

Kan lederne ta æren for utgangen av ROBEK?

Om endringsledelse og lederstiler i en kommunes prosess med å komme ut av ROBEK

Inger Lise Dahl

Masteroppgave i erfaringsbasert strategisk ledelse og økonomi. Mai 2017

Forord

Med denne oppgaven fullfører jeg mitt masterstudium i erfaringsbasert strategisk ledelse og økonomi. Det føles godt å ha kommet i mål etter nesten 3 år. Hele studiet ble tatt ved siden av fulltidsjobb. Det har vært krevende, men svært lærerikt. Jeg ville ikke ha vært det foruten.

Jeg vil takke Universitetet i Tromsø som la opp til et fjernstudium slik at det ble mulig å ta studiet ved siden av jobb og rette en stor takk til min veileder Hilde Bjørnå.

Jeg ville også takke de jeg intervjuet, dere har lært meg mye og gitt meg viktige bidrag som gjorde denne masteroppgaven mulig.

Takk til Ingvild og Monica for gjennomlesing, og takk til gode medstudenter for nyttige samtaler. Takk til Benjamin som har måtte tåle en mamma som har sittet ved kontorpulten i finværet når du ville gå på ski eller finne på noe med meg. Til slutt vil jeg sende en takk til mine kollegaer for god støtte og oppbacking, og ikke minst takk til dere som har orket å høre på mine funderinger rundt temaet ledelse.

Tromsø, 15, mai 2017.

Inger Lise Dahl

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er endringer i offentlige organisasjoner. Den tar for seg en omstillingsprosess i en nord-norsk kommune over en periode på 4 år hvor kommunen jobbet aktivt med å komme seg ut av ROBEK. Hovedfokuset i studien har vært på administrativ ledelse. Ledelse i kommunen studeres opp mot teorier for endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Analysen er kategorisert etter seks forventninger som bygger på forutsetningene for perspektivene. Det er brukt kvalitativ metode for innsamling av empiri som består av dokumentstudier og intervju av utvalgte ledere i kommunen. Studien viser at forutsetningene for de to valgte perspektivene har gjort seg gjeldende i omstillingsprosessen. Selv om omstillingen karakteriseres som vellykket, går det frem at bildet er kompleks. Lederutfordringene var betydelige. Endringsprosessen tok tid og man møtte på motstand som ble håndtert på ulike måter. Denne studien tar ikke sikte på å være representativ slik at det kan trekkes generelle slutninger basert på den de funn som er presentert.

Nøkkelord: omstillingsprosess, kommune, ROBEK, endringsledelse, situasjonsbestemt ledelse, casestudie, ledelse, administrativ ledelse, lederstiler, kommunal sektor,

Innhold

1	Introduksjon.....	7
1.1	Tema og problemstilling	7
1.2	Oppgavens oppbygging.....	8
2	Empirisk konsept og kontekst.....	9
2.1	Konteksten: Kommunen.....	9
2.1.1	Organisering	10
2.2	Konseptet: Kommunen sin prosess med å komme seg ut av ROBEK	11
2.2.1	Bakgrunn	11
2.2.2	Lederutfordringer i omstillingprosessen.....	12
2.2.3	Strategier for Kommunens utgang av ROBEK	13
3	Teoretisk referanseramme	14
3.1	Innledning.....	14
3.2	Lederstiler.....	14
3.3	Ledelse i omstillingsprosesser- endringsorientert ledelsesatferd	16
3.4	Situasjonsbetinget ledelse.....	20
3.5	Forventninger til empiri.....	22
4	Metodisk tilnærming og design	23
4.1	Innledning.....	23
4.2	Datagrunnlaget	24
4.3	Utvalget	26
4.4	Datainnsamlingen.....	26
4.5	Pålitelighet og gyldighet.....	27
5	Presentasjon av empiri og analyse	29
5.1	Innledning.....	29
5.2	Ut av ROBEK – endringsledelse/endringsorientert lederatferd	30
5.2.1	Forventning nr 1.	30
5.2.2	Forventning nr 2.	32
5.2.3	Forventning nr 3	34
5.2.4	Forventning nr 4	36
5.2.5	Delkonklusjon endringsledelse.....	38
5.3	Situasjonsbestemt ledelse – oppgaveorientert og menneskeorientert ledelse.....	38
5.3.1	Forventning nr 5	38
5.3.2	Forventning nr 6.....	40

5.3.1	Delkonklusjon situasjonsbestemt ledelse	46
6	Avslutning og veien videre	47
	VEDLEGG 1	49
	VEDLEGG 2	51
	Referanser.....	53

1 Introduksjon

1.1 Tema og problemstilling

Oppgaven handler om *administrativ ledelse i en kommune som vil ut av ROBEK*. ROBEK er et register over kommuner og fylkeskommuner som er i økonomisk ubalanse, og står for: «Register om Betinget Godkjenning og Kontroll» (Regjeringen, 2016). Halvparten av Norges kommuner har på et eller annet tidspunkt hatt så dårlig økonomisk styring at staten har måttet innføre kontrolltiltak (Bleikelia 2013).

Det å komme seg ut av ROBEK handler som oftest om å gjøre noe; ta grep om egen økonomi, og om å få kontroll på, og dekke inn, akkumulert underskudd. Som tidligere rådmann i en nordnorsk kommune uttalte til media:

- *«Det er her utfordringene nå ligger. Makter vi ikke å betale ned tidligere års merforbruk som forutsatt bærer det rett tilbake på ROBEK-lista igjen. Å finne penger til å betale tilbake nær 4 millioner i år, og det dobbelte neste år, blir en formidabel utfordring»*

Dette utsagnet gjorde meg nysgjerrig på hvordan kommunen skulle klare å få til denne snuoperasjonen etter å ha vært på ROBEK i over 10 år. Når jeg tenkte på denne situasjonen dukket det opp en del spørsmål. Var det slik at lederne brukte spesielle lederstiler for å få gjennomført denne økonomiske snuoperasjonen? Ble de ansatte involvert? Var prosessen toppstyrt eller bunnstyrt?

Jeg ønsker å knytte tiltakene for å komme ut av ROBEK opp mot ledelse og er interessert i lederens egen oppfatning av hvordan han eller hun utformet sin lederrolle i en slik omstillingsprosess. Jeg ønsker å belyse de utfordringer ledere står overfor i økonomisk harde tider, preget av kompleksitet og behov for innsparinger, og hvor det samtidig stilles høye krav til gjennomføringsevne. Jeg vil så knytte dette til ledelsesteorier der teorier for endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse står sentralt. Mer spesifikt vil jeg da se på om en kan knytte prosesser – og utfall - opp mot kjennetegn ved disse teoriene. For å kunne belyse og finne svar på mine spørsmål, har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan en kommunes prosess med å komme seg ut av ROBEK forstås i lys av perspektiver på endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse?

Jeg har valgt å se dette fra lederens ståsted, og da særlig rådmannens rolle. Dette betyr at jeg vil analysere lederens oppfatning av endringsprosessen og hvilken lederstil som er benyttet. Jeg velger å prøve å forstå denne prosessen ved å bruke to teorier som jeg mener utfyller hverandre.

Jeg er selv leder i kommunesektoren, med oppgaver knyttet til økonomistyring og ønsker derfor å lære mer om ledelse og hva som er ledelsesrelaterte bidrag i økonomiske omstillingsprosesser. Det er i Norge gjort få studier rundt denne problemstillingen, til tross for at halvparten av Norges kommuner står, eller har stått, oppført i ROBEK over kortere eller lengre perioder. Dette i seg selv skulle gjøre problemstillingen interessant for flere. I tillegg tas det grep i flere kommuner for å unngå å havne på ROBEK. Disse grep kan være lik de som ble igangsatt for å komme seg ut av ROBEK.

Som metode for å belyse problemstillingen har jeg valgt å bruke kvalitativt casestudie av en kommune i Nordland, samt sekundærdata som årsmeldinger og saksutredninger til kommunestyremøter. Jeg anonymiserer den valgte casekommunen på grunn av en del personorienterte uttalelser i empirien og kaller den «Kommunen».

1.2 Oppgavens oppbygging

I første del introduseres tema og problemstilling. I andre del beskriver jeg konteksten for oppgaven som er ROBEK og Kommunens prosess med å komme seg ut av ROBEK. I del tre presenteres ledelsesteorier og forventninger om funn med utgangspunkt i teorien for endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse og i del fire vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen. Del fem består av empiri og analyse. Avslutningsvis vil jeg trekke noen slutninger rundt problemstillingen, og komme med forslag til videre forskning og om generaliseringen av min funn.

2 Empirisk konsept og kontekst

I denne delen av oppgaven skal jeg si noe om Kommunen som organisasjon. Det er denne organisasjonen som er konteksten som omstillingsprosessen foregikk i. Videre vil jeg si noe om hvordan Kommunen jobbet med selve prosessen med å komme seg ut av ROBEK.

2.1 Konteksten: Kommunen

Norske kommuner er det laveste administrative og folkevalgte nivået i Norge. I 2017 er det 426 kommuner i Norge. De aller fleste er styrt etter formannskapsprinsippet, men flere av de store kommunene er styrt etter den parlamentariske modellen. Kommunene har ansvar for en rekke basisoppgaver som grunnskole, kulturskole, barnehager, primærhelsetjeneste, arealplanlegging og tekniske tjenester.

Kommunen som en gjenstand for min caseanalyse ligger i Nordland fylke. Kommunen har noe over 2000 innbyggere. Befolkningsutviklingen fra 2000 til 2015 har vist en total nedgang på over 10 prosent. Kommunen er en netto utflyttingskommune og fødselsoverskuddet er negativt. Innvandringen har vært positiv, og det har bidratt til at befolkningsnedgangen ikke har vært større. Generelt har Kommunen en eldre befolkning enn landsgjennomsnittet, hvor mer enn 20 prosent av befolkningen er over 67 år. Til sammenligning er gjennomsnittet for fylket og landet hhv. 16,4 prosent og 14,0 prosent. Antallet arbeidsplasser i Kommunen er i dag omtrent på samme nivå som i 2004 med stabilitet i privat sektor og nedgang i offentlig sektor. Den største arbeidsgiveren i Kommunen er kommunal sektor. Det er prosentvis flere som pendler ut enn inn av Kommunen.

I Pöyry (2010) finner vi en beskrivelse av utviklingstrekk for Kommunen i perioden da den var på ROBEK. Her går det frem at samlede driftsutgifter har økt og det er lav likviditet. Kommunens samlede og finansielle formue er lav og synkende og kommunen har høy netto lånegjeld. Driftsutgiftene til pleie og omsorg per innbygger er spesielt høye i forhold til sammenliknbare kommuner og har hatt en betydelig økning fra 2005.

Arbeidskraft er den viktigste innsatsfaktoren i kommunal tjenesteproduksjon. Kommunen sysselsetter et relativt større antall årsverk enn sammenliknbare kommuner. Samlede

kommunale lønnsutgifter per innbygger er høyere og stiger mer enn sammenliknbare kommuner i hele den aktuelle perioden. En forklaring på at lønnskostnadene øker er vekst i antall årsverk i kommunens pleie- og omsorgssektor. Kommunen har vært preget av stor turnover i ledelsen, noe som også kan ha bidratt til disse økningene.

2.1.1 Organisering

Kommunen i valgte case er styrt av et folkevalgt kommunestyre på 17 medlemmer som tar avgjørelser på vegne av kommunen. Kommunestyret ledes politisk av ordføreren, mens rådmannen leder administrasjonen i Kommunen.



Figur 1: Organisasjonskart i Kommunen

Som vi ser av figur 1 er kommunen delt inn i fire hovedenheter, med rådmannen på topp. I følge Kommuneloven er rådmannen den øverste administrative og faglige leder for den samlede kommuneadministrasjonen. Hver enhet har egen kommunalsjef, under disse er det flere avdelingsledere. Rådmannens ledergruppe består av kommunalsjefer, økonomisjef, assisterende rådmann og NAV-leder. Avdelingslederne er kommunens mellomledere. Disse formidler toppledelsens vedtak og bidrar til at disse iverksettes på laveste nivå i kommunen. Mellomledere har brukergrupper som de må forholde seg profesjonelt til og som vil stille krav til tjenesten som leveres. Mange mellomledere har dessuten det faglige ansvaret for kommunens tjeneste ut til innbyggerne.

Den største enheten er enhet for pleie og omsorg. Denne enheten har ansvaret for kommunens tjenestetilbud innen pleie, omsorg og rehabilitering. Per 1 000 innbyggere er det en større andel mottakere av hjemmetjenester i aldersgruppene 67-79 år og 80 år og over i Kommunen sammenlignet med landssnittet. Driftsutgiftene til pleie og omsorg per innbygger er spesielt høye i forhold til sammenlignbare kommuner. Det var i denne enheten at budsjettoverskridelsene var størst i årene med underskudd, og denne enheten fokuset ble rettet mot da kommunen jobbet aktivt med å komme ut av ROBEK.

2.2 Konseptet: Kommunen sin prosess med å komme seg ut av ROBEK

2.2.1 Bakgrunn

ROBEK er et register over kommuner og fylkeskommuner som har en økonomi i ubalanse (Ot.prp. nr. 43:171). Registeret reguleres av kommunelovens §60 (tidligere §59 a).

Kommuner og fylkeskommuner på ROBEK må ha godkjenning fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet for å kunne foreta gyldige vedtak om låneopptak eller langsiktige leieavtaler, samt at lovligheten av budsjettvedtakene skal kontrolleres.

Kommuneloven § 60 definerer økonomisk ubalanse slik:

«Vedtak om opptak av lån eller vedtak om langsiktig avtale om leie av bygninger, anlegg og varige driftsmidler som kan påføre kommunen eller fylkeskommunen utgifter ut over de fire neste budsjettår, er ikke gyldige før det er godkjent av departementet, dersom

- kommunestyret eller fylkestinget har vedtatt å fastsette et årsbudsjett uten at alle utgifter er dekket inn på budsjettet,
- kommunestyret har vedtatt å fastsette en økonomiplan uten at alle utgifter er dekket inn på økonomiplanen,
- kommunestyret eller fylkestinget etter § 48 nr. 4 har vedtatt et regnskapsmessig underskudd skal fordeles ut over det påfølgende budsjettår etter at regnskapet er fremlagt, eller

- kommunestyret eller fylkestinget ikke følger vedtatt plan for dekning av underskudd.»

En kommune kan ikke gå konkurs, men når den havner i et økonomisk uføre som det å komme på ROBEK, tar fylkesmannen over administrasjonen av kommunen. Formålet med ROBEK er å unngå at kommuner havner i alvorlig økonomisk uføre. En kommune som er innmeldt i ROBEK skal meldes ut når vedtatt årsregnskap viser at det regnskapsmessige merforbruket som lå til grunn for innmeldingen, er dekket inn.

Pöyry (2010) hevder at årsaken til at Kommunen har havnet på ROBEK er ikke situasjonen med færre innbyggere og relativ vekst i utgiftstunge befolkningsgrupper, men hvordan kommunen har *forholdt seg* til situasjonen. Den viktigste årsaken til at Kommunen ikke har kommet seg ut av ROBEK tidligere hevdes å være politisk unnfalighet. Krevende og tøffe omstillinger ble utsatt i det lengste, og jo lenger tid som gikk dess vanskeligere ble det å rette opp en økende ubalanse.

Med dette som bakteppe jobbet de administrative lederne i kommunen med å få økonomien på fote.

2.2.2 Lederutfordringer i omstillingprosessen

Det å jobbe med å komme seg ut av ROBEK-lista kan sammenlignes med en omstillingsprosess. Tiltak som settes i verk påvirker organisasjonen i en viss periode, inntil målet, å komme seg ut av ROBEK, er oppnådd.

I 2006 så Econ Analyse nærmere på 20 kommuner som klarte å komme seg ut av ROBEK. Samtlige hadde vært gjennom nedbemanninger (Econ 2006).

«Reduserte driftsutgifter ser ut til å være den viktigste forklaringen til at de ble fjernet fra Robek. [...] Få (om noen) av sektorene har vært skjermet for nedskjæringer. Generelt er det skole og pleie og omsorg som hatt de største nedskjæringene målt i kroner» står det i rapporten.

I rapporten går det frem at det ikke er forskjell på store og små kommuner på hvorfor de kommer inn på ROBEK. I mai 2010 var 11 av Nordlands 44 kommuner på ROBEK. Den svake kommuneøkonomien skyldtes en skjev utvikling over mange år. Pöyry (2010) påpeker

at en del kommunepolitikere har svak kompetanse på kommunale regnskaper og prinsipper for økonomistyring. Partipolitikk og kortsiktige valgtaktiske hensyn har fått dominere over helhetlige og gjennomførbare løsninger. Det påpekes at en viktig lærdom fra denne analysen er å sette i gang tiltak tidlig for å motvirke den økonomiske ubalansen.

Hopland (2013) hevder at grunnen til at kommuner kommer seg ut av ROBEK i hovedsak skyldes kostnadskutt, men at også organisatoriske, styringsmessige og kulturelle fokus ser ut til å ha betydning. Kommunen som er gjenstand for min analyse hadde for det meste fokus på kostnadskutt, men fokuset ble også rettet mot organisatoriske og styringsmessige forhold.

I Kommunen måtte lederne ta tak i problemet med et langvarig opparbeidet underskudd og snu den økonomiske utviklingen. Det var en prosess som ble initiert av rådmann og økonomisjef. I all hovedsak handlet det om å ta grep om egen økonomi ved å få de ansatte med på strenge kostnadskutt og innsparinger. Dette skulle vise seg å være store og tunge oppgaver, og som Pöyry-rapporten nevner, møtte lederne motstand fra politikere og egne medarbeidere på forslag til endringer for å få orden på Kommunens økonomiske situasjon.

2.2.3 Strategier for Kommunens utgang av ROBEK

Kommunen ble satt på ROBEK-lista på grunnlag av Kommunelovens § 60 d: *kommunen eller fylkeskommunen følger ikke vedtatt plan for dekning av underskudd.*

I økonomiplanen til Kommunen for 2009-2013 kan vi lese følgende:

«Situasjonen ved avleggelse av regnskap for 2008 er et samlet akkumulert underskudd på drifta på vel 13,2 mill. Disse underskuddene er opparbeidet i 2004, 2007 og 2008. For å komme ut av denne lista er Kommunen nødt til å komme opp med en forpliktende plan, hvor det konkretiseres tiltak for å dekke opp disse underskuddene. Ved budsjettbehandling for 2009 utarbeidet hver enkelt enhet oversikt over tiltak for planperioden».

Planen ble vedtatt av kommunestyret med små justeringer i 2009. Målet var at det akkumulerte underskudd på 13,2 millioner kroner skulle være nedbetalt i løpet av fireårsperioden 2010-2013. Strategien var at alle enheter unntatt pleie og omsorg i sum skulle holde seg innenfor en *nullvekst* i perioden. Pleie og omsorgsenheten skulle *redusere sin*

virksomhet gjennom målrettede tiltak. Kassekredittens ramme skulle nullstilles og *eiendomsskatt* skulle innføres fra 2010.

I Årsmeldingen for Kommunen for 2011 står det at kommunen skal sette i gang et prosjekt med tittelen ”*Helhetlig økonomisk omstilling*” og at de gjennom dette prosjektet skulle ta et viktig grep for å gjenopprette den kommunale handlefriheten.

Det finnes utallige artikler i aviser som omtaler kommuners utgang av ROBEK der det poengteres at kommunene nå har fått kontroll på økonomien. Men det skrives lite om ledernes bidrag i arbeidet med å få kommunene ut av ROBEK. Av denne grunn er det interessant å se nærmere på kommunenes håndtering på ledernivå av prosessen med å komme ut av ROBEK . Fordi erfaringene kan være overførbare til andre kommuner i lignende prosesser, er det verdifullt å få innsikt i hvordan prosessen ble initiert, og på hvilken måte lederne jobbet i prosessen med å få kontroll på økonomien og få kommunene ut av ROBEK. Jeg vil i det neste kapitlet redegjøre for det teoretiske grunnlaget jeg vil benytte for å belyse dette.

3 Teoretisk referanseramme

3.1 Innledning

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Oppgaven handler om administrativ ledelse i en kommune som vil ut av ROBEK. Jeg skal derfor presentere teorier som kan si noe om lederstiler og ledelse i en endringsprosess. Jeg har valgt å drøfte perspektiver på endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse og finne noen kjennetegn ved dem. Teorier for lederstiler er en av flere innfallsvinkel for å forstå ledelse og sentral i denne oppgaven. Jeg skal derfor først presentere disse teoriene, før jeg går over på kjennetegn ved endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse.

3.2 Lederstiler

I teorier om lederstiler ser man på hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Oppgaveorientering og medarbeider- og

relasjonsorientering er de hovedkategoriene som har blitt mest brukt som grunnlag for å bestemme lederstil (Kirkhaug, 2015). I senere år har også endringsorienterte ledelsesorienteringer gjort seg gjeldende (Yukl, 2010).

To sentrale teorier er Lewins ledelsesteori, (Lewin 1951) og Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse, (Hersey og Blanchard 1993).

Lewins operer med tre lederstiler; Den autoritære lederen som dominerer deltakerne i gruppa. Den demokratiske lederen som samarbeider med deltakerne og La-skure-lederen som overlater deltakerne til seg selv. Autoritær og demokratisk lederstil utgjør ytterpunktene. Det er delegering av beslutningsmyndighet og involvering av medarbeiderne som skiller de to ytterpunktene.

Hersey og Blanchard (1993) klassifiserer lederstiler etter om de er støttende eller styrende. Dette skillet er likt relasjonsorientert eller oppgaveorientert lederstil.

Når en leder er oppgaveorientert, vies størst oppmerksomhet til resultatene som enheten eller organisasjonen skal oppnå – produkter eller tjenester. Nøkkelordet er effektivitet. En oppgaveorientert leder fokuserer på selve oppgaven, de resultater som skal oppnås, og de midler som benyttes for å løse oppgavene (Yukl, 2010). Lederen er opptatt av konkrete mål, og de strategier og planer som foreligger, samtidig som en overvåker at arbeidet skjer i henhold til regler og standarder. Slike ledere er mest interessert i produksjon, effektivitet og måloppnåelse, og beslutninger tas gjerne på egenhånd (Andersen, 2011).

Relasjonsorientert lederatferd handler om å skape tillit til og mellom medarbeidere. Samarbeid og teamarbeid står i fokus. Eksempler på relasjonsorientert lederatferd kan være å inspirere, motivere, rose/anerkjenne, kritisere konstruktivt og å vise hensyn og omtanke. Medarbeider- og relasjonsorienteringen innebærer et fokus på medarbeiderne, i form av deres motivasjon, trivsel og utvikling (Yukl, 2010). Denne type lederorientering bygger på en erkjennelse om at medarbeiderne er den viktigste produksjonsfaktoren, og samarbeidet mellom leder og medarbeider er et tett sosialt forhold. Effektivitet og kvalitet vil avhenge av det medarbeiderne konkret gjør, og de holdninger og den atferden de viser utad. En medarbeider- og relasjonsorientert leder er i løpende dialog med sine medarbeidere for å motivere, støtte og koordinere, og for å utøve sosial påvirkning.

Oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil kan kombineres. Det er grunn til å tro at en god og effektiv leder klarer å skifte mellom både å være relasjons- og oppgaveorientert, avhengig av situasjonen bedriften er i (Yukl 2010).

Endringsorientering innebærer et fokus på endringer og utvikling i organisasjonen. Yukl (2010) beskriver endringsorienterte ledere som ledere som har fokus på oppmuntring til nytenking, kreativitet, læring og entreprenørskap. De er opptatt av å forstå omgivelsene som organisasjonen befinner seg i, finne innovative måter å tilpasse seg disse omgivelsene på, for deretter å introdusere nye strategier, prosesser og produkter tilpasset omgivelsene. Bass (2008) peker på at endringsorienterte ledere er opptatt av å motivere sine medarbeidere slik at de gjør mer enn det som fremkommer av arbeidsavtalen. De er ikke opptatt av å gjøre endringer for å rette opp eventuelle svakheter, men ser heller på endringer som en naturlig del av driften.

Gjennom disse tre orienteringene i forhold til lederskap går det frem at en leder kan ha sitt fokus på en rekke områder. På bakgrunn av at ledere har ulike interesser, ulike personlige forutsetninger og ulik kompetanse, vil en leder orientere seg mer i den eller andre retningen.

3.3 Ledelse i omstillingsprosesser- endringsorientert ledelsesatferd

Endringsledelse er en samlebetegnelse for ledelsen av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009). Endringsledelse handler om en antagelse og tro på at det går an å lede endringer. Når organisasjoner må gjennomgå endringer spiller lederskapet en kritisk rolle i gjennomføringen av hele prosessen (Martinsen 2014).

Endringsorientert ledelsesatferd handler om å tilpasse organisasjonen til ytre krav, for eksempel til brukere, politikere og/eller markedet. Å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene (Yukl, 2010).

Endringsstrategier/Ulike typer endringer

Organisasjonsendring fører ofte med seg et behov for ny eller endret strategi. Strategi kan kort defineres som hva en ønsker å oppnå og hvilke oppgaver en skal iverksette for å komme dit.

En strategisk endring innebærer at organisasjonen endrer sine mål og strategier, og dette betegnes ofte som en radikal endring. Inkrementelle endringer er derimot mindre endringer eller tilpasninger, med hensikt om å forbedre organisasjonens effektivitet (Nadler & Tushman, 1990).

Planlagt og hierarkisk styrt endring bygger på at endringer skjer ved at mennesker handler som rasjonelle subjekter som har bestemte mål, og som ønsker at noe bestemt skal skje. I denne sammenhengen antas det at organisasjoner kan endres og styres av ledelsen. Slike endringer er forankret i en ide om forbedringspotensial.

Nadler & Tushman (1990) skiller mellom proaktive og reaktive endringer. Proaktive endringer iverksettes av organisasjonen på bakgrunn av forventede endringer i omgivelsene. Dette innebærer at man forsøker å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene. Proaktive organisasjoner ser for seg at endringer vil komme og handler før de blir tvunget til å endre seg. En reaktiv endring innebærer at organisasjonen svarer på noe som allerede har funnet sted, enten i omgivelsene eller internt i organisasjonen. Reaktive endringer finner sted etter at det er inntruffet en hendelse som organisasjonen må ta hensyn til. Dette kan f.eks. skyldes at forsøk på proaktive endringer blir møtt med motstand fordi medlemmer i organisasjonen ikke ser nødvendigheten eller fullt ut skjønner konsekvensene av å la være å innføre endringen.

Beer og Nohria (2000) beskriver to hovedstrategier (strategi E og strategi O) for endringsprosesser. E står for «economic» og er topp-styrt, mens O beskriver det som står for «organization» og er bunn-styrt.

Strategi E

Ledelse utfra strategi E skjer fra toppen og ned. Toppledelsen involverer ikke ledere på lavere nivå eller ansatte (Beer og Nohria 2000). Bak denne strategien ligger det en grunnleggende tanke om at en liten gruppe mennesker, som regel den formelle toppledelsen, har vurdert at det ligger et behov for endring. Organisasjonens behov settes i sentrum, ikke menneskene som arbeider i organisasjonen. Ledelsen utarbeider løsninger for å møte de utfordringer eller problemer organisasjonen har og implementerer disse løsningene i organisasjonen uten å involvere ledere på lavere nivå eller ansatte. Utfra dette perspektivet ses endringen som en

grunnleggende rasjonell prosess der det settes mål og vurderes alternative løsninger, for så å velge beste løsning og iverksette endringen.

Med utgangspunkt i strategi E starter man organisasjonsendringen ved å endre ”på formelle elementer som strategi, strukturer og systemer” eller det ”the ’hardware’ of the organization” (Beer og Noria, 2000). Organisasjonsendringer iverksettes når det foreligger klare indikasjoner på at økonomiske mål ikke nås, og endringen skjer gjennom styring og kontroll. Endringen utføres ut fra grunnleggende erfaringsbaserte og rasjonelle handlingsmønstre som kan illustreres som sekvensielle prosesser ut fra bestemte modeller samt godkjente rutiner og prosedyrer (Jacobsen, 2009:186).

Bruk av konsulenter er vanlig ved endringsprosesser, og i forbindelse med Strategi E inntar ofte konsulentene en ekspertrolle. Endringen fører et lineært opplegg. Slike strategier blir ofte møtt med motstand fordi den i liten grad åpner for deltagelse og innflytelse fra medarbeidere. Men i tilfeller med en klar oppfatning av krise kan man få gjennom endringer skje på denne måten.

Strategi O

Ledelse ved teori O karakteriseres i stor grad av involvering og deltagelse på alle nivå i organisasjonen (Beer og Nohria 2000). Denne strategien har også en rasjonell tilnærming til endring hvor man først analyserer problemer, setter mål og iverksetter løsninger. Men i stedet for å snakke om endring, fokuserer denne strategien på *utvikling*. Endring ses på som en kontinuerlig og iterativ prosess, noe som fører til at endringsprosessen ikke har et definert start- og slutt punkt. Endring ses på som en sirkel, hvor endring fører til stadig nye strategier. Målet ved strategi O er å sette organisasjoner i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Dette er kun mulig ved å skape en lærende organisasjon; en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. Det er her nødvendig å fokusere på menneskene i organisasjonen. Sentralt i denne organisasjonen står kunnskapsutveksling. Her vektlegges det ledere som evner å skape engasjement blant de ansatte, og lederen må sørge for at de ansatte er endringsvillige. Ledelsen er deltakende, støttende og delegerende, noe som kan føre til redusert motstand. Fokuset i strategi O er å endre den uformelle strukturen, dvs. kulturen og maktforholdene i organisasjonen. Sentralt i strategi O står evnen til å gi alle involverte en følelse av at de er «medeiere» i endringsprosessen, noe som oppnås ved bred deltagelse, delegering av myndighet og

påvirkningsmulighet fra de ansatte. Konsulenter brukes som prosesskonsulenter, både i utformingen av selve endringsprosessen (prosessdesigner) og som medhjelper (prosesshjelper) i selve problemløsningen.

Begge strategiene vektlegger planlegging som en viktig del av endringsarbeidet. Ved teori O vies det kontinuerlig god tid i hele endringsarbeidet, mens det ved teori E settes av god tid planlegging før iverksetting.

Vellykkede endringsprosesser

I følge Jacobsen og Thorsvik (2014) har det vært en omfattende empirisk forskning på hva som kjennetegner suksessrike endringsstrategier. Noen trekk går igjen. De går ut på at det er skapt en følelse av krise der man innser alvorligheten i situasjonen, og at det er utformet en klar visjon og strategi for endringene som kommuniseres på en motiverende måte ut i hele organisasjonen. Videre at man endrer strukturelle trekk som hemmer omstillingen at det er en klar og sterk koalisjon eller team bak endringen som er i stand til å gjennomføre endringen.

Motstand mot endring

Endringer møter ofte motstand. Årsaker til motstand kan være frykt for det ukjente, frykt for brudd på psykologisk kontrakt eller tap av identiteten, frykt for å miste sin innflytelse eller maktposisjon i organisasjonen, økonomiske tap, flytting, eller redusert mulighet for fremmelse på grunn av konkurranse om de overordnede posisjonene i organisasjonen. Motstand kan også komme fra eksterne interessenter som ønsker stabilitet, som for eksempel politiske myndigheter eller leverandører. Jacobsen og Thorsvik (2014).

Tiltak for å håndtere motstand mot endring kan bl.a. være å gå tidlig ut med informasjon og hvorfor det er nødvendig med endringer samt å involvere medarbeidere i beslutningsprosessen for å redusere usikkerhet, avklare misforståelser og fremme oppslutning. Et annet tiltak kan være å fremme en erkjennelse av at man har sammenfallende interesser i at endringen skal lykkes, (Elias 2009).

et viktig element i endringsledelse blir å klarlegge årsakene til motstand for å påvirke personer slik at det blitt lettere å gjennomføre endringer, (Robbins og Judge 2013).

3.4 Situasjonsbetinget ledelse

En dyktig leder er god til å bedømme situasjoner som oppstår og er dyktig til å vurdere hvilke behov for veiledning, hjelp og oppfølging medarbeiderne til enhver tid har. I situasjonsbetinget ledelse er det totalsituasjonen lederen står i, som avgjør hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig. Det sentrale er at ulike situasjoner krever ulike ledelsesstil. En effektiv leder vil her kontinuerlig tilpasse sin ledelsesstil, Jacobsen og Thorsvik (2014).

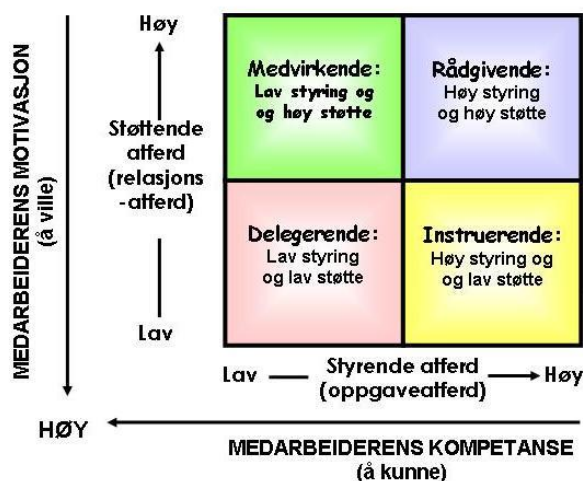
Situasjonsbestemt ledelse er en av verdens mest anvendte teorier for ledelse. Teorien ble introdusert av Paul Hersey og Kenneth Blanchard på 1960-tallet. De sammenfatter ledelse slik: ”Ledelse er en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon» (Hersey og Blanchard 1993: 94).

Hersey og Blanchards modell tar utgangspunkt i oppgaveorientert (styrende) og relasjonsorientert (støttende) lederatferd. En oppgaveorientert leder konsentrerer seg om plikter og ansvar som påhviler den enkelte eller grupper, gir instruksjoner og kontrollerer arbeidets kvalitet. En relasjonsorientert leder opptrer støttende og gir veiledning, lytter og gir oppmuntring til medarbeiderne. En slik leder vil også vise omtanke og utøve omsorg for sine medarbeidere Yukl (2010).

Videre opererer modellen til Hersey og Blanchard (1993) med dimensjonen ansattes modenhet. Med modenhet menes kompetanse og selvtillit. Lederen justerer på forholdet mellom hvor styrende eller oppgaveorientert de er, og hvor støttende eller relasjonsorientert de er for hele tiden å tilpasse seg medarbeidernes behov for oppfølging. Det sentrale i teorien er at ledere opptrer fleksibelt og tilpasser sin lederstil til medarbeidernes ferdigheter og motivasjon, Matthiesen (2002).

Konklusjonen er at lederen bør redusere den oppgaveorienterte atferden og øke den relasjonsorienterte atferden ettersom den ansattes modenhet øker. Modellen inkluderer instruerende, overtalende, deltakende og delegerende lederstil.

Modellen kan oppsummeres i figuren under.



Figur 2: Totalmodellen for situasjonsbestemt ledelse:

Instruerende eller styrende lederstil brukes overfor medarbeidere med lavt ferdighetsnivå. Her definerer lederen oppgavene, hva som skal gjøres, og hvordan, hvor og når oppgaven må være ferdig. Denne stilen er preget av enveiskommunikasjon.

I den andre lederstilen, **rådgivende lederstil eller den selgende lederstilen**, opptrer lederen både støttende og styrende og passer til høyt ferdighetsnivå hos motiverte og trygge medarbeidere. Hersey og Blanchard (1993) bruker ord som forklarende, overtalende og klargjørende ledelse. Lederen tar hensyn til medarbeiderens følelser og vurderinger av oppgavene og hvordan disse skal løses. Lederen har fortsatt ansvar og kontroll over beslutninger som tas i denne situasjonen.

Den tredje lederstilen er **medvirkende eller deltagende ledelse**. Her bruker lederen mye støtte og lite styring. Man kan også kalle dette for en oppmuntrende, samarbeidende eller tilhørighetsorientert ledelse. Medarbeideren skifter mellom å være entusiastisk og positiv, og å være usikker og tvilende. Her tar medarbeideren selv daglige avgjørelser.

Den siste lederstilen er **delegerende ledelse** og brukes i situasjoner der medarbeideren befinner seg på et høyt ferdighetsnivå. Her har medarbeideren fullt ut ferdigheten til å få en jobb gjort samtidig som de er villige og trygge i forhold til arbeidsoppgavene. Medarbeiderne trenger ikke ros eller at lederen opptrer relasjonsorientert, fordi de er selvmotiverte.

Kritikken på disse teoriene går ut på at den forutsetter svært fleksible ledere som lett kan skifte lederstil og at teorien forutsetter at lederne kan avdekke de ansattes modenhetsnivå innenfor en gruppe og at gruppens modenhetsnivå er fast. Dersom de ansatte gis opplæring kan modenheten utvikles (Jacobsen og Thorsvik 2014).

Oppsummert har vi da tre hoveddimensjoner i ledelse: endringsorientert, oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. De presenterte orienteringene utfyller hverandre, og en leder må derfor kunne rette seg mot flere samtidig (Kirkhaug, 2015).

Jeg har i dette avsnittet sett på begrepet ledelse med to ledelsesteorier som utgangspunkt; endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse.

3.5 Forventninger til empiri

På bakgrunn av denne teoretiske redegjørelsen ovenfor, og den forskningen som er presentert har jeg utledet seks forventninger til funn i den empirien jeg skal samle inn. Forventingene tar utgangspunkt i forutsetningene til de teoretiske perspektivene jeg har valgt.

En forutsetning for at en planlagt endring skal lykkes er at lederne klarer å skape en opplevelse av at det er nødvendig å endre seg og at strategien er basert på rasjonalitet og at ledelsen har makt til å gjennomføre den. Dette er kalt topp-styrte endringsprosesser. Disse kjennetegnes ved at de ansattes trekkes med i liten grad, noe som vil føre til motstand, og det er en sterk opplevelse av krise.

Generelt sett kan vi si at forutsetning for at strategi E skal lykkes er når organisasjonen kan løse utfordring ved å endre på formelle elementer i organisasjonen. Forutsetning for dette er at ledelsen har tilstrekkelig intern og ekstern støtte til å gjennomføre endring (Jacobsen, 2009).

Utfra element i teorier om endringsledelse forventer jeg at:

Forventning nr 1: Endringen var en toppstyrt prosess og oppsto som følge av en krise.

Forventning nr 2: Rådmannen og ledergruppen i kommunen var viktig for å få gjennomført prosessen.

Forventning nr 3: Endringsprosessen var re-aktiv.

Forventning nr 4: Ledelsen klarte å håndtere motstanden som kom

Dersom jeg finner støtte for disse forventningene i empirien min, er det mye som tyder på at omstillingsprosessen i Kommunen kan forstås i lys av endringsledelse.

Innenfor teorien for situasjonsbestemt ledelse forutsettes det at lederne klare å avdekke de ansattes kompetanse for så å variere sin lederstil etter de ansattes modenhet.

Utfra element i teorien om situasjonsbestemt ledelse forventer jeg at:

Forventning nr 5: Lederne klarte å avdekke de ansattes modenhet

Forventning nr 6: Lederne var fleksible og varierte sin lederstil etter modenhetsnivå på medarbeiderne.

Dersom jeg finner støtte for disse forventningene i empirien som jeg skal samle inn, er det mye som tyder på at lederne i denne kommunen brukte situasjonsbestemt ledelse i omstillingsprosessen.

4 Metodisk tilnærming og design

4.1 Innledning

I dette kapittelet tar jeg for meg fremgangsmåten jeg har brukt for å svare på problemstillingen.

Om forskningsmetode sier (Aubert i Hellevik 2002, s. 12).” *En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder.*”

Karaktertrekk ved problemstillingen bestemmer hva slags undersøkelsesopplegg og metode som skal benyttes for å samle inn empiri.

Problemstillingen er delvis beskrivende og delvis eksplorerende. Den legger opp til å beskrive noe som har skjedd og den skal oppdage noe som har vært lite beskrevet før (Ringdal 2007). I

tillegg krever den et intensivt design fordi jeg skal gå i dybden for å få frem nyanser og detaljrikdom der det legges vekt på det enkelte intervjuobjekt sin forståelse og forklaringer.

Jeg skal benytte en kvalitativ metode. Denne egner seg best når vi er interessert å avklare hva som ligger i et fenomen der vi har til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon Jacobsen (2005). Det er en hermeneutisk tilnærming fordi jeg undersøker hvordan mennesker oppfatter sin egen virkelighet.

På grunn av hensyn til begrenset tid og økonomi, blir jeg nødt til å avgrense empirien og velger ut en kommune og fokuserer hovedsakelig på ledere i denne kommunen i perioden kommunen jobbet intensivt med å komme ut av ROBEK (årene 2009-2013).

4.2 Datagrunnlaget

I kvalitativ metode skjer datainnsamlingen hovedsakelig ved intervju, observasjon og dokumentundersøkelse, (Jacobsen (2005)). Intervju beskrives av Yin (2014) som en av de viktigste kildene i casestudier og er en fleksibel metode som muliggjør fylldige og detaljerte beskrivelser. Jeg søker her dybdekunnskap om et hendelsesforløp der kommunen satte inn harde innsparinger for å komme ut av ROBEK. Jeg ønsker på denne måten å skaffe ny kunnskap om ledelsesatferd i endringsprosesser.

Jeg har valgt å samle inn data hovedsakelig av gjennom semi-strukturerte intervju av ledere på ulike nivåer i kommunen: rådmann, kommunalsjefer og avdelingsledere. Fordelen til intervju er at de er fleksible, og anses derfor som en egnet metode for å samle inn informasjon når man har relativt få undersøkelsesobjekter, og man ønsker å få svar på hvordan den enkelte tolker og forstår et fenomen. Ulempen er at det kan være vanskelig å generalisere og sammenligne (Jacobsen 2005, Ringdal 2007).

I forkant av intervjuene laget jeg en intervjuguide (Se vedlegg 2). Denne skulle være et hjelpemiddel til intervjuene. Spørsmålene er strukturert rundt problemstillingen og i oppgavens teoretiske ramme. Den er inndelt i hovedtema med en innledende generell del. Jeg valgte samme guide for alle intervjuene. Guiden ble utformet vidt slik at det ikke ville få betydningen for hvor i hierarkiet lederne befant seg. Jeg tok høyde for at det kunne stilles

oppfølgingsspørsmål og improviserte spørsmål ved behov. Jeg opptrådte så nøytralt jeg kunne og lot intervjuobjektene snakke mest mulig.

I tillegg til intervju har jeg benyttet dokumenter som kommunens årsmeldinger, saksfremlegg for kommunestyret og interne dokumenter i kommunen. Disse dokumentene ble brukt for å få en historisk oversikt over utviklingen i økonomien til kommunen og for å finne ut hvilke strategiske valg som ble tatt for å få kommunen ut av ROBEK-lista.

Jeg jobber selv som leder i en kommunal sektor, og har derfor en nærhet til temaet som jeg skal studere. Det er fordeler og ulemper med at jeg skal studere noe som ligger nært opp til det jeg jobber med. Jacobsen (2005) trekker frem at fordelene med å ha godt kjennskap til det man studerer. Her er fordelen at jeg kjenner kommunal sektor godt. Jeg fikk dermed lett tilgang til informasjon og støtte på åpenhet og interesse. Jeg er klar over at min nære kunnskap til kommunen kan gjøre det vanskelig å holde kritisk avstand til det jeg studerer. Min egen bakgrunn kan med andre ord ha bidratt til at jeg var forutinntatt og ikke åpen nok for svar som ikke samsvarte med mine antagelser eller forventninger. Denne risikoen er jeg imidlertid bevisst på. Jeg var nysgjerrig og forsøkte å unngå ledende spørsmål.

Jeg startet med noen spørsmål rundt intervjuobjektets bakgrunn, når de var ansatt eller ble ansatt og hvor mange personer de ledet.

Anonymisering

Jeg innledet med å informere om formålet med undersøkelsen og at de var sikret anonymitet samt at all personlig informasjon ville bli slettet når jeg var ferdig med masteroppgaven. Anonymitet innebærer at det skal være umulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet, Jacobsen (2005). Anonymitet er viktig av to grunner. For det første for å ivareta forskningsetiske hensyn. Det andre er å berolige informantene slik at intervjuet forløp på en god måte.

Av hensyn til anonymisering velger jeg i å referere til lederne jeg har intervjuet etter deres titler og videre når det er flere som har samme tittel med tall, f.eks. rådmann 1 og rådmann 2, avdelingsleder 1 og avdelingsleder 2. Jeg prøver også å unngå opplysninger som kan true anonymiteten til informantene. Kommunens navn og andre identifiserende opplysninger er også anonymisert (demografiske forhold og antall ansatte).

Meldeskjema er sendt inn og tillatelse er gitt fra NSD.

4.3 Utvalget

Innenfor intensive design er casestudier godt egnet når vi ønsker å få en dypere forståelse av en spesiell hendelse, når vi skal beskrive hva som er spesifikt med en spesielt sted.

Casestudier er intensive studier av en eller noen få enheter. Styrken til casestudier ligger i forståelse og forklaring av handlinger og prosesser. (Andersen, 2013). I tillegg er casestudier avgrenset i tid og rom, Jacobsen (2005). Jeg har valgt ut en kommune som case for denne studien.

Intervjuobjektene er valgt ut fordi jeg antar at de har særlig god kjennskap til prosessen fordi de var direkte involvert i det arbeidet som ble satt i gang for å få kommunen ut av ROBEK. Jeg intervjuet totalt 6 ledere i kommunen, noe som utgjør 43% av totalt antall ledere i kommunen. Av disse var det 4 toppledere og 2 mellomledere. Jeg valgte å intervju flest toppledere fordi det var disse som var direkte involvert i å jobbe frem forslag som skulle få kommunen ut av ROBEK. Jeg valgte å ta med mellomledere for å få variasjon og pålitelighet i informasjonen. Totalt sett mener jeg å ha et tilstrekkelig antall informanter. Det var tre kvinner og tre menn i utvalget. Dette gir en kjønnsfordeling som representativ i forhold til antall ledere i hele kommunen.

Noen av lederne var relativt ferske som kommunale ledere. Tre av lederne hadde mer enn fem års erfaring som leder. En av informantene hadde mer enn 20 års erfaring som kommunal leder. Alle informantene hadde utdanning på høyskolenivå med bachelor- eller mastergrad.

4.4 Datainnsamlingen

I begynnelsen av denne studien henvendte jeg meg til to tidligere ledere i kommunen, en ordfører og en kommunalsjef for å avdekke om jeg kunne bruke denne kommunen som case og ba om forslag til relevante intervjuobjekter. Begge var positive til undersøkelsen og ba meg selv ta kontakt med relevante ledere. Jeg tok så kontakt med disse personlig eller via

telefon. Alle jeg tok kontakt med var positive til undersøkelsen og jeg fulgte opp med en e-post for å få deres bekreftelse på at de ville delta i studien. I denne eposten informerte jeg kort om formålet med undersøkelsen.

Informantene fikk ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd. Årsaken til dette var at jeg la opp til en mest mulig åpen dialog under selve intervjuet. Intervjuene ble gjennomført i løpet av to måneder. Alle intervjuene ble avholdt på ledernes kontorer. Det var satt av ca. en time til hvert intervju. Det var få avbrytelser. Jeg fikk tillatelse til å bruke taleopptak på min telefon. Jeg informerte at opptakene ville bli slettet så snart jeg hadde levert inn oppgaven. Grunnen til at jeg beholdt dem mellom intervju og innlevering var i tilfellet jeg fikk behov for å sjekke uttalelser. Jeg tok også notater underveis. Jeg var oppmerksom på å ha blikk-kontakt, nikke og være interessert i det de hadde å fortelle for å skape tillit og åpenhet.

Jeg informerte om problemstilling og tema for oppgaven til hver enkelt intervjuobjekt før selve intervjuet startet. Jeg fulgte hovedpunktene i guiden for alle informantene. Svarene var av ulik lengde, opptakene varierte fra 20 til 60 minutter.

Jeg transkriberte alle intervjuene fra opptak og notater samme dag eller dagen etter de ble gjennomført.

4.5 Pålitelighet og gyldighet

Det stilles to krav til undersøkelser: Empirien skal være gyldig og relevant og empirien skal være pålitelig og troverdig Jacobsen (2005) Dette betyr at de resultatene jeg kommer frem til skal være riktige og til å stole på. Her vi jeg gi en redegjørelse som hvordan jeg har sikret meg at disse kravene blir oppfylt i min studie.

Pålitelighet

Pålitelighet handler om datamaterialets pålitelighet og om det er innhentet tilstrekkelig materiale. Dette er viktig for å sikre tillit til datamaterialet og analysene. Pålitelighet knytter seg i så måte til hvordan undersøkelsen er gjennomført. I denne studien er alle intervju tatt opp ved bruk av lydopptak på mobiltelefon. Disse hadde en høy kvalitet og de ble alle sikkerhetskopiert rett etter intervjuene for å unngå at noe ble slettet eller ødelagt. Alle

intervjuene ble transkribert kort tid etter intervjuene i detaljert referatsform. Den tekniske delen av undersøkelsen må således sies å være pålitelig.

Jeg vil også vurdere om det faktum at jeg har selv erfaring som leder kunne påvirke meg slik at jeg hadde subjektive forventninger til funn. Jeg var bevisst på dette under utarbeidelsen av intervjuguiden, og mener at spørsmålene ikke bærer preg av noen forventninger til funn.

Min kommunale ledererfaring mener jeg er mer en styrke enn en ulempe. Jeg mener dette bidro til at jeg på en bedre måte kunne stille relevante spørsmål rundt problemstillingen. Det kan imidlertid ikke utelukkes at min bakgrunn og kjennskap til noen av intervjuobjektene har påvirket informantene, intervjusituasjonen, forståelsen av funnene og fremstillingen her for øvrig.

Intern og ekstern gyldighet

En undersøkelse anses som gyldig dersom undersøkelsen bidrar til å gi oss svar på problemstillingen. Det vil si om materialet sier noe om det vi vil undersøke. (Jacobsen 2005). Det skilles mellom intern og ekstern gyldighet.

Intern gyldighet handler om hvorvidt resultatene i undersøkelsen er gyldig for det utvalget og den fenomenet som jeg skal undersøke (Ringdal 2007). For å vurdere det er intervjuguiden sentral. I denne undersøkelsen ble intervjuguiden utarbeidet med bakgrunn i problemstillingen. Intervjuformen er semi-strukturert, det vil si at spørsmålene er relativt åpne. Dette har forhåpentligvis bidratt til at informantene kunne snakke fritt og utvunget om spørsmålene, samtidig som de ga informasjon om det jeg skulle undersøke. Videre må det vurderes om de informantene som er valgt bidrar til å sikre undersøkelsens gyldighet. Utvalget av informanter utgjør 46% av de lederne som jobbet med innsparinger i forbindelse med utgangen av ROBEK. De har vært sentral i jobbingen med å få gjennomført de tiltak som ble vedtatt som skulle iverksettes. Utenfor dette har de god innsikt og relevant erfaring og bidrar til at undersøkelsen har en høy gyldighet.

Ekstern gyldighet retter seg til om resultatene i denne undersøkelsen kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Jacobsen 2005). I denne undersøkelsen har jeg valgt ut en kommune av totalt 224 kommuner som har vært på ROBEK-lista. Kommunen kan neppe sies å være representativ fordi den har vært på ROBEK relativt lenge sammenlignet med andre ROBEK-kommuner.

Mitt mål har ikke vært å trekke noen allmenngyldige konklusjoner ut fra denne undersøkelsen, men å gå i dybden av et case for å få en dypere kunnskap av et fenomen.

5 Presentasjon av empiri og analyse

5.1 Innledning

I denne delen skal jeg presentere de mest sentrale funnene og drøfte de opp mot relevant og eksisterende teori. Hensikten er å sammenligne funn opp mot eksisterende teori for å besvare forskningsspørsmålet:

Hvordan kan en kommunes prosess med å komme seg ut av ROBEK forstås i lys perspektiver på endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse?

Strukturen i kapitlet er bygd opp etter de to perspektivene; endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse og forventningene som hører under hvert perspektiv. Hver forventning, med sine funn, vil bli redegjort for i den rekkefølgen de har blitt presentert i teorikapitlet. En analyse og drøfting av funnene foretas under hver forventning.

Underveis i denne analysen vil jeg oppsummere funnene, og på bakgrunn av dette presentere en delkonklusjon tilhørende de to ulike perspektivene på ledelse. Delkonklusjonene vil danne grunnlaget for den endelige konklusjonen og svaret på den overordnede problemstillingen som presenteres i konklusjonskapitlet.

Jeg har benyttet meg av noen av kommunens sentrale dokumenter for å lete etter dokumentasjon til strategivalg og tiltak for å få kommunen ut av ROBEK. Det er kommunens budsjett og økonomiplan/virksomhetsplan og saksframlegg til Kommunestyret. I tillegg kommer Pöyry-rapporten som et viktig tilleggsdokument. Til sammen utgjør dette dokumenter som jeg finner hensiktsmessig å vurdere opp mot problemstillingen.

5.2 Ut av ROBEK – endringsledelse/endringsorientert lederatferd

Med utgangspunkt i teorien for endringsledelse formulerte jeg spørsmål som jeg håpet ville gi svar på om omstillingsprosessen denne kommunen gjennomførte i forbindelse med å komme ut av ROBEK kunne forklares utfra teorien for endringsledelse.

Før intervjuene undersøkte jeg dokumenter for å finne ut hvordan kommunens strategier med hensyn til endringen kom til uttrykk og hvordan omstillingen ble planlagt.

5.2.1 Forventning nr 1.

Endringen var toppstyrt og oppsto som følge av en krise

Utfra strategi E antok jeg at beslutningen om å få Kommunen ut av ROBEK var toppstyrt og oppsto som følge av en krise. Det som kjennetegner toppstyrte endringer er at endringen er en rasjonell prosess der det settes mål, alternative løsninger vurderes, beste løsning velges og iverksettes (Jacobsen og Thorsvik 2014).

Rådmann 1 sier at da han ble ansatt brukte han de første månedene til å gjøre seg kjent med den økonomiske situasjonen i kommunen.

«Jeg ble ansatt på sommeren og var på jobb da alle de andre var på ferie. Det ga meg en god anledning til å lese meg opp og sette meg inn i økonomiutfordringene i kommunen», sier han.

Noe av det første Rådmann 1 gikk i gang med var å se på ulike tiltak for å få kommunens økonomi på fote. Han sier: *«Mitt mål var å få Kommunen ut av ROBEK og få kontroll over økonomien.»*

Dette utsagnet støttes av økonomisjefen: *«Det var rådmannen som var motoren som startet prosessen. Rådmannen jobbet veldig mye og ga mye av seg selv. Han hadde et ekstremt detaljeringsbehov. Det var nesten så vi måtte passe på han så han ikke jobbet for mye. Han var lite flink til å passe på seg selv. Han var svært opptatt av detaljer og det gjorde at han ikke delegerte så veldig mye.»*

Også Helse og omsorgssjef 1 var aktiv i starten av prosessen. Han og rådmann 1 tok initiativet til å jobbe frem omstillingsprosessen og la først forslag frem i ledergruppen.

«Vi gikk raskt i gang med forslag til strukturendringer», sier han.

Rådmann 1 beskrev planene slik:

«Vi foreslo å legge ned skoler, legge om driften i enheten for Helse og omsorg, innføre eiendomsskatt, og si opp folk».

Ledergruppen i Kommunen hyrte så en inn et konsulentbyrå til å foreta grundige analyser.

Når jeg ser på disse eksemplene opp mot teorien for endringsorientert ledelse finner jeg igjen de tre fasene fra Jacobsen og Thorsvik (2014) som karakteriserer en topp-styrt endring; Rådmannen hadde et klart mål; å få kommunen ut av ROBEK, han brukte tid på analysere situasjonen og fant alternativer sammen med sin ledergruppe som så la frem de beste løsninger for Kommunestyret. Et annet kjennetegn ved toppstyrte prosesser er at det leies inn konsulenter som opptrer som eksperter. Funn fra intervju og dokumenter viser at dette ble gjort i Kommunen.

I følge Kotter (2008) er det viktig at de som setter i gang en endring klarer å skape en opplevelse av at det er nødvendig å endre seg. Kommunen hadde vært på ROBEK i over 10 år og hadde ikke klart å dekke inn akkumulert underskudd og det var perioder da kommunen opererte med kassakreditt for å få betalt ut lønn til de ansatte.

Opplevelsen av krise var sterk i administrasjonen. Da Rådmann 1 ble ansatt hadde kommunen hadde vært på Robek i 6 år. Han sier:

« Innenfor Helse og omsorg var det store overskridelser. Strukturen og driftsformen fungerte ikke. Jeg sa til ledergruppa at min jobb er å sparke kommunen i gang » .

At det var en følelse av krise bekreftes også i årsmeldingen for 2011 til Kommunen. Der står:

«Sentrale nøkkeltall for 2011 viser en økonomi som er svært anstrengt» og « skal kommunen ha reell sjanse til å dekke inn resterende underskudd i 2012, må det tas strukturelle grep som monner».

Groendal og Sardo (2013) ser på hvordan en integrert tilnærming mellom en ledelse som er toppstyrt og bunnstyrt, kan være en styrke for å oppnå et vellykket resultat av en omorganiseringsprosess. På grunnlag av dette beskriver de at den ideelle omorganiseringsprosessen ser ut til å være en tidkrevende prosess, ledet av kompetente ledere gjennom en integrasjon av topp- og bunnstyring, med fokus på kulturintegrasjon og håndtering av motstand.

Utfra min empiri finner jeg ikke støtte for at omstillingsprosessen med å komme ut av ROBEK var en integrert tilnærming. Det var Kommunens behov som sto i sentrum, ikke menneskene som arbeider der. Det var rasjonelle og planlagte prosesser med fokus på økonomi som var i fokus. Dette innebar store innsparings- og kutt-tiltak for å ta igjen akkumulert underskudd.

Både dokumenter og intervju bekrefter at prosessen med å få kommunen ut av ROBEK var en topp-styrt prosess og oppsto fordi det var skapt en følelse av krise. Denne følelsen av krise var det behovet som måtte være til stede for å få endringsprosessen i gang.

5.2.2 Forventning nr 2.

Rådmannen og samholdet i ledergruppen i kommunen var viktig for å få gjennomført prosessen

En klar og sterk koalisjon er en av de viktige trekkene som kjennetegner et vellykket endringsopplegg (Jacobsen og Thorsvik 2014). Om teamledelse sier Jacobsen og Thorsvik (2014) at en enhetlig ledergruppe som har det samme verdigrunnlaget og snakker samme språk, vil oppleve færre konflikter. Det er også viktig for disse lederteamet å ha forskjellige erfaringslengde, kunnskaper og egenskaper for å fungere optimalt. Tradisjonell ledelse der topplederen fremstår som den klare lederen, blir tonet ned for å utvikle teamet. Fokuset settes her på kollektiv ledelse, der flere ledere kan fylle ulike roller og fremstå som et sterkere hele enn det en enkelt leder kan. Hiller et al. (2006).

Det stilles store krav til ledelse under endringer (Yukl 2010). Dette fikk Rådmann 1 erfare tidlig internt i ledergruppen. Han sier at var det viktig å få et enhetlig team da han satte i gang en omorganisering av lederteamet. Men han så tidlig at ledergruppen var for stor og at den

ikke var strømlinjeformet. Det var en gruppe der rollene var sammenblandet, noe som bidro til at den var lite effektiv. Den besto av avdelingsledere og enhetsledere, der noen av mellomlederne også var politikere og satt i kommunestyret. Dette ble en blanding av roller som gjorde ting mindre smidig. Han tok derfor grep for å få ledergruppen sammensatt av ledere høyere opp i hierarkiet og etablerte en ledergruppe som kunne fungere bedre mht. de tunge oppgavene de sto overfor.

Den nye og mindre ledergruppen ble et godt team etter hvert. De spilte på samme lag og hadde stor tillitt til hverandre. Rådmann 1 sier: *«Vi jobbet for samme mål: Å få Kommunen ut av ROBEK».*

Flere av mine informanter hevder at arbeidet, samholdet og støtten/tilliten i denne gruppen var avgjørende for å få kommunen ut av ROBEK. Rådmann 1 sier: *«Et team blir man kun når alle har forståelsen av å sitte i samme båt. Vi er ikke bedre enn det svakeste leddet. Vi fikk inn en forståelse i gruppa om at vi var nødt å gjøre noe, vi var nødt å stå i stormen.»*

Dette synet støttes av økonomisjefen som hevder:

«Ledergruppa var svært viktig. Vi var støttende overfor hverandre. Slike omstillingsprosesser er krevende og må starte på toppen. Det var harde tak i ledergruppa også. Gjennomføringen var veldig avhengig av den som sitter som leder, der vil si rådmannen. Han ga mye og gjorde mye for å få ledergruppa sammensveiset.»

Helse og omsorgssjef 1 er enig. Han sier: *«Rådmann 1 hadde laga en god ledergruppe, vi sto i det sammen.»*

Denne nye og mindre ledergruppen besto av ledere med lang ledererfaring og som bidro kompetanse innenfor økonomi, personal og privat sektor. I følge Certo m.fl. (2006) må et godt fungerende lederteam ha et mangfold av ulike erfaringsbakgrunner og et mangfold av kunnskaper og egenskaper.

Med andre ord kan en trekke slutning om at uten en sterk ledelse vil en ikke lykkes med store endringer. Dette er også i tråd med (Miller 2001) som hevder at : "It is a very obvious statement to say that strong leadership is at the centre of successful major change in organization" . Styrken til ledergruppen i kommunen var det gode samspillet og tilliten i gruppen.

Anbefalingene i Pöyry-rapporten er at toppledelsen må ta ansvar og planlegge langsiktig og systematisk med gode systemer for planlegging og oppfølging. Rapporten skiller imidlertid ikke mellom administrasjon og politisk nivå. Rapporten definerer toppledelsen som ”Kommunestyre, formannskap og administrativ toppledelse...” Kommunestyret og formannskapet er avhengig av administrasjonen for å få til politiske prosesser som kjennetegnes av de elementene rapporten gir anbefalinger om. Jeg tolker dette slik at de kommunene som greier å styre mot en bedret økonomi har en administrasjon som evner å tilrettelegge for gode politiske prosesser. I praksis betyr dette rådmannen og ledergruppen. Dette vedtas ikke politisk. Her er det rådmannen og hans ledergruppe som er nøkkelen. Det er rådmannen som for det første må sørge for å komme i posisjon, og for det andre å levere et underlag både skriftlig og gjennom egen deltakelse for å bidra til at politisk nivå kan fungere optimalt. Det holder altså ikke å si at kommunestyret må planlegge bedre. En må se på hva som skal til for at de kan bli i stand til å planlegge bedre.

Mine funn tyder på at rådmannen og ledergruppen var bevisst på dette. Og jeg vil trekke frem rådmannens engasjement og klare mål som avgjørende i denne prosessen. Det at rådmannen hyrte in eksperter tyder på at rådmannen skjønnte at politikerne trengte hjelp til å forstå situasjonen bedre og derigjennom gjøre dem i stand til å ta de beslutninger som skulle til for å få kommunen ut av ROBEK. Han la dermed til rette for at det politiske nivå kunne fungere bedre.

Kommunen hadde vært på ROBEK i 6 år da Rådmann 1 kom. Han klarte å få en forståelse i organisasjonen og etter hvert til politikerne om at noe måtte gjøres. Dette tyder på at hans sterke engasjement var avgjørende for at kommunen kom seg ut av ROBEK.

Jeg finner derfor ut fra mitt materiale at rådmannen og ledergruppen var viktig for å få gjennomført prosessen med å få kommunen ut av ROBEK.

5.2.3 Forventning nr 3

Endringsprosessen var re-aktiv

Nadler & Tushman (1990) hevder at en reaktiv endring innebærer at organisasjonen svarer på noe som allerede har funnet sted, enten i omgivelsene eller internt i organisasjonen. De hevder at dette kan skyldes at forsøk på proaktive endringer blir møtt med motstand fordi medlemmer i organisasjonen ikke ser nødvendigheten eller fullt ut skjønner konsekvensene av å la være å innføre endringen.

Endringsprosessen i Kommunen kom skikkelig i stand etter at Kommunen hadde vært på ROBEK i lang tid. Det vil si at det var en endring om kom i stand som et svar på noe som hadde skjedd.

I Pöyry-rapporten finner jeg at den viktigste årsaken til at kommuner som bruker lang tid på å komme seg med ut av ROBEK hevdes å være politisk unnfallenhet. Krevende og tøffe omstillinger ble utsatt i det lengste, og jo lenger tid som gikk dess vanskeligere ble det å rette opp en økende ubalanse. Hva som skyldes denne unnfallenheten sies å være manglende økonomisk kompetanse, uvilje til å ta upopulære beslutninger og mangel på samarbeide mellom politiske partier,

I følge informantene mine opplyses det at administrasjonen jobbet frem flere forslag som ble nedstemt av politikerne.

Rådmann 1 sier: *»Noe av det mest krevende med å jobbe i denne omstillingsprosessen var at politikerne ikke var enige og hadde ingen vilje til å innse alvorret. Det gikk for sakte».*

Helse og Omsorgsleder 1 er enig og hevder at *«En av de vanskeligste oppgavene med å være leder i en kommune er å hensynte politisk ansvarsfraskrivelse og beslutningsvegring. Du blir stående, du må utrede videre, ingen beslutninger tas. Dette var ekstremt i Kommunen. Rådmannen utredet og utredet, ingen ting skjedde fordi ingen beslutninger ble tatt av politikerne».*

Omstillingen tok lang tid, men må kunne karakteriseres som vellykket siden målet ble nådd. Etter en massiv jobbing i administrasjonen tok politikerne beslutninger som bidro til at Kommunen kom ut av ROBEK lista.

Mine funn tyder på at prosessen var re-aktiv.

5.2.4 Forventning nr 4

Ledelsen klarte å håndtere motstanden som kom

Som nevnt i teorikapittelet møtes ofte endringer med motstand. Rådmann 1 møtte motstand i den store ledergruppen da han skulle omorganisere den, og det skulle vise seg at lederne møtte motstanden fra andre kanter også.

Ledelsen var forberedt på motstand internt i organisasjonen i forhold til de tiltak som ble foreslått. Økonomisjefen uttaler at motstanden kom fordi man vil helst ha det slik man er vant til, og det nye er ukjent og derfor ukomfortabelt. Han sier: *«Det var helt klart at motstand ville komme til de tiltak vi måtte gjennomføre. Kommuner er en personalintensiv bedrift, skal driften tas ned må man ta ned antall ansatte. I helse og omsorg er det turnus med mange deltidsstillinger, og ansatte tar ekstravakter for å få sin personlige økonomi til å gå rundt. Når vi måtte ta ned ekstravakter og hoder måtte kuttes, fikk vi motstand.*

Forskning på endringsprosesser beskriver flere tiltak for å håndtere motstand. Et tiltak går ut på å gå tidlig ut med informasjon om hvorfor endring er nødvendig og involvere medarbeidere i beslutninger Rafferty og Restubog (2010) gjengitt i Jacobsen og Thorsvik (2014: 396)). De viktigste gruppen å informere først var politikerne som skulle fatte vedtak, når vedtak var gjort ble den neste gruppen de ansatte som ble berørt av endringen. Lederne hyret inn et konsulentselskap som analyserte situasjonen og informere ledelsen og politikere om funn og forslag til videre tiltak. Da rapporten fra konsulentselskapet skulle legges frem møtte bare halvparten av politikerne opp. Lederne forsøkte å gi grundig og viktig informasjon, men nådde ikke frem.

Et annet tiltak for å håndtere motstand er å involvere medarbeidere i beslutningsprosessen, for å redusere usikkerhet, avklare misforståelser og fremme oppslutning. Funnene mine indikerer en toppstyrt prosess, gjennom strategi E og her legges det ikke opp til at ledelsen involverer ledere på lavere nivå eller ansatte (Beer og Nohria 2000).

Økonomisjefen sier: *«Uansett i endringsprosesser er man avhengig av et visst kompetansenivå i organisasjonen for å få en viss forståelse for nødvendigheten av å få gjennomført tiltakene. Folk har forskjellige ståsted, yrkes og utdanningsnivå. Den*

pedagogiske biten er viktig, å forklare slik at alle forstår. Når de etter hvert forsto budskapet økte motstanden.»

Motstanden blant de ansatte økte når de fikk mer informasjon, når de innså alvoret. Det kan tyde på at informasjonen ikke kom tidlig nok eller også at de ansatte ble lite involvert.

Motstanden som Rådmann 1 fikk fra enkelte i den store ledergruppa ble blant annet håndtert av rådmannen med ren makt. Konsentrert makt er en av forutsetningen for topp-styrte prosesser som også har fått betegnelsen «Kommandørmодellen» etter militære organisasjoner og operasjoner, Bourgeois og Brodwin (1984) gjengitt i Jacobsen og Thorsvik (2014: 397). Omplussingen av en leder gikk ikke upåaktet hen. Rådmannen ble møtt med tillitsmannsapparat og advokat, men til slutt fikk rådmannen viljen sin igjennom.

Motstanden kom også i Helse- og omsorgsenheten som ble fremlagt ny driftsform. Helse og omsorgssjef 1 sier «*De aller fleste spilte på lag og skjønnte alvoret, noen gjorde ikke det og brukte tillitsvalgte og advokater for å kjøre sin sak.*»

Noe av motstanden her ble løst ved tilsnakk, mens det også her ble brukt makt ved at motstanden ble løst på øverste nivå, av rådmannen, gjennom forhandlinger med tillitsmannsapparat og advokater. Dette gjaldt i de mest ekstreme tilfellene som ved oppsigelser og omplasseringer.

En annen og noe uventet motstand kom fra politikerne. Da Konsulentfirmaet som hadde analysert situasjonen, skulle legge frem sin rapport ble det bestemt at alle kommunestyrerepresentantene skulle være til stede. På den tiden var det 21 representanter. Under halvparten møtte opp til gjennomgangen av rapporten.

Rådmann 1 sier: «*Vi hadde jobba som noen galeislaver for å snu økonomien. Også skulle denne rapporten legges frem for Kommunestyret og det var interessen. Da kjente jeg at jeg ble forbanna! Det var en kjempeskuffelse at så få kom, det var pinlig. Politikerne som møtte opp satte i gang en ringerunde og etterspurte hvor de andre ble av. Det var den viktigste prosessen vi holdt på med.*»

Motstanden fra politikerne var vanskelig å håndtere for administrasjonen. Politikerne er de som fatter beslutninger i kommunen. I hvilken grad administrasjonen klarte å overbevise politikerne om kutt- og omorganiseringsforslagene er ikke viktig i denne sammenheng. Det

var ansvarsfraskrivelse og mangel på økonomiforståelse som førte til motstand hos politikerne. Dette bekreftes av Pöyry-rapporten.

Administrasjonen opplevde seg maktesløse overfor denne ansvarsfraskrivelsen fra politikerne. Men etter hvert som politikerne fikk spredt informasjonen fra konsulentbyrået, gikk alvoret opp for dem og nødvendige beslutninger ble tatt.

Mine funn bekrefter at ledelsen klarte å håndtere motstanden.

5.2.5 Delkonklusjon endringsledelse

Som en oppsummering på forventningene i forhold til endringsorientert ledelse finner jeg støtte for at endringen i kommunen var en toppstyrt prosess som oppsto som følge av en krise, at ledergruppen i kommunen var viktig for å få gjennomført prosessen og endringsprosessen var reaktiv. Videre fant jeg at ledelsen klarte å håndtere motstanden som kom.

Konklusjonene blir at jeg finner støtte for mine forventninger i forhold til endringsorientert ledelse, noe som innebærer at de viktigste forutsetningene for en vellykket og planlagt endring og at kommunenes prosess med å komme ut av ROBEK dermed kan forstås i lys av endringsorientert ledelse.

5.3 Situasjonsbestemt ledelse – oppgaveorientert og menneskeorientert ledelse

5.3.1 Forventning nr 5

Lederne klarte å avdekke de ansattes kompetanse

Av funnene fra empirien, kan det virke som om lederne klarer å vurdere nivåene korrekt. Noen av lederne avdekker det fort, mens andre tilegner seg informasjon om de ansattes kompetanse gjennom medarbeidersamtaler. De som har flest ansatte under seg, bruker mer tid på dette, mens topplederne nevner at de tok kort tid før de fikk dannet seg et bilde av

kompetansen. Mellomlederne jobber mer systematisk med dette gjennom f.eks. medarbeidersamtale og jevnlig oppfølging av ansatte, enn topplederne.

Helse og omsorgssjef 1 som har lang erfaring som leder nevner at han ikke brukte så langt tid på å avdekke de ansattes kompetansen *«Jeg brukte ikke så lang tid å bli kjent med dem. Jeg skjønnte fort hvilke mennesketyper de var. Det har nok bakgrunn i at jeg hadde noen års ledererfaring. Man kjenner jo arketyperne. De er der, og det blir mer tydelig etter hvert som du blir mer kjent med de»*.

Som en indikasjon på at Helse og omsorgssjef 1 klarte å avdekke rett kompetanse var at han coachet sine mellomledere individuelt. Han sier:

«I Individuell coaching så må man hensyn til den personen man coacher. Noen ganger var det behov for at jeg var litt mer smart i innsalget. De kan være gode ledere, men noen ganger når ikke kommunikasjonslinja frem. Jeg måtte kanskje si ting på ulike måter slik at de skulle forstå det. Du må også følge opp i ettertid, etterse at ting blir gjort. «

Avdelingsleder 1 nevner at hun brukte medarbeidersamtaler til å avdekke kompetansen. Hun fant ut at alle hennes ansatte var høyt motiverte for jobben. Hun sier hun sjeldent måtte gripe inn siden medarbeiderne var selvgående. *«De kunne alt og gikk i gang med nye oppgaver uten problemer»*. *Det er lett for meg å være leder for en slik kompetent gruppe»,* sier hun.

Rådmann 1 som leder gjennom en liten og kompetent ledergruppe sier *«Vi var så få i ledergruppen at det (kompetansen) avdekket jeg ganske raskt»*. Rådmannen sier at han hadde svært kompetente ledere i ledergruppen sin, men at i jobbinga med å få kommunen ut av ROBEK trengtes litt mer oppfølging enn ellers. Det var en ny og uvant situasjon for flere av ledere og de trengte mer støtte. Dette funnet tyder på at han avdekket et kompetansenivå som krevde en mer støttende stil.

I et annet eksempel der Avdelingsleder 2 tilpasser team etter modenhetsnivå er også en indikasjon på rett tolkning av modenhetsnivå: *«Jeg sørget for at uerfarne fikk jobbe sammen med sosialt kompetente erfarne medarbeidere»*.

Min funn avdekker at lederne i kommunen var i stand til å avdekke de ansatte kompetanse, som er en av de viktigste forutsetningene for Hersey og Blanchards situasjonsbestemte lederstilteori.

5.3.2 Forventning nr 6

Lederne var fleksible og varierte sin lederstil etter modenhetsnivå på medarbeiderne

Essensen i teorien om situasjonsbestemt ledelse er at lederne er fleksible og tilpasser sin lederstil til medarbeidernes modenhet. Yukl (2010) hevder at det grunn til å tro at en god og effektiv leder klarer å skifte mellom både å være relasjons- og oppgaveorientert, avhengig av situasjonen bedriften er i.

Min funn avdekker at lederne er varierer sin lederstil, og at de kan gå fra å være støttende til å bli styrende eller også omvendt; fra styrende til støttende.

Ut fra svarene jeg har fått tyder det på at lederne i kommunen styrende og oppgaveorientert når det var behov for det, men at de også måtte være støttende og menneskeorienterte.

Rådmann 1 var helt tydelig på sitt mål da han ble ansatt; å få kommunens økonomi på fote igjen og ut av ROBEK. Han hevder: «*Man må velge den stilen som passer til enhver situasjon for å nå målet. Dette gjorde jeg også i denne prosessen.*»

Han sier at det var et stort behov for en styrende og oppgaveorientert atferd på grunn av det han kaller for inkompetanse og uvilje blant politikere og en leder. Men han påstår at han var nokså støttende overfor medlemmene i ledergruppen. Ledergruppen besto av høyt utdannede ledere med lang erfaring. Man ville kanskje ha definert de som svært modne og kompetente. Men i denne situasjonen med å jobbe for å for kommunen ut av ROBEK, hadde ledergruppen et sterkt behov for en støttende lederstil i den krevende omstillingsprosessen. Etter hvert utviklet denne gruppen seg slik at de var i stand til å satte i gang tiltak, dels på grunn av den oppbackingen de fikk hos rådmannen, og dels den opplæringen som ble gitt på økonomistyring og så på grunn av den erfaringen de etterhvert utviklet. De ble mer selvgående og rådmannen kunne senke den oppgaveorienterte lederatferden å gå mer over i støttende atferd da modenhetsnivået hos medarbeiderne økte.

Et eksempel på støttende lederstil hos Rådmann 1 er når han går i gang med å pusse opp møterom og korridorer i etasjen der lederne sitter. «*Folk må ha noe positivt rundt seg og ha lyst å komme på jobb.*» sier han.

Rådmannen viser her omtanke for sine ansatte, og setter i gang et tiltak for å øke trivselen til de ansatte. Omtanke inngår i som et eksempel på relasjonsorientert eller støttende lederstil, (Yukl 2010).

I et annet eksempel er der hvor han hadde med politikerne å gjøre. *«Jeg kjørte ganske hardt på, spesielt i formannskapsmøtene,» sier han.*

Det å «kjøre hardt på» antyder en streng og styrende lederatferd, og jeg tolker dette som en styrende og oppgaveorientert lederatferd. Dette var nødvendig, sier Rådmann 1, fordi politikerne ikke ville ta inn over seg nødvendigheten av å kutte kraftig i kostnadene. Altså en motvilje blant politikerne som jeg tolker som et lavt modenhetsnivå som ifølge Hersey og Blanchard krever en instruerende lederstil.

Min funn tyder da på at Rådmann 1 varierte lederstilen utfra hvem han hadde med å gjøre. Han gikk fra å være oppgaveorientert når han hadde med politikerne å gjøre, til å være menneskeorientert når han ledet administrasjonen, det vil si egen ledergruppe. I andre tilfeller der han møtte lav modenhetsnivå og uvilje var det nødvendig med styrende atferd.

En oppgaveorientert leder vil vie størst oppmerksomhet til resultatene som enheten eller organisasjonen skal oppnå – produkter eller tjenester. Nøkkelordet er effektivitet (Hersey og Blanchard 1993). Det var økonomiske forhold og resultater som var i fokus i omstillingsprosessen til kommunen. Det fremgår av intervjuene at oppgaveorientert lederstil var helt nødvendig i denne situasjonen med å få kontroll på økonomien.

Helse og omsorgssjef 1 forklarte at han som regel opplever at det er sjeldent at medarbeiderne hans trenger å få klare instruksjoner og en begrunnelse for hvorfor de skal gjøre som de får beskjed om. I disse tilfellene opptrer han støttende. Han sier: *«Jeg er egentlig en demokratisk og snill leder, men man må være tydelig og sette krav for å få endret noe også».*

Som ledelsesstiler, gir dette behov for to forskjellige ledelsesstiler; støttende og styrende. Dette er begge egenskaper han beskriver at han ofte behøver, noe som viser videre en fleksibilitet, og indikerer at han klarer å tilpasse ledelsesstil i forhold til medarbeidernes modenhet.

Dette å være tydelig utdyper han med at han hadde behov for å være svært instruerende da han måtte rydde i noen «problemtilfeller» før man kunne begynne å jobbe aktivt i prosessen med kutt. Dette var ansatte som hadde lav kompetanse ved at de hadde liten vilje til å utføre oppgaver . Etter tilsnakk og noen omrokkeringer i arbeidsstokken, var behovet for den instruerende lederstilen redusert og han kunne gå over til mer støttende lederstil.

Helse og omsorgssjef 1 forklarte at han som regel opplever at det er sjeldent at medarbeiderne hans trenger få klare instruksjoner og en begrunnelse for hvorfor de skal gjøre som de får beskjed om. I disse tilfellene opptrer han støttende. I andre tilfeller der han møtte uvilje var det nødvendig med styrende atferd. Som ledelsesstiler, gir dette behov for to forskjellige ledelsesstiler; støttende og styrende. Dette er begge egenskaper han beskriver at han ofte behøver, noe som viser videre en fleksibilitet, og indikerer at han klarer å tilpasse ledelsesstil i forhold til medarbeidernes modenhet.

Avdelingsleder 2 sier at det var kun i situasjoner der hun måtte si nei med hensyn til budsjettkrav at hun opptrådte oppgaveorientert og styrende. Det gjaldt f.eks. permisjon- og kurssøknader. Så i den grad det var nødvendig var hun styrende og oppgaveorientert. Hun sier videre: *«Det er kun i veldig liten grad nødvendig at jeg griper inn. Når det gjelder faglige spørsmål har jeg ingen kompetanse til å gjøre det. Jeg har en veldig stor grad av delegering. De er flinke og kompetente, så over det hele var det lett for meg å være menneskeorientert.»*

Hun sier at det i denne perioden med å få kommunen ut av ROBEK var det behov for oppgaveorientert og styrende atferd: *«Vi har budsjetter som vi må følge, og jeg måtte jeg si nei til søknader om permisjoner og kurs. Det var min oppgave å at vi holdt budsjettet.»*

Helse og Omsorgssjef 1 slutter i kommunen når omstillingsprosessen er nesten over og det ansettes en ny Helse og omsorgsleder som jeg velger å benevne Helse og omsorgssjef 2.

Hun sier om sine ansatte at noen var selvgående og de trengte ikke så mye oppmerksomhet. Andre måtte hun følge opp tettere. Hun sier videre at da de jobbet med strengere kutt måtte de ansatte og avdelingsledere følges mer opp. Og det ble gjennomført strenge tiltak som oppsigelse.

Hun sier at det mer tillit mellom henne og medarbeiderne når de er kompetente.

«Da går alt av seg selv. Dette er den ønskelige situasjonen. Over halvparten i avdelingene er slike. Men i omstillingssituasjonen måtte jeg være mer på, det var vanskelig, og da brukte jeg en støttende stil og jeg tok det fulle ansvaret. Jeg tok støytten og var tydelig på at jeg tar ansvaret og tar imot kritikk og annen motgang,» sier hun

Avdelingsleder 1 sier at hun opptrådte støttende i situasjoner hvor medarbeiderne hadde lav evne til å utføre oppgave på egen hånd. Hun hevder at hun bygde opp sykemeldte og fikk dem tilbake i jobb. Videre var det viktig å få til en korrekt sammensetning av team for å få det faglige på plass og personer som likte å jobbe sammen. Hun sier:

«Det var en utfordring dersom noen ikke likte hverandre, men noen ganger bare måtte de jobbe sammen. Det bestemte jeg, men jeg prøvde så langt som mulig å unngå det. Det var enkelt for meg å sette sammen team fordi jeg kjente alle. Jeg har jobbet i kommunene i mange år og kjenner de fleste.»

Økonomisjefen sier at han helt klart opptrer støttende hvis de er usikre faglig sett og hvis det angår personlige forhold. Han tok de ansatte med på råd og diskusjoner og at de fant løsninger i fellesskap. *«De er selvstendige innenfor de områder de jobber med, de konferer med meg dersom de er usikker»,* sier han.

Samtlige lederne tar opp at for det meste var medarbeiderne modne og villige, men at dersom det var nødvendig for å nå målene som endringsprosessen krevde, brukte de en styrende lederstil.

Avdelingsleder 1 uttrykker at hun brukte helt klart styrende lederstil dersom det krevdes. Hun sier at noen av de ansatte var vanskelig å lede. De manglet kollegial atferd, og hadde ikke respekt for henne som leder. De kunne faget sitt, men manglet samarbeidsvilje. Hun forsøkte med dialog, opplæring og humor. Når dette ikke nyttet måtte hun ta upopulære avgjørelser. Dette tyder på at hun forsøkte med et støttende stil men gikk over til en mer styrende lederstil.

Funn fra intervjuene støtter opp om Hersey og Blanchards ledelsesteori, der de hevder at en leder må være tilpasningsdyktig og må kunne innrette atferden etter hva situasjonen trenger.

5.3.2.1 Ledernes involvering av avsatte

Teorien for situasjonsbestemt ledelse sier at lederstilen vil avhenge av i hvor stor grad lederne trekker medarbeiderne med i beslutningsprosesser.

Respondentene er unisone i at dette varierer helt utfra hvilke oppgaver som skal løses. I tiden da de jobbet med å komme ut av ROBEK var det nødvendig med kraftigere styring enn ellers, og medbestemmelsen gikk ikke på om ting skulle gjennomføres, men heller hvordan ting skulle gjøres. Men det var situasjoner da de ansatte ble involvert som eksemplene nedenfor uttrykker.

Helse og omsorgsleder 1 uttrykker at han kunne coache en mellomleder til å ta større ansvar. Han sier videre at når man jobber med planleggingen av tiltak for å få kontroll på økonomien, må ting planlegges og beslutninger må tas. Han sier videre at man av og til må man være smart. *«Det er jo mennesker. Det er ikke som i militæret heller hvor man bare kan kaste ut en ordre. Jeg har vært leder i Forsvaret også, der man bare kan slenge ut en ordre, og så blir ting utført. Men man kan ikke sammenligne det med å være leder for forsvaret med en kompetansebedrift som en kommune er, og de ansatte må trekkes med der det er mulig»,* sier han.

Dette tyder på at han trekker de ansatte med i beslutningstakingen.

Ledergruppen fremsto som et team og at de tok beslutninger sammen. *«Helt avgjørende»* sa Helse og omsorgssjef 1. *«Bare på den måten fikk ledergruppen jobbet frem nødvendige tiltak for å få Kommunen ut av ROBEK»,* sier han.

Dette tyder på at rådmannen involverte medlemmene i sin ledergruppe når beslutninger skulle tas.

Som jeg har nevnt tidligere legges det opp til lite involvering av de ansatte i en toppstyrt endringsprosess. Mine funn indikerer at involvering finner sted, men at disse ikke er knyttet til de strategiske beslutningene i omstillingsprosessen.

Jeg finner derfor støtte i intervjuene for min forventning om at lederne involvere de ansatte .

5.3.2.2 De fire lederstilene i Hersey og Blanchards modell

For å finne ut om de ulike lederstilene til Hersey og Blanchard var i bruk spurte jeg lederne om hvilket lederstil de benyttet. Hensikten var å finne ut om de har eksempler på bruk av ulike lederstiler. Dette vil gi meg svar på om de selv har et bevisst forhold til de ulike lederstilene og om de kan definere lederstiler i forhold til de fire lederstilene i Hersey og Blanchards modell.

Det går frem av intervjuene at lederne jeg intervjuet, benyttet alle seg av **Instruerende eller styrende lederstil**. Under denne lederstilen definerer lederen oppgavene, hva som skal gjøres, hvordan, hvor og når den må være ferdig. Denne stilen er preget av enveiskommunikasjon. Styrende lederstil brukes ofte overfor nyansatte som kan ha et lavt modenhetsnivå.

Som et eksempel fra funn er dette utsagnet fra Avdelingsleder 1:

«Jeg var styrende dersom det krevdes. Dette gjaldt spesielt i forhold til permisjonsvarsler og oppsigelser. Noen var vanskelig å lede. Her måtte jeg inn med sterkere styring enn ellers.»

Kun en leder hevder å bruke den **selgende eller rådgivende lederstilen**. Stilen karakteriseres av at lederen opptrer både støttende og styrende, der lederen forklarer, klargjør og overtaler. Coaching er også en benevnelse som brukes for denne lederstilen, (Blanchard m.fl. 1985). Helse og omsorgsleder 1 sier at han brukte den selgende lederstilen eller rådgivende lederstil i noen tilfeller der han skulle selge inn et resonnement eller overbevise ansatte om en avgjørelse. Han bruker ordet coaching om ledelsen av avdelingsledere. Han sier at medarbeiderne var lite motiverte i perioder og da sier han at han brukte en mer coachende stil enn ellers. Han sier han måtte bruke tid på disse medarbeiderne, forklare mer og ha tålmodighet.

Under spørsmål på om lederne hadde noen eksempler på om de utøvde **deltagende ledelse eller medvirkende ledelse**, var det bare en leder som hevdet at hun brukte denne lederstilen. Avdelingsleder 2 sier hun av og til måtte finne løsninger der det krevde mer tilstedeværelse av henne som leder. Hun sier: *«Jeg var spesielt opptatt av at nyansatte som var utrygge i jobben sin fikk en god start ved at de ble plassert sammen med erfarne medarbeidere.»*

Dette kan tyde på en medvirkende lederstil som passer til ansatte som er usikre på om de behersker oppgavene og føler at de ikke klarer å utføre oppgavene godt nok på egen hånd, (Hersey og Blanchard 1993). I dette tilfellet sørger lederen for at den nyansatte kan jobbe

sammen med kollegaer med høyt modenhetsnivå og derigjennom letter lederen problemløsning og beslutninger den nyansatte forventes å skulle ta.

Flere av lederne sier at de i gitte situasjoner brukte **delegerende ledelsesstil**. Denne karakteriseres av at medarbeiderne er indre-motivert, ikke trenger ros eller at leder er relasjonsorientert eller at leder opptrer oppgaveorientert.

Avdelingsleder 2 sier: «*Faglig og sosialt kompetente personer er selvgående og trenger svært lite oppfølging eller styring. Da er det korrekt å si at jeg brukte en delegerende ledelsesform overfor disse. De gjorde sine ting og jeg fikk konsentrert meg om å drive med planlegging og budsjettoppfølging*».

Helse og omsorgssjef 2 sier at hun bruker en delegerende lederstil overfor de fleste av sine avdelingslederne, men at det kan oppstå tilfeller der de samme avdelingslederne trenger mer oppfølging og styring fra hennes side.

Utfra dette tyder min funn på at lederne er i stand til å definere hvilken lederstil de benytter.

5.3.1 Delkonklusjon situasjonsbestemt ledelse

Innenfor teorien for situasjonsbestemt ledelse forutsettes det at lederne klare å avdekke de ansattes kompetanse for så å variere sin lederstil etter de ansattes modenhet, (Jacobsen og Thorsvik 2014).

Som en oppsummering på forventningene i forhold til situasjonsbestemt ledelse viser mine funn at lederne var i stand til å avdekke de ansattes kompetanse, at lederne var fleksible og varierte sin lederstil etter modenhetsnivå på medarbeiderne, videre fant jeg ut at lederne involverte sine ansatte når situasjonen tillot det, og at var i stand til å definere egen lederstil i forhold til Hersey og Blanchards lederstiler.

Konklusjonen blir at jeg finner støtte for at de viktigste forutsetningene situasjonsbestemt ledelse er til stede noe som innebærer og at kommunenes prosess med å komme ut av ROBEK kan forstås i lys av situasjonsbestemt ledelse.

6 Avslutning og veien videre

I dette kapittelet vil jeg kort oppsummere de resultatene jeg har kommet frem til gjennom oppgavens analyse og drøfting, samt konkludere opp mot oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil jeg presentere begrensninger og forslag til videre studier. Jeg brukte teorier om endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse som et verktøy for å forstå lederstiler og jeg har sett på tidligere studier for å finne svar på min problemstilling.

Gjennom primærdata ved intervju med ledere og sekundærdata som årsmeldinger, saksfremlegg til kommunestyret samt interne dokumenter i Kommunen og Pöyry-rapporten, ønsket jeg å avdekke om endringsprosessen med å komme ut av ROBEK kunne forstås i lys av perspektiver på endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse.

Fra primærdata fant jeg ut hvordan lederne hvordan de jobbet med endringsprosessen og hvordan de så på de utfordringene som fulgte i prosessen og hva de tenkte om egne lederstiler. Fra sekundærdata fant jeg ut hvordan kommunen jobbet frem strategiske valg eller oppgaver og tiltak for å komme ut av ROBEK.

Jeg formulerte noen forventninger til min studie, basert på elementer i teoretiske perspektiver og tidligere studier. Jeg formulerte to delkonklusjoner, en for hvert perspektiv.

Som en oppsummering på forventningene i forhold til perspektivet endringsorientert ledelse finner jeg støtte for at endringen i kommunen var en toppstyrt prosess som oppsto som følge av en krise, at ledergruppen i kommunen var viktig for å få gjennomført prosessen og endringsprosessen var reaktiv. Videre fant jeg at ledelsen klarte å håndtere motstanden som kom.

Som en oppsummering på forventningene i forhold til perspektivet situasjonsbestemt ledelse viser mine funn at lederne var i stand til å avdekke de ansattes kompetanse, at lederne var fleksible og varierte sin lederstil etter modenhetsnivå på medarbeiderne, at de involverte sine ansatte når situasjonen tillot det, og at var i stand til å definere egen lederstil i forhold til Hersey og Blanchards lederstiler.

Gjennom mine empiriske funn konkluderer jeg at Kommunens prosess med å komme seg ut av ROBEK kan forstås i lys av perspektiver på endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse ved at sentrale forutsetninger for disse perspektivene ble bekreftet.

Omstillingen må kunne karakteriseres som vellykket. Kommunen klarte å betale ned det akkumulerte underskuddet, noe som innebar en massiv jobbing i administrasjonen og lederne fikk etter hvert de politiske beslutningene de trengte for å sette i verk tiltak som bidro til at Kommunen kom ut av ROBEK lista.

Selv om endringsprosessen kan karakteriseres å være en suksess, viser min analyse og svar fra mine informanter at bildet er kompleks. De menneskelige og relasjonelle dimensjonene kompliserer bildet ytterligere, og lederutfordringene var betydelige. To toppledere sluttet under prosessen. Det var en utfordrende for lederne å jobbe frem forslag som gang på gang ble nedstemt av politikerne. Videre var det også en utfordring å motivere medarbeidere på alle nivåer til å føle engasjement rundt endringen. Motstanden som kom fra politikere, fagforeninger og ansattgrupper førte til at endringsprosessen tok tid.

Mine funn begrenser seg til noen ledere i en kommune. Derfor kan jeg ikke trekke den slutningen at funnene gjelder for alle ledere i Kommunen. Denne avgrensning av oppgaven gjør at det er dimensjoner ved endringen som jeg har gått glipp av. Omstillinger er komplekse og mine funn belyser kun deler av endringsprosessen. Det er mest sannsynlig flere forhold rundt lederstiler enn de jeg har studert. Det er også mulighet for feilslutninger, der jeg kan ha oversett informasjon som kan påvirke resultatet.

Denne studien tar ikke sikte på å være representativ slik at det kan trekkes generelle slutninger basert på den utover mine funn.

Jeg har valgt å avgrense studien til å se på om jeg kan finne svar på problemstillingen i ved å intervju noen ledere i en kommune. Dersom jeg skulle foreslå noen videre studier så kan det være å ta med flere ledere og ansatte i studien, samt undersøke lignende prosesser i andre kommuner.

VEDLEGG 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Kan ledere ta æren for utgangen av ROBEK?”

Bakgrunn og formål

Som masterstudent ved UIT, Norges Arktiske Universitet, skal jeg skrive masteroppgave i løpet av 2017. Jeg skal skrive om ledelse og se nærmere på ledelsesutfordringer knyttet til endringsprosesser. Jeg skal analysere det å komme seg ut av ROBEK –lista og knytte de prosessene som ble iverksatt for å få kontroll på økonomien til ledelse. Formålet med studien er å finne ut om det er spesielle trekk ved ledere som gjorde utgangen av ROBEK-lista mulig. Jeg skriver masteroppgaven alene og studien er ikke et samarbeid med andre personer eller institusjoner.

Du er trukket til intervju fordi jeg ønsker å intervju rådmenn, kommunalsjefer og avdelingsledere ved Pleie og Omsorgsenheten i Kommunen i perioden 2010 – 2014.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse betyr å sette av tid å la deg intervju av meg og svare på en del spørsmål som jeg har utarbeidet noe på forhånd, og noen oppfølgingsspørsmål som vi kan ta underveis. (semi-strukturert intervju). Spørsmålene vil handle om din tid som leder i Kommunen, ditt syn på lederstiler og konkret om ulike tiltak som ble forsøkt eller utprøvd for å få kontroll på økonomien, og hvilke utfordringer dette var for deg som leder. Jeg vil ta notater underveis og ta opp intervjuet på mobil siden jeg er alene. Det vil kun være deg og meg tilstede ved intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Min veileder vil kunne få tilgang til din tittel. Notaene fra intervjuet vil bli transkribert. Det samme vil opptaket på mobil. Etterpå vil intervjuet bli slettet fra mobil. Det vil ikke brukes navn i teksten, kun tittel. For egen del vil jeg måtte bruke navn for å skille mellom svarene fra intervjuene. Dette vil bli slettet.

På grunn av at det er få ledere i en liten kommune som Kommunen vil du kunne bli gjenkjent i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest desember 2017.

Personopplysninger og opptak vil bli slettet. Denne masteroppgaven har ingen oppfølging, men vil bli arkivert i Universitetets database for studentoppgaver.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg: Inger Lise Dahl, xxxxxx@gmail.com Veileder på oppgaven er professor Hilde Bjørnå, xxxxxx@uit.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 2

Intervjuguide – semi-strukturert

Introduksjon

- Presentasjon av meg.
- Kort om hva studien handler om og at det er perioden da Kommunen jobbet med å komme seg ut av ROBEK-lista som er grunnleggende for spørsmålene jeg kommer til å stille.
- Om anonymitet

Bakgrunnsinfo og ansettelsesforhold, respondenten

- Navn, stilling og utdanning
- Når var du ansatt i Kommunen?

Endringsprosessen: Om utgangen av ROBEK:

- Hvilke tiltak ble satt i verk for å få Kommunen ut av ROBEK?
- Hvordan vurderer du de tiltakene som ble satt i verk for at Kommunen skulle komme ut av ROBEK-lista?
- Hva mener du kreves av en leder i en slik omstilling?
- Hvilke tiltak måtte du som leder gjennomføre for å få kontroll på økonomien og foreta innsparinger?
- Hva krevdes det av de ansatte?
- Hva synes du var mest krevende for deg som leder?

Om situasjonsbestemt ledelse

Jeg gjør rede for trekk ved teorien som brukes i oppgaven. Jeg går gjennom definisjoner og gir eksempler.

- På hvilken måte er du i stand til å diagnostisere eller avdekke de ansattes kompetanse?

- Hva legger du i begrepene delegerende, deltakende, overtalende og instruerende lederstil?

Instruerende lederstil

- I Robek tiden: Hvordan opptrådte du som leder hvis medarbeideren ikke var i stand til å utføre arbeidet på egen hånd og er uvillig innstilt eller usikker?
- I hvilke grad og i hvilke situasjoner var det nødvendig at du rettet og kontrollerte at arbeidet gikk som planlagt?

Selgende/Integrerende lederstil

- Hvordan opptrådte du hvis medarbeiderne har: lav evne til å utføre oppgavene på egen hånd, men stor grad av vilje og føler seg trygge på oppgavene? F.eks. at medarbeiderne er «*inkompetente*», men «*villige*» eller «*motiverte*»

Deltakende lederstil

- Hvordan opptrådte du hvis medarbeiderne hadde god evne til å utføre oppgaven, men er usikker eller har lav vilje. F.eks. der medarbeiderne skal selv stå for beslutninger i det daglige ?
-

Delegerende lederstil

- Hvordan opptrådte du hvis medarbeiderne er «*kompetent*», og «*villig*» eller «*motivert*». Det vil si i situasjoner hvor medarbeiderne har: evne til å utføre oppgavene og føler seg trygge eller villige i forhold til dem?

Avsluttende kommentarer

- Har du noe du vil tilføye ang. det i med å jobbe seg ut av Robek lista?

Avslutning

Takke for oppmøtet og bidraget. Slå av opptakeren. Gjennomgang av intervjuet

Referanser

Litteratur

Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.

Andersen, S.S (2013), *Casestudier, Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Beer, M. and N. Nohria. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review* (May-June): 133-141.

Baldersheim, H og Rose L. E. (red) (2014), *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*, Fagbokforlaget, Bergen.

Certo, S.T., R.H. Lester, C.M. Dalton og D.R. Dalton (2006). Top Management Teams, Strategy and Financial Performance. A Meta-Analytic Examination. *Journal of Management Studies* VOL 43: 813-839.

Econ (2006): *Kommuner som har gått ut av ROBEK-lista*. Oslo: ECON Analyse. Rapportnummer. 2006-015.

Elias, S.M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management* 35: 37-55.

Groendahl I. Og Sardo V (2013) *Ledelse ved omorganiseringsprosesser – Hvordan påvirker ledelse resultatet av en omorganiseringsprosess i OUS?*. Masteroppgave i styring og ledelse. Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag.

Hellevik, O. (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget, 7. utgave.

Hersey, P og K.H. Blanchard (1993). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. 7. Utgave. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hiller, N.J og D.S Pugh (2006). Collective Enactment of Leadership Roles and Team Effectiveness. A Field Study. *The Leadership Quarterly* Vol. 17:387.397.

- Hopland, A. O. (2013). Central government control and fiscal adjustment: Norwegian Evidence. *Economics of Governance*.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2009), *Organisasjonsendring og endringsledelse*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann G. & Kaufmann, A. (2009) ”*Psykologi i organisasjon og ledelse*”, 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap – person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J.P. (2008) *A Sense of Urgency*. Boston: Harvard Business Press.
- Lewin, K (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: University of Chicago Press,
- Martinsen, Ø.L. (2014) (red). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Matthiesen, S.B. (2002) Situasjonsbestemt ledelse – keiserens nye klær? I Skogstad, A. og S Einarsen., red. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*, side 289-309. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miller, D. (2001) “Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different?” *Journal of Change Management*, 2:4, 359-368, DOI: 10.1080/714042515.
- Nadler, D.A. og M.L. Tushman (1990). *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. *California Management Review* 32 (vinter).
- NOU (1992), *Kommune- og fylkesinndeling i et Norge i forandring*. NOU 1992:15.
- Pöyry (2010): *Hvorfor er kommuner i Vesterålen oppført I ROBEK?- Utarbeidet for Fylkesmannen I Nordland*. Pöyry Management Consulting. Econ R-2010-078.
- Ringdal, K. (2007), *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Robbins, S.P. og T.A. Judge (2013). *Organizational Behavior*. 15. Utgave Boston: Pearson.

Staw, B. M. (1982). Counterforces to change. I:P.S. Goodman et al. *Change in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

Yin, R.K (2014). *Case study and research; Design and methods*. 5th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. (7. utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Internett

Bleikelia, Mats 2013: "217 kommuner har vært under statlig økonomisk kontroll." Aftenposten, 14.mars 2013, Nedlastet 22.mai.2016

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/217-kommuner-har-vart-under-statlig-okonomisk-kontroll-7139728.html>

Kommuneloven. Lov av 25. september 1992 nr. 107 om kommuner og fylkeskommuner. Nedlastet: 20.02.2017

<http://www.lovdatabasen.no/all/tl-19920925-107-013.html>

Ot.prp. nr.43 (1999-2000): 'Om lov om endringer i lov 25. september 1992 nr. 107 om kommuner og fylkeskommuner m.m.' Kommunal- og regionaldepartementet. Nedlastet: 01.13.2017

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-43-1999-2000-/id160896/>

Regjeringen (2015). Register om betinget godkjenning og kontroll (ROBEK).? Kommunal- og regionaldepartementet. Nedlastet 01.02.2016

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommuneokonomi/robek-2/id449305/>