etisk grunnlag som et viktig fundament i deres ledelse, og som en regulator for egen lederadferd. For eksempel nevner en informant hvordan han håndterer konfliktsituasjoner gjennom å kanalisere organisasjonens etiske grunnlag og verdier. De fleste informantene våre sier også at kommunens verdier er sentralt i deres lederprinsipper, og at man aktivt forsøker å følge disse i arbeidshverdagen. Med andre ord kan man kanskje si at kommunens verdier er målverdier, og kommunenes etiske grunnlag er instrumentelle verdier.

Betydningen av å kommunisere organisasjonens mål, strategier og resultater nedover i organisasjonen kan ikke overvurderes. Busch mfl.(2010, 386) skriver at informasjon nedover i organisasjonen er nært knyttet til målstyring og dermed til ledelsesfunksjonen, og at å gi alle ansatte nok informasjon er prekært for at de skal kunne utføre arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. Gunnigle og Moore (1994) peker på at forskning viser at mengden av informasjon en medarbeider får, typisk synker parallelt med hierarkisk nivå. Mens ledere, mellomledere og medarbeidere med spesielt viktige stillinger, f.eks. spesialister, vanligvis får mye informasjon om overordnede strategier og mål, får medarbeiderne på lavere nivå mye mindre informasjon.

Ifølge Busch mfl. (2010, 386) er det viktig å informere hele organisasjonen om hvilke mål det arbeides mot for å oppnå en målrettet organisasjon. Det er videre hensiktsmessig om flest mulig er med på å fastsette målene, fordi det vil skape realistiske mål og en forpliktende holdning til å arbeide mot dem. Lai (2013, 33) mener at informasjon om mål, strategier og

resultater er viktig både for å motivere medarbeiderne og øke lojaliteten til virksomheten, samt for å legitimere satsingen på utvalgte områder.

Det kan se ut til at kommunenes verdier og visjoner spiller en stor rolle i ledelsesarbeidet hos våre informanter. Strategiene og prinsippene de har utarbeidet gjenspeiler ofte verdiene i organisasjonen. Det ser derimot ut til at flere av kommunene mangler rutiner for hvordan disse strategiene skal distribueres effektivt nedover i hierarkiet.

6.3 Drømmesituasjonen for ledelse

Som man kan se i del 5.3 av rapporten, får vi mange og varierte svar når vi i fokusgruppene ber informantene beskrive drømmesituasjonen innenfor ledelse i deres kommune/fylkeskommune. Noe av det som går igjen flest ganger er at det er ønskelig med mer arbeid omkring rekruttering, refleksjon omkring ledelse og ikke minst, en mer helhetlig organisasjon og kultur. Det blir av flere informanter sagt at det ikke nødvendigvis er et ønske om å bedre ressurser og å unngå utfordringer i fremtiden, men at det er et ønske om en mer robust ledelse som kan stå imot utfordringer og møte endringene i kommunal sektor på en god måte. Det som også blir sagt flere ganger er at informantene i stor grad er fornøyd med dagens situasjon i sin organisasjon, og deres beskrivelser av drømmesituasjonen bærer preg av et ønske om å jobbe videre med og utvikle områder de allerede arbeider med, og ikke nødvendigvis utvikle helt nye tiltak. Det som allerede gjøres i kommunal sektor ser på mange måter ut til å fungere, det er bare ønskelig å utvikle det i større grad.

6.3.1 Helhetlig organisasjon

Eksempel 5

«Når en rektor ringer oss og ber om hjelp, kan de spørre: hvordan kan dere i kommunen hjelpe oss med dette? Jeg ønsker at alle skal oppleve at de er en del av kommunen, og at det ikke er vi som sitter på rådhuset som er kommunen. Jeg skulle ønske de spurte: hvordan kan vi i kommunen løse dette sammen? At det er en vi-følelse i hele kommunen».

Vi har her valgt å fokusere på ønsket om en mer helhetlig organisasjon. Dette går igjen i flere av svarene, både i forhold til kultur, samarbeid, felles mål og forventninger og innenfor

systemtankegang. Flere informanter nevner at en sterkere fellestanke i organisasjonen, hvor det jobbes mot et felles mål og alle har en tanke om at de er et ”vi”, er en viktig del av en suksessfull kommune. Det finnes svært mye teori på viktigheten av å ha en felles kultur innad i organisasjonen (for eksempel Busch og Vanebo, 2003 og Eriksson-Zetterquist m.fl. 2014), både for å øke motivasjonen innad, men også for å skape et mer helhetlig og samlet omdømme utad. Strand (2007, 198) legger frem tre formål organisasjoner kan bruke kultur på. Kultur kan brukes som styringsinstrument (gi retning), for å motivere og skape identitet, og som middel til å presentere organisasjonen.

Også verdier kan brukes for å skape motivasjon og for å bedre styring (Busch 2014, 18), og vi har observert på at kommunene anser de visjoner og verdier de har utarbeidet som sentrale for kulturen. Trice og Beyer (1993, i Strand 2007, 212) har etablert fire roller ledere kan innta som kulturpåvirkere. De kan:

- Integrere delvis motstridende kulturelementer
- Uttrykke kulturen ved sin person
- Forandre kulturen ved å svekke og omtolke grunnfestede trekk
- Være grunnleggere som gir vesentlige impulser til hvordan organisasjonskulturen skal være

Det er også interessant å se på hvorvidt det er mulig for ledere i kommunal sektor å endre kulturen innad i organisasjonen og hvordan det i så fall kan gjøres. Strand (2007, 210) hevder at kulturer er stabile fenomener som er vanskelige å endre, men de er likevel ikke statiske, og inneholder variasjoner som kan gi endring. Nye roller, nytolkning av symboler og ansettelser av nye medarbeidere er eksempler på faktorer som kan endre en organisasjonskultur. Hvor mye en leder egentlig kan gjøre for bevisst å endre en organisasjons kultur, er derimot vanskelig å si. I organisasjoner som har en stabil kultur, slik som kommuner, er lederen selv en del av kulturen. Lederen må kjenne kulturen og uttrykke den gjennom seg selv (Strand, 2007, 210).

Samtidig poengterer Strand (2007, 211) at kulturen kontrollerer ledelsen like mye som ledelsen kontrollerer kulturen. Flere av våre informanter har nevnt viktigheten av verdiledelse, eller å lede gjennom eksempel. Som en informant sa, så er man toppleder i

kommunen uansett situasjon og bør regulere sin adferd deretter. Kulturen og ledelsen har dermed en gjensidig påvirkning på hverandre; lederne i kommunene påvirker kulturen gjennom sin ledelse, samtidig som lederrollen de inntar påvirker dem på et personlig plan.

Det er mange av kommunene som ser viktigheten av at lederne skal *være* kulturen. Det blir forventet av lederne vi snakket med at de skal bruke kommunens visjoner, verdier, etiske grunnlag og lederprinsipper aktivt i sin utførelse av ledelse. Slik kan man kanskje si at organisasjonskulturen også former lederen. Samtidig kan man, med henblikk på Strand (2007, 212), som mener at det ikke nødvendigvis er gitt at lederne faktisk kan påvirke organisasjonskulturen i særlig grad, si at det på mange måter kan være utfordrende for lederne i kommunal sektor bevisst å utvikle en sterkere kultur.

Funnene våre viser videre at det er et ønske om mer tydelige mål og forventninger innad i kommunen. Gjennom å jobbe videre med målsetting, kommunikasjon av prinsipper og strategier nedover i organisasjonen og rolleavklaringer, vil ledelsen kunne skape en sterkere helhet og felles målforståelse i organisasjonen. Man trenger derfor ikke nødvendigvis jobbe direkte med kulturen for å utvikle en sterkere fellesskapsfølelse. Kulturen kan jobbes med gjennom konkrete tiltak som forventninger, mål og evaluering, og gjennom denne prosessen oppnå mer helhet i organisasjonen.

6.3.2 Robust ledelse

I en av fokusgruppene ble det sagt at det viktigste i en drømmesituasjon ikke handler om å ha ubegrensede midler, men å ha ledere som tåler motgang og økonomiske utfordringer. Jacobsen (2012, 22) hevder at det er viktig at en leder har kompetanse til å veilede og gjennomføre en endringsprosess. Alvesson og Svenigsson (2003 i Eriksson-Zetterquist mfl., 2014, 281) påpeker at det er lederens rolle å sette retning og strategi for fremtiden, og lede endringsprosesene som fører frem mot målet. Det kan sammenlignes med det informantene våre sier, om at en god leder er en som står stødig under press og peker ut retning når det er vanskelig å se kursen. Andre informanter ønsker en ledelse som står for de avgjørelsene som er tatt og som står i det uten å trekke seg underveis. Dette finner vi igjen i Ledere der lykkes som omtaler det å være *rotfestet under press* som en av de fem kjernekompetansene for suksessfulle ledere.

Vi har nå sett på to aspekter ved drømmesituasjonen for ledelse i kommunal sektor. Det ser ut til at våre informanter ønsker seg en mer robust ledelse, og en større helhetsforståelse innenfor mange områder i organisasjonen. I den neste delen går vi inn på hva fremtidens ledelse innebærer, og hvordan man på en god måte kan møte den og sikre god ledelse i fremtiden.

6.4 Hvordan sikre god ledelse

I denne delen skal vi se videre på fremtidige utfordringer i kommunal sektor i årene som kommer, deriblant kommunereformen. Vi ber derfor våre informanter om å reflektere rundt hva de tror må til for å sikre god ledelse, hvilke lederferdigheter som de anser som særlig viktig og hva som må gjøres for å sikre god ledelse i kommunal sektor i årene som kommer.

6.4.1 Ledelse i fremtiden

All fremtidig endring kommer til å være ledet (Arnulf, 2012, 130). Slik vi bruker ordet i dag, er ledelse nærmest ensbetydende med å vise veien inn i fremtiden. For Weber (1922), Burns (1978) og Carlyle (2001), var alle samfunnets institusjoner skapt og grunnlagt av ledere, og uten fornyet ledelse går organisasjoner til grunne (Arnulf, 2012, 130). Våre informanter trekker frem at det i kommunal sektor vil skje store endringer når kommunereformen blir iverksatt. Det vil bli flere innbyggere, mindre penger og færre ansatte. Det vil derfor være behov for nye blikk, nye metoder og ny kompetanse. Innovasjon og endringsblikk vil være ferdigheter ledere i kommunal sektor vil dra nytte av. Lederne må dessuten evne å ha det lange blikket. Strand (2007, 566-568) hevder at ledelse i en foranderlig fremtid har en rekke implikasjoner. Mulighetene til å styre, kontrollere og forutsi er mindre, samtidig som informasjonen om verden er mer rikholdig, og kravene til tolkning og passende reaksjon er høyere. Denne type arbeidsliv kan gi mange utfordringer for ledere som skal lede de nye generasjonene, bestående av arbeidstakere som ikke nødvendigvis er samlet på én arbeidsplass eller til samme tid (Strand 2007, 566-568, Allvin, 2011, 38).

Ifølge Jacobsen (Jacobsen 2009 i Jacobsen 2012, 21) har antallet kommuner vært mer eller mindre det samme siden 1960-tallet frem til i dag. Som nevnt i kapittel 2.3, vil kommunereformen danne større kommuner med flere innbyggere. For å styrke ledelse i

kommunal sektor må lederne få nødvendig kompetanse til å takle de utfordringer kommunal sektor står ovenfor. Det at informantene våre er klar over og forberedt på endringene som foregår i kommunal sektor, kan tyde på at de er på riktig vei og har startet tankeprosessen rundt endringene som kommer.

6.4.2 Hvilke lederferdigheter vil bli etterspurt?

Lederkvaliteter og ledersuksess kan ifølge Strand (2007, 537) bare i begrenset grad beskrives i universelle termer. Situasjonen, organisasjonstypen, kulturen og liknende, har ulike krav som farger bedømmelsen av ønskede lederkvaliteter eller en leders suksess. Ulike parter kan også ha ulike bedømmelser av samme ledergjerning (Strand, 2007, 537). Informantene våre hevder at det blir viktig med ledere som evner å tenke helhetlig, ledere som tåler endringsprosesser, og ledere som evner å gjøre prioriteringer. Det vil også være viktig med ledere som har pågangsmot og gjennomføringsevne, ledere som evner å ha det langsiktige blikket og å se ut over sitt eget område, og som kan tenke strategisk fremover, samt ledere som er gode på dialog og medvirkning. Videre må en leder evne å lese sosiale relasjoner og å være en utfordrende sparringspartner for sine medarbeidere. Dette finner vi igjen som en av kjernekompetansene i Ledere der lykkes; tillitsvekkende sparring. Informanter i fylkeskommunen ønsker videre ledere med høy etisk standard, god intelligens og gode samarbeidsevner. I tillegg vil fagkompetanse være viktig for å møte fremtiden i et samfunn med stadig utvikling. Yukl (2010, 30) mener lederegenskaper er en del av et større bilde men må ses i sammenheng med andre faktorer som kan påvirke utfallet av ledelse. Busch mfl. (2010, 326) mener på sin side at en god leder er en som greier å utvikle en god prosess for ledelse innenfor sitt område. Man kan kanskje tolke det dit hen at prosessen for og utførelsen av ledelse er like viktig, om ikke viktigere, enn hvem lederen er.

Jacobsen (2012, 22) hevder at vi er i en tid med stadig sterkere endringspress, og det vil derfor bli enda viktigere å håndtere organisatoriske endringer på en god måte. Strand (2007, 537) sier også at en god leder reduserer usikkerhet og gir ansatte tro på at de kan få det til. Våre informanter i kommunene og fylkeskommunen har mange tanker rundt hvilke lederferdigheter som må til i et samfunn som stadig er i endring. Man kan ikke bare lene seg tilbake og se hva som skjer. Det blir viktig å forlange at endringer skjer på en aktiv og planlagt måte. Derfor settes det større og større krav om kompetanse til å gjennomføre og

lede en endringsprosess; det vi kaller endringsledelse (Jacobsen, 2012, 22). Evnen til å utføre endringsledelse er noe flere av våre informanter fremhever som viktig i kommunal sektor i årene som kommer.

6.4.3 Hva bør gjøres for å sikre god ledelse i fremtiden?

Samlet sett kommer informantene med flere klare forslag til hvordan man kan jobbe for å sikre god ledelse i deres kommune, og nedenfor legges de viktigste tiltakene frem. Informantene i fylkeskommunen og informantene i kommunene kom med en rekke av de samme svarene. Vi har derfor i det følgende valgt å analysere dataene under ett.

Omdømme

Byrkjeflot (2012, 1) sier at omdømmebygging er blitt stadig viktigere i offentlig sektor. Organisasjoner må danne sin egen identitet og være proaktive med tanke på å påvirke omgivelsens oppfatning positivt (Byrkjeflot, 2012, 1). Grunnlaget bak omdømmebygging handler om at en organisasjon alltid skal være bevisst på sine omgivers oppfatning rundt egen virksomhet og aktivt søke å påvirke disse oppfatningene (Fombrun 1996 i Byrkjeflot 2012, 3). Informantene våre bekrefter denne teorien ved at det stadig nevnes at det er viktig for kommunesektoren med godt omdømme, slik flere ønsker å bli ledere i kommunal sektor. Flere informanter syns også at det er viktig at lederstillingene har spennende og interessante oppgaver, og at disse synliggjøres for å skape et bilde av kommunen som en attraktiv arbeidsplass.

Kultur og arbeidsmiljø

Gjennom Hawthorne-forsøkene ble det på 1930-tallet oppdaget at den sosiale kontakten mellom arbeidere er den faktoren som har størst betydning for effektivitet og at gode relasjoner mellom ledere og kolleger fører til en bedre arbeidssituasjon. Lederen ble i slike tilfeller oppfattet som mer menneskelig, og arbeideren fikk en oppfatning av at de sammen skulle nå et mål. Arbeideren følte dermed at han hadde mer innvirkning på egen arbeidssituasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003, 19). Våre informanter i fylkeskommunen mener det er viktig med opplevd trygghet, åpenhet og respekt innad i organisasjoner.

Eriksson-Zetterquist (2014, 209) skriver at en bedrift med sterk kultur gjerne har mer tilfredse ansatte, og at denne tilfredsheten øker sannsynligheten for at de ansatte arbeider

hardere. Eriksson-Zetterquist beskriver videre teori Z, som hevder at økt produktivitet oppnås når de ansatte er engasjerte, og at det er lederne oppgave å sørge for at de ansatte bruker energien sin på riktig måte. Våre informanter sier de ønsker en felles kultur – å være et «vi» i større grad. Informantene ønsker en mer åpen tilbakemeldingskultur, der kommunikasjonen flyter lett innad i organisasjonen. Også Spurkeland trekker frem relasjoner og kommunikasjon som essensielt for ansattes trivsel.

Nettverk og sosial støtte

Lederne må oppleve at de har støtte og lojalitet blant sine likemenn og fra egen leder. Det blir også sagt at en felles og støttende kultur er en forutsetning. Med dette ønsker de et felles ledernettsverk der de lærer å tenke strategisk og drive teamutvikling i organisasjonen. En informant mener også at det trengs en bedre tilbakemeldingskultur for å kunne evaluere tiltak, samt å lære av hverandre. I forum hvor erfaringer deles kan man føle seg mindre alene om utfordringer. Gjennom refleksjon kan man bli bedre rustet til å takle samme eller liknende utfordringer ved senere anledninger (Midthassel, 2003). Schön (1983 i Midthassel, 2003) hevder at selv om det er mulig å reflektere mens man handler, vil kvaliteten på refleksjonen øke når den foregår utenfor selve handlingen. Våre informanter hevder at det er behov for et klarere resultat- og målfokus, det må settes av tid til refleksjon og man bør øke arbeidet med god ledelse. Ved å gi rom for lederne til å speile hverandre, kan de øke sin forståelse av ledelse. Det blir derfor viktig med gode nettverk mellom ledere.

I forum hvor erfaringer deles kan man føle seg mindre alene om utfordringer. Gjennom refleksjon kan man bli bedre rustet til å takle samme eller liknende utfordringer ved senere anledninger (Midthassel, 2003). Schön (1983 i Midthassel, 2003) hevder at selv om det er mulig å reflektere mens man handler, vil kvaliteten på refleksjonen øke når den foregår utenfor selve handlingen. Våre informanter hevder at det er behov for et klarere resultat- og målfokus, det må settes av tid til refleksjon og man bør øke arbeidet med god ledelse. Ved å gi rom for lederne til å speile hverandre, kan de øke sin forståelse av ledelse. Det blir derfor viktig med gode nettverk mellom ledere.

Jacobsen og Thorsvik (2007, 262) skriver at folk som jobber med same type arbeidsoppgaver får samme type erfaringer, og dette gjør det lett for dem å snakke med hverandre. I tillegg vil likemenn gjerne ha likt språk og symboler, og dermed gode muligheter for å kommunisere

uten misforståelser. Mellom personer med slike felles interesser og felles forståelse vil det ofte utvikle seg personlige tillitspregede relasjoner, og man vil lett kunne tilfredsstille hverandres behov for sosial støtte. Dette viser viktigheten av nettverk, slik som informantene ønsker, der likesinnede og likemenn får snakke sammen og utvikle relasjoner som kan støtte opp om deres daglige arbeid.

Videre blir det også sagt at politikerne må spille på lag dersom man skal oppnå resultater. Informanter i kommunene nevner også at det i flere situasjoner vil være ønskelig med et mer tydelig og konkret rammeverk med en klar retning, mer konkrete strategier og forventninger, og et mer samlet budsjett. I kommunal sektor kan det være vanskelig å gi en klar retning, fordi mange ulike aktører har kryssende ønsker, noe som kan gjøre mandatet og oppgavene diffuse (Christensen mfl., 2004, 17). Det blir hevdet at det lett kan skje spenninger mellom politikerne og administrasjonen. Informantene mener at politikere som blander seg inn i områder de egentlig ikke har mandat til skaper problemer. Flere informanter ønsker derfor et tydeligere skille mellom politikk og administrasjon. Vi tror dette ønsket er et uttrykk for at det ofte kan være krevende målkonflikter og kryssende forventninger.

Forenkling og tydeliggjøring

Våre informanter ønsker enklere og tydeligere lederverktøy, rutiner, prosesser og digitale støtteverktøy. Det er også viktig å sørge for at ledere og medarbeidere blir trygge på å bruke disse hjelpemidlene. Informantene ønsker at rammeverk, strategier og forventninger kommuniseres godt fra lederhold. Busch mfl. (2010, 386) mener at god informasjon og kommunikasjon av mål nedover i organisasjonen er viktig for å sikre målrettet arbeid.

Våre informanter ønsker videre å øke bevisstheten rundt medbestemmelse og samarbeid på tvers i kommunen, samt å redusere tid til administrasjon. Siden ressurser alltid er begrenset, vil de fleste organisasjoner søke å fjerne «slakk» i organisasjonen for å redusere omkostningen (March i Arnulf, 2012, 23). Å forenkle organisasjonen, forbedre lederverktøy og rutiner, samt å danne et mer tydelig og konkret rammeverk vil derfor kunne være med på å redusere omkostninger. Samtidig er det viktig at man ikke forenkler og «slanker» kommunen så mye at det går utover samfunnsmandatet eller tjenestene til innbyggerne.

Fornyning og utvikling

Innovasjonsledelse er noe som ofte kommer opp i fokusgruppene. Informantene våre mener i den forbindelse at det er viktig å gi fullmakt til at lederne kan prøve ut nye løsninger og være innovative i sine respektive sektorer. Busch og Vanebo (2003, 430) hevder at det i forbindelse med radikale endringer vil være nødvendig å skape en forbindelse mellom innovasjon, omdanning og kontinuitet. Dette er fordi alle store endringer vil føre til uro og ustabilitet. Man må derfor hele tiden avveie innovasjon mot kontinuitet. Ledelse av innovasjon blir sett på som en søke-lære-prosess med blikk på nye ideer og intensjoner (Busch og Vanebo, 2003, 430-431).

Våre informanter retter et stort fokus mot rekruttering, opplæring og utvikling. Strand (2007, 468) nevner ulike rekrutteringsteknikker som benyttes av organisasjoner. Deriblant vurdering av kvalifikasjoner og arbeidserfaringer samt intern rekruttering. Han hevder at det, i tillegg til å ha fokus på rekruttering av riktige folk, er minst like viktig å ha en god organisatorisk opplæring for å heve kompetansen over hele linjen. Våre informanter mener rekruttering er inngangsporten til fremtiden, og tror bedre verktøy for å velge ut nye ledere kan være med på å sikre god ledelse. Leder- og talentutvikling nevnes som viktige verktøy, og det kan vurderes å øke samarbeidet med universitets- og høyskolemiljøer for å få tak i nye, unge lederspirer. Samtidig mener våre informanter det er essensielt å rekruttere innad i organisasjonen, blant annet for å sikre god organisatorisk hukommelse og for å sikre muligheter for karriereutvikling for kommunens ansatte.

I følge Lai (i KS, 2014, 12) er kompetanse en av organisasjonens viktigste ressurser. Det er derfor viktig å jobbe målrettet for å skaffe den kompetansen organisasjonen har behov for. Våre informanter kunne tenke seg mer tid og penger til å tenke strategisk og langsiktig, samt å ha tid til å kunne reflektere rundt sin egen rolle. En slik omfattende strategisk kompetanseutvikling er ifølge Lai (2004, 61-63) ikke alltid mulig å gjennomføre. Ofte vil satsing på kompetanse bli betraktet som en ren kostnad og dermed ikke bli prioritert. Lai mener derimot kostnadene bør betraktes som en investering i organisasjonens kompetansekapital (Lai, 2004, 64). I kommunenes tilfelle er det nok spesielt det økonomiske aspektet av kompetanseutvikling som kan være problematisk. Dette har bakgrunn i at det vil være offentlige midler som vil bli brukt på å heve kompetansen. Det er ikke gitt at politikerne vil ønske å prioritere dette.

Informantenes svar kan tyde på at det er flere områder som kan tas tak i for å øke sjansene til å skape god ledelse i kommunal sektor, blant annet omdømme, ledernettsverk, arbeidsmiljø og organisasjonskultur, forenkling og tydeliggjøring, fornying og utvikling, rekruttering og talentutvikling og satsing på kompetanseutvikling.

7. Avsluttende sammendrag

Etter dette prosjektet sitter vi igjen med inntrykk av at det jobbes mye med ledelse i kommunal sektor. Ledelse jobbes med i mange forum og er høyt prioritert. Vi opplever at kommunene ser viktigheten av å holde seg faglig oppdatert på ledelse, og både benytter seg av videreutdanning av medarbeidere og innleie av eksterne ressurser for å sikre dette. Kommunene vi har snakket med har et bevisst forhold til å rekruttere, utvikle og beholde gode ledere. Lederutvikling blir prioritert både som en del av å forbedre tjenesteapparatet, og som et eget utviklingsområde. Det kan virke som om det har skjedd en modningsprosess de siste årene, hvor flere og flere kommuner har utviklet egne prinsipper og retningslinjer for ledelse tilpasset lokale forhold.

Som vi har pekt på flere steder i analysen stemmer våre informanters svar godt over ens med de fem kjernekompetansene i Ledere der lykkes. Ledere der lykkes konkluderer med at disse kjernekompetansene opptrer sammen i ulik grad og kjennetegner den suksessfulle leder (Langenge, 2008). Alvesson og Svenigsson (2003 i Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2014, 281) sier at mange definisjoner av ledelse vektlegger lederens rolle i å sette retning og strategi for fremtiden, lede endringsprosesser og sørge for å nå organisasjonens mål. Ifølge Lai (i KS, 2014, 12) er kompetanse en av organisasjonens viktigste ressurser. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at lederne i vårt utvalg har flere forutsetninger for å sikre god ledelse i kommunal sektor, og at de er godt rustet for fremtidige utfordringer.

Rekruttering og utvikling er noe som nevnes svært ofte i våre samtaler med ledere i kommunal sektor, og spesielt når vi spør hvordan man kan sikre god ledelse i fremtiden. Det er stor bevissthet rundt dette, og kommunene ser verdien i samarbeid med universitets- og høyskolemiljøer. Det kan likevel se ut til at dette ikke er noe som i veldig stor grad blir gjennomført i praksis, både på grunn av økonomiske hensyn og tidspress. Vi tror kommunal sektor vil kunne tjene mye på å øke sitt samarbeid med studenter og nyutdannede.

Kommunal sektor har de siste årene hatt en oppsving i popularitet blant unge (Oustad, 2011). De blir i stadig større grad sett på som likeverdige konkurrenter til privat sektor, og flere og flere ønsker seg en jobb i det offentlige. En karriere i kommunal sektor byr på spennende oppgaver, stabilitet og givende arbeid som ikke bare er orientert rundt økonomiske resultater.

Det vil trolig gagne kommunene å i større grad reklamere for sin spennende sektor. En karriere i offentlig sektor krever mye av ledere, og man må kunne balansere flere kryssende hensyn og jobbe under et stadig endrende politisk klima. Vi tror mulighetene og gevinstene med å arbeide i kommunal sektor med fordel kan formidles i større grad, spesielt i arbeidet med å rekruttere fremtidige ledere og medarbeidere.

Fra våre intervjuer og fokusgrupper har det også kommet frem at kommunal sektor i stor grad følger med på ledelsestrender. Det er for tiden stor bevissthet rundt innovasjon og endring, ikke bare i kommunal sektor, men i ledelsesteorier generelt. Det har også blitt nevnt at medarbeiderskap og relasjonsledelse var mye fokusert på for noen år tilbake, noe som også stemmer overens med de ledelsestrendene vi observerer i samfunnet forøvrig.

Kommunene betrakter fremtidige utfordringer og endringer som svært sentrale for sitt arbeid, og trekker ofte frem den kommende kommunereformen og de omstillingene den innebærer. De ser ut til allerede å ha begynt tankeprosessene rundt ledelse i fremtiden, og hvordan kommunene på best mulig vis kan imøtegå endringene som kommer. Det er likevel viktig at kommunene ikke blir for fokusert på effektivisering, omstilling og endring. Grunnfundamentet i kommunal sektor er at det er mange hensyn å ta, og at de ikke er en del av et økonomisk frikonkurransemarked, som privat sektor er. Det er viktig at kommunene ikke glemmer dette, på tross av et mulig sterkt ytre press.

Kommunenes samfunnsoppdrag er å tilby tjenester til innbyggerne på oppdrag fra regjeringen og Stortinget. Kommunal sektor er dermed en del av et stadig skiftende politisk landskap, med endrede krav og forventninger. Vi anser det som viktig at kommunal sektor er bevisst på svingningene dette vil medføre i form av økonomiske og organisatoriske rammebetingelser. Å følge med på utvikling og trender innen ledelse vil ofte være bra for å modernisere og øke populariteten til kommunal sektor, men det er viktig at man også her ikke glemmer kommunenes rolle og fundament. Kommunal sektor må evne å kombinere den indre motivasjonen som følger av bevissthet rundt god ledelse, med ytre omstendigheter og det samfunnsoppdraget kommunal sektor har – som bindeleddet mellom mennesker og politikk.

8. Anbefalinger

På bakgrunn av samlet datamateriale og analyse har vi sammenfattet fem anbefalinger til Kommunesektorens organisasjon. Vi mener disse anbefalingene vil kunne hjelpe til med å sikre god ledelse i kommunal sektor i fremtiden.

1. Tettere samarbeid med kommunene

Den første anbefalingen er å etablere et tettere samarbeid med kommunene, ikke bare hva angår ledelse, men på et mer overordnet nivå. Vi har inntrykk av at kommunene ser på KS som et politisk organ, fremfor en samarbeidspartner de kan rådføre seg med på daglig basis. KS kan med fordel synliggjøre sin kompetanse i større grad og opplyse kommunene om hvilken bistand de kan forvente. Dette vil være utgangspunkt og forutsetning for å få gjennomført de påfølgende anbefalingene. Gjennom dybdeintervjuene og fokusgruppene har vi erfart at lederne ikke føler det er et tett samarbeid med KS. Å etablere det vil være et viktig steg i retning å sikre god ledelse i fremtiden.

2. Nettverk mellom KS og rådmennene

Den andre anbefalingen er å etablere et sterkere samarbeid og nettverk med rådmennene. I dybdeintervjuene etterlyser rådmennene et nettverk hvor de kan lære og dele erfaringer. Dette er noe KS kan bistå med. KS kan for eksempel søke aktiv deltakelse i rådmannsgrupper. Dermed kan KS sørge for at erfaringsbasert læring blir brukt som virkemiddel, og slik gi bedre og bredere støtte til kommunene på et overordnet ledernivå. God ledelse vil ofte starte på toppen, og en rådmann som føler seg trygg og har et godt støtteapparat er et viktig utgangspunkt.

3. Hverdagsrelaterte opplæringsprogram for ledere

Vi anbefaler KS å utvikle flere opplæringsprogram som er knyttet til ledernes faktiske oppgaver og reelle arenaer. I dybdeintervjuene og fokusgruppene har vi erfart at *ledelse* blir mer abstrakt jo høyere nivå vi kommer. Vi mener kommunal sektor vil kunne dra nytte av opplæringsprogram som i stedet for å gjøre ledelse mer abstrakt, søker å konkretisere og gjøre det gjenkjennelig og hverdagsrelatert. KS kan for eksempel tilby kurs hvor ledere med

like oppgaver spiller ut reelle situasjoner fra sin hverdag i fellesskap, reflekterer i gruppe og får praktiske råd og tilbakemeldinger fra de andre deltakerne. Det er vanskelig å snakke om ledelse uten å sette det i en kontekst. Det vil derfor ofte være lettere og mer lærerikt å se hvordan god ledelse kan bli utspilt i konkrete situasjoner ledere befinner seg i.

En annen mulighet er at KS kan tilby kurs for å lære kommunene selv å holde hverdagsrelaterte opplæringsprogram. På denne måten vil man kunne tilby kommunene flere verktøy og arenaer for å utvikle sine ledere.

4. Talentutviklingsprogram

Vår neste anbefaling er at KS utvikler talentutviklingsprogram for lederspirer. Kommunal sektor har et stort omfang tilsatte hvor det er sannsynlig å tro at det finnes ansatte med et ledertalent og et stort potensiale selv om de i dag ikke innehar en lederstilling. For å fange opp disse kan det være i KS og kommunenes interesse å tilby talentutviklingsprogram. Her kan talentene få opplæring og gjøre seg erfaringer som kan gjøre dem bedre rustet til en gang å bli ledere. Talentene bør selv kunne melde seg på dette tilbudet, samt at arbeidsgiver bør kunne anbefale personer de mener har et talent. KS kan også eventuelt legge til rette for at kommunene selv kan danne ordninger for å fange opp talentspirer innad i sin organisasjon.

5. Synliggjøre KS' publikasjoner og dokumenter

Den siste anbefalingen er å synliggjøre de dokumentene og publikasjonene KS lager i større grad. Fra dybdeintervjuene har vi erfart at de færreste lederne vi har snakket med har hørt om Skodd for framtida, eller velger ikke å forholde seg til det. For at KS skal kunne bidra til å sikre god ledelse, er det viktig at den kunnskapen som de sitter med blir kommunisert til og mottatt av kommunene på en god og effektiv måte. Vi mener KS kan vurdere å utvikle bedre rutiner for å synliggjøre sin kunnskap.

Vi håper og tror at KS, ved å gjennomføre disse anbefalingene, vil kunne være en viktig bidragsyter i arbeidet med å sikre god ledelse i kommunal sektor i fremtiden.

Litteraturliste

Akershus Fylkeskommune (20.04.2015b). Avdelinger og enheter. Hentet fra: <http://www.akershus.no/om-fylkeskommunen/organisasjon/administrativ-ledelse/> [Lastet ned 07.05.2015]

Akershus Fylkeskommune (04.05.2015a). Befolkningsutvikling. Hentet fra: <http://www.akershus.no/ansvarsomrader/statistikk-og-kart/statistikkomrader/befolkningsutvikling/> [Lastet ned: 07.05.2015]

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. og Lundberg, U. (2011). *Work Without Boundaries. Psychological Perspectives on the New Working Life*. Chichester: John Wiley and Son, Ltd.

Arnulf, Jan Ketil (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Askheim O.G. og Grenness T. (2014). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bjartveit, Steinar(19.10.2010). *Ibsen lærer oss mye om ledelse*, [aftenposten.no](http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Ibsen-larer-oss-mye-om-ledelse-6415752.html). Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Ibsen-larer-oss-mye-om-ledelse-6415752.html> [lastet ned: 30.04.2015]

Bjørklund, Oddrun (2005). Fokusgruppe – Noen metodiske betraktninger, *økonomisk Fiskeriforskning* Årgang 15 Nr.2005.

Busch, Tor (2014). *Ledelse, kultur og verdier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Busch, T. og Vanebo, J.O. (2003). *Organisasjon og ledelse- et integrert perspektiv*. 5.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Busch, T., Vanebo, J.O. og Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. 6. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, Haldor (2010). Omdømmehåndtering–drivkrefter, kritikk og paradokser *.Scandinavian Journal of Public Administration*, 14 (1 and 2), 3-24.

Bærum Kommune (13.05.2014). Rådmannen. Hentet fra: <https://www.baerum.kommune.no/Organisasjonen/radmann2/> [Lastet ned: 03.03.2015]

Christensen, T., Læg Reid P., Roness P. og Røvik K.A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalen, Monica (2008). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Drammen Kommune (19.01.2015b). Om Drammen kommune. Henter fra:
<https://www.drammen.kommune.no/no/Om-kommunen/> [Lastet ned: 03.03.2015]

Drammen Kommune (10.02.2015a). Fakta om Drammen. Hentet fra:
<https://www.drammen.kommune.no/no/Om-kommunen/fakta/> [Lastet ned: 03.03.2015]

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. og Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Fiva, J.H., Hagen, T.P., Sørensen, R.J. (2014) *Kommunal organisering*. 7. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Grimstad Kommune (19.01.2015). *Rådmannen..* Hentet fra:
<http://www.grimstad.kommune.no/Organisasjonen/Radmann/> [Lastet ned: 05.03.2015]

Grimstad Kommune (20.02.2014). *Fakta om Grimstad*. Hentet fra:
<http://www.grimstad.kommune.no/Om-Grimstad/Fakta-om-Grimstad/> [Lastet ned: 05.03.2015]

Gunnigle, P. og Moore, S. (1994). Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. *Personel Review*, Vol. 23 (1), 63-84.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode*. Utgave 4. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R. og Levin, M. (2009). *Forandring som praksis*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kommunesektorens organisasjon (2012). *Strategier*. Hentet fra: <http://ks.no/tema/Om-KS/Demokrati-velferd-og-arbeidskraft/> [Lastet ned: 05.03.2015]

Kommunesektorens organisasjon (2014). *Skodd for framtida?* Hentet fra:
<http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/Arbeidsgiverstrategier-og-ledelse/Skodd-for-framtida/Skodd-for-framtida/> [Lastet ned: 05.03.2015]

Krippendorff, Klaus (2013). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. 3. utgave. Sage Publications.

Kvinesdal Kommune (10.08.2010). *Rådmannen*. Hentet fra: <http://www.kvinesdal.kommune.no/organisasjon/radmannen/47-radmannen> [Lastet ned: 03.03.2015]

Kvinesdal Kommune (25.06.2014). *Rådmannens sommerhilsen- vi skaper resultater gjennom samarbeid*. Hentet fra: <http://www.kvinesdal.kommune.no/hjem-intranett/1660-radmannens-sommerhilsen-vi-skaper-resultater-gjennom-samarbeid> [lastet ned: 03.03.2015]

Lai, Linda (2004). *Strategisk kompetansestyring*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Langenge, M. M., Hinge, S., Lund, K. og Klange, P. (2008). *Ledere der lykkes*. Hentet fra: http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41623/ImageVaultHandler.aspx

Midthassel, U. V. (2003). Kollegaveiledning - er det verd å bruke tid på? *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 2003 (03-04), 169-175. Hentet fra: www.idunn.no/ts/npt/2003/0304/kollegaveiledning_-_er_det_verd_a_bruke_tid_pa

Nilsen, Jan Erik (08.07.2010). *Kvinesdal*. Hentet fra: <https://snl.no/Kvinesdal> [Lastet ned: 08.05.2015]

Regjeringen (03.11.2014a). *Fakta om kommunereformen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Hvorfor-kommunereform/id752904/> [Lastet ned: 03.03.2015]

Regjeringen (05.11.2014b). *Lokale og regionale prosesser*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Hvorfor-kommunereform/rammebetingelser/id751062/> [Lastet ned: 05.03.2015]

Ryen A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, Jan (2013). *Relasjonsledelse*, 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget .

Sørhaug, Tian(2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling*. Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Oustad, Hans Ola H. (2011, 15.10.). Unge søker trygge jobber i dårlige tider. *Aftenposten*. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/jobb/Unge-soker-trygge-jobber-i-darlige-tider-5561535.html> [Lastet ned: 19.05.2015]

Yukl, Gary (2010). *Leadership in organizations*. 7. Utgave. New Jersey: Pearson.

Weisæth, L. og Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser: en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Vedlegg 1: Revidert mandat

Oppdragsgiver

Kommunesektorens organisasjon (KS).

Oppdragstaker

Prosjektforum ved Universitetet i Oslo (UiO).

Bakgrunn

For å kunne imøtekomme innbyggernes behov fra kommunal sektor mener KS at god ledelse er viktig for suksess. Vinteren 2014 lanserte KS den arbeidsgiverpolitiske satsingen Skodd for framtida. Hensikten er å synliggjøre og skape bevissthet rundt kommunesektorens utfordringer i framtida, og hvilke strategier som skal til for å møte dem. Skodd for framtida er et perspektiv og et verktøy som skal stimulere til at flere kommuner og fylkeskommuner utvikler egne framtidsrettede arbeidsgiverstrategier. Med utgangspunkt i Skodd for framtida jobber KS med å utvikle en ny publikasjon som skal omhandle god ledelse i kommunesektoren.

Som en del av dette prosjektet ønsker KS å få innblikk i hvordan kommunene tenker rundt god ledelse, om det er utarbeidet prinsipper for dette. Det er ønskelig å se på hvordan kommunene arbeider med å fremme god ledelse, hvilke lederferdigheter som er viktig i årene fremover og ikke minst hvordan ledelse kommer konkret til uttrykk i organisasjonen.

Problemstilling

Den overordnede problemstillingen lyder som følger:

«Hvordan sikre god ledelse i kommunal sektor?»

Videre vil følgende forskningsspørsmål være relevante for prosjektet:

1. Hva mener kommunene og fylkeskommunene definerer god ledelse?
 - Hva bygger de sine definisjoner på?
 - Hvordan jobber de i dag for å sikre god ledelse?
 - Hvilke eksempler på god ledelse finnes i kommunene?
2. Hvordan vil kommunene og fylkeskommunene arbeide for å sikre god ledelse i framtiden?
 - Hva vil være de viktigste lederferdighetene i årene framover?
 - Hva må til for å sikre god ledelse?

Metode og utvalg

Gitt problemstillingens karakter vil det være hensiktsmessig å velge ut noen kommuner, og eventuelt et par fylkeskommuner, for en kvalitativ tilnærming. KS anbefaler at det i utvalget

er noen kommuner som jobber mye med ledelse og som er positivt innstilt til å delta i prosjektet. Utvalg av kommuner/fylkeskommune bør videre gjøres på bakgrunn av geografisk nærhet og ulik størrelse. Det er derfor valgt ut fem kommuner og én fylkeskommune: Bærum kommune, Drammen kommune, Grimstad kommune, Kvinesdal kommune og Akershus fylkeskommune.

Det er først og fremst ønskelig å foreta kvalitative dybdeintervjuer med informanter fra hele utvalget. Dette for å gå i dybden på forskningsspørsmålene og samtidig kartlegge ledelsesarbeid i kommunene. En semistrukturert intervjuguide vil derfor være hensiktsmessig.

Videre vil det være nyttig å gjennomføre fokusgrupper i de fire nærmeste kommunene. Målet vil være brainstorming rundt fremtidige utfordringer og i fellesskap utarbeide anbefalinger for aktuelle tiltak. Fokusgrupper kan føre til økt bevissthet rundt problemstillingen og igangsetting av tankeprosesser hos kommunene. Fokusgruppene vil foregå i form av «workshops» på rundt to timer hver, med to ledernivåer i hver kommune; én med øverste ledelse og én med enhetsledere fra ulike sektorer.

Formål

Prosjektarbeidet skal sammenfattes i en rapport som skal leveres til KS og UiO 22. mai 2015. Rapporten skal brukes som innspill til KS sitt videre arbeid med ledelse, og blant annet støtte opp under arbeidet med ny publikasjon om god ledelse i kommunesektoren. Videre skal det holdes to presentasjoner av rapporten; en for KS og en for UiO. Disse avholdes i begynnelsen av juni.

Praktisk informasjon

- Prosjektets varighet strekker seg fra januar – juni 2015.
- KS stiller med lokaler til gruppens disposisjon en dag i uken i prosjektperioden.
- Reisekostnader knyttet til prosjektbesøk utover Oslo-området dekkes i sin helhet av KS.

Vedlegg 2: Intervjuguide dybdeintervju

Først av alt takk for at du tar deg tid til å gjennomføre dette intervjuet. Dette intervjuet er ett av flere som gjennomføres i disse dager blant ledere i kommunal sektor. Vi har tatt kontakt med deg da vi ønsker å høre hvordan din kommune jobber og hva dere tenker om temaet ledelse. Svarene fra intervjuet vil bli brukt som grunnlag ved utarbeidelse av en rapport som skal si noe om hva som må til for å sikre god ledelse i kommunal sektor i årene som kommer. Rapporten vil bli levert til KS, vår oppdragsgiver, i mai i år.

Vi regner med at intervjuet totalt vil ta ca 45-60 minutter. Dine svar vil bli behandlet anonymt og det vil ikke bli stilt noen spørsmål om sensitive data. Kun prosjektgruppens medlemmer (totalt 5 personer) og vår faglige veileder ved Universitetet i Oslo vil få tilgang til råmaterialet. Når vi bruker svarene dine i vår rapport vil det ikke være mulig å se at det er du som har svart. For vår egen del er det ønskelig å ta opp intervjuet slik at det blir enklere å sammenfatte det i etterkant. Opptaket vil bli slettet 1. september i år. Har du noen innvendinger til at vi tar opp intervjuet?

Vi vil stille deg spørsmål om kommunen din og dagens situasjon, samt spørsmål som omhandler fremtidige utfordringer. Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Intervjuguide:

1. **Første spørsmål. Hvor lenge har du jobbet i kommunal sektor?**
2. **Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?**
3. **I hvilke sammenhenger snakker dere i din jobb om ledelse?**
Hva snakker dere da om?
4. **Hvordan vil du beskrive god ledelse? Kan du gi eksempler på god ledelse?**
5. **Kan du beskrive noen situasjoner der det vil være viktig å utøve god ledelse?**
6. **Kan du beskrive forskjellen på god ledelse og ikke fullt så god ledelse med utgangspunkt i noen eksempler på situasjoner som en leder befinner seg i?**
7. **Hvilke tanker har du om hva kommunen du jobber i definerer som god ledelse?**
Positivt svar: vet du hva disse er bygget på?
Negativt svar: har du personlig noen tanker om hva som definerer god ledelse?
8. **Hvordan jobbes det for å oppnå god ledelse i kommunen du jobber i?**
Positivt svar: kan du nevne noen konkrete eksempler på hva dere har gjort?

Negativt svar: hva tror du årsaken til dette kan være?

9. Har dere i din kommune utarbeidet noen retningslinjer, dokumenter, punkter eller lignende for god ledelse? (hopp over hvis allerede nevnt av informant)

Disse spørsmålene skal stilles uansett:

Positivt svar:

- Vet du hva dere har bygget dette/disse på?
- Husker du når de ble utarbeidet?
- Hvordan brukes de i kommunen?

Negativt svar:

- Hva tror du årsaken til dette kan være?

Spørsmål for overordnede ledernivåer:

- Hvordan har dette blitt formidlet til underliggende enheter?
- Hvordan følger dere dette opp i din enhet?
- Synes du det fungerer greit?

Hvis negativt:

- Hva kunne blitt gjort annerledes?

Spørsmål for underordnede ledernivåer:

- Hvordan har du fått kjennskap til disse?
- Hvordan opplever du at disse følges opp fra overordnet nivå?
- Synes du dette fungerer greit?

Hvis negativt:

- Hva kunne blitt gjort annerledes?

10. På hvilke måter jobber din kommune overordnet med å sikre god ledelse i framtida?

Positivt svar: Kan du si litt om dette?

Negativt svar: hva tror du årsaken til dette kan være? Hva tror du personlig må til for å sikre god ledelse i kommunal sektor i framtida?

11. Hvilke lederferdigheter tror du dere vil etterspørre i årene som kommer?

Positivt svar: er dette noe dere har drøftet? I så fall, hvordan?

Negativt svar: har du personlig noen tanker om hva som vil være de viktigste lederferdighetene i årene som kommer?

Lederferdigheter: de kompetansene den enkelte har som får en ny lederrolle.

12. Hva tror du må til for å sikre god ledelse i kommunal sektor i årene som kommer?

Hvis formening: hvordan bør dette gjøres?

Nå har vi bare et par spørsmål igjen. ☺

13. Kjenner du til Skodd for framtida?

Positivt svar: er dette noe dere forholder dere til? I så fall på hvilken måte?

Negativt svar: Skodd for framtida er KS's arbeidsgiverpolitiske satsingen som ble lansert vinteren 2014. Det arbeides nå med en ny arbeidsgiverpolitisk satsing, som har utgivelse i september.

14. Har du noen konkrete eksempler på utøvelse av ledelse i kommunen din, for eksempel en gang noe fungerte veldig bra, eller ikke fungerte i det hele tatt?

Vi har nå vært gjennom alle spørsmålene vi ønsket å ta opp. Er det noe annet du ønsker å legge til?

Takk igjen for at du tok deg tid til dette. Skulle du komme på noe du ønsker å legge til i etterkant er det bare å sende meg en epost på prosjektforum.ledelse@gmail.com. Er det greit vi tar kontakt med deg igjen hvis det skulle være uklarheter eller dukke opp nye spørsmål i forlengelsen av dette intervjuet?

Takk for nå.

Vedlegg 3: Prosess i fokusgruppene

Antall spørsmål/lengde på fokusgruppe: 90 minutter, 3 spørsmål.

- 5 minutter med introduksjon, oppdeling i grupper på mellom 2 og 4.

Spørsmål 1. Hvordan blir ledelse utført i din kommune nå, og hvilke prinsipper bygger det på?

- 10-15 minutter: skrive ned på store ark i gruppe
- 15 minutter: oppsummering i fellesskap: Vi skriver opp hovedpunktene på flipover

Spørsmål 2. Ledelse i kommunal-/fylkeskommunal sektor i 2020 – hva er drømmesituasjonen?

- 15 minutter: skrive ned på store ark i gruppe
- 15 minutter: oppsummering i fellesskap. Vi skriver opp hovedpunktene på flipover.

Spørsmål 3. Hvordan vil kommunene og fylkeskommunene arbeide for å sikre god ledelse i framtiden?

- 15 minutter: skrive ned på store ark i gruppe. Hvordan kan vi gå fra nåsituasjon til drømmesituasjon? Aktuelle spørsmål:
 - Hva vil være de viktigste lederferdighetene i årene framover?
 - Hva er det viktigste for å sikre god ledelse?
- 15 min: oppsummering og dokumentasjon av de viktigste punktene/anbefalingene

