

Å være sjef, supersaksbehandler og medarbeider i en kunnskapsbedrift

- en studie av ledere av konfliktrådskontorer i Norge

Helge Bie Riber

Diakonhjemmet høgskole 2014

Masteroppgave i verdibasert ledelse trinn D

MAVERD 599

Veileder Professor Harald Askeland

Antall ord: 29.698

Dato: 2.mai.14

Forord

"Verden drives framover av god ledelse" sa en entusiastisk informant i min undersøkelse blant konfliktrådslederne. Jeg var på jakt etter hva god ledelse er og hvordan jeg kan bli bedre i den sammenhengen jeg arbeider i. Det var en utfordring å begi seg ut på et masterstudium i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole som jeg nå har brukt tre år på å fullføre. Jeg har lest mange bøker som jeg ellers ikke ville ha lest, møtt mange mennesker jeg ellers ikke ville ha møtt og tenkt mange tanker jeg ellers ikke ville ha tenkt. Å studere ved Diakonhjemmet var ikke tilfeldig, da jeg har mye av min tidligere utdanning herfra. Fokus på verdier i lederutdanningen var også avgjørende for at jeg valgte dette studiestedet, da Konfliktrådet som jeg arbeider i er verdiorientert og ledelsen bør bære preg av det. Alt dette er berikende for en mellomleder som ønsker å bli bedre.

Sekretariatet for konfliktrådene (Sfk) har vært svært behjelpelig med å tilrettelegge for at jeg skulle kunne gjennomføre studiet, med økonomisk støtte og fridager til studier. Det er jeg veldig takknemlig for. Min kone Bjørg og de ansatte i Konfliktrådet i Agder - Berit, Nina og John Kjetil - har vært tålmodige med meg og latt meg få arbeidsro og oppmuntrende ord på veien. Det trengte jeg også. Staben på Diakonhjemmet Høgskole med min veileder Harald Askeland i spissen har gitt meg inspirasjon, veiledning og faglig påfyll i et mangfoldig emne.

Jeg håper at resultatet vil være til hjelp og inspirasjon i Konfliktrådet slik at det kan bli satt fokus på lederrollen og utvikling av denne inn i en ny tid. Konfliktrådet er kommet til et punkt der det ikke lenger er godt nok å la ledere utvikle seg som de vil på egenhånd. Organisasjonen er i ferd med å bli stor og oppgavene mange. Det krever profesjonalitet på alle nivåer.

Jeg har sluppet informantene rikelig til med sitater for å understreke at det er deres hverdag og utfordringer det gjelder. Så håper jeg at du som tar denne utfordringen og leser masteroppgaven vil få utbytte av mine funn, refleksjoner og konklusjoner og bli inspirert til bedre ledelse.

Kristiansand, april 2014

Helge Bie Riber

Innhold:	Side
Sammendrag.....	5
1 Innledning.....	6
1.1 Hensikten med studiet og oppgaven - min motivasjon.....	6
1.2 Bakgrunnen for valg av tema.....	6
1.3 Del av forskningsprosjekt.....	9
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
2 Aktuell teori.....	13
2.1 Henry Mintzberg.....	14
2.2 John P. Kotter.....	18
2.3 Haldor Byrkjeflot.....	21
2.4 Gunnar Grendstad.....	23
2.5 Erik Oddvar Eriksen.....	25
2.6 Gunnar Ekman.....	26
2.7 Tidligere forskning på ”hverdagsledelse”.....	29
2.7.1 Carina Olofsson.....	29
2.7.2 Melle Aakenes.....	31
2.8 Sentrale begreper og deres definisjon.....	32
2.9 Oppsummering og vektning av forfatterne.....	33
3 Metode.....	35
3.1 Design og valg av metode.....	35
3.1.1 Avgrensninger.....	36
3.2 Semistrukturert følgeobservasjon.....	37
3.3 Semistrukturert dybdeintervju.....	38
3.4 Utvalg av informanter.....	39
3.5 Praktisk gjennomføring.....	41
3.6 Metoderefleksjon.....	42
3.6.1 Validitet.....	44
3.6.2 Reliabilitet.....	44
3.7 Ethiske aspekter.....	45

4 Funn.....	47
4.1 Hvordan informantene selv forstår lederjobben sin og hva de selv mener er hovedtrekk.....	47
4.2 Fragmentering.....	50
4.3 Kontorarbeid.....	51
4.4 Fag.....	52
4.5 Kaffepauser.....	53
4.6 Planlegging av arbeidet.....	53
4.7 Hvem informantene samarbeider med.....	56
4.8 Hvor arbeidet skjer.....	60
4.9 Hvem tar initiativ.....	60
4.10 Sentrale funn i undersøkelsen.....	61
5 Oppsummerende drøftinger.....	63
5.1 Forskningsspørsmål 1.....	63
5.1.1 Fragmentering.....	63
5.1.2 Samarbeidsrelasjoner.....	64
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	69
5.2.1 Internt.....	69
5.2.2 Eksternt.....	73
5.3 Forskningsspørsmål 3.....	74
5.3.1 Administrasjon.....	74
5.3.2 Fag.....	75
5.3.3 Ledelse.....	77
5.4 Problemstillingen.....	81
6 Konklusjon og utblikk.....	83
7 Litteraturliste.....	86
8 Vedlegg.....	89
8.1 Mailen som ble sendt til konfliktrådslederne.....	89
8.2 Spørsmål til informantene.....	90
8.3 Observasjonsskjema.....	91

Sammendrag

Det har vært et mål med dette masterstudiet å få innsikt i hverdagen for konfliktrådsledere i Norge. Ved bruk av kvalitative metoder som observasjon og intervju har jeg oppnådd å innhente mange funn og opplysninger fra et utvalg ledere. Sett i lys av aktuell teori fra inn og utland, samt sammenlignbar forskning på feltet ledelse i praksis, kunne jeg gjennom analyse og drøfting få frem det som er allment og det som er særskilt for ledere i Konfliktrådet.

Lederne tar mye eget initiativ til det de involverer seg i og sitter mye på eget kontor. I hovedsak samarbeider de med andre ansatte på kontoret. Denne kontakten er av faglig art og skjer mye gjennom småprat rundt en kaffekopp. Konfliktrådslederen leder mye gjennom sine underordnede, som de på mange måter likestiller seg med og kaller medarbeidere. Ansattes og meglers kompetanse og selvstendighet gjør at Konfliktrådet må betraktes som en kunnskapsbedrift.

Mye av leders hverdag dreier seg om eget konfliktrådskontor og det er lite kontakt med overordnet instans, andre konfliktrådskontorer og eksterne samarbeidspartnere. Leder er dessuten lite i direkte kontakt med saksparter.

Konfliktrådslederne kombinerer administrasjon, ledelse og fag i en fragmentert hverdag. De mener at administrasjon er lederens hovedfunksjon, men at ledelse av kontoret er det viktigste de gjør. Lederne har en sterk tilknytning til faget som utøves og kan til tider opptre som en supersaksbehandler. Hverdagen for ledere er i endring - bort i fra fag og inn i mer administrasjon. Rollen som leder er udefinert og preges mer av den enkelte selv enn av organisasjonen. Konfliktrådet har ikke utviklet en ledelseskultur som er gjenkjennelig på det enkelte kontor.

Det er en forventning hos lederne om at Sekretariatet for konfliktrådene tar tak i lederrollen, utvikler denne og holder levende en diskusjon om hva lederrollen innebærer. Jeg håper at denne masteroppgaven vil være nyttig i så måte.

1. Innledning

Ledere og ledelse berører mange – enten fordi en selv er i en slik posisjon eller må forholde seg til andre som utøver ledelse. I denne oppgaven blir det mindre fokus på hva ledelse er eller hvem lederen er, men desto mer på hva lederen gjør. For å få satt dette i perspektiv, vil jeg likevel begynne med et avissitat der en bedriftsleder på Sørlandet sier noe om hvor utfordrende og spennende en slik stilling kan være:

Lederen skal være stifinner og energigiver. Ledelse dreier seg om mennesker, mål og mening. Dette mener Olav Berthelsen, i en årrekke administrerende direktør på hjørnesteinsbedriften Norton i Lillesand” ”..en god leder må ha intelligens i hodet, visdom i hjertet og is i magen. (Fædrelandsvennen 17.09.13)

1.1 Hensikten med studiet og masteroppgaven - min motivasjon

Verdibasert ledelse er et masterprogram ved Diakonhjemmets høgskole som strekker seg over 4 år deltid eller 2 år heltid. Studiet lot seg kombinere med full stilling som leder av Konfliktrådet i Agder da arbeidsgiver var med å tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at studiet lot seg gjennomføre. Min motivasjon er å tilegne meg kompetanse innen feltet for eget bruk, men også med et håp om at dette skal kunne brukes i Konfliktrådet generelt. Gjennom studiet leste jeg litteratur jeg ellers ikke ville ha lest, fått ideer og tanker som jeg kanskje ellers ikke ville ha fått, fått inspirasjon til å utvikle meg som leder og møtt spennende mennesker som jeg ellers ikke ville ha møtt. Hvis jeg i tillegg har funnet fram til resultater som kan være et lite bidrag i forskningen rundt ledelse, vil det være ren bonus.

1.2 Bakgrunnen for valg av tema

Tema for denne masteroppgaven er konfliktrådsledernes lederrolle og hvordan ledelsen utøves i praksis. Bakgrunnen for å skrive en oppgave om dette temaet er at jeg gjennom arbeidet i Konfliktrådet i 14 år har sett store faglige og administrative endringer i organisasjonen. Jeg har selv følt dette på kroppen i de ulike rollene jeg har hatt i konfliktrådssammenheng; som enhetsleder i kommunen, seniorrådgiver og konfliktrådsleder i staten. Videre har jeg sett utviklingen i rollen som tillitsvalgt, medlem av etisk råd og som instruktør i meglurutdanningen.

Konfliktrådenes historie kan kort skisseres på følgende måte: Konfliktrådene har gått fra å være kommunalt drevet til å bli statlig styrt og fra å være en fragmentert virksomhet til en mer enhetlig organisasjon. Fra å være mange små organisasjoner er Konfliktrådet nå blitt en mellomstor statlig organisasjon med over 100 ansatte. Det ansettes stadig flere i organisasjonen da gjenopprettende prosesser (restorative justice) gjennom megling og stormøter er et politisk satsingsområde. I tillegg har organisasjonen knyttet til seg ca 700 meklere. Å være mekler er et betalt verv der en blir oppnevnt for 4 år av gangen. Flere av dagens ledere har vært med i Konfliktrådet fra tidlig 1990-tallet og ble ansatt i en tidlig fase i organisasjonens utvikling der det ble satt større krav til ”konfliktfaglig” enn ”ledelsesfaglig” kompetanse. De faglige impulsene kom tidligere fra en frivillig sammenslutning kalt FFK (Faglig Forum for Konfliktrådsledere) som igjen var nært knyttet opp til justisdepartementets sivilavdeling. Fra å lede seg selv og noen meklere har de fleste kontorene nå flere ansatte og en rekke meklere å administrere. Lederne har hatt en veldig fri rolle i utøvelsen av lederskap – både da vi var kommunalt drevet og når vi nå er statlige. Selv om vi har rammer å arbeide innenfor, er det mye opp til den enkelte leder å forme sin egen lederstil og utvikle det lokale tilbudet til brukerne av tjenestene. Jeg opplever at konfliktrådslederne derfor i stor grad blir overlatt til seg selv i utformingen av lederrollen og innholdet i den daglige ledelsen.

I tillegg til flere ansatte utfordres organisasjonen av nye faglige utfordringer. Foruten megling gjennomfører Konfliktrådet ca 300 stormøter årlig. Det er en mer omfattende og skriptbasert metode enn mekling. Den hittil siste utfordringen er Oppfølgingsteam for unge lovbrytere og ansvaret for gjennomføringen av den nye ungdomsstraffen. Organisasjonen skal også ha et økende fokus på vold i nære relasjoner. Stortinget har i skrivende stund en ny konfliktrådslov til behandling (Lov om konfliktrådsbehandling 2013-2014).

Konfliktrådsleder har økonomisk og administrativ styring samt et faglig ansvar for virksomheten lokalt. Leder har personalansvar for ansatte og meglere. Det forventes et utstrakt samarbeid med alle kommunene, lensmannskontor, politistasjoner og en rekke andre virksomheter. I tillegg skal konfliktrådsleder drive informasjonsvirksomhet og gjerne sette i gang nye prosjekter. Organisasjonen har i alle år vært verdiorientert og megler i både sivile saker og straffesaker.

Det har aldri vært noen bevisst strategi eller opplæring av ledere i konfliktrådene. Det eneste jeg har funnet er ”Justisdepartementets kurs i administrasjon for konfliktrådsledere” fra

nov/desember 1994. Det betyr at organisasjonen har trukket til seg ulike ledertyper med ulike lederstil og lederkompetanse. Noen ledere har organisasjonen ”arvet” fra kommunene i omorganiseringsprosessen til statlig virksomhet. Ledersamlingene har inntil nylig i liten grad berørt ledelse som fag, men lederrollen har blitt satt på dagsorden på ledersamlingene det siste året. Konfliktrådslederne har en ganske selvstendig rolle i organisasjonen. Blir det da tilfeldig hva slags ledelse som utøves på lokalplanet – avhengig av den enkeltes kompetanse, erfaring og lederegenskaper?

Mandatet til konfliktrådsleder er nedfelt i den nåværende Konfliktrådsloven. Der står det at *«Hvert konfliktråd skal ledes av en konfliktrådsleder. Konfliktrådslederen må være vederheftig og valgbar ved kommunale valg (Lov om meglings i konfliktråd 1991). Konfliktrådsleder skal være med og velge ut meglerne. I tillegg må han/hun ikke ha vært dømt til betinget eller ubetinget fengselsstraff de siste 10 år. I Morten Holmboes kommentarer til loven skriver han at «Det viktigste må være at konfliktrådslederen er et fornuftig menneske som kan administrere ordningen og megle selv når det er nødvendig» (Holmboe 2002:45). I lovens forskrifter står det at Sekretariatet skal ansette en konfliktrådsleder til å administrere konfliktrådets virksomhet. Da konfliktrådene var kommunalt drevet utarbeidet justisdepartementet en faglig rammeinstruks for konfliktrådsleder - Forskrift av 13.august 1992 nr 620. Konfliktrådslederen skulle ha oppgaver i forhold til*

- Administrasjon
Ansvar for sakene og fremdriften i saksbehandlingen, saksbehandlingsrutiner innad og utad, fastsette rapporteringsrutiner
- Økonomi
Forvalte tildelte midler, avgi økonomisk rapport, attestere og anwise utbetalinger.
- Informasjon
Drive informasjons- og opplysningsvirksomhet.
- Meklere
Delta ved oppnevning av meklere og skape et miljø for faglig veiledning og opplæring rundt disse.
- Myndigheter og samarbeidsinstanser
Ivareta godt samarbeid med politi og påtalemyndighet og bygge tillit.

Konfliktrådene skulle tidligere lage årlige virksomhetsplaner ut i fra tildelingsbrevet som hvert år sendes i fra Justisdepartementets sivilavdeling. Krav om årlig virksomhetsplan er nå frafalt og det er frivillig for det enkelte kontor å lage slike planer.

Direktør Per Andersen i Sekretariatet for Konfliktrådene i Norge (Sfk) sendte ut 10.oktober 2011 en stillingsbeskrivelse på overordnet nivå for konfliktrådsleder. Der står det at:

Konfliktrådsleder skal gjennom sin ledelse av kontoret sørge for å bemyndige sine medarbeidere gjennom å delegerer ansvar og oppgaver slik at oppgavene utføres på en god og effektiv måte og at den enkelte opplever sin jobbsituasjon som meningsfull og utfordrende.

Stillingsbeskrivelsen sier at ledelse av kontoret innebærer administrativ ledelse og fagledelse. Den kan også inneholde oppgaver som prosjekter, det å være instruktør i meglerutdanningen og medlem av råd og utvalg. Sfk legger føringer for konfliktrådslederne gjennom tildelingsbrev, styringsdialog, strategidokumentet og 2-3 ledersamlinger pr år.

Hvilke forutsetninger har nåværende ledere for å kunne gjøre gode valg? Hvor reflektert er lederne i sin rolle ved det enkelte kontor? Er den kompetansen lederne har tilstrekkelig for å kunne gå inn i nye utfordringer? Hva slags type ledere finnes i dag i konfliktrådet og hva slags ledelse anvendes av konfliktrådslederne? Hva slags ledelse/ledere egner seg best i vår organisasjon i dag og for fremtiden? Noe av dette ønsker jeg å få belyst i denne oppgaven.

1.3 Del av et forskningsprosjekt

Jeg har i arbeidet med masteroppgaven blitt en del av programmet "Lederrollen og ledelse i praksis" (LIP), som ledes av professor Harald Askeland, ved Diakonhjemmet Høgskole. Programmet legger vekt på betydningen av lederens samspill med øvrige aktører og lederens faktiske atferd (Askeland 2011). Denne tilnærmingen betegnes som Managerial Work and Behaviour (MWB) i ledelsesforskningen. Programmet ønsker over tid å samle så mye data som mulig rundt ledelse i praksis for på den måten å kunne være en viktig bidragsyter til å belyse lederes hverdag i Norge i dag. Formålet med programmet er å vinne innsikt i hvordan virksomheten idégrunnlag og kontekst eventuelt har konsekvenser for lederens forståelse av sin rolle, og hvordan ledelsespraksis formes og utøves innenfor ulike institusjonelle rammer (Askeland 2011). Ved å være tilknyttet dette programmet, fikk jeg ideer og inspirasjon til mitt

arbeid med masteroppgaven samtidig som mitt arbeid forhåpentligvis vil kunne tilføre ny kompetanse og erfaring til LIP.

”Studien plasserer seg i en tradisjon som fokuserer lederes faktiske praksis i samspill med andre aktører i organisasjonen (jf Mintzberg 1973, 1994, 2009, Kotter 1982, 2001, Alvesson&Kärreman 2003, Jackson 2004, McDonald 2005, Willmott 2005) ” (Askeland 2011).

Ledelse og ledere er felt som i betydelig grad har vært gjort til gjenstand for forskning. Det kan i liten grad sies å gjelde for det vi kan kalle ledelse i praksis eller ”hverdagsledelse”. Her er det det en kan kalle ”hvite flekker” på forskningskartet. Det gjorde meg nysgjerrig og denne oppgaven vil derfor i hovedsak konsentrere seg om dette. Jeg håper at mitt bidrag kan være med belyse hvordan en mellomleders hverdag oppleves og utføres. Det finnes flere internasjonale studier om lederes arbeidsinnhold, men får norske. Frederick W. Taylors bok *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse fra 1911* er en viktig bok om ledelse. Der skiller han klart mellom ledelse og arbeid der arbeidernes oppgave er å iverksette arbeidsprosessen i tråd med ledelsens instruksjer (Klemsdal 2013). I følge Erik Oddvar Eriksen (Eriksen 2008) drøydte det helt til omstillingen i offentlig og privat sektor på 1980-90 tallet med at en i Norge på alvor fikk litteratur og forskning på emnet lederskap. Det har aldri vært forsket på lederrollen i Konfliktrådet tidligere.

Den allmenne forskningen omkring ledelse kan deles inn i et par hovedretninger, der det enten fokuseres på lederen eller på organisasjonen (Lotsberg 1990, 2000). I den ene tradisjonen fokuseres det på lederen, og vedkommende sees som en avgjørende faktor for å forstå organisasjoners (og grupper) atferd og resultater. Leder og ledelse tillegges rasjonalitet og innflytelse som peker i retning av den ”heroiske leder”, og med særlig vekt på lederes effektivitet (Andersen 1995, Strand 2001). En annen hovedtradisjon tar utgangspunkt i faktorer utenfor lederens kontroll, der konteksten (organisasjonen og omgivelsene) legger føringer på det handlingsrom lederen har. Lederen må i stor grad tilpasse seg etablerte mønstre og rammebetingelser, noe som peker i retning av lederen som ”lyspære” (de er nok viktige, men utskiftbare) (Lotsberg 1990) (Askeland 2011).

Mitt arbeid bygger på en forskningstradisjon som, fra 1950-tallet fram til i dag, har gjennomført empirisk baserte observasjonsstudier av lederes jobb. Det overordnede målet innen denne tradisjonen har vært å forstå lederens jobb, for å utvikle en mer relevant og empirisk basert forståelse av ledelse (Askeland 2011). Det har blitt brukt ulike metodiske tilnærminger til dette fra egenrapportering til deltakende observasjon. Variasjonen har handlet

om lengde av observasjon og eventuelt i hvilken grad observasjonsdata er supplert med intervjuer og annen informasjon. Studiene har i hovedsak vært analysert på mikronivå; det dreier seg om studier av enkeltledere der forskeren gjennom innsamling av atferdsdata søker å forstå lederarbeidet (Noordegraf & Stewart 2000:428f).

Forskere som Mintzberg, Kotter, Alvesson og Svenningsson har fotfulgt ledere for å gi en deskriptiv analyse av hva ledere egentlig gjør. Selv om de har beskrivelser som kan likne på hverandre, tolker de resultatene i lys av ulike referansemodeller for ledelse (Klemsdal 2013). I følge Klemsdal har Mintzberg den tidligere administrasjonsdiskursen for øye når han fremstiller hva ledere egentlig gjør. Han ønsker å fastholde lederrollen. Alvesson og Svenningsson har den transformativ ledelsesdiskursen for øye og ønsker å oppløse lederrollen med den begrunnelse at lederrollen er en forestilling. Ledelse kan sees på som en sosial prosess – et samspill mellom leder og medarbeidere. Det lederne gjør skiller seg ikke vesentlig i fra det medarbeiderne gjør, bortsett i fra virksomhetens primæroppgaver som utføres av de ansatte. Klemsdal hevde at man i ledelsesforskningen finner det en ser etter når en leter i uklare landskap.

Mitt bidrag inn i dette er å gi et tilskudd til den praktiske forskningen rundt lederrollen og hva ledere gjør i praksis. LIP-prosjektet ved Diakonhjemmet høgskole har de siste 10 årene vært en aktiv bidragsyter til forskningen i Norge og jeg føyer meg inn i den tradisjonen.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Mitt tema er viktig da det som tidligere nevnt, generelt sett, er for lite forskning på området. Mitt bidrag kan være med å få fram særpreg ved ledelsen i små, offentlige organisasjoner i norsk kontekst da det er svært lite informasjon å finne om dette. Jeg vil videre hevde at det er behov for å se nærmere på lederrollen i Konfliktrådet, da dette over tid bare har ”gått seg til”. Utviklingen i organisasjonen tilsier at en må arbeide mer med lederrollen for på den måten å tilpasse arbeidet til en ny tid med nye utfordringer. Ut i fra tematikken jeg har valgt for min masteroppgave, vil jeg utkrystallisere en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. *"En problemstilling er vanligvis spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på"* (Johannessen 2011:59). Det er viktig at problemstillingen avgrenses for å kunne gi retning i det videre arbeidet - skape fokus. Jeg vil derfor legge vekt på at problemstillingen er så konkret som mulig slik at det blir mulig å undersøke det som jeg ønsker å få belyst. Det er

hverdagen til konfliktrådslederne jeg ønsker å få et systematisk bilde av. Er det mulig å finne fram til noe som karakteriserer lederrollen i Konfliktrådet eller vil det sprike i alle retninger? Forhåpentligvis vil dette arbeidet gi ny kunnskap og innsikt som organisasjonen kan gjøre seg nytte av. Hvis det er behov for å endre lederrollen nå eller i framtida er det viktig å vite hva en har og forholde seg til i dag. Jeg vil derfor bygge det videre arbeidet på følgende **problemstilling**:

Hvordan er hverdagen for ledere i konfliktrådet og hvilke særlige karakteristika kan knyttes til leders arbeid?

Gjennom en studie av 4 konfliktrådslederers hverdag vil jeg sette fokus på problemstillingen gjennom følgende **forskningsspørsmål**:

- 1. Hvilke aktiviteter utfører en leder og hvem samhandler han/hun med?**
- 2. Hva karakteriserer samhandlingen som lederne inngår i internt og eksternt?**
- 3. Hvilken vektlegging er det blant ledere mellom administrasjon, ledelse og fag?**

Spørsmålsstillingene er knyttet både til leders egen oppfatning av lederrollen, andres forventninger til dem og ikke minst hvordan ledelsespraksis faktisk utformes og utøves i daglig virksomhet.

2. Aktuell teori

Hvilke teorier er så egnet for å kunne besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål? Enkelte teorier legger vekt på det normative som er av rettleidende, foreskrivende eller preskriptiv art. Jeg har valgt forskere som legger vekt på det deskriptive - som beskriver de faktiske forhold. Min primærkilde Henry Mintzberg og viktige bidragsyter John P. Kotter vil bli supplert med andre forfattere som kan sette mitt tema inn i en norsk kontekst. I dette kapitlet vil jeg først presentere generell teori som har med det feltet jeg ønsker å forske i, for så til slutt å presentere aktuelle spesialisert forskning på feltet. Jeg har valgt teori som er skrevet over et visst tidsspenn for å kunne se dette i et perspektiv.

I første halvdel av 1900-tallet handlet lederskap om å sikre rutiner og å utforme strukturere og passende stillingsbeskrivelser i en hierarkisk struktur. Sjefer mestret formodentlig det som de andre ansatte mestret og belønning og straff var en selvfølgelig del av arbeidet. Tanken var at sjefer vet best (Ekman 2004). I de senere år har arbeidslivet blitt mer og mer profesjonalisert og kunnskapsmedarbeidere overtar mer av makta i virksomhetene. Den informasjonsmakten som tidligere lå til leder er smuldret bort, da informasjonen i organisasjonene nå flyter på en helt annen måte enn før. På mange måter kan kunnskapsmedarbeideren nå sitt med informasjon fra møte med kunder som gir vedkommende makt overfor leder.

Forfatterne Mintzberg, Kotter og Byrkjeflot, som jeg kommer tilbake til, bruker begreper litt forskjellig, men jeg i min videre drøfting legge Mintzbergs definisjon på ledelse til grunn som en foreløpig definisjon; Ledelse forstås som kontekstuell organisatorisk praksis. Lederen inngår i et samspill der informasjon utveksles og danner utgangspunkt blant annet for videre initiativ, beslutninger og videre samtale. Lederhverdagen består ut fra undersøkelser av en rekke kortere og lengre møter, både planlagte og ikke planlagte (Mintzberg 1976).

”...en vellykket organisering er basert på synkroniteten mellom iverksetting av handlinger og ønsket om å bli ledet; mellom ledernes handlinger og mottakelighet og positive reaksjoner hos dem som blir ledet” (Smircich 1998:56).

Ledelse har alltid et betydelig innslag av en individuell dimensjon. Samtidig skal ledere fylle en posisjon og ivareta et mandat og funksjoner på vegne av organisasjonen, gjennom en autorisasjon, der det eksisterer føringer og forventninger som eksisterer både forut for den individuelle leder og uavhengig av han/henne. Slik eksisterer det også en kollektiv dimensjon

ved ledelse. I utgangspunktet forstås organisasjoner som rammebetingelser for leders valg og praksis. Det vil si at organisasjonens grunnleggende verdier og formål, dens eksisterende praksis og gjengse måte å løse oppgaver på og den kultur som angir hva som er passende, er sentrale dimensjoner. Ikke bare legges det føringer på hvilke valg ledere har, men også på hva de faktisk vil komme til å se som alternativer. Sammenhengen mellom leder og organisasjon kan sees på som gjensidig avhengig.

2.1 Henry Mintzberg – hva ledere gjør

Henry Mintzberg har gitt viktige bidrag til forskningen om innhold i lederjobben og modeller for helhetlig ledelse. I 1973 gjennomførte han en empirisk undersøkelse blant 5 topledere ved å ”skygge” dem i 5 dager hver for å se hva ledere gjør – hva lederjobben bestod i. I senere tid har Mintzberg prøvd å se ledelse i et mer helhetlig og integrert perspektiv for på denne måten bedre å kunne forstå kompleksiteten i lederrollen. Jeg synes forskningen rundt karakteristika ved lederjobben i 1973 er relevant for mitt forskningsarbeid og vil konsentrere min oppmerksomhet rundt dette, men vil også se mine funn i forhold til hans ledelsesmodell i artikkelen «Rounding out the Manager`s Job» fra 1994 som tar opp hva ledere gjør som er ledelse.

I undersøkelsen i 1973 (Mintzberg 1976), der han fulgte lederne med stoppeklokke fra morgen til kveld, lykkes det ham å beskrive virksomhetsledernes faktiske arbeidsoppgaver. Spørsmål som ble belyst var;

”Hvilke forskelle er der imellom lederjobs? I hvor høy grad kan fundamentale forskelle tilskrives enten den spesifikke situasjon, lederens personlighet, selve arbeidet, organisationen eller omgivelsene?” (Mintzberg 1976:21).

Han oppdaget at litteraturen på den tiden og tidligere var mer opptatt av generelle spekulasjoner om lederens funksjoner enn av en faktisk beskrivelse av lederens arbeid. Dette er også en aktuell betraktning i forhold til Konfliktrådet i dag og er en av basismotivasjonene for at jeg la forskningsarbeidet til nettopp denne organisasjonen.

Mintzberg viser til at ulike forskeres empiriske undersøkelser konkluderer med at det er flere likheter enn forskjeller mellom lederes arbeid. Hans egen undersøkelse fra 1973 viste at ledere i liten grad brukte tiden på å analysere, organisere, koordinere eller styre – aktiviteter

som administrasjonseksperterne på den tiden anbefalte. Lederhverdagen var preget av skiftende situasjoner og mangeslungne roller med avbrytelser og ad hoc-arbeid. Lederen blir løpende imellom og trår til der det trengs for å sørge for at virksomheten fungerer som den skal. Ledelse blir da på en måte å kompensere for avvik (Klemsdal 2013). Mellomlederen blir limet som sørger for at arbeidsplassen henger sammen og virker målrettet.

Mintzberg beskriver i sin teori 10 sett av roller som leder innehar og som etter hans mening danner det hele bildet for å ivareta ledelse. Punktene samles i tre grupper som gjenspeiler lederens berøringspunkter for ansvar (Mintzberg 1976:91 – 149):

1. De interpersonelle roller

- Lederen som toppfigur – organisasjonens «ansikt» internt og eksternt
- Lederen som anfører – har ansvaret for det som gjøres, veileder og motiverer
- Lederen som forbindelsesledd – mellom organisasjonen og omgivelsene

2. Informasjonsrollene

- Lederen som monitor – samler og ordner informasjon internt og eksternt
- Lederen som disseminator – deler ut informasjon til medarbeiderne
- Lederen som talsmann – utenfor organisasjonen/avdelingen

3. Beslutningsrollene

- Lederen som driftsherre – tar initiativ, igangsetter av nye tiltak
- Lederen som kriseløser – løser konflikter
- Lederen som ressursfordeler – disponerer ressursene i organisasjonen
- Lederen som forhandler – både internt og eksternt

Med utgangspunkt i rollene hevder Mintzberg at ledere i liten grad er tenkende og systematiske planleggere. De handlingsorienterte gjøremålene er kortvarige, varierte og oppstykket. Rollene bygger på lederens fundamentale rolle der lederen skal:

- Sikre at organisasjonen tjener sitt formål
- Designe organisasjonens operasjoner og sikre at de er stabile
- Stå i spissen for sin organisasjons strategier og tilpasse organisasjonen til skiftende omgivelser
- Sikre at organisasjonen tjener formålet til de som har myndighet over den
- Fungere som sentralt mellomledd mellom sin organisasjon og dens omgivelser
- Sikre at organisasjonens statussystem fungerer

I ifølge Mintzberg er det forskjell på hva leder gjør i store og i små organisasjoner. I de mindre organisasjonene involverer lederen seg mindre i formelle aktiviteter, men er mer interessert i den daglige driften. Han forklarer det med manglende bredde i deres ledelse og stab. Leder må ”trø til” når det er påkrevd. Han hevder videre at lederen er både generalist og spesialist. I organisasjonen er han generalist og deltar i den alminnelige problemløsning. I lederrollen er han spesialist da denne rollen krever spesielle ferdigheter. Han observerte at lederne beskjeftiget seg sjeldent i abstrakte diskusjoner eller generell planlegging.

Mintzberg viser i sin forskning at lederen vender sin oppmerksomhet mot de mer aktive elementene i arbeidet; de aktivitetene som ikke er rutinepregede, men er aktuelle, konkrete og veldefinerte. Det karakteristiske ved inngående post var den overfladiskheten lederne behandlet dem på. Telefonsamtaler og ikke avtalte møter var generelt av kort varighet. Inspeksjonsrunder beskriver han som et maktfullt redskap som gir ledere en enestående sjanse til å observere aktivitet uten forutgående avtale. Han blir derimot overrasket over at dette redskapet blir så lite brukt – i kun 3% av lederens tid (Mintzberg 1976:77).

Til forskel fra andre arbeidere går lederen ikke fra en telefonsamtale eller et møte tilbake til sit arbejde. Snarere kan man sige, at disse kontakter er hans arbejde. Organisationens ordinære arbejde, såsom at frembringe et produkt, at forske og selv at foretage en undersøgelse og skrive en rapport, er aktiviteter, som sjældent bliver udført af dens leder. Lederens produktive output kan primært aflæses på den verbalt formidlede information (ibid).

Mintzberg karakteriserte lederens posisjon som innsnevringen på et timeglass. Informasjon utenfra tilflyter organisasjonen gjennom leder som kanaliserer dette inn på den lokale arbeidsplassen. Videre samler leder inn informasjon på den lokale arbeidsplassen som kanaliseres videre opp i organisasjonen. Han fant ut at det var forskjeller på ledelse i private og offentlige organisasjoner. Offentlige organisasjoner er mer under press utenfra. Beslutningene som tas er mer politisk følsomme og rollene som forbindelsesledd, talsmann og forhandler er viktig i det offentlige (Mintzberg 1976:165).

Bestemmer lederen over sin tid eller er han/hun en marionett som styre av innspill fra andre? Mintzberg fant ut i sin forskning at underordnede legger beslag på mellom 1/3 og 1/2 av lederens kontaktid.

Det er måske netop disse to faktorer, der klarest markerer skillet mellem leder med og uden succes. Alle leder synes at være marionetter. Nogle afgør, hvem der skal trække i trådene og hvordan, og de drager derefter fordel af hver eneste af de bevægelser, de bliver tvunget til at udføre. Andre, der ikke er i stand til at udnytte disse omgivelser med konstant højspænding, bliver opædt av dette, det meste krævende job af alle (Mintzberg 1976:87).

For å sette Mintzbergs opplisting i hva lederjobben består i inn i en større sammenheng, vil jeg bruke hans egen modell fra 1994 som bygger på og er en videreutvikling av forskningen hans fra 1973. Her trekker han sammen de 10 lederrollene til tre nivåer av ledelse; styring, ledelse og egen praktisk handling som inngår i en struktur av indirekte og direkte ledelse. Jeg velger i denne sammenhengen ikke å ta med rammene han har satt opp for arbeidet; organisasjonens grunnleggende formål, lederens perspektiver og virksomhetens strategiske posisjon, men vil peke på de tre nivåene han har satt opp for ledelse (Mintzbergs egne uttrykk står på engelsk, se tabell 6 i kap 4):

1. Styring, informasjonsnivået - det en sier (communicating og controlling) som er indirekte ledelse
2. Ledelse, det menneskelige nivået - relasjonene (leading og linking) som er direkte ledelse
3. Handlingsnivået - det en gjør (doing) som er alt ledere involveres i for å få ting gjort (Mintzberg 1994)

I informasjonsdelen av lederskapet fokuseres ikke først og fremst på de ansatte eller selve oppgavene en skal utføre. Det er informasjonen i seg selv som skal drive de ansatte til handling. Dette var i fokus blant ledere i første halvdel av forrige århundre, men har igjen fått sin renessanse. Toveisinformasjon er en av forutsetningene for at dette skal fungere og leder vil derfor ifølge Mintzberg legge mye energi i dette både overfor egne ansatte, andre i organisasjonen og samarbeidspartnere. I følge ham spiller rykter, sladder og til og med kroppsspråk en betydelig rolle i denne informasjonen og gir lederen store utfordringer.

Leder blir på denne måten selve ”nerven” i organisasjonen. De ansatte representerer fagekspertisen på hvert sitt felt, mens leder sitter med bredspektret informasjon som knytter seg til hver enkelt av spesialistene. En konsekvens av denne måten å lede på er at leder må bruke mye tid i å dele informasjon innad i organisasjonen og utad. Mintzberg fant ut at ledere brukte ca 40 % av sin arbeidstid i en slik kommunikativ rolle (ibid).

I tillegg til kommunikasjon definerer Mintzberg kontroll som en del av informasjonsnivået. Det skjer gjennom å utvikle systemer, lager strukturer og pålegger direktiver (Mintzberg 1994:17). På denne måten kan leder kontrollere hvordan de ansatte jobber, forme strukturer på arbeidsplassen og pålegge direktiver. Dette vil komme inn under det vi kaller administrative oppgaver i en leders jobb.

Å lede gjennom mennesker er et steg videre fra å lede gjennom informasjon. Menneskene i organisasjonen blir et middel til å få ting gjort. Ledelse er på individuelt nivå, på gruppenivå og enhetsnivå. På kommunikasjonsnivå blir leder et slags nervesenter, mens på ledelsesnivå blir han/hun et slags energisenter. Leders nærvær trekker ting i sammen. På dette nivået plasserer Mintzberg også forholdet til omgivelsene. Leder blir en «ventil» i forholdet til miljøet omkring arbeidsplassen. I sine egne studier fant han at leder brukte ganske mye tid på «networking» i forhold til andre personer og organisasjoner.

I tillegg til at lederen leder passivt gjennom informasjon og påvirker gjennom menneskene, involverer han/hun seg aktivt i det konkrete arbeidet (doing) med en ledelsesmotivert drivkraft. Det kan dreie seg om egenlæring, lære bort, involvere seg i andres arbeid, sikre kvalitet eller simpelthen holde kontakt med sitt eget fag. Selv beskriver Mintzberg denne rollen som ”...getting closer to the action, and ultimately one step removed from it” (Mintzberg 1994:20). Leder vil være «tett på» virksomhetens kjerneoppgaver selv om en kanskje har en viss avstand til selv utførelsen av oppgavene. Sammenhengen mellom disse tre nivåene av ledelse kan oppsummeres i utsagnet: «*The manager who only communicates or only conceives never gets anything done, while the manager who only «does» ends up doing it all alone.*» (Mintzberg 1994:22).

2.2 John P. Kotter – ledelse og administrasjon

For å se nærmere på hva lederjobben består i, går jeg videre til John P. Kotter som studerer i tradisjonen etter Mintzberg og som også baserer sin forskning på observasjon av ledere. I dette avsnittet vil jeg holde fram Kotters arbeid med administrasjon og ledelse. Jeg velger her å se på Kotter primært gjennom en sekundærkilde som er Øyvind Lund Martinsen (Martinsen 2009). Kotter gjorde sin undersøkelse i 1982.

Kotter ser "smalltalking" som en metode til å drive medarbeiderne i bestemte retninger. Alvesson og Svenningsson fant i sin forskning også at lederne brukte mye tid på lytting og uformell småprat som en respons på utspill i fra medarbeiderne. De beskriver metoden som et forsøk på

"å få mennesker til å komme overens i team, for å få medarbeiderne til å føle seg inkludert og respektert, for å bekrefte medarbeiderne og få dem til å føle seg betydningsfulle, for å forstå, samle og strukturere informasjon, for å fasilitere beslutningstaking." (Klemsdal 2013:41)

Kotter understreker i sin litteratur at det er forskjell på administrasjon og ledelse. En kan ikke rangere det ene som viktigere enn det andre, men de er utfyllende handlingssystemer. Han hevder at dagens selskaper har for mye administrasjon og for lite ledelse. Det kan være vanskelig å bli god på begge deler. Framveksten av store organisasjoner i det tjuende århundre ble muliggjort av gode administratorer som taklet kompleksitet. Uten dette ville det bli kaos. Kompleksiteten kan håndteres ved planlegging og budsjettering i forhold til målsettinger. Planene gjennomføres ved god organisering og kvalifisert bemanning. Ansvar delegeres og gjennomføringen kontrolleres (Kotter 1990 i Martinsen 2009).

Kotter studerte 15 suksessfulle ledere i private selskaper i USA mellom 1976 og 1981 gjennom observasjoner, spørsmålsstillinger, intervjuer og referansepersoner. Han hevder at ledelsens siktemål er å takle forandringer i en virkelighet som er mer konkurransepreget og mindre stabil enn tidligere. Større endringer krever mer ledelse. Ledelse styres av visjoner for fremtiden sammen med strategier for å oppfylle visjonen. Da blir leders rolle å samkjøre menneskene i denne retningen. Det skjer gjennom å motivere medarbeiderne og inspirere dem til de riktige handlingene slik at organisasjonen beveger seg i riktig retning. *"Siden ledelse har som funksjon å produsere forandringer, er det å styre retningen for forandringene grunnleggende for lederskap"* (Kotter 1990 i Martinsen 2009:61).

I transformativ ledelse er kommunikasjon med medarbeiderne som gjør at de blir sett, respektert og opplever seg betydningsfulle svært viktig. Småprat og lytting utført av leder ble tillagt en viktigere betydning enn når andre medarbeidere gjorde det samme. Dette er en mer fasiliterende enn retningsgivende aktiviteter og den styrende og målrettede effekten er begrenset. Derimot kan dette ha betydning for medarbeidernes selvfølelse, at de blir fornøyd og som igjen bekrefter at lederen gjør det som er riktig. Eller for å si det som Lars Klemsdal;

”Det var ikke det lederne gjorde, som skilte ledernes aktiviteter ut som særskilte lederaktiviteter, men det at det var lederne som gjorde det” (Klemsdal 2013:42).

Planlegging er en administrativ prosess og blandes ofte sammen med det å styre retningen. Målet med planlegging er resultater – ikke forandring. Derfor hevder Kotter at planleggingen vil fungere best som supplement til, og ikke som en erstatning for, å peke ut retningen. I sin forskning så han at lederne ikke anvendte sin tid til strategisk arbeid, å reflektere eller å være proaktiv. Selv om leder har lite struktur på hverdagen har han ofte en underliggende plan. Kotter peker på den gjensidige avhengigheten som er i moderne organisasjoner. Ingen er fullstendig selvstendige i arbeidet sitt da man er nært knyttet til hverandre gjennom arbeidet, administrative systemer og hierarki. Forandring i organisasjonen forutsetter derfor at folk endrer seg i flokk og drar i samme retning. En administrator vil se på dette som en organisatorisk utfordring, mens lederen vil prøve å samkjøre dem. Den første vil gjøre noe med det strukturelle, mens den andre vil kommunisere. Administratoren vil kunne få gjennomslag overfor sine underordnede i kraft av sin posisjon, mens lederen må bli troverdig overfor sine medarbeidere.

En leder bemyndiger de ansatte på en helt annen måte enn en administrator vil gjøre. Egne initiativ vil kunne stå i motsetning til retningslinjer, økonomiske rammer og andre meninger høyere opp i systemet. En bemyndiget person vil kunne utfolde seg dersom dette er i samsvar med visjonen. I administrasjon er kontroll viktig – at målene blir nådd, mens inspirasjon og motivasjon blir irrelevant. En leder vil prøve å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov som tilhørighet, anerkjennelse, selvrespekt, kontroll over eget liv og behov for å oppnå noe – elementer som gir energi. Han så i forskningen sin at lederne sjelden ga ordre til de underordnede, men anvendte i stedet spørsmål, ønsker, overtalelser eller til og med trusler og skremsel for å få til handling.

Gode ledere motiverer ifølge Kotter på flere måter. Det poengteres at de ansatte gjør et viktig arbeid for det publikum en henvender seg til. Underordnede bli regelmessig tatt med i beslutninger for å kunne oppnå visjonen. En blir tilbudt veiledning, de får tilbakemeldinger og presenteres for rollemodeller. Det legges vekt på å utvikle god faglighet og å styrke selvrespekten samtidig som suksess blir belønnet.

2.3 Haldor Byrkjeflot – moderne ledelse i Norge

Mintzberg og Kotter har forsket på store private organisasjoner i USA. Gjennom deres arbeid kan en se generelle trekk om hva ledelse er. For å se på ledelse i en norsk virkelighet vil jeg i tillegg se på hva Haldor Byrkjeflot, Gunnar Grendstad, Erik Oddvar Eriksen og Gunnar Ekman har funnet fram til. De norske forfatterne er nok preget av det vi kaller ”den norske modellen”. Det handler om en utviklet kultur for samarbeid i arbeidslivet som er bygget på velferdsstaten og demokratiske rettigheter. Der er et den gjensidige balanse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker nedfelt i direkte avtaler mellom partene, der medvirkning og medbestemmelse er viktige faktorer. Små lønnsforskjeller, et omstillingsdyktig næringsliv med staten som støttespiller, en høyt utdannet befolkning er også elementer i ”den norske modellen”. Dette er med på å skape innflytelse, engasjement og involvering (Levin 2012). Det er store sannsynligheter for at ledere i Konfliktrådet er preget av den samme tradisjonen.

Krav til og begrunnelser for ledelse er i kontinuerlig endring. En har gått fra mer byråkratisk ledelse til ledelse som samordningsform. Makten må begrunnes på nye måter. Det er ikke tilstrekkelig lenger å vise til stor faglighet, stayer-egenskaper eller at en har fått myndigheten ovenfra. En leder må i dag kunne se helheten og kunne samordne ulike fag og interesser (Byrkjeflot 1997).

Det er denne nye og mer komplekse politiske virkeligheten som aktualiserer behovet for profesjonell ledelse. Når stadig nye ledelsesfunksjoner blir profesjonalisert er det viktig at dette ikke går på bekostning av de demokratihensyn og den legmannsfilosofi som har stått så sterkt i Norge (Byrkjeflot1997:419).

Jeg ønsker også å se på Haldor Byrkjeflot sin inndeling av ledelse i 6 idealformer som et ledd i å forstå konfliktrådenes utvikling og tilnærming til ledelse. Jeg ønsker også å se disse 6 ledelsesidealene i sammenheng med det en kan kalle ”kommunikativ ledelse” under kap 2.5 om Erik Oddvar Eriksen. Jeg har en ide om at ledelsesformen(e) i konfliktrådene kanskje ikke er så tilfeldig som en skulle tro, men er resultat at den tiden og konteksten de har utviklet seg i.

Francis Sejersted beskriver virkningene av det konstitusjonelle demokratiet vi fikk i Norge etter 1814. Lederskap i Norge fikk demokratisk legitimering som bl. a. gir seg utslag i hvordan vi velger ledere. De som berøres av en beslutning må også være med å fatte den. Beslutninger skal begrunnes og prosessene må være transparente. Ledelse fordrer nærhet.

”Det vil si at det blir lettest å legitimere ledelse i små enheter, der sjefen er så nær den han skal sjefe over at forholdet blir nesten personlig” (Sejersted 1997:46).

Byrkjeflot hevder at ledelseskunsten ofte vil bestå i å foreta en avveining mellom ulike hensyn og i å kombinere ulike ledelsesidealer da det i praksis vil være vanskelig å oppfylle alle disse betingelsene på en gang.

Ledere som vil ha innflytelse må i dag demonstrere at de har allmenn lederkompetanse eller kompetanse på det aktuelle fagområdet. De må både vise vilje til å ta ansvar og framstå som handlingsorienterte, responsive og representative. De bør også demonstrere en høy grad av personlig integritet (Byrkjeflot 1997:420).

Han skiller derfor mellom seks former for ledelsesidealer; tradisjonell ledelse, byråkratisk ledelse, legmannsledelse, faglig ledelse, forhandlingsledelse og profesjonell ledelse. Disse er idealtypiske og opptrer aldri i rendyrket form:

1. Tradisjonelle ledelse

Her er lederstatusen udiskuterbar fordi det alltid har vært slik. Myndigheten er delegert ovenifra. Rollen er ikke saklig begrunnet.

2. Byråkratisk ledelse

Her må leder fylle formelle krav og rollen er saklig begrunnet. Leder opptrer i pakt med lover og regler og er lojal i forhold til hierarkiet.

3. Legmannsledelse

Her er leder ”fremst blant likemenn” og opptrer ikke for egen vinning, men for et overordnet formål.

4. Faglig ledelse

Her stilles det formelle krav og det er den mest fagkyndige som skal ha ledelsen. Fartstid er underordnet.

5. Forhandlingsledelse

Her er det evnen til å fremme gruppens interesser i forhandlinger med andre som er fremtredende. Evner til å samle troppene og mobilisere er viktig samtidig som en kan opptre strategisk.

6. Profesjonell ledelse (managerialismen)

Her er faget ledelsen i seg selv og en kan i prinsippet lede hva som helst. Karakteristisk er at man mestrer endringer i omgivelsene og tilpasser organisasjonen. Det stilles større krav til

handlinger og resultater og leder er lojal overfor målene i organisasjonen. Likebehandling og rutiner blir underordnet.

Byrkjeflot argumenterer for at de profesjonelle og legmannsorienterte ledelsesidealene er blitt viktigere og at gode, moderne ledere evner å kombinere elementer i fra de ulike idealtypene. Samtidig hevder han at det stilles nye krav til sosial intelligens, rasjonelle begrunnelser og språklige og kommunikative evner hos lederne.

Profesjonell ledelse blir viktigere, da dette kan være en måte å oppnå samordning i mindre enheter. Legmannsledelse blir viktigere, da kravet om åpenhet og innsyn i ekspertsystemer oppstår naturlig som en reaksjon på spesialiseringen og segregeringen innenfor ekspertsystemer og faglige byråkratier. En annen måte å si dette på er at det skjer en utvikling fra hierarkiske og gruppebasert ledelse henimot personbasert og allmenne ledelsesformer (Byrkjeflot 1997:428).

Forskere har pekt på at lederrollen i de senere år har gått fra styring til ledelse. Leder må nå i større grad legitimere sin posisjon på andre måter enn bare å vise til at han/hun er leder.

”En studie viser for eksempel at befolkningen er blitt ”signifikant mindre autoritær mellom 1957 og 1988 (Jenssen 1993:228)....Dette innebærer at offentligheten i mindre grad aksepterer en ytre eller overordnet autoritet” (Byrkjeflot 1997:14).

I følge Byrkjeflot har endringer i verdimønstre og holdninger derfor stor betydning for hvilke ledere som rekrutteres og hvordan lederne nå opptrer. Det sammen gjelder underordnede, da det er en klar sammenheng mellom utdanningsnivå og hvor autoritetstro folk er. Det stilles i dag større krav til utdanning som kompetanse enn noen gang. ”Ledelseskompetansen dreier seg nå mer om å organisere rasjonelle dialoger og å utvikle nye begreper og fora som bidrar til kompetanseutvikling og læring” (Byrkjeflot 1997:27). Men ifølge Byrkjeflot er det begrenset hvor mye nedslag det amerikanske management-systemet har hatt i Norge – et system der profesjonell ledelse er et eget fag. Han begrunner det med etablerte karrieresystemer og institusjonelle ordninger i arbeidsliv og offentlig administrasjon.

2.4 Gunnar Grendstad – kulturen

Jeg vil så se på Gunnar Grendstads kulturteoretisk perspektiv for se om det kan være med på å forstå hvorfor ledere i Konfliktrådet leder som de gjør (Grendstad 1997:126ff).

”I de fleste organisasjoner og politiske systemer eksisterer det ingen klare skiller mellom lederroller og følgerolle. Og ikke i noe samfunn kan vi ha ledere uten å ha følgere. Og ikke minst viktig: ledere og følgere bytter roller hele tiden” (Burns i Grendstad 1997:123).

Grendstad beskriver det han kaller fire følgerskapskulturer i ledelse; hierarkisk, individualistisk, egalitaristisk og fatalistisk.

1. Hierarkisk

I et hierarki vil det være sterke regler og faste rolledefinisjoner – dvs sterk identitet og sterke handlingsregler. Lederskapet er skjermet for konkurranse. Beslutningene kommer ovenfra, mens støtten kommer nedenfra. Støtten til lederskapet vil være stor.

2. Individualistisk

Det hierarkiske står i motsetning til den individualistiske kulturen med svak identitet og svake handlingsregler. Individet blir overlatt til seg selv. Leder er der med ”kort horisont” for å utføre en oppgave. Denne ledelsesformen passer i en kultur med svak etterspørsel og svak støtte til lederskapet.

3. Egalitaristisk

I en egalitaristisk kultur er det sterk identitet og svake handlingsregler. Her er det frivillig enighet og kollektive beslutninger som gjelder. Ingen har rett til å sette seg over andre og formelt lederskap avvises. Lederskap som reduserer forskjeller kan aksepteres, eller de kan akseptere karismatisk lederskap.

4. Fatalistisk

Til slutt fatalismen med svak identitet og sterke handlingsregler. Individuell styring er umulig og makt og kontroll blir tilført utenfra. Her er lederskap lite etterspurt, men gis stor støtte. Leder overser individuelle behov og dominerer sine omgivelser samtidig som en utnytter de underordnedes manglende evne til å mobilisere (Grendstad 1997).

Grendstad hevder ut i fra analyser at vi i Norge i større og større grad avviser ledere.

De lederskapsavvisende kulturene individualisme og egalitarisme øker sin oppslutning i befolkningen på bekostning av de lederskapsstøttende kulturene fatalisme og hierarki.” ”Selv om disse resultatene umiddelbart er tidsmessig begrenset til 1980-tallet i Norge, er det ingen grunn til å tro at denne utviklingen ikke vil fortsette. Skal man lykkes som leder, må man enten være utpreget karismatisk eller effektiv og kortlivet (Grendstad 1997:133).

Jo mer utpreget individualisme og egalitarisme er i kulturene, jo mer turnover av ledere vil det være. Kulturer preget av fatalisme og hierarki vil på den annen side øke varigheten av lederskap og lederskap oppfattes som effektivt. Grendstad hevder at

Dersom individer har store handlingsmuligheter og klarer seg best på egenhånd, vil de gi lite støtte til et lederskap. Samtidig vil individer med begrenset handlingsmuligheter i større grad støtte lederskap. Dess mindre som er gitt til dem som skal ledes, dess mer må gis til dem som skal lede.” og ”Det vil være mindre etterspørsel etter ledelse der individer er overlatt til seg selv (Grendstad 1997:127).

2.5 Erik Oddvar Eriksen – dialogen

For å se nærmere på dialogens rolle i ledelsen i Konfliktrådet, vil jeg se på Erik Oddvar Eriksens fokus på kommunikativt lederskap.

Det som vanligvis betraktes som forsøk på demokratisering av arbeidslivet, kan slik også betraktes som et forsøk på å frigjøre lederne fra de administrative oppgavene - som eldre teoretikere som Taylor og Bulick påla dem. I stedet skaper man handlingsrom for lederne til å drive ”grenseregulering” (Klemsdal 2013:36). På samme måte som Sejersted ser også Eriksen at demokratisk lederskap er et viktig utgangspunkt på vår måte å tenke og praktisere lederskap på i Norge i dag. Ledelse lar seg vanskelig skille fra andre aktiviteter i organisasjonen. På en måte utøver alle aktørene i en organisasjon ledelse. Hver enkelt har ansvar for å fylle visse funksjoner og leder ett eller annet som skal fylle et formål, mål som skal realiseres, samarbeid med andre, dra linjer og sette grenser.

På mange måter er en hierarkisk organisasjonsform blitt erstattet av andre ledelsesformer som prosjektorganisering, jobbgrupper, team og lignende. Det er etter hvert liten forskjell mellom leder og ansatt når det gjelder kompetanse og utdanningsnivå. Leder blir møtt med kritiske evalueringer og alternative løsningsforslag. Mens strategisk ledelse vektlegger planer og måloppnåelse, vil kommunikativ ledelse i tillegg uttrykke det fornuftige i målene i lys av forventningene i staben. I et kommunikativt lederskap gjelder det å snakke seg fram til

konsensus om hva som skal gjøres. Ledelse dreier seg om forholdet mellom aktører som er avhengig av hverandre for å få ting gjort og kan defineres som evne til å influere underordnetes atferd. (Eriksen 1997) Det settes krav til genuint samarbeid som fordrer argumentasjonsutveksling og rolleskifte. Beslutninger må kunne legitimeres overfor underordnede. I et demokratisk lederskap må leder og underordnede konkurrere om å ha de beste argumenter. Både målene og midlene for å nå dit blir gjenstand for kritisk evaluering. *”Offentlighet øker kritikkmulighetene, og dermed stiger evnen til å evaluere aktuell politikk i lys av samfunnsmessige mål og komplekse rasjonalitetsstandarder”* (Eriksen 2008:155).

Men en definert leder må i tillegg ha ressurser og autoritet knyttet til rollen sin slik at han/hun kan prege organisasjonen. Ressurser blir her definert som status, posisjon, faglig kompetanse, makt, insentiver, overtalelsesevne, moralsk autoritet og lignende og *”ledelse defineres som evne til å influere på underordnetes atferd”*(Eriksen 2008:136). Den spesielle funksjonen til leder er å opprettholde organisasjonens grenser, dens autonomi og integritet i forhold til omverdenen. Dersom en ikke vil utøve makt, kan underordnede la seg styre av gode og overbevisende argumenter fordi ledelse dreier seg om mobilisering og oppslutning. Videre må et lederskap *”forholde seg til sosialt og politisk klima, til normer, etablerte verdisyn og forståelseshorisonter i en organisasjon, hvis det skal kunne lykkes”* (Eriksen 2008:148).

2.6 Gunnar Ekman - småpratet

Mintzberg er opptatt av kommunikasjon og ledelse basert på ”soft” informasjon. Kotter er opptatt av ”smalltalking”. Den som har tatt dette litt videre er Gunnar Ekman. Jeg vil derfor bruke ham for å supplere Mintzberg, Kotter og Eriksen på dette feltet da jeg har forventninger om at småpratet har en rolle i ledelsen av konfliktrådene.

Ekman reagerte på at så mye av ledelsesforskningen var på sjefer i ledende posisjoner og at dette fikk et ”ovenifra og ned - perspektiv”. Han valgte stikk motsatt tilnærming og tok utgangspunkt i medarbeiderne lederne skulle lede (Ekman 2004). Da fant han ut betydningen av de uformelle samtalene – småpratet – og at dette faktisk var helt avgjørende for det som skjedde på arbeidsplassen. *”Utgangspunktet er at småpratet er nøkkelen til lederskapet. Etter mitt skjønn er det ikke mulig å frikoble den uformelle samtalen fra lederskap i moderne organisasjoner”* (Ekman 2004:10).

Ekman hevder at det er et stort problem at sjefer administrerer mer og utøver mindre lederskap og at dette burde vært omvendt.

Det er den uformelle samtalen som avgjør hvordan mennesker tenker, handler og fatter viktige beslutninger. Det er i småpratet at de sosiale relasjoner, normer og verdier som holder organisasjonen sammen, dannes og utvikles. Det er også der det avgjøres hva lederskap som må utøves, og om sjefer får mandat til å lede eller ei. Småpratet mellom mennesker er nøkkelen til det moderne lederskap. Om sjefer vil lede, må de delta i den uformelle samtalen og vinne medarbeidernes tillit der. Småprat over kaffekoppen er ofte viktigere enn strategidokument og formelle møter i møterom. I alle fall om sjefer vil utøve lederskap fullt ut (Ekman 2004:11).

En del av det leder formidler til sine ansatte tolkes og settes ut i livet, mens andre ting underkjennes og forkastes. Småpratet fungerer som et filter i så henseende. Det kan bli et sprik mellom vedtatte strategier, verdidokumenter og planer og det de ansatte faktisk gjør. I følge Ekman handler effektivitet i kunnskapsorganisasjoner først og fremst om relasjoner mellom mennesker. Da blir småpratet en viktig arena for informasjonsutveksling og læring. Hverdagsproblemene blir løst på en effektiv og ubyråkratisk måte. Taus kunnskap i organisasjonen blir gjort synlig. I småpratet lærer vi hverandre å kjenne og en skaper trivsel som gjør at mennesker forblir på arbeidsplassen. Slike uformelle møtearenaer er også med på å minske avstanden mellom leder og øvrige ansatte. Leder lærer seg hva som er rimelig og hvordan folk tenker, som kan være et godt utgangspunkt for de avgjørelsene leder må ta. Han hevder derfor at småprat er spesielt viktig i kunnskapsorganisasjoner der makten over arbeidet ligger hos de som utfører den. Kunnskapsmedarbeideren har stor selvstendighet i forhold til sin sjef. I disse uformelle samtalene utvikles idéer, normer og regler. Det utveksles mye informasjon i småprat eller ”korridorprat”.

Lederskap handler om å skape tillit eller vinne tillit hos sine sjefer og sine underordnede. Tilliten øker ved kjennskap og småpratet kan ha en funksjon på den uformelle arenaen som gjør at tillit vokser. En leder som har tillit har alle forutsetninger for å utøve lederskap. Men dette må hele tiden holdes ved like og må prioriteres kanskje på bekostning av andre oppgaver. Det er en utfordring for ledere i kunnskapsbedrifter at de underordnede har stor handlefrihet og arbeider på en viss avstand fra sjefene sine der kontrollen er begrenset. Beslutninger fattes utenfor sjefens synsvidde når kunnskapsmedarbeideren møter andre mennesker. En sjef er nødt til å interessere seg for menneskenes arbeid og individuelle behov.

Dette lar seg ikke administrere fram, men krever deltakelse i det uformelle livet som fyller organisasjonen. *"I småpratet formes det kompasset som lar kunnskapsmedarbeideren navigere gjennom et arbeid fylt av krav"* (Ekman 2004:62).

Disse synspunktene støttes av organisasjonsforskeren Cathrine Filstad som hevder at makten til å lykkes i kunnskapsorganisasjoner i stor grad er forankret i uformelle grupper av ansatte som identifiserer seg med hverandre. De uformelle praksisfellesskapene, som hun benevner dem som, har i følge Filstad makt til å skape mening om hva endringer og ny kunnskap innebærer. Samtidig hevder hun at disse uformelle nettverkene også kan hemme kunnskapsspredning i organisasjonen (Filstad 2014)

Det lages dokumenter i organisasjonene som skal være med på å regulere menneskelig handling i situasjoner der den slags handlinger ikke lett lar seg kontrollere. I konfliktrådssammenheng er det for eksempel laget kvalitetssikringsdokument og det sendes ut årlige tildelingsbrev med spesifikasjonskrav. Dette bunner i en tro på at ulike tekster kan styre en organisasjon. Ekman hevder at det er småpratet som styrer organisasjonene. Direktiver tolkes i et filter av småprat før de omsettes i handling. Han hevder at arbeidet styres mindre av tekster jo mer kreative yrkene og jo mer selvstendige utøverne er. *"Jo mindre av arbeidet som er regulert med tekster, desto større er rommet for kreative løsninger"* (Ekman 2004:98). I småpratet blir gjensidigheten fokusert – en påvirker og lar seg påvirke. Lederskap handler om stadig forhandling og en viktig oppgave for sjefen i kunnskapsorganisasjoner er å fremelske et miljø som tillater nytenkning. Filstad hevder at gode formelle tiltak for å fremme endring og kunnskapsdeling hjelper lite om de ikke blir anerkjent og tatt i bruk av medlemmene i de uformelle praksisfellesskapene og at det derfor blir en viktig lederoppgave å gi endringene mening i disse uformelle nettverkene (Filstad 2014).

En viktig oppgave for en leder er å skape en god kultur i organisasjonen. Da må en forstå hvilke normer som styrer og hvem de uformelle småpratslederne er. En må arbeide for samsvar mellom det formelle og det uformelle som skjer, leve som man lærer og sette grenser for uønsket atferd. *"Sjefen bør kontinuerlig reflektere omkring de tankene som binder organisasjonen og enheten sammen."* (Ekman 2004:129). Han konkluderer med at dette kan gjøres ved at leder bygger en snakkesalig organisasjon, undersøker tilliten til leder og at leder lever som en lærer. Dersom en i det hele tatt skal lage noe skriftlig for å styre virksomheten skal dette være tydelig og en må regne med at prosesser tar tid.

2.7 Tidligere forskning på «hverdagsledelse»

Jeg har tidligere vist til Mintzbergs og Kotters forskning på feltet hverdagsledelse. For å komme enda tettere på den virkeligheten jeg skal forske i, har jeg valgt ut to andre som har gjort masteroppgaver ved Diakonhjemmets høgskole innenfor feltet ledelse i praksis. Carina Olofsson og Melle Aakenes har begge gjort følgeobservasjonsstudier av ledere i en norsk kontekst.

2.7.1 Carina Olofsson

Carina Olofsson gjorde sin undersøkelse i et norsk sykehus. Hun skriver i sin masteroppgave ”*Är ledare marionetter eller dirigenter? – en observationsstudie om ledrares vardag*” (2006) om New Public Managements (NPM) betydning for utvikning av lederskapstenkingen i offentlig sektor i Norge de siste 20 årene. NPM legger vekt på effektivitet, resultat, konkurranse, marked og brukere. Managementorientering skal erstatte hierarkiske strukturer. Strategisk lederskapsmodell skal fokusere på skiftende omgivelser. Lederen gis rom for manøvrering gjennom delegering samtidig som en blir holdt ansvarlig. Offentlig sektor skal bli mer brukerstyrt og serviceinnstilt.

I følge Olofsson har vi i Norge en sterk tro på lederskapets betydning og at lederen har en avgjørende betydning for gode prestasjoner og resultater i organisasjonen. Samtidig ser vi at lederrollen i de senere år er blitt skilt fra den profesjonelle kjernevirksomheten i organisasjonen. ”*Gott ledarskap kräver personliga egenskaper och ledarkvalifikasjoner mer än kunskap om ett konkret fagområde som tidigare varit den vanligaste formen på sjukhus*” (Olofsson 2006:14). Det legges mer vekt på samarbeid og interpersonlige relasjoner.

Samtidig viser Olofsson til forskning som hevder at lederen ikke utgjør noe forskjell for resultatet i organisasjonen (Jeffrey Pfeffer, James March). Lederrollen er oppskrytt.

”Lederformerna har gått från direkta former för maktbruk och rationell kontroll till större innslag av det man kan kalla normativ eller social och kulturell kontroll, en humanisering av arbetslivet” (Olofsson 2006:15).

Kunnskapsrike medarbeidere opptrer selvstendig og trenger ofte ikke så mye ledelse. Ledelse kan erstattes av gode rutiner, gruppefelleskap og arbeidsoppgaver som medarbeideren kan

evaluere selv. Alt dette kan redusere lederens betydning. Ønske om selvrealisering er et viktig incentiv hos kunnskapsmedarbeideren.

Olofssons datamateriale viste lange arbeidsdager – i gjennomsnitt 9 timer. Eldre undersøkelser viser også lange arbeidsdager hos ledere (Carlson, Kotter, Tengblad). I hennes undersøkelse hadde lederne i gjennomsnitt 53 aktiviteter pr dag – med en spredning fra 34 til 68. Til sammenligning hadde Henry Mintzbergs informanter i gjennomsnitt 22 aktiviteter pr dag i undersøkelsen han gjennomførte i 1973. Som andre sammenlignbare undersøkelser viste også Olofsson at en lederhverdag skjer i mange korte sekvenser med avbrudd i fra underordnede. Hele 63% av gjøremålene varte under 9 minutter, mens kun 1,9% varte over en time. Mintzberg hevder at leder blir avbrutt, mens Olofsson fant ut at ledere avbyter seg selv – kanskje ett av hennes viktigste funn.

Leders arbeid kan karakteriseres ved korte aktivitetssekvenser som ofte avbrytes, et behov for å reagere på hendelser, henvendelser og situasjon, opptatthet ved det uforutsette framfor det planlagte, de ulike aktiviteter er vevd inn i hverandre og ikke nødvendigvis distinkte, et høyt nivå av verbal ansikt til ansikt samhandling, varierende grad av press og konflikt som må tas tak i, samt forhandling om selve innholdet i lederjobben (Hales 1999:338).

Olofsson så at de klassiske lederfunksjonene som arbeid med økonomi, lønn, rekruttering og lignende ble lite vektlagt da hun observerte lederne i sykehuset. Videre utgjorde 16,5% av arbeidstiden kontorarbeid med håndtering av mail. I sin undersøkelse viser hun at overordnede tar lite initiativ overfor leder, underordnede tar en del initiativ, mens det er leders eget initiativ som dominerer initiativene. Det er også lite initiativ fra sideordnede, eksterne og brukere.

Olofsson viser til andre forskere som har gjort undersøkelser på innhold i lederjobben. Sune Carlsson fant i 1950 ut at lederens viktigste aktivitet var å motta informasjon og at de ga råd og forklaringer mer enn de ga ordre eller tok beslutninger. Videre at lederen har krav på seg til å være tilgjengelig og kunne samarbeide og kommunisere – ikke for å kontrollere de underordnede, men for å bekrefte det arbeidet de gjør og gi motivasjon. Lederen brukte mye tid på produksjonsspørsmål og møter og lite tid på organisering, planlegging og beslutninger. (Carlsson i Olofsson 2006:23)

2.7.2 Melle Aakenes

Melle Aakenes har skrevet masteroppgaven ”Verdien av det ubetalte er ubetalelig” ved Diakonhjemmets høgskole i 2013. Undersøkelsen hennes var i tre såkalte ”velferdsproduserende organisasjoner” som hadde stort innslag av frivillige medarbeidere. Det handler i hovedsak om ledelse av frivillige og sammenhengen mellom ”doing” og ”leading” (jfr Mintzberg) og jeg velger ut fra hennes oppgave det som har relevans for min undersøkelse.

Aakenes fant i sin undersøkelse ut at 1/3 av arbeidstiden gikk med til samhandling med de frivillige. Frivillige må i denne sammenheng sees på som underordnede. Ca 15% av tiden gikk med til ”samhandling med seg selv” og omtrent samme tid gikk med til eksterne kontakter. Det var svært liten kontakt med overordnede (1%). Kontakten med brukerne var svært ujevnt fordelt på informantene i undersøkelsen hennes – fra 0 til 30% av tiden (Aakenes 2013:50).

Aakenes brukte Mintzbergs modell fra 1994 til å analysere sine data og kom fram til at de fleste lederne brukte en betydelig del av sin arbeidstid direkte overfor brukerne (doing) utenom en organisasjon som ikke hadde denne kontakten i det hele tatt. Derimot hadde denne sistnevnte et meget sterkt innslag av ”leading” (77%) i forhold til de andre to organisasjonene (under 50%). De virksomhetene som har høy grad av ”doing” viser altså mindre grad av ”leading”. Hun konkluderer med at den lederen som bruker mye tid på brukerne reduserer tidsbruken på direkte ledelse av underordnede (Aakenes 2013:52). Den ulike vektleggingen av ”doing” og ”leading” fra leders side er med å forme et ledelsesmønster og dermed også organisasjonen. En bevisstgjøring på dette kan brukes som en forståelsesramme for utvikling og endring.

”...en nærmest fristilt frivillig tjeneste utvikles i retning av en egen organisasjon, eller knytter seg til en organisasjon. En slik bevegelse innebærer behovet for utvikling av, eller tilknytning til forpliktende verdier. Dette vil igjen kreve ledelsesressurser som bidrar til å internalisere verdier på det emosjonelle, kognitive og motiverende plan” (Aakenes 2013:74).

Et annet poeng Aakenes holder fram, er at manglende kontakt med brukerne kan være en trussel for opplærings- og utviklingstiltak overfor utrustning av underordnede, men at dette

kan kompenseres ved å lytte til de underordnedes erfaringer og innspill. Hun hevder også at det må være et viss nivå av ”controlling” i det hun kaller ansvarlig frivillighetsledelse.

2.8 Sentrale begreper og deres definisjon

Leder:

Mintzberg sier at en leder er en aktør med ansvar for en organisasjon eller en identifiserbar enhet innen en organisasjon (Mintzberg 2009:12) eller for å si det på en annen måte; den som bestemmer i organisasjonen. Jeg velger å se på en leder som en person som står i spissen for en organisatorisk enhet – altså en som har formell autoritet og påvirkningsmulighet. I denne undersøkelsen er leder definert som den ansvarlige på det lokale konfliktrådskontoret.

Ledelse:

Ut av en rekke teorier har jeg valgt å ta utgangspunkt en skandinavisk tankegang; *”Lederskap handler... om å skape en følelse av samhold i organisasjonen omkring felles verdier. Lederskap krever nærhet mellom sjef og medarbeid.”* (Ekman 2004:10) som suppleres med *”Leiing handler ikke berre om å nå mål, men om vedlikehold, motivasjon, trivnad, fleksibilitet og endring. Dessutan må leiaren skjøne seg sjølv som del av eit samspell med andre.”* (Aadland 2004:38)

Administrasjon:

”Administrasjon handler om å planlegge/følge opp, skrive strategier eller policydokument, fordele ansvar og løse problem. Aktiviteter som ofte kan utføres uten nærkontakt med medarbeidere.” (Ekman 2004:10)

Fag:

I denne sammenheng vil jeg definere fag som det som konfliktrådene primært er satt til å gjøre; legge til rette for og mekle mellom personer i konflikt, utvikle nye redskaper innenfor gjenopprettende rett og informasjonsvirksomhet.

Sfk:

Sfk er Sekretariatet for konfliktrådene – et direktorat under Sivilavdelingen i Justis- og beredskapsdepartementet.

Kunnskapsbedrift:

”En kunnskapsbedrift defineres som en virksomhet der verdiskapingen primært er knyttet til medarbeidernes kunnskap og immaterielle verdier. Kunnskapsbedrifter leverer ofte intet standardprodukt, selv om det kan ha standard innpakning. Bedriftene kjennetegnes av personlig preg på produktkvalitet, flate strukturer, åpenhet, og høy endringstakt. Motivasjon, faglige utfordringer og kunnskapsforvaltning står sentralt” (Abelia 3.april 2014).

Underordnede:

I denne sammenhengen er underordnede definert som ansatte (utenom leder) og meglere i konfliktrådene.

2.9 Oppsummering og vektning av forfatterne

Alle teoriene som jeg har med i dette kapitlet leverer viktige poeng og utfyller hverandre. Hovedfokus har vært på Mintzbergs forskning på lederhverdagen og den teorien han har utledet av dette. Kotters bidrag har vært sammenhengen mellom ledelse og administrasjon – et tema som går igjen i mye ledelsesforskning, men som Mintzberg ikke fokuserer på i samme grad. Selv om Mintzberg var opptatt av kommunikasjonen i organisasjonen, fant jeg det nødvendig å supplere ham med både Eriksen og Ekman på dette feltet som tydeliggjør nødvendigheten av verbal kommunikasjon. Eriksen og Ekman holder også fram den gjensidige dialogen som avgjørende for godt lederskap og at en ikke bare kan basere seg på enveisinformasjon. Ingen av de andre vektlegger småpratets betydning i slik grad som Ekman. Byrkjeflot setter sammen med Grendstad, Eriksen og Ekman dette inn en norsk kontekst og gjør dette mer relevant for min undersøkelse.

Teoretikerne vokter ledelsesbegrepet litt forskjellig og har en ulik anvendelse av det. Mintzbergs ledelsesbegrep står i en ”management” – tradisjon med kontroll og administrasjon. Kotter bruker begrepet ”leadership” – en tradisjon der ledelse og administrasjon er to kompletterende elementer og leders rolle er å påvirke en gruppe i retning av et mål. Byrkjeflot er mer opptatt av styring og ledelse. Min ledelsesforståelse vil i min videre drøfting bygge mer på en norsk måte å tenke på som er beskrevet i begrepene ovenfor.

Hva har jeg grunn til å forvente i mine studier ut i fra det teorien beskriver? Siden Mintzberg og Kotter har studert større organisasjoner i næringslivet i USA så regner jeg med at noen funn vil bli bekreftet ut i fra hva som er generelle trekk i en lederjobb. Samtidig antar jeg at

jeg også vil gjøre noen andre funn, da Konfliktrådet er en liten, offentlig organisasjon i en norsk kontekst. En av de tingene som jeg regner med og som er særlig for den norske måten å tenke ledelse på, er at jeg med basis i Grenstad, Eriksen og Ekman antar at det vil være mindre grad av hierarki og større grad av samtaledialog ved denne type arbeidsplasser. Grenstad holder fram egalitaristisk kultur som en mulighet i ledelse og som jeg umiddelbart tenker kan være aktuelt å se på i min undersøkelse.

Olofsson og Aakenes bygger også sin forskning på Mintzberg og Kotter og har således mange av de samme innfallsvinklene til stoffet som jeg vil ha. De vil derfor være nyttige sammenligninger for meg i min forskning selv om vi har ulike målsettinger for våre studier. Forskningen deres er sammenlignbar da de beskriver små organisasjoner i norsk sammenheng. Olofsson har basis i en offentlig organisasjon – som jo Konfliktrådet også er, mens Aakenes har hovedfokus på frivillige – som også er en vesentlig del av Konfliktrådets virkelighet.

Teorikapitlet har vist meg at flere forskere før meg har vært opptatt av de samme spørsmålene som jeg – hvilke aktiviteter leder utfører, hvem han/hun samhandler med, hva som karakteriserer samhandlingen og hvordan leder må forholde seg til administrasjon, ledelse og fag. Samtidig blir jeg enda mer nysgjerrig på hva som vil være karakteristisk for Konfliktrådet og om jeg vil komme fram til noen særtrekk ved vår organisasjon som kan være spennende å se nærmere på.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for og drøfte metodevalget som er gjort for å kunne belyse min problemstilling. Først vil jeg kommentere valget av kvalitative metoder, deretter skal vi se på valg av informanter, den praktiske gjennomføringen, analyse og til sist en refleksjon som inkluderer blant annet reliabilitet, validitet og etikk.

3.1 Design og metodevalg

Denne studien om hva ledere gjør, er basert på observasjoner og intervjuer av 4 konfliktrådsledere spredt rundt om i Norge. Det bærer oppgaven preg av, da jeg ønsker å slippe til informantenes stemme inne i mellom det jeg prøver å formidle. Jeg har valgt min egen organisasjon Konfliktrådet som base for forskningen. For å gjøre dette sammenlignbart med andre undersøkelser, benytter jeg meg av de samme inndelingene i tidskategorier som Henry Mintzberg gjorde i 1973 og 1994 og som ble fulgt opp i undersøkelsen til Arild Aasen, Carina Olofsson og Harald Askeland (CAH) i LIP i 2006. På denne måten får jeg både et uavhengig bilde av hva lederne gjør samtidig som jeg får sammenlignbare data og kan se forskjeller og likheter i undersøkelsene.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg har satt opp forutsetter at metoden jeg velger kan gi oversikt og svar på konfliktrådslederens handlinger og adferd og karakteristika ved disse. Jeg må kunne gå i dybden på enkelte spørsmål og det er en fordel om noe av informasjonen kan gjøres kvantifiserbar. Jeg ønsker også stor grad av fleksibilitet i metoden for å kunne få tak i det som er viktig. For å få dette til kommer jeg ikke utenom å bruke kvalitative metoder. Kvalitative metoder har som mål å beskrive fenomenet det er forsket lite på, og anbefales brukt i eksplorative eller problemsøkende undersøkelser (Winter 1988:21-22). Metoden jeg bruker må være egnet til å få fram de dataene som er nødvendig for å få et mest mulig korrekt bilde av hvordan en leders hverdag er i denne organisasjonen. Winter fremhever slike undersøkelsers betydning ved å kunne fremskaffe data med "høy følsomhet" i den betydningen at de kan tolkes. Metoden må gå litt i dybden og vektlegge betydningen av det jeg ser. En kvalitativ tilnærming til dataene kan gi mye informasjon om få enheter og innehar muligheten til å endre opplegget i løpet av undersøkelsesprosessen ut i fra nye erfaringer og utfordringer. En nær kontakt med kildene gir gode muligheter for relevante tolkninger (Thagaard 2011).

I tidligere forskning, som går på å finne ut hva ledere gjør, har forskere brukt dagboknotater, spørreskjemaer, intervjuer og observasjoner. Som metoder for oppgaven har jeg valgt å bruke semistrukturert følgeobservasjon av ledere med påfølgende semistrukturert intervju. Gjennom intervjuet kommer jeg dypere inn i ledernes egne refleksjoner og motiver for det de gjør i lederjobben og lar dem få muligheten til å komplettere det bildet jeg får se gjennom observasjonene. Ved denne metodetriangleringen får jeg se det jeg skal studere fra ulike synsvinkler og lar problemstillingen belyses med ulike metoder. Forhåpentligvis blir resultatet mer sikkert hvis forskjellige metoder trekker resultatene i samme retning. At det mangler forskning på denne type organisasjoner fra før kan i seg selv være et argument for en slik kvalitativ observasjonsstudie.

3.1.1 Avgrensninger

Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å se leders hverdag i lys av de dokumentene i Konfliktrådet som omhandler ledelse og leders rolle, men har av hensyn til oppgavens omfang valgt å avgrense meg i forhold til denne informasjonen.

Jeg vurderte å bruke metoden ”grounded theory” for å se om konfliktrådsleders hverdag - sett utenifra – ville danne grunnlag for nye funn eller endog en ny teori innenfor ledelse. Grunnen til denne tanken var at jeg ser på dette som en grunnforskning på konfliktrådsledernes hverdag samtidig som jeg ikke helt visste hva jeg var på jakt i denne hverdagen. Hva er det egentlig de gjør? Hva preger ledernes hverdag? Hva kommer jeg til å se? Måten jeg gikk fram på gjorde at dette ble vanskelig. Jeg hadde på forhånd bestemt hvor mange respondenter jeg skulle ha. Dersom en bruker ”grounded theory” bør en samle inn data til en ikke finner nye funn. Videre kjenner jeg organisasjonen så godt at jeg ikke ville kunne se på lederne med helt objektivt blick.

Jeg har avgrenset oppgaven i forhold til organisasjonens kontekst, selv om omgivelsene selvfølgelig har betydning for hvordan lederne utfører sin oppgave. Men det vil lede for langt å ta slike omliggende elementer med i denne oppgaven.

3.2 Semistrukturert følgeobservasjon

Kvalitativ observasjonsstudie er egnet når en skal studere fenomener i sine naturlige sammenhenger over tid og når vi er ute etter helhetlig informasjon. Observasjon velges når folks handlinger, fremfor deres meninger og oppfatninger, interesserer oss. I og med at observasjon som metode er tids- og ressurskrevende, var det avgjørende for meg å velge denne framgangsmåten tidlig i arbeidet med masteroppgaven. Faktisk var det noe av det første jeg gjorde etter å ha bestemt problemstilling og forskningsspørsmål. Hvis en klarer å være åpen og har lav grad av strukturering, vil en kunne fange opp menneskers subjektive opplevelser, hvordan de handler og samspillet mellom dem en observerer. Da har en større sjanse for å fange opp hvilken hensikt eller mening menneskene har med det de gjør (Dalland 2000). Observasjon egner seg godt når forskeren ønsker direkte tilgang til det han skal undersøke og når en studerer praksis og kontekstnære ting. Iakttakelsene registreres på bakgrunn av sanseintrykk – først og fremst ved å erfare, se og lytte. Informantene fotfølges og aktiviteter og samhandlingsmønstre registreres gjennom et felles skjema.

”I mange sammenhenger er den eneste måten å skaffe seg gyldig kunnskap på å være til stede i en setting”.... ”Observasjon gir derfor tilgang til informasjon som det kan være vanskelig å få fram gjennom andre metoder” (Johannessen 2011:118-119).

Jeg kunne valgt spørreskjema eller kun strukturert intervju, men var da redd for at de jeg skulle forske på ville sile ut mye av den informasjonen jeg var interessert i. Ved å observere og utføre et feltarbeid tror jeg at jeg kommer nærmere en reell, naturlig hverdag for lederne. Flere av forskerne jeg referer til i denne oppgaven har brukt strukturert observasjon som metode i sitt forskningsarbeid, blant annet Mintzberg, Olofsson og Aakenes.

Shadowing data are more detailed than data gathered through many other approaches.” ”..shadowing examines those individuals in a holistic way that solicits not just their opinions or behaviour, but both of these concurrently.” “Shadowing has the ability to capture the brief, fragmented, varied, verbal and interrupted nature of organizational life (McDonald 2005:457).

Datainnsamling er en kombinasjon av induktive og deduktive kategorier med vekt på det induktive. Jeg fulgte ledere som har ulik fartstid i organisasjonen, står overfor ulike ledelsesutfordringer og har ulik, formell og uformell kompetanse på ledelse. På denne måten kan jeg beskrive hvordan lederne ser på sin lederrolle og hvordan de faktisk utøver den. Det kan være forskjell på hva lederne sier de gjør og hva de faktisk gjør. Min oppgave er derfor en

empirisk studie og baseres primært på en ledelsesteoretisk forståelse av lederes rolle, praksis og funksjon i organisasjonen Konfliktrådet.

Jeg velger å være en ikke deltakende observatør som kun skal observere og beskrive. Mitt ønske er å være maksimalt åpen, fleksibel og nysgjerrig for å registrere respondentenes egne synsvinkler, motiver og meninger. På mange måter blir veien til mens man går i slike studier (Aadland 2004b). Begrunnelsen for metodevalget er at jeg ønsker å komme nær lederne og følge dem over en viss tid slik at jeg kan danne meg et bilde av hvordan ledelseshverdagen er for dem. Ved en slik observasjon vil aktivitet, mønstre av samtaler og samhandlinger, møter, bunden og ubunden tid osv bli registrert for å kunne sammenholdes med annet materiale.

3.3 Semistrukturert dybdeintervju

Observasjon og intervju henger nært sammen som metoder (Dalland 2000:160). Behovet for å stille spørsmål melder seg fort når en observerer. Et påfølgende intervju vil kunne utfylle bildene, som jeg har fått i observasjonen, med deres egne vurderinger av sin rolle. Jeg vil da kunne gå dypere enn vanlig meningsutveksling for å få den informasjon som jeg ikke kan få tak i på annen måte. Jeg la intervjuet umiddelbart etter observasjonen, slik at dette ikke ble førende for hvordan de utførte sine lederoppgaver da jeg observerte dem. Jeg har valgt å benytte meg av semistrukturert intervju (vedlegg 2) som i motsetning til strukturert intervju ikke er fastlåst i bundne spørsmålsformuleringer, men der spørsmålene er mer å betrakte som stikkord eller temaer som intervjueren skal ta utgangspunkt i når han formulerer de muntlige spørsmålene overfor informantene. Spørsmålsskjemaet blir en slags intervjuguide. Fordelen med dette er fleksibiliteten intervjueren har til å tilpasse spørsmålene til den enkelte. En kan forfølge interessante spor og gå i dybden på enkeltheter. På denne måten kan en avdekke og kartlegge fenomen som jeg ikke visste om på forhånd eller som lett kunne forsvinne dersom en slavisk holder seg til fastlagte spørsmål. En styrke ved et slikt uformelt intervju er at respondenten ikke tvinges til å tenke på en spesiell måte, men står fritt til å svare slik de selv ønsker. Svakheten med denne formen er at svarene ikke like lett lar seg sammenligne.

Min rolle blir da å spørre, lytte og forfølge interessante spor. Som Thagaard sier så kan rekkefølgen av temaene bestemmes underveis og forskeren kan følge informantens fortelling. Jeg vil tilstrebe gode intervjusituasjoner preget av tillit, åpenhet og entusiasme (Thagaard 2011:89).

Det er ulike perspektiver på hva intervjudata egentlig sier noe om. Vitenskapsteoretisk opererer man med positivistisk ståsted, der den "ytre verden" representeres i situasjonen ved de beskrivelser informanten gir gjennom å dele erfaringer, opplevelser, kunnskaper og synspunkter på grunnlag av tidligere erfaring. Min rolle da blir nokså nøytral, og jeg tar imot informasjon. Å innta et konstruksjonistisk ståsted handler om interaksjon mellom forsker og informant, og man utvikler forståelse og kunnskap i intervjusituasjonen. Thagaard beskriver betydningen av en balanse mellom disse perspektivene, noe jeg tilstrebet i intervjusituasjonen. (Tveiten 2013:29)

3.4 Utvalg av informanter

Jeg prøvde på et strategisk utvalg av informanter for å oppnå høyest mulig kvalitativt innhold i informasjonen. Informantene er ulike typer, men kan også betraktes som typiske i Konfliktrådet. Jeg valgte ut mine observasjonsobjekter eller informanter på følgende måte:

Mai 2013: På ledersamlingen i Konfliktrådet informerte jeg alle konfliktrådsledere om at jeg i løpet av høsten 2013 ville observere 4 kolleger i forbindelse med masteroppgaven i ledelse. På denne måten ble det allment kjent hva jeg holder på med og jeg sa at jeg kom til å utfordre dem til å være med på dette – å bli observert. Allerede der var det flere som sa jeg var hjertelig velkommen til å observere dem i deres hverdag.

September 2013: Jeg sendte ut e-mail til alle lederne - 21 personer utenom meg selv (vedlegg 1). Jeg har valgt å utelate Sfk og direktøren der for å konsentrere meg om ledere på mitt eget nivå. Av de 21 var det 11 som svarte positivt på at jeg kunne komme til dem. Et par av de som henvendte seg positivt i mai var ikke blant dem. I tillegg var det en person som ønsket jeg skulle komme, men i og med at hun var i ferd med å forlate organisasjonen ble det ikke naturlig. Ut i fra de 11 lederne som sa seg villig til at jeg kunne komme, valgte jeg ut 4 på følgende grunnlag:

- Jeg ønsket begge kjønn representert
- Jeg ønsket to ledere som hadde vært lenge og 2 som hadde vært kort i organisasjonen
- Jeg ønsket geografisk spredning
- Jeg ønsket ulik størrelse på de kontorene som lederne ledet.

Hvem informantene er

Informant 1: Person som har arbeidet lenge i organisasjonen. Leder et større stort kontor. Har sosialfaglig bakgrunn og utdanning innen ledelse. Vedkommende sier at:

....en god leder må jo på en måte både vise romslighet og raushet og være der for medarbeiderne også at en må vel og kanskje være villig til å sette egne ting og egne saker til sides noen ganger for at en skal være der for de. Samtidig så må en jo sette noen grenser og si det at nå må jeg faktisk prioritere – vi får snakkes senere.»«En god leder er nok en som folk vet hvor en har – tror jeg. Rett og slett...en som du kan speile deg litt mot på akkurat de områdene der.

Informant 2: Person som er ganske ny i organisasjonen. Leder et større kontor. Akademisk bakgrunn uten lederutdanning, men med ledererfaring. Vedkommende sier:

Altså jeg er «fremoverlent» - jeg vil noe – har litt dårlig tid. Jeg tror at den fremoverlentheten er jo mulig – jeg tror på at forbedring er mulig. Jeg tror reelt sett på at verden går fremover – at vi kan bevege verden fremover. Og jeg blir litt trigget at vi kan gjøre et bidrag inn i den retning. Ting er mulig – bli med på dette da! Hvorfor kan du ikke prøve da? Så er jeg opptatt av at gode resultater skapes ikke av en leder. I hvert fall sjelden tilstrekkelig at en har en god leder for at det skal bli gode resultater. Jeg prøver i hvert fall å tenke litt sånn prosessorientert ledelse da. Det er mye mer effektivt at folk her jobber effektivt enn at jeg gjør det.

Informant 3: Person som har arbeidet lenge i organisasjonen. Leder et middels stort kontor. Har sosialfaglig bakgrunn og ledererfaring, men ikke lederutdanning. Vedkommende sier:

Du kan jo si at jeg er en slik selvlært leder – på godt og vondt – mye erfaring, men jeg har ingen sånn sikkerhet i forhold til om min lederrolle er god eller dårlig – det er noen ganger jeg lurer på.» «Mener vel det at jeg er god til å lytte, prøve å støtte og inspirere. Føler meg ganske trygg faglig. Har god orden og oversikt.

Informant 4: Person som har en del erfaring i organisasjonen. Leder et mindre kontor. Har en praktisk bakgrunn og noe utdanning i kommunikasjon og service, men ingen lederutdanning og lite ledererfaring. Vedkommende sier:

Jeg tror jeg er flink å se mine kollegaer. For meg er det en viktig egenskap som leder. Det er vel egentlig ikke bare en lederegenskap – det er viktig om jeg ikke hadde vært leder og. Men det er kanskje viktigere å være tydelig på det når en er leder...Og så er det jo det å tørre å ta ansvar – så det å tørre å tydeliggjøre at her er det jeg som på en måte må ta den beslutningen eller har det ansvaret og det synes jeg er greit at jeg gjør – føler meg bekvem med å gjøre.

3.5 Praktisk gjennomføring

Observasjonsdagene var avtalt i god tid på forhånd og ble lagt til dager informantene ikke hadde fri. Jeg har på forhånd bedt om å få presentert en så vanlig hverdag som mulig og at de ikke la opp til noe spesielt fordi om jeg er der. Helst skulle jeg ønske å observere lederne i ei uke hver, men da det ikke lar seg gjøre har jeg begrenset det til 2 arbeidsdager. Observasjonene ble rammet inn av en kort gjensidig informasjon på starten første dag og ca en times intervju på slutten av andre dag. Dette er ikke tatt med i observasjonsnotatene som en del av leders hverdag. Ellers fulgte jeg informantene i det meste de gjorde. Unntaket er private gjøremål og et møte jeg ikke fikk tillatelse av politiet til å være med på. Jeg valgte en passiv og ikke deltakende rolle som observatør, men blir allikevel på denne måten delaktig i forskningsprosessen. Det var fristende å delta i faglige diskusjoner, kommentere, gi råd og svare på spørsmål, men dette ble stort sett gjort i lunsjpausen eller etter at intervjuet var avsluttet. Det var ikke til å unngå at jeg fikk litt oppmerksomhet av de som kom innom kontoret eller som informantene møtte da de var ute av kontoret. Det var heller ikke til å unngå at informantene kom med kommentarer eller ville ha mine synspunkter på ting, men jeg prøvde å begrense det så mye som mulig og holde en akademisk distanse.

Å bli observert er en stress-situasjon og jeg regner med at de som ble observert ønsket å gi et godt inntrykk av sin arbeidssituasjon og var rimelig slitne etter at observasjonen var gjennomført. Flere av lederne var i begynnelsen opptatt av at jeg skulle beskjefliges, men etter hvert ble de vant til meg og hverdagen ble normalisert. Det eneste jeg ba dem kommentere var en kort beskrivelse av hva de holdt på med da de satt med kontorarbeid og hvem de snakket med i telefonsamtaler. Jeg har selv blitt observert i min arbeidssituasjon som en del av masterstudiet ved Diakonhjemmet Høgskole og ut i fra den erfaringen var det lettere for meg å plassere meg slik i rommet og oppføre meg slik at leder i minst mulig grad lot seg påvirke at jeg var tilstede.

Ved observasjonene fylte jeg ut fortløpende et skjema (vedlegg 3) som fanger opp de ulike aktivitetene, tidsperspektivet og hvor aktiviteten foregår. Skjemaet inneholder også en rubrikk om hvem som deltar i aktiviteten og hvor initiativet kommer fra.

Helt på slutten av dag 2 hadde vi avsatt en time til et intervju. Jeg har på forhånd laget en del spørsmål som jeg har prøvd å bruke hos alle 4 lederne (vedlegg 2). Intervjuet blir en slags

samtale over temaet ledelse og ble derfor noe ulikt fra person til person. Grunnen til at jeg har med dette er et forsøk på å fange opp sider ved lederrollen og lederoppgavene som jeg ikke har fått sett de to arbeidsdagene jeg har observert og å høre ledernes egne refleksjoner rundt lederrollen. Jeg hadde satt opp en spørsmålsrekke på forhånd, men betraktet dette mer som temaer som jeg ville berøre i løpet av intervjuet. Jeg fulgte ikke slavisk rekkefølgen på spørsmålene og hos noen ble spørsmålene supplert med nye spørsmål underveis. Samtalene ble tatt opp på lydbånd og transkribert i etterkant. Her valgte jeg å være så nøyaktig som mulig og skrive ned absolutt alt og på den måten informanten sa det – både for å være tro mot informantene, men også kunne beholde ”nerven” i samtalen. De utskrevne arkene ble gjennomgått og dataene systematisert med fargekoder og tematiseringer som for eksempel styring, ledelse, administrasjon, fag, rolle og forventninger. I etterkant kan jeg se at det er mye av dette materialet som ikke ble relevant for oppgaven og som jeg derfor har valgt å utelate, men det er hentet inn flere sitater fra informantene som er tatt med i oppgaven for å videreføre ”nerven”.

Da jeg skulle gå videre med den informasjonen jeg hadde samlet gjennom observasjonsskjemaene, måtte jeg finne et verktøy som kunne systematisere dataene. Jeg benyttet meg av det samme redskapet som Aakenes og Olofsson brukte ved at mine observasjoner i etterkant er skrevet inn i et felles analyse og kodeskjema i Excel som er knyttet til LIM-prosjektet. Dette er en kvantifisering av kvalitative data som gjør det mulig å tallfeste den informasjonen som er tilgjengelig, sammenligne internt blant informantene og sammenligne med andre undersøkelser. Jeg kunne på denne måten sammenligne mine data med Mintzbergs undersøkelse fra 1973, hans artikkel fra 1994 samt undersøkelsen foretatt av professor Harald Askeland og masterstudentene Arild Aasen og Carina Olofsson (CAH) ved Diakonhjemmets høyskole i 2006.

3.6 Metoderefleksjon

Som observatør må jeg ha stor bevissthet om min egen rolle i observasjonen. Sansesprosessen sammen med tolkningsprosessen kallerse persepsjon. Når jeg bruker meg selv som instrument vil alt ved meg kunne være med å påvirke situasjonen, hvilke data jeg får og den mening jeg gir dataene (Dalland 2000:162-163). Thagaard fremhever at deltakende observasjon og intervju er et subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og informant som får som konsekvens at begge parter påvirker forskningsprosessen. En skal derfor være klar over at informantens

atferd og måte å uttale seg på kan være preget av forskerens tilstedeværelse (Thagaard 2011:19). Det er også en fordel med metoden at den er fleksibel. Jeg som forsker kan arbeide parallelt med de ulike delene i oppgaven. Problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning er under gjensidig påvirkning hele tiden og det har jeg benyttet meg av.

En utfordring med disse metodene er datamengden som jeg fikk. Jeg har derfor valgt noen begrensninger slik at datamengden blir håndterlig; begrensning i antall ledere som observeres, begrensning i antall dager de observeres og begrensning i antall spørsmål i intervjuet. Jeg valgte å koble sammen to kvalitative metoder og må si som Olofsson: *”Att kombinera olika vetenskapliga metoder ger ett bredare dataunderlag och en säkrare bas för tolkning”* (Olofsson 2006:33).

Bruk av forhåndslaget observasjonsskjema kan i følge McDonald snevre inn beskrivelsen av det aktuelle handlingsmønsteret og styre forskerens oppfattelse (McDonald 2005). Andre forskere anbefaler derimot en viss struktur for å begrense det overveldende inntrykket en kan få og som gjør observasjonene sammenlignbare. LIP-programmets skjema for følgeobservasjon baserer seg på det siste. For meg virket dette redskapet å være hensiktsmessig.

Det semistruktuerte spørreskjemaet opplevde jeg som et nyttig redskap i forlengelsen av observasjonene. Spørsmålene ble laget veldig tidlig i arbeidet med masteroppgaven, og var derfor kanskje ikke så fundamentert og gjennomreflektert som jeg i ettertid skulle ønske at de var. Den stoffmengden jeg valgte å utelate fra oppgaven tyder på at spørreskjemaet ikke var gjennomtenkt nok. Samtidig var valget av et semistruktuert spørreskjema et godt valg, da jeg kunne tilpasse spørsmålene etter de erfaringene jeg fikk underveis. Samtalene kunne lett ha kommet ”ut på viddene” hvis jeg ikke hadde spørsmålene som rettesnor. Samtidig ble jeg ikke for bundet av spørsmålene, da de var å betrakte som stikkord. I etterkant kan jeg se utfordringen med å kunne sammenligne svarene. Jeg erfarte at de to metodene jeg benyttet meg av sto bra til hverandre og utfylte hverandre med lite overlapping.

I og med at jeg er kollega med de som ble observert, var det fristende både for dem og meg å kommentere gjøremålene underveis og spørre om tilbakemelding og råd. Jeg drøftet derfor dette med alle i forkant av observasjonene for om mulig å minimalisere dette fenomenet, men jeg lyktes ikke 100%.

Observasjonsskjemaet er enkelt og det er umulig å skrive ned alle detaljer i hva som skjer i løpet av dagen. Det som ikke ble skrevet ned ble heller ikke med videre i undersøkelsen og jeg kan da ha stått i fare for å overse eller unnlate å merke meg detaljer som kunne være viktig for observasjonen av lederne. På samme måte er intervjukskjemaet enkelt og kunne sikkert bli brukt på en annen måte enn jeg gjorde, men enkelheten i begge disse skjemaene har den fordel at en kan fange opp dataene uten å ha for mange prefabrikkerte føringer.

I kvantifisering fra observasjonsskjemaet til Excel-skjemaet var det noen utfordringer, da jeg måtte gjennomtenke på nytt det som skjedde i observasjonene. Jeg måtte nemlig klassifisere dem på en mer detaljert måte inn i det nye skjemaet og i det ligge det en slags tolkning. Det ble utført så nøyaktig som mulig, men i og med at det gikk en del uker før dette ble gjort, ser jeg ikke bort i fra at noen kvantifiseringer ble noe unøyaktige.

3.6.1 Validitet

Dataene er jo ikke virkeligheten, men er representasjoner av den. I hvilken grad disse dataene er relevante for de fenomenene jeg ønsket å belyse er vanskelig å bedømme. Som Johannessen skriver er det mange ganger rett og slett snakk om å bruke sunn fornuft – ”face validity”. *”Det dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og målingen/operasjonaliseringen”* (Johannessen 2011:69-70).

Selv om jeg har lagt vekt på å ha en akademisk distanse til dataene, vil mine utvalg og tolkninger naturligvis bære preg av hvem jeg er og hvordan jeg tenker. En annen forsker ville kanskje funnet andre data eller gjort en annen vektlegging enn det jeg har gjort. Samtidig vil min kjennskap til informantene og organisasjonen gjøre meg i stand til å vite hva jeg skal se etter og hvordan jeg skal spørre. Det mener jeg er med på å gjøre mine data relevante for denne undersøkelsen. Jeg har oversendt transkriberingene og observasjonsskjemaene til informantene til informasjon, men har ikke bedt om deres tilbakemeldinger på dette. Det kunne jeg med fordel ha gjort.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet har med undersøkelsens nøyaktighet å gjøre og i hvilken grad dataene er pålitelige. En begrensning ved kvalitativ metode er at jeg ikke får oversikt over kompetansen og praksisen hos alle 22 konfliktrådsledere, men kun et utvalg som kanskje heller ikke er helt

representativt. En strukturert observasjon legger begrensninger på hvor mange respondenter og hvor stort undersøkelsesmateriale det er mulig å følge. Data fra et så lite utvalg vil ikke kunne generaliseres til mellomledere generelt, men av en gruppe på 22 ledere og med det utvalget som er beskrevet, vil jeg hevde at resultatene fra de 4 lederne vil kunne gjenspeile konfliktrådsledernes hverdag. Jeg vil hevde at hvis en forsker vil gjøre undersøkelsen en gang til, vil resultatene bli i samme retning.

At jeg selv er en del av organisasjonen og i tilsvarende stilling som de jeg observerer, kan ha sine fordeler og ulemper. Faren ved den nære tilknytningen er at mitt blikk på organisasjonen nok farges av de relasjonene og de erfaringene jeg selv har med konfliktrådet. Lederne vil kunne preges av at jeg ”rusler i gangene” på deres arbeidsplass og de vil kunne vise andre sider av seg enn de normalt ville gjort. Men som samfunnsforsker er en uansett en del av det en studerer og jeg prøvde å minimalisere forskningseffekten. En måte å gjøre det på er å observere over lengre tid. Jeg prøvde å opptre så forutsetningsløst og åpent som mulig og skiller mellom observasjon og nærliggende tolkninger. Fordelene ved den nære tilknytningen er at jeg kan komme raskt inn i observasjonsrollen uten å møte unødvendig skepsis og andre hindringer. Jeg vil også tro at kjennskap til informantene og til faget kan være med å gjøre observasjonene mer avslappet og naturlig enn de ellers ville ha gjort.

Det kan godt være at de andre på kontorene også ble berørt at jeg var til stede og bevisst eller ubevisst endret sin oppførsel eller rutiner i forhold til leder. På den annen side kjenner jeg nesten alle de personene det dreier seg om og jeg er sikker på at de føler en trygghet i forhold til meg som person. At jeg er synlig og fysisk til stede vil også kunne påvirke lederne i sin hverdag ved at de tar hensyn til at jeg er der, har en slags omsorg for at jeg skal få noe meningsfullt ut av det og sile ut oppgaver og aktiviteter for å vise et ”godt bilde” av seg selv.

3.7 Ethiske aspekter

I og med at jeg er en del av organisasjonen selv, fikk jeg lett tilgang informantene. Jeg har en god relasjon til alle konfliktrådslederne som gjorde inngangen uproblematisk. En utfordring for en forsker som bruker observasjon kan nettopp være manglende muligheter til å få en slik inngang i en organisasjon metoden krever. Observasjon kan være ubehaglig når forskeren er ukjent, men det kan også være ubehagelig når forskeren er en kollega. Det kan være en utfordring å få ledere til å invitere inn en kollega til å ”kikke seg i kortene”. Jeg ønsket derfor

å nærme meg informantene/mine kolleger med varsomhet. Det var av avgjørende betydning at de som deltok hadde gitt informert samtykke som ikke kunne misforstås. De hadde også muligheter til å trekke seg underveis i prosessen.

I en liten organisasjon som Konfliktrådet kjenner nesten alle hverandre. Det har vært en del av den muntlige kontrakten med informantene at jeg skal tilstrebe anonymitet. Samtidig kan det være vanskelig å anonymisere stoffet overfor mennesker som kjenner hverandre godt. Enkelte ledere sa ting underveis som de ikke ønsket å bli sitert på, og det vil jeg respektere. Samtidig er informasjonen de har gitt av så viktig, felles interesse for organisasjonen at det er viktig for meg at denne får berettiget oppmerksomhet. En total anonymisering ville lett gjøre dataene mindre lesbare og mindre interessante for de som velger å sette seg inn i forskningsresultatene. Videre er dataene stort sett saksopplysninger og lite personopplysninger. Jeg kan ikke se at informasjon som er gitt og som av enkeltpersoner kan knyttes til en informant, er av en slik karakter at informanten skulle finne ubehag i om dette ble kjent. Lydfilene etter intervjuene vil bli slettet når masteroppgaven er ferdig.

For øvrig har jeg fulgt de forskningsetiske retningslinjer som er gjengitt hos Johannessen:

- Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi.
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.
- Forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen 2011:91-92),

4. Funn

Jeg vil nå presentere de funnene som kom fram i observasjonene og de påfølgende intervjuene. Dataene fra observasjonene ble som nevnt i metodekapitlet kodet for på den måten å få ut et tallmateriale som kunne sammenlignes med tidligere forskning. Observasjonene blir så utfylt med uttalelser i fra intervjuene.

Informantene i min undersøkelse har som vi ser ulike bakgrunn. To har sosialfaglig utdanning, en har akademisk bakgrunn og en har ingen av delene. Kun en har lederutdanning. Alle hadde litt ledererfaring før de begynte som konfliktrådsledere, selv om det ikke var mye. De var alle usikre på om det var viktig med lederutdanning i rollen som konfliktrådsleder. De klarte seg godt uten, selv om de mente at lederutdanning kunne gi et visst perspektiv og trygghet.

Og det var jo en av grunnene til at jeg synes det var skummelt å søke den jobben. Jeg tenkte at dette mestrer jeg på en måte ikke fordi jeg ikke hadde nok erfaring.” ”Men jeg tror at hvis jeg hadde mer lederutdanning, så hadde jeg følt meg tryggere da jeg gikk inn i den rollen – det tror jeg. Men jeg tenker jo også at det er kompetanse som man kan ta senere eller man kan lære seg underveis (Informant 4).

4.1 Hvordan informantene selv forstår lederjobben sin og hva de selv mener er hovedtrekk.

Konfliktrådsledernes viktigste oppgave i de første årene var å administrere ordningen med konfliktråd. Mye av ansvaret lå på den enkelte megler og leder skulle først og fremst koordinere. Noen måtte sørge for at det ble oppnevnt meglere i alle kommuner og påse at ordningen fungerte etter sin intensjon. Markedsføring av ordningen var en enda viktigere oppgave for lederne i den kommunale tiden enn det er i dag. Det var ingen andre som gjorde det.

Hva sier lederne selv at de driver med i dag? Samsvarer dette med hva de faktisk gjør?

Skal en kunne utvikle lederrollen og forbedre det praktiske lederskapet, må en begynne med å få en oversikt over hva ledere faktisk gjør. I følge Mintzberg vil ledere sannsynligvis svare at de driver med planlegging, organisering, koordinering og kontroll når de blir stilt slike spørsmål, men at vi ikke måtte bli forundret om det en observerer ikke lar seg knytte til noen av disse begrepene (Mintzberg 1975).

Alle ledere utfører handlinger som ikke direkte kan kalles ledelse. I min undersøkelsesgruppe kan det for eksempel dreie seg om å hente post, sette seg inn i nytt saksbehandlerprogram, svare på henvendelser fra parter eller megle i saker. Det sistnevnte innebærer ledelse i den enkelte sak, men inngår ikke som en del av konfliktrådsleders rolle.

De 4 lederne jeg observerte utførte sine gjøremål innenfor det en må kalle vanlig arbeidsdag. Det kan jo være at lederne tilpasset sin arbeidsdag til meg og min tilstedeværelse selv om jeg hadde gitt beskjed om at det skulle de ikke gjøre. Det var ikke noe i intervjuene heller som tilsier at lederne ofte har lange arbeidsdager. Dette står i motsetning til annen forskning på ledere – jfr Olofsson, Carlson, Kotter og Tengblad – som avdekket lange arbeidsdager hos de lederne de observerte.

På spørsmål om hva som er lederens hovedfunksjoner svarer de å drifte kontoret – ha det overordnede administrative ansvaret, sørge for at saker kommer inn og saker kommer ut, ha nok meglere, følge budsjett og lage virksomhetsplaner, gjøre kontoret kjent og kontakt med samarbeidspartnere, være synlig og kvalitetssikre. Dette er administrative oppgaver. Som informant 3 oppsummerte; ”Drift, utadrettet og kvalitetssikring.”

Jeg tenker at det står ingen steder hva som forventes av konfliktrådsleder enn i forskriften, der det står noe om at man har det administrative ansvaret. Det er det eneste jeg har sett noe sted om selve rollen. Hvordan skal man da utforme den?(Informant 2).

Når det gjelder spørsmålet om hva som er det viktigste du gjør som leder svarte de; sørge for godt arbeidsmiljø – at medarbeiderne trives sammen og at det er lite konflikter, ”spiller på lag”, jobber etter samme ideologi og mot felles mål, at de har lyst til å komme på jobb, at det er artig å gjøre en innsats og at der er stolt av det de gjør. Dette er lederoppgaver og som informant 1 oppsummerte som det å være ”limet på kontoret”. Samme informant sa i tillegg at hun måtte være litt mor, litt kontrollør og litt sosialarbeider.

En god leder for meg er en som viser meg tillit, ansvar, en som ser meg, som gir meg ros og ris og verdsetter det jeg gjør og samtidig har respekt utad i forhold til sine samarbeidspartnere og naturlige miljø. Og som ikke er bare opptatt av å ha makt, men på en måte er en kollega som ser meg rett og slett (Informant 4).

Rollen som leder er todelt:

Det er den sjefsrollen som du ikke kan delegere bort. Den må du stå i. Veldig mye av det andre – så handler det om å sikre at man har prosesser på det som er viktig for å få til gode lærings sirkler – ikke sant?” ”Det kan jeg igangsette fordi jeg har ansvar for det, men jeg trenger ikke være den som er den viktigste innholdsleverandøren på det (Informant 2).

Informantene fremhevet følgende kjennetegn ved godt lederskap:

- Leder skal fange opp gode ideer fra andre og sørge for at de settes ut i livet
- Være uredd, uformell i formen, tørre å ta litt sjanser og prøve ut ting
- Bør være god på kommunikasjon og kunne motivere
- Ha struktur og oversikt
- Vise tillit og trygghet
- Være rettferdig og støttende
- Være tydelig
- Kunne delegere arbeidsoppgaver og sette grenser

En leder skal tilrettelegge for at staben kan bli god i lag – gjøre en del ting de ellers ikke ville ha gjort. En skal kunne formidle det som kommer lengre oppe i fra i systemet.

Konfliktrådslederne har naturligvis også forventninger til seg selv i rollen. Det skal være artig å gå på jobb, mestre det faglige arbeidet og gjøre det som er forventet i fra Sfk. Leder skal oppnå de målsettingene som er satt og sørge for at folk har det bra. Det skal være kvalitet på arbeidet og en god saksavvikling. Leder skal være lojal i forhold til sentrale føringer og også kunne ta ansvar i forhold til ubehagelige forhold – som konflikter på egen arbeidsplass. En informant mente at leder skal stå fram som en modell i slike situasjoner.

Følgende egenskaper ble holdt fram fra informantene som de selv mener de besitter og som de mener er viktig for lederrollen:

- flink til å se mine kollegaer, bryr meg virkelig om de ansatte
- opptatt av å utløse det beste hos den enkelte
- har ok relasjon til andre mennesker
- god til å lytte
- kan samarbeide
- tør å ta ansvar
- «fremoverlent» – jeg vil noe

- prøver å støtte og inspirere
- faglig trygg og har mye faglig å tilføre
- har orden og oversikt
- godt humør

De har også forventninger til at Sfk sammen med lederne holder en levende diskusjon på innholdet i lederrollen. Det ble uttrykt ønske om et ledelseskompetansekurs eller som informant 2 uttrykte det: ”...men hvis det finnes på en måte en opplæringspakke konfliktrådsledere kjøres inn i – det hadde vært fantastisk – ikke sant?”

En annen informant oppsummerte sin tid som konfliktrådsleder som at det

...overveiende har vært en god arbeidsplass da. Og jeg har vært heldig å arbeide innenfor et felt som jeg har vært veldig engasjert i, som jeg har følt har vært veldig spennende og alt i alt hatt stor grad av frihet og romslighet rundt arbeidsoppgaver. Så vi har ikke hatt de store utfordringene i forhold til lederrollen. Men jeg ser at den kommer gradvis og det har en sammenheng med at vi blir flere og får andre oppgaver (Informant 3).

Sfk har i den senere tid satt søkelys på lederrollen i ledersamlingene som er to ganger i året. Det blir oppfattet positivt av informantene at rollen blir satt fokus på.

Jeg ser på de ledermøtene som ei form for lederutdanning. For meg er det lederkompetanse å delta på de møtene.” ”Det at vi har vokst i antall ansatte gjør jo at det også har blitt stilt større krav til oss som ledere – selvfølgelig har det det. Og det har igjen stilt krav til sekretariatet – at her må vi ha litt fokus (Informant 4).

4.2 Fragmentering

Etter å ha observert de 4 lederne ser jeg at hverdagen for dem er ganske fragmentert. Av registrerte gjøremål svinger det fra 32 til 60 med et gjennomsnitt på 42 gjøremål pr dag. I gjennomsnitt var 2/3 av gjøremålene under 9 minutt varighet. Her var det svært like funn hos de 4. Tre av lederne hadde 63-64% mens en hadde 73% av gjøremålene under 9 minutter. Lederne hadde svært få aktiviteter som strakte seg over en time – i gjennomsnitt 2,5 % av gjøremålene. To av informanter hadde ingen gjøremål over en times varighet. To informanter uttrykte at det vanligvis var mer aktivitet på kontoret enn det var de dagene jeg observert. To av dem uttrykte også at de vanligvis jobber mer utadrettet enn det som kom fram de dagene. Det ble også hevdet at leder til tider håndterer mer krevende utfordringer enn det som jeg

observerte. Riktignok kom en av informantene opp i en krevende samtale med en ansatt, og jeg som utenforstående ble vist den tillit at jeg kunne være tilstede.

4.3 Kontorarbeid

Den desidert største gruppen gjøremål i min studie er kontorarbeid. Halvparten av alle gjøremål er relatert til dette og 40% av arbeidstiden går med (se tabell 1). Det høye antallet kontoraktiviteter henger sammen med relativt hyppige avbrudd i eget arbeid – telefoner ut eller inn og ansatte som kommer på døren. Deretter følger i min undersøkelse samtaler med ansatte som utgjør 14% av tiden. Tre av lederne ligger her på 5-8%, mens en av lederne bruker hele 32% av arbeidstiden sin på de ansatte. For det meste er det faglige samtaler som foregår mellom leder og ansatt.

Lederne utførte mye arbeid på egenhånd. Over 1/3 av arbeidstiden ble brukt til ulike former for handlinger som det å skrive og motta e-mail og brev, attestere regninger, følge opp og avslutte konkret saker, møteforberedelser og oppfølging av møter, lese dokumenter, godkjenne fravær, frankering og kopiere. Dette kan kalles administrative oppgaver. Alt overveiende brukes denne tiden til å lese og skrive e-mail. 20% av gjøremålene var telefoner ut og inn. Det utgjorde 10% av arbeidstiden. Det var bare en av lederne som møtte en megler. Resten av kontakten med meglerne foregikk på telefon.

Tabell 1 Hva informantene brukte arbeidstiden på sett i forhold til planlagte og ikke planlagte handlinger. Summen av tid er gjengitt i %.

Sum av tid	Ikke planlagt handling	Planlagt handling	Totalt
Kaffepause med faglig innhold		8,61	6,02
Kontorarbeid	63,17	30,97	40,67
Lunsj		15,02	10,50
Møte med sekretariatet		1,90	1,33
Oppsøker politistasjonen		3,71	2,60
Pause	3,13	0,08	1
Privat ærend		1,43	1
Samtale ansatt	12,54	14,81	14,13
Samtale ekstern	3,82	4,73	4,45
Samtale megler		0,59	0,41
Spaserer		0,84	0,59
Stabsmøte		10,42	7,28
Telefon inn	16,06	0,13	4,92
Telefon ut	1,27	6,75	5,10
Totalt	100,00	100,00	100,00

4.4 Fag

Som Mintzberg registrerer jeg at lederne har en rolle i forhold til det faglige arbeidet på kontoret. En liten stab og begrenset arbeidsfelt gjør at lederen må være fleksibel og tilgjengelig i det daglige arbeidet. Flere av lederne jeg observerte kunne til tider opptre som en ”stedfortredende medarbeider” eller ”spesialist” fordi en har vært lenge i organisasjonen og kan det faglige arbeidet som utføres. Lederne buker ordet ”medarbeider” om sine underordnede og sideordner seg på mange måter sine ansatte. To av informantene ga uttrykk for at de ikke synes det var viktig å markere at de var ledere. Når det er behov for det, trer en ut av lederrollen og inn i en fagrolle på lik linje med de andre på kontoret.

Du blir i minst like stor grad en kollega – jobber i store deler av tiden med det samme som den du skal lede. Det skjer jo stadig en utvikling. Det har det jo gjort i forhold til min rolle også. Jeg har større andel lederfunksjoner nå enn jeg hadde.” ”Før hadde vi en stor grad av frihet og det var ikke så strenge skott mellom leder og rådgiver.” ”Vi tar et tak der det er nødvendig og viser at jeg tar ansvar og deler de oppgaver hvis den blir for stor i forhold til den kapasiteten som vi har.” ”Det er også et viktig signal om du er fortsatt med i den fagbiten og er involvert i det som skjer der og (Informant 3).

Tradisjonelt har en god leder i Konfliktrådet på mange måter vært sett på som en god fagperson som har fått litt utvidede roller etter hvert som staben og meglerantallet økte. Informantene ga uttrykk for at de har et overordnet faglig ansvar for det som gjøres på kontoret. Det gjenspeiles også av tidligere nevnte e-mail i fra direktøren for Sfk. Det har vært lederne som utdannet og veiledet meglerne. Det har vært selvsagt at ledere også meglet i saker for å holde seg oppdatert og ta unna topper i arbeidsmengden. Fagdelen i arbeidet minker når kontoret blir større. Det skjer en byråkratisering. 16% av arbeidstiden (9% av gjøremålene) gikk med til faglige aktiviteter. Det svingte veldig fra leder til leder – fra nesten ingen ting til 1/3 av arbeidstiden. 10% av arbeidstiden gikk i snitt med til arbeid rundt saker og parter som kommer til megling, men bare 4% gikk i snitt med til det en kan kalle klinisk arbeid. Det kliniske arbeidet svingte fra drøyt 7% til ingen ting hos de 4 informantene. Informant 3 sa at vedkommende ikke så seg selv som en rendyrket leder; ”Du sitter ikke på kontoret ditt og lar de andre jobbe. Du tar din del når det er nødvendig.” Det konfliktrådsfaglige har sin plass.

Sånn som det fungerer i dag – når vi er tre stykker – så tar jeg det som en selyfølge at det er en del av min oppgave også. Det har med antall personer og den strukturen vi har i dag – så tenker jeg at det er helt naturlig. For meg ville det være rart å ikke gjøre det. Og jeg trives med sånne typer arbeidsoppgaver (Informant 4).

I dag er de ansatte rådgiverne ved konfliktrådskontorene mer involvert både i utdanning og veiledning av meglere og nyansatte. De er i ferd med å opparbeide seg en fagkompetanse som lederne tidligere var alene om. Lederne meglere sjeldnere og på de større kontorene nesten aldri. På tross av denne utviklingen virker det som om alle ansatte i organisasjonen – både i sekretariatet og alle på de lokale kontorene - skal inneha kompetansen som meglere. Det faglige rundt megling står sterkt.

Det er interessen for faget som har brakt lederne inn i organisasjonen. Bare en av informantene hadde lederutdanning og den er tatt etter at vedkommende hadde arbeidet som leder i mange år. For alle var ledererfaringen begrenset før de begynte i konfliktrådet. Det har ikke vært tradisjon blant konfliktrådslederne å ta lederutdanning underveis i yrkesforløpet. Lederrollen virker å være i utvikling og det kan føre til en søken etter en ny identitet – annerledes enn den som har vært fram til nå i konfliktrådenes arbeid. Som informant 4 sa: *”Jeg tenker at jeg og skal på en måte vokse i rollen min. Jeg tenker litt om det å være leder på samme måte som det å være meglere – at du blir aldri utlært, på en måte.”* Lederen står i spenningsfeltet teoretiker – praktiker. Noen synes det er nettopp det som gjør jobben spennende, mens andre strever litt mer med å finne sin identitet. Det virker videre som at lederne savner strategier i fra sentralt hold for at en skal komme til rette med lederrollen i en ny tid. *”Nå synes jeg det er litt uklare føringer fra sentralt – det får en si.”* (Informant 3)

4.5 Kaffepauser

Det er også interessant å merke seg at 6% av arbeidstiden til lederne gikk med til kaffepauser med faglig innhold (tabell 1). En av lederne brukte så mye som 11% av arbeidstiden på dette. Ofte kunne dette se ut som en faglig samtale med kaffe til. At dette ser ut til å være planlagte handlinger tyder på at dette er mer enn vanlige pauser. Det er helt tydelig en kultur for å snakke fag og utveksle erfaringer i pausene i stedet for å snakke om helt utenforliggende ting.

4.6 Planlegging av arbeidet

Gjøremålene i løpet av dagen svinger mellom planlagte og ikke planlagte oppgaver. I min studie viser det seg at ikke planlagte og planlagte handlinger fordeler seg jevnt på de to kategoriene når vi ser alle under ett (tabell 2). Men dette var ujevnt fordelt på lederne. En av lederne hadde nesten 70% planlagte og 30% ikke planlagte handlinger. På den annen side planla to ledere nesten 40% av gjøremålene, mens ca 60% ikke var planlagt. Den ikke planlagte tiden utgjorde i snitt 1/3 av arbeidstiden og den planlagte utgjorde 2/3. De planlagte

handlingene var ofte møter som krevde god tid for å gjennomføres, mens de ikke planlagte handlingene hadde mer begrenset innhold og var raskere gjennomført.

Tabell 2 Antall planlagte og ikke planlagte handlinger fordelt på informantene. Gjengitt i % av antall arbeidsoppgaver.

Antall av tid					
	Inf 1	Inf 2	Inf 3	Inf 4	Totalt
Ikke planlagt handling	30,88	60,95	61,54	43,18	50,44
Planlagt handling	69,12	39,05	38,46	56,82	49,56
Totalt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Som en ser av tabell 1 så var 2/3 av de ikke planlagte handlingene kontorarbeid, mens 1/3 av de planlagte handlingene. Det kan tyde på det er mye forefallende arbeid som ligger til lederne som de tar fortløpende ettersom dagen går og inne i mellom henvendelser fra underordnede, eksterne instanser og kunder.

På samme måte som Mintzberg i 1973 og Olofsson i 2006 skilte jeg i min undersøkelse mellom avtalte og ikke-avtalte møter i løpet av dagen. Jeg fant ut at i gjennomsnitt gikk 1/3 (33%) av ledernes arbeidstid med til avtalte møter (Mintzberg 59%). Her var det store forskjeller fra leder til leder – fra over halvparten av tiden til kun 9% av tiden. Forskjellen i antall avtalte møter var ikke så stor hos mellomlederne og utgjorde kun 9% av de gjøremålene lederne hadde i løpet av dagen. Det betyr at noen ledere har lange, avtalte møter. Det bekrefter også Mintzberg som begrunnet dette med at det som regel innebefattet flere personer og innebefattet elementer som seremoni, strategi og forhandling – elementer som tar tid. Det ble foretatt 50% flere ikke-avtalte møter som avtalte. Jeg så at de ikke-avtalte møtene, som utgjorde kun 6% av tiden, men 14% av antall gjøremål, var spontane og hadde en svært begrenset agenda. De avtalte møtene var planlagte og hadde som regel mange elementer i seg som skulle belyses.

Tabell 3 Mønstre for aktivitet i sum av tid, kodet etter Mintzbergs kategorier fra 1973. Gjengitt i % av arbeidstiden.

Sum av tid	Riber13	Mintzberg73	Floren&Tell03	Olofsson06
Avtalt møte	42,07	59	14,9	30,4
Ikke avtalt møte	6,02	10	18,9	10,4
Inspeksjon	3,05	3	7,3	20,1
Kontorarbeid	38,74	22	45,9	30,6
Telefonsamtaler	10,12	6	13	8,6
Totalt	100,00	100,00	100,00	100,1

Som en ser av disse tallene, stemmer mine tall bedre med Mintzbergs undersøkelse i fra 1973 enn nyere undersøkelser som Henrik Florén og Joakim Tell fra 2003 og Olofsson fra 2006 (Olofsson 2006:29). Det som skiller min undersøkelse i forhold til Mintzberg er at han observerte at lederne brukte mer tid på avtalte møter og mindre tid på kontorarbeid. Bruken av tid til kontorarbeid likner mer på de nyere undersøkelsene som kan tyde på at kontorarbeid er en økende del av leders arbeidsdag. Inspeksjon er en liten del av hverdagen til lederne i min og Mintzbergs undersøkelse.

Tabell 4 Mønstre i sum av tid, kodet etter CAHs kategorier fra 2006. Gjengitt i % av arbeidstiden.

Sum av tid	Riber	Olofsson
Avtalt møte	30,36	25,2
Ikke avtalt møte	6,33	3,1
Management by walking around		23,3
Kontorarbeid	42,39	28,2
Klinisk arbeid	5,17	4,2
Samtale	15,74	16
Totalt	100,00	100,00

Dersom jeg sammenligner min undersøkelse med det Olofsson gjorde, ser vi at tallene på flere områder er sammenlignbare. Klinisk arbeid, samtaler, avtalte møter og ikke avtalte møter ligger på samme nivå. Forskjellene er at jeg registrerer mer bruk av kontorarbeid samtidig som jeg ikke har registrert "Management by walking around".

4.7 Hvem informantene samarbeider med

Ledernes kontaktflate kan grovt deles i fire ulike kategorier:

- Overordnet
- Sideordnede/kolleger
- Underordnet
- Eksterne

Halvparten av gjøremålene og 38% av tiden til lederne utfører de alene (se tabell 5). Det svinger fra 25% hos en leder til 54% hos en annen. 28% av gjøremålene og 42% av tiden ble brukt sammen med en eller flere underordnede. Det stemmer godt overens med Mintzberg som registrerte 48% av tiden sammen med underordnede. Når de utfører noe sammen med en annen, er det rådgiverne som utgjør den største gruppen. 22% av tiden er de sammen med dem alene. Her svinger det fra 9% til 38% blant informantene. I tillegg kommer tiden de er sammen med hele eller større deler av staben. I gjennomsnitt går 18% av tiden går med til det - lunsjpauser inkludert. Her svinger det også mye – fra 9% til 26%. De som er mye sammen med hele staben er mindre sammen med enkeltansatte på kontoret og omvendt. 3% av tiden var lederne sammen med ungdomskoordinator alene. Informant 3 sier at

”Det er viktig at vi har kontakt med – at vi er kollegaer – at vi jobber sammen på kontoret, arbeider med de samme tingene. At vi drar lasset sammen og at det kan være tilfeldig hvem som gjør det og det.”

Tabell 5 Sum av arbeidstiden de enkelte informantene brukte på dem de samarbeider med. Gjengitt i %.

Sum av Tid	Inf 1	Inf 2	Inf 3	Inf 4	Totalt
Bruker	7,29	7,26	0	4,41	4,66
Eget	24,77	54,29	32,75	43,45	38,48
Ekstern	17,13	8,45	6,00	14,40	11,35
Overordnet	0,35	0,24	5,02		1,50
Sideordnet				0,52	0,12
Underordnet	47,69	29,76	50,66	37,22	41,67
(tom)	2,78		5,57		2,21
Totalt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

En god del av arbeidstiden til informantene brukes til kommunikasjon med andre. 1/3 av tiden brukes i snitt til dette. Det svinger fra halvparten av arbeidstiden hos den som brukte mest tid

på det til 18% hos den som brukte minst tid på kommunikasjon. Dette står i kontrast til Mintzberg som fant ut at lederne i høy grad følte seg tiltrukket av verbal kommunikasjon. Hele 78% av tiden gikk med til dette og 67% av aktivitetene i hans forskning (Mintzberg 1976:69).

Kontakten med andre ledere er knapt målbart. Informant 3 sier: *”Vi hadde mye mer kontakt med ulike konfliktråd tidligere og vi samarbeidet om forskjellige tiltak.”* og hevder at dette har gått ut over kreativiteten i organisasjonen.

Observasjonene fra informantene avdekker liten kontakt mellom lederne og overordnet instans. I min undersøkelse er all kontakt med Sfk å betrakte som overordnede – uansett hvilken rolle de måtte ha i Sfk. Jeg registrerte 8 kontaktpunkter på 8 arbeidsdager. At gjennomsnittlig tid med overordnet ble 1,5% (tabell 5), dvs 2,4% av gjøremålene (Mintzberg 7%), kommer av at en av lederne hadde ett forholdsvis langt møte i en spesiell sak. For øvrig hadde lederne svært liten kontakt med Sfk – en av lederne sågar ingen kontakt de dagene jeg observerte dem. En informant uttrykte det som om vedkommende var *”blitt mer papirtiger og mer at jeg sitter og skriver rapporter og regnskap”*.

Informantene gir tydelig uttrykk for at de har stor frihet i lederrollen i forhold til overordnet instans Sfk og er ansatt med få føringer utenom disposisjonsskrivet. En informant tolket dette som en tillitserklæring, mens en annen opplevde det som uklarhet. De uttrykte forventninger fra Sfk er noe uklare og en informant sa at *”det vet jeg rett og slett ikke”* da hun ble spurt om det er slike forventninger. Det er en viss bekymring i forhold til økt byråkratisering og at beslutninger tas sentralt uten tilstrekkelig drøfting rundt i organisasjonen. Eksempler som nevnes er innføring av oppfølgingsteam for unge lovbytere og innføring av mer omfattende kurs for nye meglere. Videre ble det også uttrykt usikkerhet i forhold til lederrollen i forhold til ungdomskoordinatoren. En informant sa at vedkommende var *”veldig usikker i forhold til om jeg virkelig kan oppleve de (les: Sfk) som en støtte i en del ting – rett og slett.”* Det uttrykkes ikke mange forventningene til konfliktrådslederne utenom det å holde seg innenfor de formelle rammene.

Jeg får jo relativt lite tilbakemeldinger på hva jeg gjør som leder.” ”Men du har jo av og til noen behov for å få tilbakemeldinger. Yess – det var flott det du gjorde der og litt sånn. Og det er kanskje ikke så mye ros å få, men det har jo noe, litt med organiseringen og. Hva er det vi skal rose ut i fra hvis vi skal holde oss innenfor de

her formelle rammene? Jeg ser jo utfordringen de har. De ser oss jo ikke til daglig. Så – ja. Det er ikke enkelt for de heller. De kommer kanskje dumpene innom her på besøk – ”hvordan går det med dere.” – ”joda greit” osv. (Informant 1).

Videre er det slående at svært lite av tiden går med til kontakt med meglere – i gjennomsnitt en drøy prosent av tiden. Jeg registrerte 6 samtaler i løpet av 8 arbeidsdager. Alle de 4 informantene hadde kontakt med meglere. Det er lite uttrykte forventninger fra meglere til lederne. Forventningene har nok kun gått andre veien.

Derimot er kontakten mellom informantene i min undersøkelse og hans/hennes underordnede i sterk grad til stede og av uformell karakter. Informant 2 forteller at de forventningene vedkommende har fått til lederrollen kommer fra de ansatte på kontoret: *”Ønsket fra de ansatte var en svært tilstedeværende leder som har orden på kontoret, sikre gode prosedyrer og en person som er ansiktet utad.”* Andre forventninger som informantene sier er uttrykt, er at de ansatte ønsker å bli sett, vist tillit og respekt og får lov til å utvikle seg. Leder skal være rettferdig – dvs ikke gjøre forskjell på de ansatte, være ryddig, lojal og holde tett i personalspørsmål. Leder skal være romslig, forståelsesfull og åpen for gode forslag, men også kontrollere. De har også forventninger til at leder skal være synlig utad og representere kontoret på en god måte. En informant hadde bedt de ansatte uttrykke forventningene til henne da hun startet i stillingen. *”Jeg føler meg mer komfortabel med å åpne for slike diskusjoner da jeg opplever at folk er flinke til å gi tilbakemeldinger.”* sier hun. At informantene er tilgjengelige for sine underordnede ser vi ved at 20% av de ikke planlagte handlingene og 10% av de planlagte gikk med til slik kontakt.

11% av gjøremålene og arbeidstiden (se tabell 5) hos informantene (Mintzberg 44%) er i forhold til eksterne personer. Der utgjør naturlig nok politiet den største gruppen der det ble registrert 8 kontaktpunkter samlet for alle lederne. Ellers var lederne i kontakt med advokat, A-senter, kommunalt barnevern, Buf-etat, statsadvokat, journalist, studenter og kommunale kontaktpersoner for konfliktrådene. To av konfliktrådskontorene var i en fase der de rekrutterte nye meglere og brukte naturligvis noe av tiden til dette.

Av andre oppgaver som leder utførte var økonomiske oppgaver som betaling av regninger (3%), forberedelser til ulike gjøremål (4%) og kvalitetssikring (2%). Svært lite tid går med til HMS-arbeid og bevisst arbeid med organisasjonskulturen. Det jeg kan ane ved å observere informantene, er at arbeidet med organisasjonskulturen ligger ”mellom linjene” i mye av det

andre en foretar seg. Dette kommer til uttrykk i fagarbeidet, måten å omgås på og hvordan de snakker til, med og om hverandre.

Dersom jeg bruker Mintzbergs modell i fra 1994 vil jeg kunne se hvor mye informantene driver med direkte ledelse, indirekte ledelse og egen handling. Tabellene 6 og 7 gjengir de resultatene jeg fikk ved å klassifisere dataene på denne måten.

Tabell 6 Informantenes tidsbruk i sum sett i forhold til Mintzbergs modell fra 1994. Tallene er gjengitt i %.

Summer av tid	Inf 1	Inf 2	Inf 3	Inf 4	Totalt
Communicating	55,54	21,47	22,54	34,45	33,47
Controlling	10,44	10,80	3,47	14,09	9,30
Leading	0,52	8,79	37,92	6,13	14,49
Linking	5,41	2,74	1,39		2,44
Doing	28,09	56,20	34,68	45,33	40,30
Totalsum	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Når det gjelder tidsbruken kan en se av tabellen at ca 10% gikk med til kontrollfunksjoner. Dette var jevnt fordelt på alle 4 ledere. 1/3 av tiden gikk med til kommunikasjon og informasjon. Her var det stort sprik mellom informantene – fra 21% til 55%. Til sammenligning fant Mintzberg ut at ca 40% av tiden gikk med til ”communicating” – ikke svært ulikt mine tall. Hvis en slår disse to kategoriene sammen, ser vi at ca 43% gikk med til styring og informasjon som er indirekte ledelse gjennom andre.

Ca 17% av arbeidstiden gikk med til intern og ekstern ledelse (leading og linking). Informant 3 bruker klart mest tid på dette (ca 40%), mens de andre ligger fra 10% og lavere. Det er det vi kan kalle direkte ledelse overfor underordnede og samarbeidspartnere. Hvis en ser på antall aktiviteter i tabell 7, ser vi at informant 3 ikke skiller seg nevneverdig ut. Aktivitetsnivået er jevnt fordelt, men informant 3 bruker mye mer tid på ledelse i de aktivitetene en utfører.

Når det gjelder handlingsnivået (doing) så ser vi at informantene bruker i gjennomsnitt 40% av arbeidstiden til å utføre ting selv – alt det ledere involveres i for å få ting gjort. Mye av det administrative arbeidet ligger her. Spesielt informant 2 brukte over halve arbeidstiden sin til dette, mens informant 1 lå på halvparten av den tiden. Når en ser på antall aktiviteter i tabell 7 er ikke forskjellen så stor. I snitt er halvparten av aktivitetene hos informantene egne

handlinger - altså en stor del egenaktivitet hos de som ble observert. Nå skal en ha i tankene at mange handlinger også kan tyde på hyppige avbrytelser i det en holde på med.

Tabell 7 Informantenes tidsbruk i antall sett i forhold til Mintzbergs modell fra 1994. Tallene er gjengitt i %.

Antall av tid	Inf 1	Inf 2	Inf 3	Inf 4	Totalt
Communicating	42,86	26,26	27,40	24,69	29,43
Controlling	6,35	9,09	5,48	9,88	7,91
Leading	3,17	12,12	12,33	9,88	9,81
Linking	9,52	1,01	1,37		2,53
Doing	38,10	51,52	53,42	55,55	50,32
Totalsum	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Når det gjelder kontakt utad (linking) er det informant 1 som stikker seg ut med relativt mange aktiviteter – eller sagt på en annen måte; de andre informantene scorer lavt på kontakt utad.

4.8 Hvor arbeidet skjer

72% av gjøremålene ble utført på eget kontor og var jevnt fordelt på alle informantene. Det utgjør 60% av arbeidstiden. 10% av gjøremålene ble utført på en av de ansattes kontorer. Det utgjør drøyt 4% av tiden. 13 % av arbeidstiden ble brukt i et eller annet spiserom/pauserom. I tillegg ble 13% av arbeidstiden brukt i et større møterom sammen med andre – for eksempel stabsmøter. I gjennomsnitt ble kun 4% av arbeidstiden brukt på eksterne aktiviteter. Det svingte fra 10% hos en informant til en som ikke var ute på eksterne møter i det hele tatt.

En informant begrunnet at leders kontoret var bedre egnet til å ha møter på enn rådgivernes kontor og at rådgiverne foretrakk å ha møtene der. Ellers var det tydelig at lederne brukte mye av arbeidstiden for seg selv – og da naturlig nok på sitt eget kontor.

4.9 Hvem som tar initiativ

Hele 73% av dagens aktiviteter ble initiert av leder og det er ganske jevnt fordelt på informantene (se tabell 8). 12% av aktivitetene ble initiert av underordnet. Her svingte det mellom 6% hos en leder til 20% hos en annen. Det kan vitne om ulike kulturer på kontorene, der noen rådgivere og ungdomskoordinatorer tar lite initiativ, mens andre tar mer. Overordnet initiativ var mikroskopisk. Kun en leder opplevde at det ble tatt initiativ fra overordnet de

dagene observasjonen foregikk. At kun 2 informanter fikk henvendelse fra brukere tyder på at kontorene organiserer seg ulikt. Noen steder er leder tilgjengelig for brukerne, mens andre steder vil en annen i staben stå for publikumskontakten.

Tabell 8 Hvem som tar initiativ i de aktivitetene leder involveres i. Antall aktiviteter er gjengitt i %.

Antall av tid	Inf 1	Inf 2	Inf 3	Inf 4	Totalt
Bruker	5,88	5,71			2,95
Eget	69,12	74,29	78,21	70,45	73,16
Ekstern	11,76	4,76	7,69	5,68	7,08
Overordnet	1,47				0,29
Underordnet	7,35	13,33	6,41	20,45	12,39
(tom)	4,41	1,90	7,69	3,41	4,13
Totalt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

4.10 Sentrale funn i undersøkelsen

I starten av dette kapitlet spurte jeg om at det lederne sier de driver med i dag samsvarer med hva de faktisk gjør. De beskriver en todelt rolle der administrasjon er lederens hovedfunksjoner, men at ledelse er det viktigste de gjør. Som et tredje punkt sier informantene at de skal mestre det faglige arbeidet. De fremholder også egenskaper de har som er viktige for lederrollen – en lederrolle de forventer at Sfk holder en levende diskusjon om innholdet i.

Ut i fra den rekken av funn jeg har presentert i dette kapitlet, komprimerer jeg det jeg mener er de viktigste, foreløpige funnene. Funnene presenteres i tilfeldig rekkefølge:

- Lederne har en fragmentert hverdag.
- Stillingenes kombinasjon av ledelse, administrasjon og fag er i endring.
- Det utføres mange kaffepauser med faglig innhold.
- Lederne har mye kontorarbeid og sitter ofte på eget kontor.
- Leder samarbeider i all vesentlig grad med ansatte på kontoret.
- Det er svært liten kontakt med overordnede og sideordnede kolleger.
- Det er leder som tar de fleste initiativ i sin hverdag.

Mye av arbeidstiden til informantene var indirekte ledelse gjennom andre, men mest tid gikk til å utføre ting selv. Minst tid gikk med til direkte ledelse. Informantene bruker altså 60% av arbeidstiden sin til direkte og indirekte ledelse og 40% av tiden på egenhandling.

Så foreløpig kan jeg ikke se noen motsetning mellom det informantene sier de gjør og det de faktisk gjør, men mine funn fra observasjonene viser også andre sider ved en leders hverdag enn det de selv presenterte i intervjuene. Det var også hensikten med intervjuene. Jeg vil nå i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene gå nærmere inn på de enkelte funn og se dette i lys av faglitteraturen og annen forskning.

5. Oppsummerende drøftinger

I likhet med andre forskere ser jeg naturligvis at lederhverdagen til informantene, som jeg har valgt å observerer og intervjuer, ikke er identiske. Det er variasjoner med bakgrunn i forhold til tidligere ledererfaring, utdanning, personligheten hos den enkelte, størrelsen på staben, fartstid i organisasjonen, lokale forhold og tilfeldighetenes spill de dagene jeg observerte. Samtidig er det noen fellestrekk og særegenheter jeg vil hold fram i denne delen av oppgaven. Jeg vil i denne delen drøfte funnene i lys av forskningsspørsmålene jeg har beskrevet i oppgavens del 1.4, for så å samle det opp i forhold til hovedspørsmålsstillingen. I drøftingen vil jeg også se funnene i lys av den teorien og forskningen jeg har valgt ut.

5.1 Forskningsspørsmål 1:

Hvilke aktiviteter utfører en leder og hvem samhandler han/hun med?
--

5.1.1 Fragmentering

Antall gjøremål hos informantene i konfliktrådene er nærmest identiske med tallene i Olofssons undersøkelse som ble gjort i forhold til ledere på sykehus (Olofsson 2006). At 2/3 av gjøremålene var under 9 minutters varighet betyr ikke at de som har flest gjøremål nødvendigvis gjør mest, men at dagen er mest oppstykket. Mintzberg fant i eldre litteratur og forskning at lederens aktiviteter var karakterisert ved kortvarighet, variasjon og fragmentering (Mintzberg 1976). Dette bekreftet han gjennom sin egen forskning selv om han fant færre aktiviteter (halvparten) i en toppleders hverdag av kort varighet enn det jeg og Olofsson gjorde.

”Den kortvarighet som kendetegner mange af lederens aktiviteter, er ligeledes meget påfallende.” ”Faktisk var lederne sjældent i stand til – eller selv interessert i – at bruge ret meget tid på nogen opgave inden for nogen periode” (Mintzberg 1976:61).

Den kortvarigheten som han beskriver hos topplederne blir enda mer uttalt da han så på forskning som hadde beveget seg nedover i hierarkiet. Dette samsvarer med mine funn, da konfliktrådslederne må betraktes som mellomledere i organisasjonen. I følge Mintzbergs undersøkelse varte kun 10% av aktivitetene i mer enn en time. I min undersøkelse var dette faktisk helt nede i 2,5%.

Kotter fant i 1982 at lederens tidsforbruk ofte ble skapt av andres initiativ. Det kan føre til at leder styres av responsen fra omgivelsene mer enn hva en selv legger opp til. Mintzberg fant

at lederne i 1973 var utmerket beskyttet av sine sekretærer og at det ikke var noen grunn til å tro at de han observerte var dårlige til å delegere. Faktisk fant han beviser for at lederne selv valgte å la seg avbryte og at topplederne selv avgjorde hvor lenge deres aktiviteter skulle vare.

En enkelt topleder hadde placeret sit skrivebord, så han kunne se ned ad en lang gang. Hans dør sto sædvanligvis åpen og de underordnede vandret til stadighet ind og ud af hans kontor. Han var helt på det rene med, at hvis han flyttede skrivebordet, låste døren og gav sekretæren nye retningslinier for behandling av uindbudte gæster, kunne han let sætte en stopper for mange av disse afbrydelser (Mintzberg 1976:64).

Han forklarer lederadferden bl.a. med at lederen ikke ønsker å avskjære seg fra viktig informasjon og at han ønsker variasjon i arbeidet. Enda viktigere enn dette mener han er lederens pliktfølelse ved å påta seg en stor arbeidsbyrde og at en plages av tankene om de ting han kunne eller burde gjøre. *”Der er ingen tvivl om, at overfladiskhet er en ”erhvervssygdome” hos ledere. For at få tingene til at lykkes, må lederen antageligvis være i stand til at mestre sin overfladiskhet.”* (Mintzberg 1976:65).

Hvis arbeidspresset hadde vært stort, er jeg enig i at det Mintzberg kaller overfladisk kunne preget konfliktrådsleders arbeid. Men dette er ikke mitt inntrykk etter observasjonene. De lederne jeg observerte hadde ikke unormalt høyt arbeidspress selv om de har en oppstykket hverdag. Lederne er grundige i det de gjør og har god kontroll på virksomhetene ved kontoret. Det arbeidsrommet som det virker som de har, var med på å skape en balansert atmosfære og tid for refleksjon. Oppstykketheten henger sammen med all den småpratene som er på kontorene og som hele tiden oppdaterer leder. Til en viss grad er jeg enig med Kotter i at leders hverdag styres av innspill i fra andre, men er mest enig med Mintzberg i at lederne i konfliktrådene selv ønsket avbrytelser og at de på mange måter selv styrte lengden på avbrytelsene.

5.1.2 Samarbeidsrelasjoner

Eget

Informantene brukte mye av arbeidstiden i eget selskap. Hele 72% av gjøremålene til informantene ble utført på eget kontor. Det utgjør 59% av arbeidstiden. 40% (tabell 1) av denne tiden var de alene. Dette samsvarer godt med Mintzberg og er faktisk litt i underkant av hva Olofsson fant ut i sin undersøkelse. I egentiden ble de fleste av de administrative oppgavene utført. Oppgaver som attesting av regninger, forberedelser til og oppfølging av

møter og kvalitetssikring utgjør størsteparten av dette. Informantene arbeider mye alene, til tross for at stabene blir større og større. På denne annen side ble ledelse oftest utført sammen med andre.

I motsetning til Mintzberg ser vi at det er leder som tar de fleste initiativene i sin hverdag – faktisk over 70% og jevnt fordelt på informantene. Olofssons tall er identiske. Det vitner om initiativrike ledere som ikke sitter og venter på at andre tar kontakt (tabell 8). Olofsson fant ut at initiativene var av kort varighet – kanskje for å få bekreftelser på saker. Hun hevder videre at underordnede i dag er mer selvstendige og ikke behøver lederen i samme grad i det daglige livet. Det er nok tilfellet i Konfliktrådet også. Samtidig ligger det i lederrollen å ta initiativ overfor ansatte, meglere og eksterne instanser og det forventes at leder gjør dette.

Overordnet

Konfliktrådet er en relativt liten, offentlig organisasjon med klare organisatoriske linjer. Det er kort vei i fra meglerne som utfører arbeidet til politisk ledelse i Justis- og beredskapsdepartementet. I 2004 ble en kommunal og statlig tradisjon flettet sammen i en organisasjon. Det kan virke som om informantene har større forhåpninger til initiativ og oppfølging i fra Sfk enn det som faktisk finner sted. I min undersøkelse var det kun mikroskopisk initiativ ovenifra (tabell 8) og generelt lite kontakt mellom informantene og overordnet (tabell 5). På samme måte som Mintzberg ble jeg overrasket over hvor lite tid lederne var i kontakt med sine overordnede og at den kontakten som finner sted er av formell karakter gjennom rundskriv, formelle e-mailer og avtalte møter. Dette står jo i stor kontrast til informantenes initiativ overfor sine underordnede igjen. Dette kan ha med ulike roller og ulik kultur å gjøre, men det er overraskende at det er så ulikt.

Tendensen finner en igjen i Olofssons undersøkelse (Olofsson 2006). På den ene siden gir informantene uttrykk for skuffelse over fravær av kontakt med overordnet instans. På den andre siden uttrykker de tilfredshet over å ha en fri stilling i organisasjonen. Det virker som om informantene har funnet en balanse, og lever med denne dobbeltheten. Behovet varierer fra informant til informant og kan ha med erfaring og trygghet å gjøre. Noen personer vil helst gjøre alt på egenhånd, mens andre arbeider best på instruks.

Underordnet

Når leder samarbeider er det primært de ansatte på kontorene som de samarbeider med. Jeg vil definere Konfliktrådet som en kunnskapsbedrift og i kunnskapsbedrifter arbeider de ansatte selvstendig innenfor sitt eget felt og tar egne beslutninger ut i fra det mandat og de forutsetningene en har for stillingen. Ofte kan kunnskapsmedarbeiderne oppgavene sine bedre enn lederen kan og det er vanskelig for ledene å kunne kontrollere hva de faktisk foretar seg uten selv å være til stede når de utfører sine oppgaver. Slik er det også i Konfliktrådet.

Mintzberg var overrasket over sine egne funn da kun 3% av lederens tid gikk med til inspeksjon (Mintzberg 1976). Jeg kan bekrefte hans funn (tabell 3) til forskjell fra Olofsson som registrerte 20% inspeksjon i lederens arbeidstid. Dette kan tolkes som om ansatte og meklere i konfliktrådene arbeider så selvstendig at leder ikke finner det nødvendig å inspisere deres arbeid. Det kan også tolkes som at er vanskelig å inspisere og at leder tar sjansen på at de gjør jobben sin. En tredje tolkning er knyttet til ledernes kontakt med rådgiverne. Ved å være så mye sammen med sine underordnede trenger en lite inspeksjon eller en kan si at inspeksjon er en integrert del av samværet med underordnede. Det er nokså normalt at lederne har delegert til rådgiverne å holde oppsyn med meglernes kvalitet i arbeidet. Olofsson viser til leders oppgave med å bekrefte ansattes arbeid og gi motivasjon til videre arbeid. Det skjer både i de formelle og i de uformelle møtene. Der er Konfliktrådet gjenkjennbart. For øvrig vil jeg som Mintzberg legge inspeksjon og kontroll til de administrative oppgavene leder har.

Som vi ser av mine funn (tabell 5) så er leder sammen med sine underordnede i over 40% av arbeidstiden. 10% av denne tiden skjer på kontoret til en underordnet. Resten skjer på leders kontor eller i fellesarealer. Dette stemmer helt overens med Mintzberg som i sin forskning fant ut at underordnede legger beslag på mellom 1/3 og 1/2 av lederens kontakttid (Mintzberg 1976). Dette foregår både på formelle og uformelle møter, og som planlagte og ikke planlagte handlinger. Som jeg kommer tilbake til har dette sammenheng med alt småpratet som finnes på konfliktrådskontorene. Jeg vil som Mintzberg hevde at lederens suksessfaktor avhenger av graden av samvær med sine underordnede.

Da en arbeider i små enheter og de ansatte får et nært forhold til hverandre, er det en balansegang i forholdet mellom sjefsrollen og kameratrollen. Informantene brukte mye betegnelsen "medarbeider" om sine underordnede. Det kan være en måte å sidestille seg med

sine ansatte og meglere. Eriksen hever at alle aktørene i en organisasjon på en eller annen måte utøver ledelse. Det bekreftes av Tor Busch som beskriver ledelse som et

”..målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer. Det innebærer at alle medarbeiderne i større eller mindre grad kan delta i ledelsesprosessen, uansett hvor de er plassert i et organisasjonshierarki”
(Busch:2013:88)

Alle leder ett eller annet og har et mål de skal realisere. Det er en risiko forbundet med en slik sidestilling, da det kan undergrave leders autoritet. Sjefen må for eksempel tørre å ta avgjørelser som ikke alle setter pris på. Samtidig er medarbeiderrollen med på å bygge ned eventuelle terskler mellom leder, ansatt og megler. Sjefen må se menneskene rundt seg og ta utgangspunkt i den tenkemåten som finnes i organisasjonen, som ofte kommer til uttrykk i småpratet. Ved å delta i småpratet kan leder for eksempel oppdage signaler om at folk mistrives.

12% av initiativene overfor leder ble tatt av de underordnede. Det er jo ikke overraskende, da leder tilbringer så mye tid sammen med dem og det gjennomføres stor grad av småprat ved kontoret. Det kan tyde på at terskelen er lave inn til leders kontor. Leder er lett å få tak i. Det kan også ha sammenheng med at leder fremdeles sees på som en ”supersaksbehandler” som en kan rådføre seg med i vanskelig, faglige spørsmål.

Sideordnet

Det er påfallende i min undersøkelse hvor lite lederne har kontakt med kolleger – da mener jeg ledere ved andre konfliktrådskontorer (se sideordnet i tabell 5). Det er knapt målbart og kun en informant hadde i denne perioden en samtale med en annen leder. Det kan jo hende at min tilstedeværelse dekket behovet for samtaler med en kollega, men et kan også tyde på at lederne lever sine egne liv nesten uavhengig av andre konfliktrådskontorer og har i det vesentlige konsentrasjonen om egne ansatte og sitt eget kontors drift.

Mine tall samsvarer bra med Olofsson, men står i kontrast til Mintzberg, der kontakten med sideordnede og likestilte personer utgjorde hele 16% av arbeidstiden (Mintzberg 1976). Hvorfor det er slike forskjeller kan jeg ikke med sikkerhet si, men konfliktrådene har tradisjonelt vært veldig autonome i den tiden de var kommunale. Videre er det i dag lett å ta

kontakt med hverandre på e-mail eller over telefon. Sentrale ledersamlinger og regionkonferanser kan nok dekke mye av behovet for kontakt med kolleger.

At konfliktrådene har mer kontakt tidligere, som en informant hevder, har jeg ikke belegg for å kunne motsi eller verifisere. Jeg vil nok ut i fra egen erfaring, som leder både i kommunal og statlig periode, hevde at det nok er mer en følelse vedkommende sitter med eller et lokalt fenomen, enn at dette er generelt for Konfliktrådet. At dette har gått ut over kreativiteten i organisasjonen, som samme informant også hevder, kan godt være tilfelle. Tidligere ble de aller fleste initiativ tatt fra konfliktrådsledernes side – enten enkeltvis eller gjennom Faglig forumet for konfliktrådsledere (FFK). I dag forventes det mer tilrettelegging og initiativ fra sentralt hold.

Eksterne

På samme måte som Kotter (Kotter i Martinsen 2009) gir informantene uttrykk for at eksterne relasjoner er viktig. Samtidig ble det brukt lite tid på dette de dagene jeg observerte. Politiet utgjorde den største gruppen de hadde kontakt med. Ellers var kontaktpunktene de som det er naturlig for konfliktrådene å ha kontakt med. To ledere uttrykte at de vanligvis har mer kontakt med eksterne samarbeidsrelasjoner enn de fikk vist de to dagene jeg var sammen med dem. Det er en del lokale kontakter som jeg ikke så, men som ledere hevder finnes. Har jeg grunn til å feste lit til det de sier i intervjuene? Jeg har en mistanke om at denne kontakten ikke er så omfattende som lederne selv tror. Fra min egen, tilsvarende jobb som leder og med 14 års erfaring i organisasjonen, vet jeg at kontakt med eksterne hele tiden er i tankene til leder og en har konstant dårlig samvittighet for at dette ikke er godt nok. Med min kjennskap til mine kolleger vil jeg tro at oppmerksomheten i tanken ikke samsvarer med antall reelle kontaktpunkter og tidsbruk på de eksterne.

I Mintzbergs undersøkelse utgjorde kontakten med klienter/leverandører 20% av arbeidstiden og lederne i hans undersøkelse brukte mye tid på ”networking” (Mintzberg 1976). I min undersøkelse var lederne i kontakt med saksparter i kun 5% av den tiden. Kun halvparten av informantene tok imot henvendelser fra brukere. Uten at jeg har tallmateriale på det vil jeg ut i fra utsagn i fra informantene, men også i fra egen erfaring, hevde at ledere i synkende grad har kontakt med saksparter. Dette kan sees på som et resultat av økt bemanning ved kontorene og at leder må bruke mer av sin tid til ledelse og administrasjon. Utviklingen på kontorene går nok i retning av at rådgiverne og ungdomskoordinatorne mottar i alt overveiende grad

henvendelsene fra publikum og at leder komme inn ved deres fravær eller ved stor pågang. På denne måten kan nok lederne miste noe av sin status som ”supersaksbehandler” og at dette går mer over til rådgiverne.

Konklusjoner:

- **Leders hverdag er fragmentert og er sammensatt av ledelse, administrasjon og fag.**
- **Leder tar de fleste initiativ til aktivitetene en involveres i.**
- **Leder samarbeider i all vesentlig grad med ansatte på kontoret og bruker like mye tid på dette som eget arbeid.**
- **Det er svært lite kontakt mellom ledere og overordnede.**
- **Det er svært lite kontakt ledere av konfliktråd imellom.**
- **Det er lite kontakt mellom leder og megler.**

5.2 Forskningsspørsmål 2:

Hva karakteriserer samhandlingen som lederne inngår i internt og eksternt?

5.2.1 Internt

Med internt mener jeg i denne sammenhengen i forhold til ansatte på konfliktrådskontoret lokalt og tilhørende meklere.

Kaffepauser/småprat

Skal det være samhandling må det være kontakt og dialog. Som en ser av litteraturen i kap 2, understreker både Mintzberg, Kotter, Eriksen og Ekman kommunikasjonens betydning i ledelse. Jeg vil nå se nærmere på en viktig side ved dialogen som til forveksling kan oppfattes som noe annet – nemlig kaffepausen. 6% av arbeidstiden gikk i gjennomsnitt med til dette hos informantene. Hos en leder var kaffepausen helt oppe i 11% av tiden. Har konfliktrådslederen reelle pauser eller kan en se kaffepausene i sammenheng med informasjonsflyten i organisasjonen? Jeg finner i mine observasjoner en utbredt samtalekultur ved de konfliktrådene som jeg besøkte. Samtalene var ofte preget av uformell dialog og med kaffekoppen i handa. Det kan tolkes som at ansatte i konfliktrådet er genuint interessert i sitt arbeid og ikke har behov for å få tankene vekk fra arbeidet når en har pauser.

Mintzberg viste i sin undersøkelse at pauser sjelden var en virkelig pause. Kaffen ble drukket i en eller annen form for møte og var som regel knyttet til det å lede organisasjonen (Mintzberg 1976).

Lederen må hele tiden være i gang, han er aldri sikker på, hvornår hele hans organisasjon kan ramle ned over hovedet på ham på grund af en eller anden fejlberregning. Følgen er, at lederen er en person, som er konstant optaget. Ham har aldrig frihed til at glemme sit arbejde, og han føler aldrig glæden ved at vide, at der ikke er mer, han kan gøre – end ikke for et kort tidsrum. Lige meget hvilken type af lederjob han har, plages han altid af mistanken om, at han kunne yde bare lidt mer (Mintzberg 1976:58).

Mintzberg beskriver en stressende ledersituasjon og jeg kan se at lederrollen strekker seg ut over vanlig arbeidstid. Men min opplevelse i møte med informantene var at de faktisk kunne slappe av selv om de snakket fag og at samtalene var knyttet til deres lederrolle eller andre forhold ved kontorets drift. Noen vil kanskje hevde at uformelle møter og kaffepauser er en tidstyv. Jeg kunne ikke gjennom mine observasjoner se at slike uformelle møter tok tiden i fra annet viktig arbeid, men småpratet rundt kaffen ble lagt i mellom annet viktig arbeid og kunne fungere som en adspredelse i forhold til rutinearbeid. Ekman, som i sin forskning legger vekt på småpratets betydning, fremhever at denne arbeidsformen er en nødvendighet i moderne organisasjoner. Pauserommet blir et fristed hvor man bygger kunnskap om hverandres hverdagsarbeid. Ekman definerer småprat som

”..spontant prat, fortrolige samtaler, skitsnakk, historiefortelling, sladder, uformelle samtaler, ja, alle samtaler av den typen som ikke er basert på avtalt tid og sted og en forutbestemt dagsorden.” (Ekman 2004:35).

I mine observasjoner hadde småprat en mer begrenset rolle enn dette. Det var lite private samtaler og mye faglige diskusjoner eller samfunnsrelaterte spørsmål. Det tolker jeg som et stort faglig engasjement blant ansatte og meglere, og et samfunnsengasjement ut over det normale. Samtalene i konfliktrådet bar preg av idémyldring og kreativitet. Nå fulgte jeg ledere og jeg må ta det forbeholdet at de uformelle samtalene kunne ha et annet preg og innhold når leder ikke er til stede.

På samme måte som Ekman ser jeg småpratets sentrale plass i sammenheng med det å være kunnskapsorganisasjon og at det henger sammen med kunnskapsmedarbeiderens makt over eget arbeid. Mintzberg viser til at de ansatte representerer fagekspertisen på hver sitt felt. For

å kunne sitte med en bredspektret informasjon fra fagarbeidet, holder Mintzberg fram at lederen bruker mye tid på informasjon – faktisk hele 40% av sin arbeidstid (Mintzberg 1976).

Konfliktrådsleders suksess vil på mange måter avhenge av i hvilken grad han eller hun er i stand til å delta i og prege disse uformelle samtaler som finner sted hele tiden. Leder må delta i og forstå samtaler i organisasjonen, hvordan deres innspill blir mottatt og hvordan dette tolkes. Småpratet former vår tenkemåte og er også en base for kreativitet og løsninger på ulike utfordringer. Ekman hevder at formelle ledere må sette grenser både i de formelle og de uformelle samtaler, da *”sjefer som ikke setter grenser, men søker tillit gjennom kameratskapets logikk, blir ... fort avsatt som ledere av medarbeiderne sine”* (Ekman 2004:113). Han hevder også at ledere som ikke utøver lederskap skaper et handlingsrom der uformelle ledere får overta. I kunnskapsorganisasjoner kan en se personer med lang erfaring innen feltet gå inn i en slik uformell lederrolle. En uformell leder har tilgang både på skjult og åpent småprat og kan dermed få et overtak på formelle ledere. Konfliktrådskontorene er små enheter der en slik praksis ikke er så lett å få til og jeg så ikke noe til dette i de observasjonene jeg foretok, men en skal selvfølgelig være klar over at dette kan skje. Selv om ansatte på konfliktrådskontorene normalt har egne kontorer, er det svært vanlig at dørene står åpne og at det er lave terskler på å stikke innom hverandres kontorer. Hvis en i tillegg har innbydende fellesarealer inviterer det i tillegg til småprat.

Olofsson hadde i sin kategorisering benevnelsen ”managing by walking around” (MBWA) som henspiller på en leder som vandrer rundt i kontorlandskapet, følger med, griper inn, støtter og veileder. Faktisk fant hun ut at antall lederaktiviteter av denne kategorien utgjorde 23,3% av alle ledes arbeid (Olofsson 2006). Jeg har ikke registrert denne aktiviteten overhode i min undersøkelse. Men det slår jeg at MBWA er slående likt småpratet som jeg fant så mye av. Kanskje dette er to sider av samme sak. Forskjellen kan være at i Konfliktrådet er det ikke bare leder som vandrer rundt, men alle ansatte – med kaffekopp. I følge Olofsson er mangel av tid en utfordring for de spontane samtaler. Dette virker ikke å være noe problem i Konfliktrådet. Det kan faktisk hende i hektiske perioder at de impulsive, spontane samtaler kan være langt mer effektive og tidsbesparende enn formelle møter.

Formelle møter

13% av arbeidstiden til informantene skjedde i et eller annet spiserom/pauserom. Det meste av dette var uformelle samtaler. I tillegg ble 13% av arbeidstiden brukt i et større møterom.

Det var som regel stabsmøter eller møter med eksterne. Er en utbredt bruk av småprat/uformelle møter med på å redusere behovet for formelle møter? I følge Ekman kommer man ikke utenom de formelle møtene, men at disse kan bli færre og betydelig viktigere. På formelle møter kan leder formidle informasjon og tanker om helheten i organisasjonen. Ansatte og meglere må være godt informert om hva som skjer i Konfliktrådet for å kunne ta del i den faglige utvikling og være med på å fremme de målene som settes. Alle kontorene jeg besøkte hadde stabsmøter og jeg var til stede ved flere av dem i forbindelse med observasjonene. Der ble aktuelle saker og problemstillinger tatt opp, og ansatte er også med og lager strategiplaner for virksomheten lokalt. I og med at jeg er leder selv, vil jeg legge inn en egenerfaring i det temaet. Jeg prøvde nesten ett års tid å droppe formelle stabsmøter da jeg hadde den filosofien at de spontane, uformelle samtaler dekket behovet i staben. På mange måter var det riktig, men vi startet med de faste, formelle møtene igjen da noen saker ikke fikk grundig nok behandling i det uformelle, og at enkelte kunne gå glipp av informasjon og viktige prosesser dersom vedkommende var ute på oppdrag.

Olofsson fant ut at avtalte møter utgjorde en stor del av lederhverdagen – ca 30%. Mine informanter brukte drøyt 40% av arbeidstiden avtalte møter, mens Mintzberg fant ut at dette utgjorde nesten 60% av arbeidsdagen (tabell 3). Andelen ikke avtalte møter var ganske jevnt i disse tre undersøkelsene – rundt om 10%. På den annen side beskriver de ikke de andre to forskerne så stor utbredelse av småprat som jeg fant. Jeg vil derfor hevde at det er en sammenheng mellom mengde av uformelle og formelle møter i organisasjonen. Når det ene øker vil behovet for det andre avta.

Meglerne deltar på meglersamlinger to ganger i året og får jevnlig oppdateringer på e-mail. Lederne legger til rette for arenaer der kunnskapsmedarbeidere møtes og forteller hverandre hva de gjør, hvordan de gjør det og hvorfor. På denne måten kan ulike tanker møtes og forme organisasjonen. Ansatte og meglere blir også involvert i ulike prosesser sentralt i organisasjonen. Det kan forklares både med at Sfk har hatt en begrenset kapasitet til å drive fram alle viktige prosesser alene og et ønske om få fram mangfoldet av erfaring og kompetanse som er i organisasjonen.

5.2.2 Eksternt

Med eksternt mener jeg i denne sammenhengen alle unntatt de som er nevnt som interne.

Svært liten grad av kontakt med Sfk og kolleger og stor grad av samhandling innad på eget kontor kan tyde på et selvstendig ledelsesideal slik som Byrkjeflot beskriver (Byrkjeflot 1997). Den geografiske spredningen og den desentraliserte modellen som er i organisasjonen gjør også at et slikt ledelsesideal er naturlig. Sfk driver med overordnet styring og har ikke noen koordineringsambisjoner i det daglige virket på det enkelte konfliktrådskontor. På dette grunnlaget kan en si at det er stor grad av autonomitet ved det enkelte konfliktrådskontor. Samhandlingen med Sfk er ikke godt å tolke ut i fra mine data, da det er så mangelfullt. Det ene møtet med representanten fra Sfk som jeg overvar, hadde stor grad av samhandling. Informantene selv sier at den alminnelige kontakten med Sfk er av formell karakter gjennom rundskriv, årlig styringsdialog og diverse e-mailer. Dette kan etter mitt syn ikke karakteriseres som samhandling, men er en del av et hierarkisk system som Grendstad beskriver (Grendstad 1997) eller byråkratisk ledelse som Byrkjeflot viser til (Byrkjeflot 1997). Informantene etterlyser mer samhandling med Sfk. Men den hierarkiske modell er ikke entydig. Grendstad beskriver også en egalitaristisk modell med sterk identitet og svake handlingsregler som jeg kan gjenkjenne i Konfliktrådet.

Det er en dobbelthet i det informantene signaliserer i intervjuene; Konfliktrådet som organisasjon oppleves mer styrt ovenifra samtidig som en har full frihet til å forme lederrollen lokalt. Det kan tolkes som om den faglige utviklingen i organisasjonen har fått en sterk drivkraft og styring sentralt i fra etter statlig overtakelse, mens lederrollen er det på mange måter helt opp til den enkelte å utvikle – *"på godt og vondt"* som en informant sa. Stor grad av konsensus på kontoret kan være resultat av frivillig enighet og kollektive prosesser gjennom samtaler på kontoret. Ledelsen er ikke så formell og styringsredskapene er begrenset.

De andre møtene med eksterne som informantene deltok på, var av både formell og uformell karakter. To av kontorene var tilknyttet politistasjoner og der var det vanlig med uformell kontakt - gjerne i korridorene. Ut over dette fortalte informantene om jevnlige, formelle møter mellom konfliktrådskontorene og politiet, men det var ikke nødvendigvis leder som deltok på dette. Informantene ga uttrykk for at den eksterne kontakt var langt større enn det jeg fikk se.

Konklusjoner:

- **Det er en utbredt samtalekultur i Konfliktrådet og det skjer mye samhandling ved bruk av småprat rundt en kaffekopp.**
- **Behovet for formelle møter avtar når de uformelle samtalene øker.**
- **Leder bruker svært mye av arbeidstiden til avtalte møter.**
- **I forhold til Sfk er det formelle mest fremtredende og informantene signaliserer dobbelt i forhold til om de vil styres mer ovenifra.**

5.3 Forskningsspørsmål 3:

Hvilken vektlegging er det blant ledere mellom administrasjon, ledelse og fag?

Sjefsrollen i Konfliktrådet har endret seg fra primært å være en administratorrolle med faglig ansvar og markedsføring til å ha større innslag av ledelse. Undersøkelsen viste at informantene også utfører andre aktiviteter enn ledelse. Som andre på kontoret deltar de i forefallende arbeid og aktiviteter som ikke nødvendigvis hører inn under en spesiell stilling. Som nevnt er lederne også involvert i faglig arbeid på kontoret og utfører en rekke administrative oppgaver som er tillagt leder.

Lederne i Konfliktrådet utfører altså en rekke ulike aktiviteter – ofte usammenhengende og tilfeldig – i løpet av en arbeidsdag. Noen oppgaver skiller seg ikke nevneverdig i fra andre ansattes aktiviteter, men i motsetning til andre sammenlignbare undersøkelser gjør ledere i Konfliktrådet i økende grad andre arbeidsoppgaver enn sine medarbeidere.

5.3.1 Administrasjon

Informantene oppgir i intervjuene at hovedfunksjonene er av administrativ art; drift, utadrettet arbeid og kvalitetssikring. Det bekreftes av tallene som kommer fram i databearbeidelsen. En skal oppnå målsettinger og formidle de forventninger som kommer fra Sfk. Leder skal være lojal i forhold til sentrale føringer. Kontorarbeid knyttes ofte til administrasjonsrollen. Her må sjefen gjøre nødvendig arbeid for at organisasjonen skal «gå rundt». Det kan være aktiviteter som attestering av regninger, sende og svare på e-mail, telefoner ut og inn, formelle møter, informasjon, budsjettoppfølging, virksomhetsplaner og liknende. Dette er formelle oppgaver som en sjef må gjøre. I Mintzbergs undersøkelse i 1973 gikk 22% av tiden gikk med til skrivebordsarbeid. I mine funn brukte informantene 40% av sin arbeidstid til kontorarbeid og

mer enn halvparten av denne tiden (1/3 av antall aktiviteter) går med til det en kan kalle administrasjon av kontoret. Lese, svare på og skrive e-mail var den absolutt største aktiviteten her. Kontroll, som Mintzberg har som en del av de administrative oppgavene, var det lite av blant informantene. Aakenes hevder at kontroll er viktig i ledelsen av frivillige (Aakenes 2013). I Konfliktrådet virker det som om mye av kontrollen av meglere er lagt over på rådgiverne.

Ut i fra denne sammenligningen kan det virke som om Konfliktrådet har økt sin andel av administrasjon i lederstillingen i forhold til Mintzberg. Det er verd å spørre om dette er god bruk av konfliktrådsleders tid. Burde ikke en større andel av arbeidstiden til ledere brukes til ledelse slik Kotter anbefaler? I konfliktrådene jeg besøkte kan det tyde på at lederne får tid til begge deler. Kanskje det kan ha noe sammenheng med at arbeidspresset ikke synes å være så stort som det virker å være i undersøkelsene til for eksempel Mintzberg og Olofsson. Når det gjelder administrasjon og ledelse hevder Kotter at en ikke kan rangere det ene som viktigere enn det andre (Kotter i Martinsen 2009). Uten administrasjon vil det bli kaos og en god administrator takler kompleksitet. Det virker som om informantene mine klarer å gjennomføre sine planer etter Kotters modell ved god organisering og kvalifisert bemanning.

5.3.2 Fag

Informantene beskriver en todelt rolle der administrasjon er lederens hovedfunksjoner, men at ledelse er det viktigste de gjør. Men i Konfliktrådet legges det i tillegg stor vekt på profesjonalitet i det faglige en foretar seg. Det ansettes folk med solid kompetanse innenfor ulike felt og alle ansatte og meglere gjennomfører kurs for å lære seg metodene som brukes i virksomheten. I Sfk er det ansatt egen fagsjef. I stadig større grad vil ansatte i konfliktrådene ha en annen og kanskje større faglig kompetanse enn konfliktrådsleder. En trygg faglighet og et stadig behov for videreutvikling kjennetegner konfliktrådskontorene. Lederne i konfliktrådene har ulike bakgrunn og det har vært stor romslighet ved ansettelse. Det har ikke vært noe krav om en spesiell grunnutdanning, erfaring med megling eller tidligere ansettelsesforhold i organisasjonen. Dermed har en unngått den klassiske konflikten som har vært på mange arbeidsplasser når sjefen ikke har vært kunnskapsarbeider i samme bedrift og i utgangspunktet ikke kan "håndverket". Sjefen blir ikke avvist med begrunnelse om at han eller hun ikke kjenner det konkrete arbeidet som foregår.

Informantene viste at lederne involverer seg i stor grad i den faglige aktiviteten ved kontorene. Dette minner sterkt om ”faglig ledelse” som Byrkjeflot setter opp som et av ledelsesidealene (Byrkjeflot 1997). Hva gjør det med lederrollen at en er så faglig involvert? Selv om det har avtatt med årene vil de fleste konfliktrådslederne fremdeles megle i enkelte saker. Fra tid til annen er en i kontakt med parter som henvender seg for å få hjelp. Spesielt når det er stor pågang av saker ser jeg, som Mintzberg også gjorde, at ledere trør til der det trengs. Det er en verdi å holde kontakt med eget fag og være tett på virksomhetens kjerneoppgaver selv om en har en viss avstand til selve utførelsen. Det kan være av betydning i lederrollen å inneha kunnskap om ulike sider ved kontorets arbeid. På den måten kan en si at lederrollen innebærer også det å ha kunnskap om og kjennskap til de andre aktivitetene ved kontoret. Det er en del av leders arbeid å kunne forstå hvordan og hvorfor ulike arbeidsoperasjoner ved kontoret skje, dessuten gir det variasjon i arbeidet. Det faglige arbeidet i Konfliktrådet har høy status og involvering i det faglige kan også være en måte å opprettholde sin status i organisasjonen på.

At ledelse og administrasjon ikke fyller hele stillingen er også brukt som begrunnelse blant informantene for å engasjere seg i faglig arbeid. I Aakenes` undersøkelse brukte lederne en betydelig del av sin arbeidstid direkte overfor brukerne. Hun hevder at opplærings- og utviklingstiltak overfor underordnede trues dersom leder har manglende kontakt med fagfeltet (Aakenes 2013). I konfliktrådssammenheng kan det være et poeng, da mange ledere fortsatt står for utdanning av ansatte og meglere, men at dette nå deles med rådgiverne.

Dette står i stor kontrast til Olofssons funn i sykehus der det profesjonelle arbeidet og lederrollen er blitt skilt. I Konfliktrådet kan det tyde på at vi er noe midt imellom funnene til Aakenes og Olofsson. Riktignok var den faglige biten svært ujevnt fordelt blant mine informanter og antall faglige aktiviteter var generelt lite, så det virker som dette praktiseres ulikt. Aakenes fant ut at der det var høy grad av faglig arbeid blant ledere, var det mindre grad av ledelse og omvendt (Aakenes 2013). Den samme tendensen synes jeg å se i Konfliktrådet. Når da ledere engasjerer seg faglig, kan det virke som en gjør dette i kraft av sin erfaring og som ”ekspert” – en slags ”supersaksbehandler” som kan ta de vanskelige sakene. Trygg faglighet og mye faglig å tilføre er også nevnt blant informantenes egenskaper som de selv mener de besitter.

Det er løpende samtaler på kontorene mellom alle ansatte om faglige spørsmål. Den utbredte bruken av småprat er med på å fremme det, men også formelle møter. Stor grad av autonomitet og stor grad av interne, faglige drøftinger ved det enkelte kontor, skulle jeg tro kunne føre til ulikheter i den profesjonelle utviklingen ved kontorene slik det var i den tiden konfliktrådene var kommunalt drevet. Dette synes å kompenseres ved at det er utviklet nasjonale standarder i kvalitetssikringsdokument og opplæringsprogram. Videre er det ulike nasjonale og regionale samlinger for ansatte som har stort faglig fokus og som er med å standardisere den faglige virksomheten.

Definisjonen på en kunnskapsbedrift i kapittel 2.8 vil kunne være dekkende for det arbeidet som utføres i konfliktrådene. Selv om virksomheten har en metodikk og prosedyrer som er uavhengig av den enkelte ansatte og meglere, vil mye av virksomhetens kompetanse og kunnskap ligge i den enkelte medarbeider. Virksomheten er i en stadig forandring og det er nye faglige utfordringer hele tiden. I tillegg preges organisasjonen av en flat struktur. Det er kort vei fra den enkelte megler til direktøren for konfliktrådssekretariatet. Informantene betegner de ansatte på kontoret og meglerne som sine ”medarbeidere” – dvs en likestiller seg på mange måter med dem. Dette kan være et særpreg ved små og tette organisasjoner som konfliktrådene er.

Som Olofsson ser jeg at kunnskapsmedarbeidere ikke trenger så mye ledelse, da disse opptrer selvstendig og kan ta avgjørelser på egenhånd. I stedet for styring av medarbeidere har en bevisst eller ubevisst tatt i bruk dialogen gjennom formelle og ikke minst uformelle samtaler på kontoret og i forhold til meglerne. Gode rutiner, gruppefelleskap og arbeidsoppgaver som den underordnede kan evaluere selv erstatter tradisjonell ledelse. På denne måten kan leder gi ansatte og meglere ”luft under vingene” og muligheter for selvrealisering.

5.3.3 Ledelse

Det er hevet over enhver tvil at ledere må ha større blikk for helhet enn sine medarbeidere. En kan som leder selv være med å prege innholdet i jobben, men en skal også ivareta føringer og forventninger i organisasjonen uavhengig av det personlige aspektet. Mintzbergs 10 roller som leder beskriver på en god måte mangfoldet som ligger i det å være leder (Mintzberg 1976). Han hevder at beslutningsrollen er den viktigste – der leder tar initiativ og igangsetter nye tiltak, løser konflikter, disponerer ressursene i organisasjonen og forhandler både internt og eksternt. Informantene mine sier i intervjuene at de legger vekt på mellommenneskelige

aspekter som å se kolleger, bry seg om de ansatte, få utløst det beste hos den enkelte, lytte, samarbeide, støtte og inspirere og ha en OK relasjon til andre mennesker. De vil sørge for et godt arbeidsmiljø med lite konflikter, at en ”spiller på lag”, jobber etter samme ideologi, har felles mål og at de er stolt av det de gjør. Da er det ikke underlig at en bruker småprat og en flat ledelsesstruktur for å oppnå dette.

Sammenligner en med Mintzbergs teori (Mintzberg 1994), virker det som om lederen som toppfigur, som anfører, forbindelsesledd, monitor og talsmann er noe nedtonet – i alle fall i forhold til det jeg fikk se. Informantene hevder jo at den utadrettede rollen er mer til stede enn de viste de dagene observasjonen varte. Da jeg brukte Mintzbergs klassifisering fra 1994, ser vi at informantene brukte mer enn halvparten av tiden på direkte og indirekte ledelse. Det meste av dette var indirekte ledelse gjennom andre – helst de andre ansatte på kontoret som får økt ansvar. Videre ser vi at nesten halvparten av tiden gikk med til eget, utført arbeid. Det kan være alt i fra administrative oppgaver til det å være megler. Jeg finner ingen mønstre i forhold til om størrelsen på kontoret eller hvor lenge informanten har vært leder har betydning for dette. Hvis jeg skal holde fram noe, virker det som om det blir mer kontorarbeid og administrasjon jo større kontoret blir og den informanten som har lederutdanning bruker mest tid på indirekte ledelse og minst tid på å utføre ting selv. Men materialet mitt er for spinkelt og tendensen er for utydlig til at jeg kan trekke for bastante konklusjoner på dette. Jeg vil heller forklare forskjellene mellom informantene med at de har litt forskjellig lederstil og legge vekt på ulike ting i sin lederrolle og jeg registrere at den direkte lederrollen er helt nede i 17%.

”Jeg har større andel lederfunksjoner nå enn jeg hadde” sier informant 3 som har lang fartstid i organisasjonen. I følge Byrkjeflot har det siden 1980-tallet foregått en desentralisering og fristilling i offentlig virksomhet gjennom bl.a. forsøksvirksomhet med ”private” organisasjons- og ledelsesformer (Byrkjeflot 1997). Informantene gir uttrykk for en motsatt utvikling. Det var stor grad av frihet i den kommunale tiden. Mange ledere fikk nesten gjøre som de ville. Etter at konfliktrådene ble statlige, opplever mange ledere at sentralstyringen er økt. En informant med lang fartstid uttalte: *”Det skjer en byråkratisering på et vis og. Det har jo gjort det. Slik at det er større krav til lederfunksjoner”* (Informant 3). Organisasjonen er blitt mer strømlinjeformet og lik hvor enn du er i landet. På den annen side sa nytilsatt leder:

”Jeg opplever at jeg har blitt ansatt med veldig få føringer.” ”Det har ikke vært noen føringer ut over disposisjonsskrivet og da har det heller ikke vært noen føringer på hva som skal være fokus – hva som er konfliktrådslederens fokus” (Informant 2).

Synet på sentral styring kan da være et relativt begrep avhengig av hvor lenge en har vært i organisasjonen og hvilke erfaringer en har hatt tidligere i yrkeslivet.

I følge Kotter vil større forandringer kreve mer ledelse. Målet med planlegging er resultater og målet med ledelse er forandring. Konfliktrådet er og vil fortsatt være i forandring. Kanskje det er det som ligger bak uttalelser fra informantene om at det er de administrative oppgavene som er leders hovedfunksjoner, mens å utøve lederskap vurderer de som det viktigst de gjorde. Mintzberg pekte på at leder både var generalist og spesialist. Han bruker begreper som lederen som et ”nervesenter” i kommunikasjonen og et ”energiser” på ledelsesnivå. Leders nærvær trekker ting sammen. Dette er gjenkjennbart i Konfliktrådet, der en av informantene faktisk brukte uttrykket leder som ”limet” i organisasjonen og som sørger for at organisasjonen beveger seg i riktig retning. Ut i fra mine observasjoner virker det som om det trengs en større bevissthet om dette i Konfliktrådet fremover.

Informantene har mulighet til å få gjennomslag overfor sine underordnede i kraft av sin posisjon, men det virker som om de heller bruker kommunikasjon for å bli troverdige overfor sine medarbeidere. Den store bruken av kommunikasjon tyder på større tro på ledelse enn administrasjon selv om disse to tingene utfyller hverandre. Som Byrkjeflot sier så fordrer ledelse nærhet og det får konfliktrådslederne ikke minst gjennom småprat.

I løpet av den tiden konfliktrådene har eksistert, har det i samfunnet foregått en utvikling av synet på ledelse. Ledelse blir mer og mer sett på som et eget yrkesfelt og fag. I ledelse i dag er det viktigere å være selvstendig enn å adlyde. Samtidig blir befolkningen mer kritisk innstilt til lederne. Dersom en ser på Byrkjeflots inndeling av ledelse (kap 2.3), kan en si at konfliktrådene formelt styres av tradisjonell ledelse – myndighet delegert ovenifra og rollen er ikke er særlig begrunnet. Samtidig er kontorene en del av et byråkrati der lover og regler styrer virksomheten. Tradisjonelt har lederne på mange måter vært ”fremst blant likemenn” – en slags supersaksbehandler som kan alle ting ved kontoret. Den faglige ledelsen har også vært sterk, men blir nå mer og mer delt med rådgiverne i organisasjonen og Sfk. Forhandlingsledelse har aldri vært fremtredende i organisasjonen utenom når en skal kjempe om ny stillinger og større budsjetter. Profesjonell ledelse har fram til i dag ikke vært satt

søkelys på, da enhetene har vært så små og det praktiske og faglige har dominert hverdagen. Det har vært satt lite krav om lederutdanning og ledelseserfaring i nyansettelser av ledere. Har en tatt lederutdanning ved siden av lederjobben, har en gjort det på eget initiativ. Dette står i kontrast til Byrkjeflot sin uttalelse om at det er større krav til ledelseskompetanse nå enn noen gang (Byrkjeflot 1997). Nå kan den senere tids utvikling av ledersamlingene tyde på at kompetansebygging i ledelse vil få mer plass.

Jeg vil jo si at en leder på mange måter skal være litt limet på kontoret – rett og slett. Jeg vet jo i fra – når jeg leser sånn lederlitteratur at det er veldig mange ledere som snakker om sånn flotte organisasjonsoppskrifter – det gjør vi i vår virksomhet og vi legger opp sånn og sånn, men praksisen er som regel en helt annen når en kommer til virkeligheten. Så det er vel å være limet, være der for de andre – jeg vet ikke om jeg skal si være lit mor på en del ting. Passe på at en del ting skjer som det skal – så du blir litt kontrollør og du blir litt den derre – litt sosialarbeider for da har du sykt barn, folk er sliten og skal ta vare..ja. Så jeg tror limet er litt av det som er det viktigste og at du har døra opp, kan være der for de andre og at de har tillit til deg, de kan si det meste – ja egentlig (Informant 1).

Konklusjoner:

- **Konfliktrådet er å betrakte som en kunnskapsbedrift med flat struktur.**
- **Leder kontrollerer andres arbeid i liten grad.**
- **Lederne mener at ledelse er viktigere enn administrasjon, men bruker mer tid på å administrere kontoret.**
- **Lederne leder mest gjennom indirekte ledelse.**
- **Ledernes arbeid er fortsatt godt forankret i det faglige, men det er svært ulikt hvor mye tid den enkelte leder bruker på det.**
- **Ledere kan opptre som ”supersaksbehandlere”.**
- **Lederne legger stor vekt på personlige relasjoner i ledelsesarbeidet.**
- **Det er svært store ulikheter blant lederne i tidsbruken på ledelse.**
- **Det har vært lite krav om ledelseskompetanse i lederstillingene i Konfliktrådet.**

5.4 Problemstilling:

Hvordan er hverdagen for ledere i konfliktrådet og hvilke særlige karakteristika kan knyttes til leders arbeid?

"Man må finne ut hvilken type ledelse man skal bedrive i den rollen man har." (Geelmuyden 2013:10)

Som vi ser leder forskningsspørsmålene til mange ulike konklusjoner når mine funn blir drøftet i forhold til aktuell litteratur og annen forskning. Det er forhold som bekrefter tidligere forskning, men det er også funn som skiller min undersøkelse i fra andres. De punktene som er kommet fram beskriver lederrollen slik en kan finne den mange andre steder i samfunnet og den beskriver særegenheter ved små organisasjoner, offentlige organisasjoner, norske organisasjoner og Konfliktrådet spesielt.

Mintzberg fikk rett i at det ikke er områdene planlegging, organisering, koordinering og kontroll som dominerer ledelsen av konfliktrådene, men kortvarighet, variasjon og en fragmentert hverdag. Dette bekreftes både av eldre litteratur og Olofsson. I motsetning til Kotter bekrefter Mintzberg, Ohlsson og mine resultater at det ikke er andres initiativ, men leders egne initiativ som styrer hverdagen. Selv om ledelsen er sammensatt av ledelse, administrasjon og fag preges Konfliktrådet av en sterk fagtilknytning og kan som sagt til tider opptre som en supersaksbehandler. Det er stor variasjon blant lederne i Konfliktrådet i tidsbruk på ledelse. Alle sier ledelse er viktig, men det blir lett nedprioritert i forhold til administrative oppgaver. Det kan være et kjennetegn ved små virksomheter i motsetning til Mintzbergs toppledere som prioriterte ledelse. Som Mintzberg og Olofsson har konfliktrådsleder mye fokus på eget arbeid inne på sitt eget kontor, men overgår Mintzberg klart i andel skrivebordsarbeid.

Lederhverdagen i Konfliktrådet består av mye avtalte møter - som overgår funnene til Olofsson (Olofsson 2006), men ikke Mintzberg. Svært mye av disse møtene er med ansatte ved eget kontor, som bekreftes av Mintzberg (Mintzberg 1976), men det er overraskende lite kontakt med meglerne. I tråd med Mintzberg, men i motsetning til Olofsson, utfører konfliktrådsleder svært lite inspeksjon og kontroll i løpet av en arbeidsdag. Det står i kontrast til Aakenes` funn i ledelse av frivillige (Aakenes 2013), men synes i Konfliktrådet å være

delegert til rådgiverne ved kontorene. Om det er mye kontakt med egne ansatte er det desto mindre kontakt med overordnet instans Sfk, slik også Mintzberg og Olofsson fant ut. Denne kontakten er som regel av formell karakter. Lite kontakt er det også med kolleger ved andre konfliktråd og andre eksterne, noe som står i kontrast til Mintzbergs funn og som Kotter mener er viktig. Det kan videre tyde på at Konfliktrådet preges av et selvstendig og egalitaristisk ledelsesideal.

Som Ekman beskriver som svært viktig, bruker konfliktrådsledere mye tid på småprat. Det er i tråd med Mintzbergs undersøkelse (Mintzberg 1976). Der sistnevnte beskriver en svært stressende hverdag med lite reelle pauser, synes ledere i konfliktråd å kunne kombinere pauser og småprat på en glimrende måte. Min undersøkelse bekrefter at behovet for formelle møter avtar når småpratet fungerer. Kunnskapsbedriften Konfliktrådet legger stor vekt på personlige relasjoner.

Spesielt for Konfliktrådet, i alle fall i forhold til Mintzberg og Olofsson, synes å være at alle i Konfliktrådet utøver ledelse på en eller flere måter. Som Eriksen beskriver er altså ikke ledelse forbeholdt formell leder (Eriksen 2008) og har nok sammenheng med at vi er preget av den norske modellen. Og i motsetning til de undersøkelsene jeg har sammenlignet meg med, har ikke lederne spesielt lange arbeidsdager.

Jeg stilte et spørsmål innledningsvis om ledelsen som føres på lokalkontorene er tilfeldig. Det er ikke definert en egen ledelsespolicy eller utviklet en felles ledeskultur i Konfliktrådet. Måten konfliktrådslederne arbeider på er ikke sentralstyrt. Dermed vil den enkelte leders bakgrunn, erfaring, personlighet og egne vurderinger prege utformingen av lederrollen. Slik kan det virke tilfeldig. Men den enkelte gjør det som er nødvendig i forhold til lokale utfordringer og den bemanningen en har. Jeg er enig med Byrkjeflot når han sier at ledelsesformene er et resultat av den tiden og den konteksten de har utviklet seg i (Byrkjeflot 1997). Behovet og det en ser som nødvendige tiltak styrer hvordan en leder. Slik blir ledelsen ikke tilfeldig, men lokal, kontekstuell og med en tydelig variasjon blant lederne. Ledelsen blir ikke tilfeldig, fordi kontorene er forskjellige. Videre er Konfliktrådets egenart med å prege utformingen av lederrollen. Fag og fagutvikling står sterkt i Konfliktrådets tradisjon og er fremdeles viktig i hverdagen. De ansatte og meglere er oppegående, selvstendige og kunnskapsrike personer som på mange måter er autonome i sin jobbutførelse.

6. Konklusjon og utblikk

Oppgavens tittel ”å være sjef, supersaksbehandler og medarbeider i en kunnskapsbedrift” oppsummerer noe av det viktigste som jeg har jobbet med i denne oppgaven. De kvalitative metodene jeg har brukt, viser seg å være både helhetlige og innsiktsfulle og gir et unikt innblikk i det daglige arbeidet som konfliktrådsledere utfører og i organisasjonens liv. Analyseverktøyet fikk dataene inn i et system som gjorde undersøkelsen sammenlignbar med andre undersøkelser. Funnene som er gjort synes å bygge opp under svarene til problemstillingen og forskningsspørsmålene. I og med at det ikke er gjort forskning på lederstillingene i Konfliktrådet tidligere, vil min undersøkelse kunne bidra til dekke noe av kunnskapsmangelen om lederroller i organisasjonen. Forhåpentligvis er disse funnene også med på å dekke litt av det behovet som er for forskning på ledelse i praksis.

Konfliktrådet er på mange måter ikke så ulik andre organisasjoner og lederne gjør det de fleste andre gjør som har lederansvar. Men det er noen forskjeller i å lede en liten virksomhet og det å lede en stor. På samme måte som det er annerledes å lede i Norge enn i USA. Og det er kanskje litt annerledes å lede i dag enn for 50 år siden. Men det som slår meg hvor likt dette er. Det er en relasjon mellom den enkelte leders personlig bakgrunn og den kjernevirksomheten som konfliktrådet representerer som gjør at ledelsen ved kontorene ikke blir tilfeldig, men tilpasset den virkeligheten konfliktrådslederen virker i.

Mine informanter har nevnt betydningen av å være ”fremoverlent”, i godt humør og være ”limet” på kontoret. Lederne tar mye initiativ og er med på å knytte de ulike personene og aktivitetene sammen. Den som innehar stillingen preger den med seg og sine erfaringer. Lederen må være allsidig. I Konfliktrådet er det litt tilfeldighetenes spill at lederne gjør det de gjør. Ikke tilfeldig i forhold til utfordringer ved kontoret, men det at Konfliktrådet som organisasjon ikke har utviklet en felles ledelseskultur. Det er kontoret som former lederstillingen og det er ikke primært bevisstheten rundt lederrollen og lederstillingen som gjør at den blir som den blir. Ledelse skjer i kontekster og preges av kontekster. Måten å lede på preges av hvordan Konfliktrådet er organisert og de funksjoner organisasjonen skal ha.

Konfliktrådskontorene er små enheter som gjør at leder blir involvert i alle ledd i virksomheten, men det endrer seg. Kontakten med meglere og oppfølgingen av disse er i stor grad lagt over på rådgiverne. De ansatte og oppgavene blir flere og lederne er i en bevegelse

bort i fra fag til mer administrasjon og ledelse. De bruker overraskende mye tid på egenaktivitet, men det henger sammen med de mange administrative oppgavene. Selv om leders aktiviteter er ustabile og skiftende, klarer de å jobbe i et normalt arbeidstempo og kombinerer småprat og pauser. Det skaper høy grad av refleksjon ved kontoret som legger til rette for at leder kan gjøre gode valg. Det overrasket meg hvor lite konfliktrådsledere er i kontakt med meglerne og hvor lite kontakt det er med Sfk og andre konfliktrådskontorer.

Innledningsvis spurte jeg om det lederne sier de driver med i dag samsvarer med hva de faktisk gjør. Funnene tilsier at det ikke er så langt unna sannheten. De har alle en fot innenfor administrasjon, ledelse og fag – om enn noe ulik tidsbruk på de enkelte områdene. De bruker nok mer tid på eget arbeid og mindre på utadrettet virksomhet enn det de tror selv. Som ellers i små organisasjoner involverer lederen seg mindre i formelle aktiviteter, men er mer interessert i den daglige driften. Refleksjonen rundt egen rolle synes å drukne litt i det daglige arbeidet.

Når en deler opp en leders hverdag slik jeg har gjort i denne oppgaven står en i fare for, som Mintzberg sier; *"But a list is not a modell...., and so the integrated work of managing still gets lost in the process of describing it"* (Mintzberg 1994:11) og McDonald *"..we have become so intent on breaking the job into pieces that we never came to grips with the whole thing. It is time, therefore, to consider the integrated job of managing."* (McDonald 2005:469). Sjefsrollen i Konfliktrådet har endret seg fra primært å være en administratorrolle med faglig ansvar og markedsføring til å ha større innslag av ledelse. Hoveddelen av ledelsen er gjennom andre. Hvis en ut i fra mine funn skal beskrive en ledelsesmodell som preger konfliktrådene i dag, så må det være en form for egalitær ledelse satt inn i et byråkratisk system. Konfliktrådet har en sterk identitet. Kontakten med Sfk er formell med økende grad av handlingsregler og lederen er mye overlatt til seg selv. Det er stor åpenhet og god dialog internt på kontoret som muliggjør en flat ledelsesstruktur og stor grad av faglig frihet hos de ansatte. Denne formen for ledelse fordeler ansvaret på flere, fanger lett opp endringer som må gjøres og beslutninger som fattes er rotfestet i en felles forståelse.

Det går an å stille seg spørsmålet om denne formen for ledelse er fremtidsrettet og om lederne i organisasjonen har den kompetansen som skal til for å møte fremtidige utfordringer. Videre hadde det vært spennende å vite om denne formen for ledelse, som er avdekket i min undersøkelse, samsvarer med hvordan Konfliktrådet ønsker lederrollen skal være. Hvordan

Konfliktrådet vil endre seg fremover er ikke godt å si, men at det blir forandringer det er helt sikket. En ny konfliktrådslov er med på å fremskynde dette. Jeg tror konfliktrådsleders bevegelse bort i fra fag og over på ledelse vil øke med nye oppgaver og styrket bemanning. Hva som skal ligge i lederrollen trenger Konfliktrådet en større bevissthet på slik at utviklingen ikke blir for tilfeldig. Informantene i denne undersøkelse etterspør det og er glad for de stegene som er tatt sentralt i forhold til innholdet i ledersamlingene.

Nå har jeg svaret! Altså – jeg tror absolutt at det er viktig å bygge lederne i konfliktrådet og at man får en forventningsavklaring og hva slags krav det stilles til lederne i konfliktrådet. For jeg tror at det er en forståelse av kravene til lederne vil gjøre samhandlingen opp mot sekretariatet bedre også. Fordi jeg tror de er litt redde for å slippe en del ting til oss. Kanskje fordi de er usikre på oss som ledere også (Informant 2).

Jeg håper at organisasjonen kan beholde det lave stressmomentet som gir rom for småprat og erfaringsutveksling. Det gir en operativ organisasjon med høy grad av faglighet og publikumsvennlighet. Videre må Konfliktrådet ansette ledere som har tilstrekkelig ydmykhet i forhold til den tradisjonen organisasjonen står i og det kompetente fagpersonalet som i dag bekler meglerverv og de faste stillingene. Det vil bli stilt større krav til lederne i framtida og det må gjenspeile hvem som ansettes og den veiledning og oppfølging som gis i fra Sfk. Kanskje ledelse blir det ”nye faget” en må lære seg. Konfliktrådet er etter min mening kommet til et punkt der det ikke lenger er godt nok å la ledere utvikle seg som de vil på egenhånd. Organisasjonen er i ferd med å bli stor og oppgavene mange. Det krever profesjonalitet på alle nivåer.

Det er viktig for ledere i kunnskapsorganisasjoner å fremelske et miljø som tillater nytenkning og den moderne leder klarer å kombinere elementer i fra like idealtyper. Når en så ser at det stilles nye krav til sosial intelligens, rasjonelle begrunnelser for valg og gode, kommunikative evner hos leder, skulle det være mye å ta fatt i framover. Mine funn peker derfor mot videre forskning på disse tingene i organisasjonen.

7. Litteraturliste

Aadland, Einar (2004a) *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget forlag

Aadland, Einar (2004b): *Og eg ser på deg... Vitenskapsteori i helse-og sosialfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Aakenes, Melle (2013): *Verdien av det ubetalte er ubetalelig*. Masteroppgave ved Diakonhjemmet Høgskole.

Abelia (2014): <http://abelia.no/bibliotek/kunnskapsbedrift-article1579-168.html> (lest 14.april 2014)

Askeland, Harald (1998): *Ledere og lederroller*. KIFO rapport nr 7. Trondheim: Tapir

Askeland, Harald (2011): Prosjektnotat 21.11.2011 *Lederrollen og ledelse i praksis*

Bukve, Oddbjørn (1992): *Kommunal forvaltning og planlegging*. Oslo: Samlaget

Busch, Tor (2012): *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Byrkjeflot, Haldor (red) (1997): *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Dalland, Olav (2000): *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendals akademiske

Ekman, Gunnar (2004): *Fra prat til resultat*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Eriksen, Erik Oddvar (1997). Fra ledelse til mangement? I: Byrkjeflot, Haldor 1997(red): *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Eriksen, Erik Oddvar (2008): *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget

Filstad, Cathrine (2014): *Learning and knowledge as interrelations between CoPs and NoPs*, Learning Organisation, The, Vol. 21 Iss:

<http://www.forskning.no/artikler/2014/paril/387092/print>)

Geelmuyden, Hans (2013): Artikkel i økonomimagasinet i Aftenposten 12. desember 2013

Grendstad, Gunnar (1997): Kultur og ledelse. I: Byrkjeflot, Haldor 1997(red): *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Hales, Colin (1999): *Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work*. British Journal of Management, Vol 10, 335-350 (1999)

Holmboe, Morten (2002): *Konfliktrådsloven. Kommentartutgave*. Oslo: Universitetsforlaget 2002

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2011): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Klemsdal, Lars (2013): *Hva trenger vi ledere til?* Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS

Levin, Morten 2012: Magma: <http://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen> (lest 24.04.14)

Lotberg, Dag Øyvind (1995): *Aktør – Ledelse – Struktur*. LOS-Senter Notat 9547

Lov om megling i konfliktråd (konfliktkrådsloven): LOV-1991-03-15-3

Martinsen, Øyvind Lund (red) (2009): *Perspektiver på ledelse*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

McDonald, Seonaidh (2005): Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research *Qualitative Research* November 2005 5: 455-473,

Mintzberg, Henry (1975): Å jobbe som leder: myter og fakta I: Martinsen, Øyvind Lund (red) 2009: *Perspektiver på ledelse*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

Mintzberg, Henry (1976): *Lederen og han job*. København: Nyt fra Samfundsvitenskaberne

Mintzberg, Henry (1994): *Rounding out the Manager's job*. I: Sloan management review/fall s.11-26

Mintzberg, Henry (2009): *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited

Noordegraf, Mirko & Rosemary Stewart (2000): *Managerial Behavior research in Private and Public Sectors: Distinctiveness, Disputes and Directions*. Journal of Management Studies, 37:3, May 2000

Olofsson, Carina (2006): *Är ledare marionetter eller dirigenter? – en observationsstudie om ledarens vardag*. Masteroppgave ved Diakonhjemmet Høgskole.

Proposisjon til Stortinget 57L 2013-2014: *Lov om konfliktrådsbehandling*.

Sejersted, Francis (1997): *Lederskap og demokratisk kapitalisme*. I: Byrkjeflot, Haldor 1997 (red) *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Smircich, Linda & Gareth Morgan (1998): *Lederskap: Å forvalte mening*. Magma årgang 1, Nr 6

Thagaard, Tove (2011): *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Tveiten, Laila (2013): *Tilrettelegging for gravide arbeidstakere i et lederperspektiv*. Masteroppgave ved Diakonhjemmet Høgskole.

Winther, Jenny (1988): *Undersøkellesmetodik og rapportskrivning: en vejledning*. København: Munksgaard.

8. Vedlegg

VEDLEGG 1: MAILEN SOM BLE SENDT TIL KONFLIKTRÅDSLEDERNE

Kjære kolleger

Viser til den informasjonen jeg ga på sist ledermøte ang masterutdanningen i verdibasert ledelse jeg er i gang med. Det kommende året skal selve masteroppgaven skrives og jeg har som sagt tenkt å jobbe med lederrollen i konfliktrådet. Jeg legger ved min foreløpige beskrivelse av masteroppgaven slik jeg har levert den inn til Diakonhjemmet. På slutten kan dere lese:

"Som **metode** for oppgaven vil jeg bruke dokumentanalyse og observasjon av ledere med påfølgende intervju. I min hermeneutiske tilnærming vil jeg følge 4-5 ledere i to dager hver og avslutte min "shadowing" med et strukturert intervju. Jeg velger å være en ikke deltakende observatør som kun skal observere og beskrive. Mitt ønske er å være maksimalt åpen, fleksibel og nysgjerrig for "...å registrere respondentenes egne synsvinkler, motiver og meninger. På mange måter blir veien til mens man går i slike studier." (Aadland 2004). Begrunnelsen for metodevalget er at jeg ønsker å komme nær lederne og følge dem over en viss tid slik at jeg kan danne meg et bilde av hvordan ledelseshverdagen er for dem. Et påfølgende intervju vil kunne utfylle dette bildet med deres egne vurderinger av sin rolle. Jeg vil da kunne gå i dybden for å få informasjon som jeg ikke kan få tak i på annen måte. Jeg legger intervjuet til slutt, slik at dette ikke skal være førende for hvordan de utfører sine lederoppgaver når jeg observerer dem. Ved en slik observasjon vil aktivitet, mønstre av samtaler og samhandlinger, møter, bunden og ubunden tid osv bli registrert for å kunne sammenholdes med annet materiale."

For at jeg skal kunne få et godt bilde av hvordan lederrollen i konfliktrådet er i dag ønsker jeg å observere noen av dere over to hele arbeidsdager. Det er meningen at jeg skal være sammen med dere på tilfeldige arbeidsdager - ikke at det skal lages noe spesielt fordi at jeg kommer. Det trengs derfor ingen spesielle forberedelser. Jeg vil være med på det dere gjør disse to dagene. Noen vil kanskje tenke at det er skummelt at jeg kommer og "kikker deg i kortene". Jeg kommer ikke rundt med et kritisk blikk, men med en nysgjerrighet om hvordan lederrollen faktisk er. Kanskje du også gjennom dette kan gjøre noen oppdagelser. Noen sa allerede på ledersamlingen at jeg var hjertelig velkommen. Den tilliten setter jeg stor pris på. Jeg vil allikevel utfordre dere alle til å vurdere om dere kan tenke dere å få besøk av meg. Ut i fra gruppen som er villige til å være med, vil jeg plukke ut 4-5 ledere som er litt ulike - både i forhold til bakgrunn og erfaring fra konfliktråd. Videre ønsker jeg en geografisk spredning og ulike kontortyper (by/land, lite/stort o.l.) **Jeg ber om en tilbakemelding innen fredag 13.september.**

Håper at dette vil være interessant også for deg og at du er villig til å være med på dette. Jeg vil gjennomføre observasjonene før jul (det er i alle fall målet). Kanskje vi sammen kan finne fram til nye innfallsvinkler til arbeidet vårt og lære av de erfaringene vi faktisk gjør hver eneste dag på det enkelte kontor. Jeg har i alle fall en drøm om at mitt lille studium kan være med å avklare og utvikle lederrollen i konfliktrådet.

En god helg til dere alle. Hilsen Helge

Vedlegg 2: SPØRSMÅL/INTERVJUGUIDE TIL INFORMANTENE

a) Utdannelse/bakgrunn

1. Hva slags utdanning har du?
2. Har du lederutdanning?
3. Hva slags lederutdanning tror du er best for jobben som konfliktrådsleder?
4. Hva er dine viktigste egenskaper som leder?

b) Lederrollen

5. Hva legger du i begrepet ledelse? Hva er kjernen i ledelsesforståelsen?
6. Hva mener du kjennetegner en god leder?
7. Er det noe ved din rolle som leder som du ikke har fått vist?
8. Hvilke føringer legges fra sentralt hold i forhold til hvordan du leder og hvilke friheter har du som leder lokalt?
9. Har du frihet til å forme lederrollen?
10. Har du tilstrekkelig med redskaper til å utføre din lederrolle?

b) Ledelse i praksis

11. Hva tenker du om det jeg har fått sett av din hverdag som leder disse to dagene?
12. Hva mener du er det viktigste du gjør som leder?
13. Hva er dine hovedfunksjoner som leder?
14. Hvilke forventninger har omgivelsene til deg som leder?
15. Hvilke forventninger har du til deg selv som leder?

c) Spesielle episoder

Hva skjedde?

Hvorfor skjedde det?

Hva lå bakenfor ditt valg?

Min kommentar

Vedlegg 3: OBSERVASJONSSKJEMA

Observasjonsskjema

Dato:

Leder:

Side:

Kronologisk oversikt over aktiviteter

Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet

Kommentarer: