

Fra ledelse til samhandling – og tilbake igjen

Hvordan utøves ledelse gjennom samhandling, og hvordan påvirker ledelse samhandlingen? En observasjons- og intervjustudie ved en politistasjon

Håvard Ringstad

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Veileder: Professor Harald Askeland

Antall ord: 28155

04.05.15

Sammendrag

I denne avhandlingen ser jeg på hvordan ledelse påvirker samhandling, og gjør det med utgangspunkt i problemstillingen; *Hvordan utøves ledelse gjennom samhandling?* Ved observasjon og utfyllende intervju har jeg fått innhentet dataene jeg trengte for å kunne sette brikker sammen til svar på avhandlingen sine tre forskningsspørsmål, som igjen har gitt meg deler til å kunne si noe om hvordan ledelse og samhandling virker på hverandre.

Metodisk gjennomføres undersøkelsen kvalitativt som case-studie på en politistasjon, der respondentene er tre seksjonsledere og en politistasjonssjef/enhetsleder. Alle respondentene er blitt observert gjennom en arbeidsdag, mens bare tre av dem er blitt intervjuet. Det fjerde intervjuet lot seg ikke gjennomføre. Adizes (1980) og Strand (2007) sine lederroller i PAIE-modellen er et gjennomgående tema for hele avhandlingen, og likeså vekselvirkningen mellom ledelse og styring, og samhandling og koordinering.

Innhentede data har blitt analysert og tolket både etter kvantitativ og kvalitativ metode. Observasjonsdata med tidsbruk, sted, avbrudd, relasjonsmønster med mer har blitt kvantifisert og analysert oppimot tidligere representative forskninger som Mintzberg (1976) og Adizes (1980) sine roller. I tillegg til at intervju, og notater gjort under observasjonene, har vært med på å gi et utfyllende og videre bilde av lederhverdagen.

Studien viser at mange trekk fra andre undersøkelser også er gjeldende for politiet sine ledere; en lederhverdag preget av mange aktiviteter og mye oppstykking, mye muntlig kommunikasjon, storparten av aktivitetene utført på eget kontor eller møterom og at det meste av kommunikasjonen skjer med underordnet og sideordnet.

Studien gav et bilde av ledere som hadde et uttrykt ønske om å få til samhandling. Noe overraskende ble det registrert at integratorrollen fra PAIE-modellen var den lederrollen som i størst grad ble utøvd av respondentene, med administratorrollen ikke så overraskende som nummer to.

Ledelse kan både fremme og hemme samhandling. Ulike deler henger sammen og har gjensidig innvirkning på hverandre, lederen må velge å gjøre de riktige tingene og utnytte øyeblikkene vedkommende har. Et nøkkelord her er helhetlig ledelse.

Forord

Kjære vakre kone. Takk for din tålmodighet, oppmuntring og egen forsakelse for at jeg skulle få fullføre denne avhandlingen. Uten deg og ditt bidrag hadde det ikke vært mulig. Takk gutter, for deres tålmodighet med en pappa som en periode nå har brukt altfor mye tid på «lekser», og for lite tid på lek. Barnepass har vært helt nødvendig – tusen takk til alle som har bidratt. Takk til Gud for livet, evner, kunnskap og nåde, uten deg ville jeg hverken hatt familien, jobben eller avhandlingen.

Takk til nåværende jobb i Ulshav og tidligere jobb i politiet, som begge har lagt til rette for at jeg kunne starte på og fullføre dette studiet. Begge steder har vært uvurderlige både med tanke på mulighet for tilrettelegging og som erfaringsbakgrunn oppimot studiet. Takk til respondenter og en svært imøtekommende enhetsleder i politiet som åpnet sin enhet for mine undersøkelser.

Takk til gode forelesere, gruppeveiledere og medstudenter som alle har bidratt med kunnskap og gode innspill på lederhverdagen og lederskapets mange utfordringer. Spesielt takk til veileder Harald Askeland som har oppmuntret, pekt fremover og delt av sin store kunnskap og erfaring innenfor ledelsesområdet.

Kanskje vil det beste utgangspunktet for ledelse være vissheten om at ingen av oss er urørlige, at vi alle har noen over oss. At det ofte er gjennom å gi at vi kan få, enten det er tillit, lojalitet, ettergivelse, innsats eller samhandling det gjelder. Bildet er uklart, mangfoldig og gåtefullt, og mange sine tanker og følelser er med på å bestemme dets endelige utforming.

I erkjennelsen av at jeg ser stykkevis og delt, at min egen selvhevdelse tidvis kan stå i veien for utsikten til hele bildet, og at dette influerer på hele mitt ledelsesliv, jobb så vel som familie;

[..] bøyer jeg mine knær for Far, han som har gitt navn til alt som kalles far i himmel og på jord. Må han som er så rik på herlighet, gi mitt indre menneske kraft og styrke ved sin Ånd. Må Kristus ved troen bo i mitt hjerte og jeg stå rotfestet og grunnfestet i kjærlighet. Må jeg [...] bli i stand til å fatte bredden og lengden, høyden og dybden, ja, kjenne Kristi kjærlighet, som overgår all kunnskap. Efeserne 3, 14-19.

Det er med ydmykhet jeg både leder og nå gjennom andre har fått forsket litt på ledelse.

Innhold

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | Innledning | 6 |
| 1.1. | Tema | 6 |
| 1.2. | Bakgrunn | 7 |
| 1.3. | Problemstilling..... | 9 |
| 1.4. | Forskningsspørsmål | 10 |
| 1.5. | Gjennomgang av oppgaven | 10 |
| 2 | Teori..... | 12 |
| 2.1. | Ledelse og styring..... | 12 |
| 2.2. | Samhandling og samspill..... | 15 |
| 2.2.1. | Uttevslings- og mandatperspektivet..... | 16 |
| 2.2.2. | Begrepsbruken samhandling og samspill..... | 18 |
| 2.3. | Makt og autoritet | 21 |
| 2.4. | Kultur og verdier (- struktur og rutiner) | 22 |
| 2.5. | Lederroller | 23 |
| 2.6. | Adizes | 26 |
| 2.7. | Strand..... | 29 |
| 2.8. | Litteratur og forskningsstatus | 30 |
| 2.9. | Fra teori til analyse og resultat | 33 |
| 3 | Data og metode | 35 |
| 3.1. | Organisasjonen | 35 |
| 3.2. | Informantene – en kort presentasjon | 36 |
| 3.3. | Utvalg og metode..... | 37 |
| 3.4. | Dataanalyse..... | 39 |
| 3.5. | Forskningsetiske sider | 42 |
| 3.6. | Kjønnsfordeling | 43 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.7. | Personopplysninger og anonymitet | 43 |
| 3.8. | Reliabilitet og validitet | 43 |
| 4 | Analyse og resultat..... | 45 |
| 4.1. | Med hvem og hvordan inngår ledere i samhandling og hva preger denne samhandlingen?..... | 46 |
| 4.1.1. | Hvem «prioriterer» de?..... | 46 |
| 4.1.2. | Hvordan gjør de det?..... | 47 |
| 4.1.3. | Hvor gjør de det og er det planlagt?..... | 50 |
| 4.1.4. | Delkonklusjon | 51 |
| 4.2. | Hvordan søker ledere å fremme samhandling i organisasjonen | 51 |
| 4.2.1. | Møtet som Case..... | 52 |
| 4.2.2. | Analyse av møtet som case | 55 |
| 4.2.3. | Er dere med meg? | 57 |
| 4.2.4. | Kan intervjuene utdype? | 57 |
| 4.2.5. | Delkonklusjon | 58 |
| 4.3. | Hvordan forstår lederen sin lederrolle, og hvordan samsvarer denne forståelsen med utøvelsen i praksis? | 59 |
| 4.3.1. | Nils beskriver sin lederhverdag..... | 59 |
| 4.3.2. | Ove beskriver sin lederhverdag..... | 60 |
| 4.3.3. | David beskriver sin lederhverdag | 61 |
| 4.3.4. | Trekk fra de observerte lederhverdagene..... | 62 |
| 4.3.5. | Delkonklusjon | 66 |
| 4.4. | Relasjonelle forhold i ledelse - om å ville den andre vel..... | 67 |
| 4.4.1. | Oppsummering..... | 68 |
| 5 | Drøfting..... | 69 |
| 5.1. | Fra ledelse og styring til samhandling | 69 |
| 5.1.1. | Hvem, hvordan og hva? | 72 |

| | | |
|--------|--|----|
| 5.2. | Samhandling og samspill – «indre koordinering» og koordinering | 72 |
| 5.2.1. | Ledelse som fremmer samhandling | 75 |
| 5.3. | Ledelse, roller og samhandling..... | 76 |
| 5.3.1. | Å forstå sin lederrolle og å utøve den | 78 |
| 6 | Konklusjon..... | 79 |
| 6.1. | Hvordan utøves ledelse gjennom samhandling? | 79 |
| 6.2. | Ledelse utøves, og gjennom det skapes samhandling | 80 |
| 7 | Avslutning og utblikk | 83 |
| | Litteraturliste | 85 |
| | Vedlegg | 88 |
| | Vedlegg 1 - Forespørsel og informasjonsbrev | 88 |
| | Vedlegg 2 - Samtykkeskjema..... | 90 |
| | Vedlegg 3 - Registreringsskjema for observasjon..... | 91 |
| | Vedlegg 4 – Grunnskjema for koding i PAIE-modellen..... | 92 |
| | Vedlegg 5 - Intervjuguide..... | 93 |

1 Innledning

1.1.Tema

I denne oppgaven vil jeg å se på ledelse i praksis og hvordan denne utøves og forstås i det daglige. Gjennom dette ønsker jeg også å forsøke å si noe om hvordan ledelse kan fremme eller hemme samhandling, og hvor vidt dette kan tenkes å ha betydning for organisasjonen sin verdiskaping eller måloppnåelse. Oppgaven vil inngå i professor Harald Askeland sitt forskningsprosjekt «Lederrollen og ledelse i praksis», og fokuset vil være på hvordan ledere selv oppfatter lederrollen sin og hvordan de konkret utøver ledelse i praksis. Askeland viser til at lederrollen slik alltid vil ha et betydelig innslag av en individuell dimensjon, samtidig som den utøves i praksis innenfor institusjonaliserte rammer, og altså også vil ha en kollektiv dimensjon (Askeland, 2014b).

Ledere vil gjennom å være oppmerksom på ulike mekanismer i organisasjonen, trolig kunne møte dem på en bevisst måte, og slik gjennom sin lederhverdag bygge på og foredle de mekanismer som er bærere av innovasjon og utvikling. Gjennom dette vil de kunne være pådrivere og katalysatorer til en samhandlingskultur som har som fokus å dra organisasjonen sammen mot dens visjon og overordnede mål. Senge er opptatt av at vi skal se en helhet (Senge, 1991). Og gjennom å se og utøve denne helheten, læringsdisiplinene, vil det til sammen gi oss mer enn hva vi kunne ha oppnådd ved den enkelte disiplin, eller ved å jobbe sektorisert og uten helhetstenkning.

Dette vil kreve en aktiv handling eller vilje til å se og forstå de rette mekanismer, samt en villighet til å møte dem på en aktiv og innovativ måte. Collins m.fl (2012) har sett på hva som kjennetegner ledere av spesielt gode selskaper (10Xere) og finner ikke at de har spesielle personlige egenskaper i form av kreativitet, mot, å være visjonære med mer. Imidlertid fant de at disse lederne forholdt seg spesielt til omgivelsene, eller mulighetene og truslene, de blant annet dyrket en paradoksal kombinasjon av kontroll og manglende kontroll. Lederen sin tolkning av de ulike kontekstene og hans handlingsvalg kan ha stor innvirkning på kultur og strukturutforming i organisasjonen, og Ekman snakker om det å lede kulturen som en av fire hjørnesteiner i lederskap gjennom småprat (Ekman, 2004). Men lederen kan ikke bare påvirke, han må også tilpasse seg mønstre og rammebetingelser, og han kan slik sett risikere i stor grad å bli formet av konteksten. I den første versjonen er det lederen som en viktig og avgjørende faktor for å forstå organisasjonens liv (Strand, 2007), mens den andre ser lederen som produkt

av konteksten, som en utskiftbar «lyspære» (March, 2008). Jeg vil i denne forskningen ta utgangspunkt i at lederen er en sentral faktor i det å forstå og levedegjøre organisasjonen, og at vedkommende gjennom sin rolle har en mulighet til å lede i og til samhandling. Lederen må bidra til felles verdigrunnlag, der organisasjonens medlemmer er følelsesmessig involvert og oppfatter og verdsetter sin organisasjon på en god måte (Selznick, Smith & Smith, 1997). Ledelsen vil imidlertid være avhengig av flere andre faktorer og ressurser for å oppnå resultater, og samhandling med disse er avgjørende.

1.2. Bakgrunn

Jeg har gjennomført denne studien innenfor politiet, og det har jeg gjort som en case-studie på en politistasjon. Der var det mulig at studien kunne omfatte flere lederfunksjoner eller ledernivåer, og en er der avhengig av en interaksjon mellom flere ulike fagdeler for å oppnå en optimal samhandling og ressursutnyttelse.

Personlig har jeg tretten år bak meg i politiet, hovedsakelig fra analyse og etterforskningsarbeid, der det ofte er blitt diskutert og utvekslet meninger om ledelses- og samhandlingskulturen i politiet. Jeg har ikke selv innehatt lederroller med personalansvar i etaten, men roller som etterforsknings- og prosjektleder innenfor ulike saker. Jeg har deltatt i flere store etterforskninger eller prosjekter som optimalt sett fordrer en tett samhandling og forståelse på tvers av ulike fagfelt, og vært vitne til at ressurser som skulle dra sammen både har gjort det, men også til tider har slitt hverandre ut. Etterforsknings- og prosjektarbeid har vært etablert og fungert som større og bedre enn summen av sine enkelte deler (Katzenbach & Smith, 1993), men også blitt dysfunksjonelle, forvirrede og uten fremdrift og utvikling.

Politianalysen (Regjeringen, 2013) er en norsk offentlig utredning fra et utvalg oppnevnt av Justis- og beredskapsdepartementet 8. november 2012 for å vurdere blant annet Politi- og lensmannsetatens ressursbruk, prioriteringer, kompetanse, ledelse og organisering. Analysen, som nevner flere eksempler på god ledelse i politiet, trekker også frem at ulik måloppnåelse kan være påvirket av ledelsesutøvelsen, og sier at:

[...] er det en rekke eksempler som viser ulik tilnærming til likeartede oppgaver, og stor variasjon i måloppnåelsen. En stor del av disse forskjellene mener utvalget kun kan forklares gjennom ulik utøvelse av ledelse. [...]

Dette illustrerer at det er store forskjeller i utøvelse av ledelse i politiet. Forskjellene kan i flere tilfeller tilskrives lederne selv, det vil si om lederne «tar ledelse» og er initiativrike innenfor gitte rammebetingelser eller handlingsrom, eller om de har en mer passiv utøvelse av lederskap. De enkelte ledernes personlige egenskaper kan dermed være avgjørende for hvordan ledelse utøves» (Regjeringen, 2013: 14.3.1).

De siste fire årene har jeg vært ute av politietaten og jobbet som daglig leder. Med basis i faglige standarder fra Quinn m.fl (2013), har både mål, kultur og struktur de siste fire årene vært under lupen og gjenstand for store endringer i bedriften jeg nå leder. Ny visjon, strategi og nye strukturer er blitt innarbeidet og absorbert, de er blitt levende i hverdagen og har gitt grunnlag for større trygghet, autonomi og ansvar. Dette gjør at jeg som leder må reflektere over hvordan jeg best møter den «nye» hverdagen, og jeg mener det er viktig at jeg forstår og møter også denne konteksten på riktig måte. At jeg som leder gir videre livsrom til utviklingen og endringen som har vært gjennomført og gjennomføres, slik at de ansatte får vokse og kjenne at det ansvaret de har tatt og tilliten de er gitt, har plass til å utfolde seg i organisasjonen. Hva er min rolle nå versus hva den var for fire år siden? Dette blir diskutert hos Adizes (1988), der han også blant annet tar for seg hvordan mål og lederstil må forandre seg i forhold til organisasjoners livssyklus.

Lederstudiet har gitt meg mange nye impulser og hjulpet meg til å se utfordringer i nye perspektiver, det har gitt nye innganger til løsninger eller forsøk på løsninger, og det har ikke minst bidratt til selvrefleksjon rundt rollen som leder og hvordan jeg utøver den. Men studiet har også gjort meg mer bevisst på hva det er som skaper konteksten, som legger føringer og skaper barrierer i utøvelsen av ledelse, samt hvordan man både kan skape og gripe mulighetsrommet (Strand, 2007, s. 120, 255, 349, 387) for å utøve den ledelsen man ønsker. Vil man noe, må man prioritere tid til det, og man må kunne se det handlingsrommet som potensielt ligger der. Strand viser til Rosemary Stewart og sier følgende:

[...] rolleutforming og handlingsrom varierer sterkt for identiske stillinger. Handlingsrommet er ikke definert en gang for alle, men kan utvides og trekkes sammen. [...] Men store variasjoner i handlingsrommet for samme formelle rolle er avhengig av ledernes oppfatning av grensene, kunnskap om muligheter og erfaring med risiko og utprøving (Strand, 2007, s. 398)

Strand viser også til at dette handlingsrommet er omtalt blant klassikere som (Barnard 1938) og (Simon 1957), der de bruker begrepene indifferenssoner og aksepteringssoner. Hverdagen

kan fint fylles med «nødvendig» administrasjon, der ledelse «drukner» i budsjett, prosedyrer og byråkrati, men uten tilstrekkelig ledelse vil kanskje heller ikke organisasjonens liv og ønsket kultur holde seg flytende. Gjennom arbeidet med politianalysen har en også kommet frem til at handlingsrommet som leder i politiet heller ikke er en gitt «firkant»:

Hvordan lederne utøver lederskap, henger ikke bare sammen med lederens personlige egenskaper, men også lederens formelle og erfaringsbaserte læring. En leder som gjennom læring har utviklet åpenhet, refleksjon, tillit og kompetanse i form av evne til å tåle og mestre usikkerhet, tvetydighet og konflikt, vil kunne tolke og definere handlingsrommet på en annen måte enn en leder som er orientert mot det trygge og sikre, og som gjennom læring har utviklet liten toleranse for det komplekse og skiftende (Regjeringen, 2013: kap 14.3.2).

1.3.Problemstilling

Tema jeg ønsker å se på er praktisk ledelse og hvordan lederen gjennom sine ulike lederroller kan være med å påvirke samhandlingen. Lederen vil gjennom utøving av de ulike lederfunksjonene/ rollene produsent, administrator, integrator og entreprenør (Adizes 1980), kunne ha ulik innvirkning på organisasjonen sin samhandling og kurs mot felles mål. De vil gjennom sin utøvelse av ledelse og tilstedeværelse kunne være med å sette eller påvirke både den formelle og uformelle agendaen i organisasjonen (Ekman, 2004). Grad av samhandling i organisasjoner kan også ha sammenheng med organisasjonskultur og ledelsen sin bevissthet rundt dette (Cameron et al., 2013).

På grunnlag av dette har jeg valgt problemstillingen; **Hvordan utøves ledelse gjennom samhandling?** Med dette mener jeg at det innenfor ledelse ligger noe essensielt i forhold til samhandling, og at *samhandling* og *ledelse* trolig ikke er uavhengige av hverandre.

Et ankepunkt til denne problemstillingen kan være at man vanskelig kan se for seg ledelse utført uten samhandling, og følgelig kunne man kanskje spurt «Hvordan utøves ledelse?». Imidlertid kan man lett se for seg mer eller mindre bevisst samhandling i utøvelsen av ledelse, eller at ledelsen praktiserer «macroleading» (Mintzberg, 2013) og har tatt i bruk fjernkontroll i sitt lederskap. For å si det med Mintzberg (2009a), så er det gjerne ikke slik at ledere springer rundt og utøver ledelse hele dagen, men gjennom alle handlingene de utfører, kan de utøve ledelse. Like fullt vil lederen også kunne fremme og utøve samhandling i ulik grad alt etter hvilke roller vedkommende fyller, eller hvordan vedkommende fyller disse rollene.

Kanskje vil det heller ikke være tilstrekkelig å kunne fylle bare en eller to roller, men at man må være balansekunstner mellom dem alle, at lederen som rollesjonglør vil være det nummeret som gir størst «applaus» fra organisasjonen, og mest og best handlingsrom for lederen.

1.4.Forskningsspørsmål

På grunnlag av valgte problemstilling har jeg kommet frem til følgende tre forskningsspørsmål jeg vil forsøke å finne svar på:

- Med hvem og hvordan inngår ledere i samhandling og hva preger denne samhandlingen?
- Hvordan fremmer ledelse samhandling i organisasjonen?
- Hvordan forstår lederen sin lederrolle, og hvordan samsvarer denne forståelsen med utøvelsen i praksis?

To nøkkelbegreper som må utdypes og konkretiseres i forbindelse med denne problemstillingen, er *ledelse* og *samhandling*. Jeg vil da se ledelse og styring opp i mot hverandre, samt at jeg gjennom å konkretisere begrepet samhandling, vil se dette oppimot samspill, og jeg vil også komme innom maktbegrepet.

1.5. Gjennomgang av oppgaven

Oppgaven er videre delt inn i et teorikapittel der jeg redegjør for sentrale begreper på grunnlag av aktuell teori, og hvor jeg også presenterer den teorien jeg vil bygge oppgaven på. Jeg vil også her komme inn på og redegjøre for litteratur og forskningsstatus innenfor området, før jeg i slutten av kapittelet vil sette retningen fra teori mot empiri.

Deretter vil jeg presentere data og metode og introdusere metodebruk og datainnsamling på grunnlag av aktuell teori. Jeg vil redegjøre nærmere for mitt eget ståsted, datainnsamlingen og analysen av denne, samt hvordan jeg som forsker også er en faktor i dette.

Jeg vil så i kapittel fire presentere de funn jeg har gjort gjennom analyse av mitt datamateriale, der jeg også vil holde disse funnene opp mot tidligere funn og resultater fra andre relevante forskningsprosjekter. Dette kapittelet vil jeg bygge opp på grunnlag av forskningsspørsmålene fra punkt 1.4.

I kapittel fem vil jeg drøfte aktuelle funn og analyse oppimot avhandlingens problemstilling, j.f punkt 1.3, og jeg vil forsøke å se på hvor vidt momenter fra kapittel fire er relevante i forhold til å kunne gi et svar på problemstillingen.

Til slutt vil jeg komme med en konklusjon der jeg drar sammen de funn og drøftinger som er gjort tidligere i avhandlingen, for å se om man gjennom dette kan komme frem til et overordnet svar for spørsmålet jeg reiste innledningsvis, før jeg ser litt utover horisonten og hva eventuelt videre forskning kan bringe inn.

2 Teori

2.1.Ledelse og styring

Ledelse, styring og lederroller er tre sentrale begreper i denne oppgaven, og jeg vil i dette kapitlet, gjennomgå aktuell teori og utgangspunkt for forståelsen av lederrollen i denne oppgaven. Første kjente presisering av at ledelse og styring/administrasjon er to ulike sett av funksjoner, kom Philip Selznick med, der hans perspektiv på ledelse i moderne litteratur omtales som *institusjonell ledelse*, eller *verdibasert ledelse* (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 411). Basert på Barnard (1968) og Selznick (1997) vil jeg hevde at felles verdier og å se helheten er en svært viktig del av det å drive ledelse, og at det i dette kan ligge noe sentralt også med tanke på samhandling og utøvelse av lederroller. Selznick fremholdt at man både fint kan inneha administrative stillinger på høyt nivå og ha myndighet til å fatte beslutninger, uten at man dermed nødvendigvis utøver ledelse (Selznick et al., 1997, s. 30-31).

Ledelse er definert og satt ord på av mange og på ulike måter. Etter gjennomgang av litteraturen, fant Bass at det er nesten like mange definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere begrepet (Bass & Stogdill, 1990, s. 11). Og de argumenterer også følgende for ulike utgangspunkt for å definere ledelse. Ut fra dette kan man si at det ikke er lett å si hvilken betraktning som beskriver fenomenet best. Jeg vil imidlertid forsøke å studere hvordan ledelse kan påvirke samhandling, og jeg mener at ut fra dette ståstedet vil Arnulf (2012) sin forståelse passe med mitt formål. I denne oppgaven vil jeg altså gå ut fra at ledelse er å legge til rette for individuell og samlet måloppnåelse, at det er å dra «lasset» sammen og å realisere sine mål sammen med andre. Arnulf hevder at:

Ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål [...] Et vesentlig element i begrepet ledelse handler om frivillighet og autonomi [...] Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt (2012: s 9 og 13).

Videre fremholder han at styring, som han likestiller med administrasjon, er strukturen i form av prosedyrer, regler og rutiner. Altså en formel nedfelt struktur som sier noe om hvordan organisasjonen skal fungere sammen (Arnulf, 2012: s 8). Ladegård og Vabo skiller på sin side mellom styring som lederens systemorienterte og ledelse som lederens personorienterte påvirkning og koordinering av atferd (2010), men sier samtidig at de to formene overlapper hverandre. Flere har også karakterisert styring som representant for det stabile og

forutsigbare, mens ledelse står for forandring, utvikling og det å takle endringer (Gjestrud, Engetrøen, Stamsø & Martinsen, 2009; Strand, 2007; Vabo & Ladegård, 2010). Selznick (1997) tangerer også bort i det samme der han skiller mellom organisasjoner og institusjoner. Organisasjoner mener han kan administreres/ styres gjennom sin livssyklus, mens institusjonelle prosesser hevder han må ledes og at de vil bestå som det overordnede. De institusjonelle prosesser vil ha fokus på hva virksomheten er, de holder fast ved en overordnet kurs og virksomhetens formål – der han sier at den institusjonelle leder i første rekke er en ekspert i å fremme og bevare verdier.

For å oppnå bedre samhandling i organisasjonen kan en se for seg at en eksempelvis vil kunne innføre mer styring i form av struktur, prosedyrer og regler for hvordan, når og av hvem dette skal gjennomføres. Alternativt kan en gjennom ledelse og etablering av visjon, felles overordnede mål og relasjonsbygging kanskje være med å skape en kultur for å gjøre hverandre gode og jobbe mot en fellesskapsforståelse/ -følelse som gjør at samhandling ligger mer latent i hele organisasjonen. Og kanskje kan en blanding av de to formene vise seg å være det som vil fungere best, og som vil gi en størst mulighet for å lykkes med en mer langvarig utvikling innenfor området. Jeg vil heller ikke tro at det ene kan utelukke det andre, men at de snarere vil være med å legitimere og understøtte hverandre slik at det snarere er snakk om en gjensidig avhengighet enn to uavhengige valg. Mintzberg kommer også til denne konklusjonen etterhvert, der han sier at «Managing is not one of these things but all of them: it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together» (2009a: s 44). Bruken av “management” her, kan trolig oversettes med “ledelse og styring” på norsk, og ikke en av delene (Johnsen, 2010, s. 177).

Selv om jeg videre i avhandlingen vil se på styring og ledelse som to gjensidig avhengige dimensjoner og virkemidler en leder kan bruke for å oppnå ønsket resultat, vil jeg også som (Johnsen, 2010, s. 177) se på dem som representanter for to ulike orienteringer, der styring er systemorientert og ledelse er personorientert. Styring handler om å administrere, og å sette i verk systemer og strukturer som hjelper menneskene og organisasjonen til å gjennomføre rutineoppgaver på en vellykket måte. Ledelse taler til mennesket, synliggjør visjonen og bidrar til motivasjon og inspirasjon gjennom å ta mennesket på alvor, gi anerkjennelse, selvspekt og følelsen av høre til og å være autonom (J. F. Kotter, 2009, s. 66). Ledelse skal bringe organisasjonen videre, håndtere forandring, utvikling og det ukjente, mens styring i

større grad står for standardisering og stabilitet. Virkemidlene kan trolig ikke utelukke hverandre og begge må trolig være tilstede for at man skal kunne ha en velfungerende organisasjon. Sørhaug hevder at «Ledelse uten styring er blind, mens styring uten ledelse er tom [...] Isolert fra hverandre er de to aspektene ved lederskap egentlig uten legitimitet» (2010, s. 72). Vabo og Ladegård har sett på muligheter for at man kan si at styring og ledelse er gjensidig avhengig eller betinger hverandre, men de ser også på momenter for at de erstatter hverandre eller er konkurrerende (Ladegård & Vabo, 2010, s. 26-28). De og blant annet Sørhaug definerer også begrepet lederskap som et samlende og overordnet begrep for styring og ledelse (2010, s. 17; 2010, s. 71), og Kotter sier at «Leadership complements management; it doesn't replace it» (J. P. Kotter, 1999, s. 52).

For å konkretisere begrepene styring og ledelse, og for å lettere kunne si noe om hvordan dette eventuelt påvirker samhandling, har jeg utarbeidet en tabell som deler opp disse to funksjonene, tabell 1. Tabellen er basert på (Arnulf, 2012; Strand, 2007; Vabo & Ladegård, 2010), men er justert i forhold til formålet her og den gir en skjematisk oversikt på hva som preger eller kjennetegner styring og ledelse.

Tabell 1: Styring og ledelse i skjematisk oppsett etter Arnulf, Strand og Vabo og Ladegård

| Styring | Ledelse |
|---|---|
| Orden og sammenheng | Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning |
| Planer og budsjetter | Skaper visjon og arbeider for å realisere den |
| Organiserer og bemanner | Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon |
| Overvåker og løser problemer | Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider |
| Fremhever avtaler, er distansert og rasjonell | Er interessert i andre, gir dem myndighet |
| Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen | Er proaktiv til muligheter og trusler |
| Oppskrift eller bruksanvisning | Påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål |
| Rammer og regler | Frivillighet og autonomi |
| «Finne seg i..» | «Slutte opp om..» |
| Stabilitet | Forandring og utvikling |
| Systemorientert | Personorientert |
| Mal og struktur | Skjønn |
| Deduktiv | Induktiv |

Skal en spille et nytt spill sammen med andre, må en kjenne reglene, grensene, målene og funksjonene i spillet. I innlæringsfasen må det være fokus på styring i form av regler, bruksanvisning, funksjoner m.m, for å kunne komme til et punkt der deltakerne deler denne

forståelsen og kan ta ut sitt potensiale og være autonome i utøvelsen av spillet. Spilletts regler vil da være kjent og de kan ligge levende i deltakerne, slik at fokus i større grad kan føres over mot ledelse, der mål, handlingsrom og verdier delvis erstatter og underbygger styringsfunksjonene.

2.2.Samhandling og samspill

Samhandling er et sentralt begrep i denne oppgaven, og ordet i seg selv er et positivt ladet ord. Det bærer i første omgang med seg forventninger om muligheter og vekselvirkninger mellom flere aktører som handler sammen. Samtidig har det alltid sin pris å samhandle (Repstad, 2004, s. 11), og dette gjør kanskje at det også bærer med seg tanker om utfordringer, konflikter, merarbeid og frykt for tillitsbrudd.

Knudsen fremholder at tillit mellom partene og muligheten for reell nytte av samarbeidet, vil være de avgjørende komponentene for å kunne oppnå god samhandling. I praksis er det den enkelte eller den enkelte enhet sin evne til å samhandle med andre ut fra disse premisene som er avgjørende (Knudsen, 2004). Når det er sagt, vet vi at tillit ikke er noe man kan kreve eller bestemme skal eksistere mellom parter. Jacobsen og Thorsvik (2007: s 117) minner også om at tillit mellom personer og grupper av personer ofte er et resultat av samhandling over tid, og at tillit ofte er noe som tar lang tid å bygge opp, men kort tid å bryte ned igjen.

Knudsen fremhever at begrepene samarbeid, samhandling, transaksjon, koordinering og samordning ikke er utvetydige. I et forsøk på å avklare forskjellen mellom «coordination» og «cooperation» (samordning og samarbeid) baserer Knudsen seg på (Mulford og Rogers, 1982) når han definerer koordinering som «en prosess hvorved to eller flere organisasjoner skaper/ bruker beslutningsregler som er utformet med sikte på kollektiv opptreden i et felles handlingsmiljø» (Knudsen, 2004, s. 24). De skiller mellom koordinering og samarbeid gjennom å se på koordinering som noe mer formalisert og ressurskrevende, mens jeg i likhet med Knudsen vil legge mer vekt på handlinger og prosesser snarere enn konkrete vedtak. Kontakten kan like fullt være uformell som formell og autonomi kan opprettholdes sammen med koordinering (2004, s. 24). Kotter snakker om å bemyndige mennesker gjennom samkjøring, der samkjøringen har tatt høyde for å kommunisere ut en tydelig retning gjennom hele organisasjonen, og der visjon og overordnet felles mål vil sette en tydelig retning for

hvordan eller i hvilken retning tiltak må peke (J. F. Kotter, 2009, s. 65). Noe som gjør at organisasjonen vil være koordinert og trekke i samme retning.

Knudsen sidestiller samhandling og transaksjon, og bruker disse to begrepene synonymt med hverandre, noe han sier gjenspeiler at ytelse utveksles mot motytelse (2004). Jeg vil her bruke benevnelsen *samhandling*, men jeg er på linje med Knudsen i forhold til at det er transaksjoner som skjer, samtidig mener jeg at bytteforholdet kan være at man innser at samhandlingen vil gi bedre felles måloppnåelse, at man opplever anerkjennelse, at man opplever å få brukt mer av sin kompetanse, eller at den vil ta gruppen/ organisasjonen nærmere visjonen.

Knudsen setter opp to perspektiver på samarbeid; utvekslingsperspektivet og mandatperspektivet. Utvekslingsperspektivet dreier seg om koordinering uten ordre ovenfra, mens mandatperspektivet forutsetter at en overordnet instans gir ordre om samhandling mellom enheter på lavere nivå (2004, s. 26). Imidlertid sier også Knudsen videre at skillet ikke er så entydig, i og med at formell maktposisjon sjelden er tilstrekkelig for å tvinge gjennom koordinering mellom lavere enheter.

2.2.1. Utvekslings- og mandatperspektivet

Et underliggende premiss for utvekslingsperspektivet vil være at enhetene, i erkjennelse av gjensidig avhengighet, og ut fra ønske om å realisere sine mål, vil søke å komme frem til en fornuftig oppgavefordeling for samhandling. Imidlertid kan dominans- og avhengighetsforhold forandre grunnlaget for likhet i utvekslingen eller samarbeidet, og *interesse- og maktforholdene* mer enn den direkte nytteeffekten kan være med på å bestemme partenes vilje og evne til samarbeid (ibid: s 27). Et resultat av dette, sier Knudsen basert på (Benson, 1975), er at samarbeid ikke bare avhenger av partenes evne og positive innstilling til samarbeid, men også av overordnede politiske og økonomiske rammebetingelser (2004, s. 27).

Knudsen hevder at formelle målformuleringer, skriftlige instruksjoner og organisasjonsplaner vil være normsettende for arbeid og holdninger i nye virksomheter, og at man etter en periode vil se at dette i stor grad erstattes av uformelle normer basert på ulike erfaringer, forventninger og standarder (Knudsen, 2004 kap. 1.2.1). Oppmerksomheten vil skifte fra de formelt definerte

målene og oppgavene, til å dreie seg om hva enheten selv oppfatter som viktige oppgaver og hva som er enhetens egen ideologi. Dette vil danne det normative grunnlaget for virksomheten, og kan fort gi et annet fokus, som beskyttelse av interessesfærer, krav om ressurser, kamp om oppgaver med mer, selv om de opprinnelige og formelle målene sa noe helt annet.

Et eksempel innenfor politiet kan være at dette oppstår på stasjonsnivå eller i store seksjoner med spesialiserte avdelinger, der de ulike enhetene eller avdelingene kan ende opp i en kamp med hverandre snarere enn å samhandle for felles måloppnåelse. Eksempelvis vil man i store etterforskningsaker være avhengig av en god og fleksibel samhandling mellom etterforskning, spaning, etterretning, operative spesialavdelinger med mer, der en god del av disse trolig må bevege seg utenfor det som de oppfatter som sine viktigste oppgaver og enhetens ideologi, for at seksjonen eller organisasjonen skal oppnå en best mulig samhandling. Dette kan være utfordrende og det vil kreve bevisste valg og langsiktig helhetstenking av lederne. Det kan være fort gjort å gå i popularitetsgrøften, og vandre der sammen med sine fornøyde medarbeidere, mens organisasjonen lider av manglende måloppnåelse eller dårlig ressursutnyttelse.

Ofte finner man at ledere vurderer sin egen innsats, og blir vurdert av sine medarbeidere, etter hvilken grad de lykkes i å øke ressurstilgang og sikre sine enheter de mest interessante arbeidsoppgavene, eller de «riktige» oppgavene (Knudsen, 2004, s. 28).

To viktige maktfaktorer sier Knudsen (ibid, s 30), kan være kontrollen med sentrale funksjoner i nettverket, og adgangen til politisk eller økonomisk ekstern støtte fra f.eks det overordnede administrative apparat. Sentrale funksjoner innenfor politiet kan være spesialfunksjoner som f.eks spaning, teknisk utstyr og kompetanse, etterretningsinformasjon, operative spesialfunksjoner, analysefunksjoner med mer. Maktfaktorene kan trolig bindes gjennom stram styring, men faren er at en slik styring vil gi lite fleksibilitet og at enheter resignerer i forhold til samhandlingsutfordringer (ibid). Utøvelse av aktiv ledelse gjennom å peke på felles målutfordringer og gevinsten av samhandling, vil i større grad kunne gi partene innsikt i at de har noe å gi samtidig som de har behov for å ta imot. De vil gjennom å være bevisste på felles visjon og mål, også lettere kunne se seg selv i et helhetsperspektiv der de er avhengige av hverandre gjennom delvis overlappende funksjoner og utveksling av ressurser som er viktige for begge parter (ibid, s 32).

Koordinering ovenfra vil i enkelte tilfeller fremstå som nødvendig, men vil i mange tilfeller ikke være tilstrekkelig, selv om kontrollmulighetene vil være sterke. Forholdene bør istedenfor legges til rette for gjensidig tilpasning, og slik kunne påvirke ulike parters tilpasningsdyktighet på en positiv måte (Knudsen, 2004, s. 34). Koordinering gjennom plan og struktur vil kunne gi gode referanserammer for hvordan denne samhandlingen skal fungere, eller hva som forventes, men innen mange viktige samhandlingsområder vil gjensidig tilpasning og da godvilje, initiativ og selvkontroll være avgjørende.

For å kunne få til en god og fruktbar samhandling vil man i de fleste tilfeller være avhengig av både struktur (koordinering) og kultur, og man kan med god grunn se på mandatperspektivet som en forlengelse av utvekslingsperspektivet, og ikke et motstykke til det (ibid, s 36). Basert på (Bradach og Eccles 1989; Ouchi 1980) snakker Johnsen også om signaler, ordrer og normer, som tre ulike mekanismer for koordinering eller samordning i organisasjoner. Dette må ledelsen i organisasjonene sørge for at organisasjonen oppfatter og tar hensyn til gjennom å utforme og utøve både styring og ledelse (Johnsen, 2010, s. 177).

Ledelsen i organisasjoner må derfor utforme og utøve både styring og lederskap slik at organisasjonen oppfatter og tar hensyn til prissignaler, har gode rutiner for ordregivning og ordremottaking og utvikler og beholder gode normer (ibid).

2.2.2. Begrepsbruken samhandling og samspill

I avhandlingen vil jeg legge vekt på at samhandling står for handlinger mellom personer, eller grupper av personer der målet er å være produktive sammen, og der en makter å skape en interaksjon som resulterer i at summen av teamet av samhandlende, er større enn summen av hver enkelt. Eksempelvis vil straksetterforskning innenfor politiet (selvsagt må dette komme i prioritert rekkefølge i forhold til f.eks livredning), der den operative enhet på åstedet foretar umiddelbar bevissikring/ avhør og sikrer dette tilfredsstillende med tanke på å nå sluttmålet på en best og enklest mulig måte, være et godt samspill mellom orden og etterforskning. Er det aktuelt, vil også relevant informasjon enkelt og oversiktlig tilflyte forebyggende med tanke på å redusere risiko for fremtidige hendelser. Gevinsten kan bli raskere oppklaring, bruk av mindre ressurser, kvalitetsfølelse fra kunder/ klienter og høyere felles måloppnåelse.

Begrepet samhandling vil vise til noe viktig med tanke på helhetstenking, og kanskje kan en sidestille samhandlingskultur med en indirekte god koordinering, der overordnet koordinering har gått over til å bli en «innebygd koordinering». Imidlertid vil det stå åpent hva som kan være katalysatoren i overgangen mellom koordinering og «innebygd koordinering», mellom samspill og samhandling. Barnard (1968, s. 256) hevder at «The creative side of organizations is coordination».

Samspill vil jeg definere som det arbeidet der en bare fungerer sammen uten å tenke over hvilket felles mål en jobber sammen mot, og hvordan en kan jobbe bedre sammen mot dette målet. Eksempelvis vil ordenspatroljen i eksempelet over kun tenke på å avverge kriminell handling eller avslutte aktuelt oppdrag, uten å nevneverdig ha i tankene hvordan deres arbeid henger sammen med videre arbeid i saken eller hvordan deres håndtering eller deling av informasjon kan influere på videre forebyggende arbeid. Personene eller enhetene fungerer sammen og gjør det de må gjøre. Det foregår en viss koordinering, men det er ikke nødvendigvis noen tanke for et helhetsperspektiv eller for hvordan de kan «spille» hverandre gode. Resultatet kan blant annet bli dobbeltarbeid, lav måloppnåelse og synkende tillit fra de som opplever seg som kunder eller parter i forhold til jobben som da blir gjort.

Som vist til tidligere i kapitlet kan ledere trolig påvirke denne samhandlingen, både ved å påvirke den strukturelle rammen, og gjennom å være med å bygge samhandlingskultur, der enhetene selv tar initiativ og er bevisste på helhetsperspektivet og hvordan de kan være med å fylle dette. At linjene ligger der og er overordnet klare, også når det er hektisk og turbulent, og omstendigheten har gjort at detaljert planlegging eller prosedyre for situasjonen ikke har vært mulig. Cameron & Quinn, som definerer fire ulike organisasjonstyper, fremhever klankulturen som en samarbeidsrettet kultur preget av blant annet delte verdier og mål, teamarbeid, deltakelse, individualisme og «å være oss» (2013, s. 46-47).

Når for eksempel turbulente og hurtig endrede omgivelser gjør det vanskelig for ledere å planlegge langt frem i tid, og når beslutningstakingen er usikker, så vil en effektiv måte å koordinere organisatorisk aktivitet på være å sikre at alle ansatte deler de samme verdiene, overbevisningene og målene (Cameron et al., 2013: s 47).

En ekstra utfordring kan ligge i å få til god samhandling med aktører som innehar en ekspertrolle, eller innehar nøkkelfunksjoner/ har tilgang på nøkkelinformasjon. Innenfor dette kan det oppstå «småkonger», eller stater i staten som kan ha problemer med samhandling eller

autoriteter. Slike grupper eller personer kan også oppstå innenfor politiet, og en viktig lederoppgave vil da være å hjelpe de enkelte ekspertene/ ekspertgruppene til å se helheten i og formålet med virksomheten (Strand, 2007: s 423).

For å konkretisere begrepene samhandling og samspill, og for å lettere kunne si noe om hvordan samhandling påvirkes av styring og ledelse, har jeg utarbeidet en tabell (tabell 2) som deler opp disse to funksjonene i ulike kjennetegn. Tabellen tar utgangspunkt i (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Knudsen, 2004; J. F. Kotter, 2009; Strand, 2007), og gir en skjematisk oversikt på hva som preger/ kjennetegner samhandling og samspill. Ulike begreper kan ha vært brukt av de ulike bidragsyterne, og tabellen er således tilpasset denne oppgaven og tema for den.

Tabell 2: Sammenstilling av momenter for samspill og samhandling, basert på Jacobsen og Thorsvik, Knudsen, Kotter og Strand

| | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Samspill/ koordinering | Samhandling/ «indre koordinering» |
| Regler og prosedyrer | Tillit |
| Se seg selv/ sin rolle | Se andre/ helheten |
| «Stram line» | Bemyndigelse |
| Oppgave/ kort perspektiv | Visjon/ overordnet mål |
| Formalisert | Autonomi |
| Status quo | Utvikling/ fremtid |

Å samspille, eller fungere sammen, kan man ikke unngå all den tid man ikke inntar en eremittilværelse, noe som selvsagt er uunngåelig i all ledelse. Å utøve samhandling vil imidlertid kreve en langt mer bevisst og helhetlig tenking. Samhandling gir potensiale til å være mer enn summen av hver ansatt, og til å jobbe sammen mot felles mål og visjon, og hvor jobben en utfører i stor grad er med på å løfte jobben den annen gjør. Man ser imidlertid også her, at det som ved så mange andre skiller, ikke kan pekes ut et skarpt skille som evner å sortere alle ulike situasjoner til å plasseres enten på den ene eller den andre siden. Det er flytende overganger og en balansegang i hverdagen, men der det er rimelig å anta at «...for å lykkes med samarbeid i praksis kreves det god ledelse, god organisasjonskultur, vilje og evne» (Knudsen, 2004, s. 70).

2.3.Makt og autoritet

«Lederen greier ikke alltid å påvirke medarbeidere gjennom inspirasjon, entusiasme og motivering. Før eller senere må en leder bruke makt» (Berg, 2003, s. 78). Makt og autoritet blir altså en basis for å kunne styre og utøve innflytelse på andre. Gjennom praktisk arbeid har lederen makt, og spørsmålet blir hvordan han velger å forvalte denne makten. Lederen kan ikke velge og ikke ha makten, men han kan akseptere at tilsatte har forventninger til forvaltningen av den. Lederen kan heller ikke velge bort forventningene som ligger der, de vil uansett være der, knytt til den rollen han går inn i.

Max Weber har behandlet og omtalt makt og autoritet. Weber selv forstår makt som «the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests» (1964, s. 152). Imidlertid kan ikke styring og påvirkning over tid baseres på maktutøvelse, og i de fleste tilfeller følger også underordnede frivillig den styring som utøves av overordnede, noe også Weber var opptatt av å forstå. Ren makt skilles fra autoritet, ved at utøvelsen av makt og innflytelse gjennom autoritet oppfattes som legitim av dem den rettes mot (Weber, 1971, s. 73 - 80).

Strand fremhever at hos både Foucault og Weber går begrepene makt og autoritet over i hverandre, og han sier videre basert på (Foucault, 1976) at «den effektive og aksepterte makt fremtrer nettopp som autoritet, evne til å bli adlydt uten at det stilles spørsmål». Imidlertid er legitimitet, eller forestilling om dette, nødvendig for at så skal være mulig og maktmidlene settes generelt i bakgrunnen (Strand, 2007, s. 404).

Samtidig som makt og autoritet er nødvendig for å kunne drive god ledelse, vil det være en balansegang med etiske grøfter på begge sider, der både de mektige og avmektige lederne står i fare for å falle ut i en grøft, eller bevege seg inn i etikkens grenseland (Ibid). Det handler om forvaltning og verdier, der lederen må bruke makten og ha vilje og mot til å lede, der den genuine interessen for mennesker og deres arbeid, kombinert med mot til å sette grenser og å si ifra er sentralt. Og også her bygger lederen tillit, ved å være til stede og ha interesse for sine tilsatte, ved å forvalte makt på en god måte og ikke misbruke den. Som Shakespeare sier det i (Greenleaf, Spears, Covey & Senge, 2002, s. 56) «They that have power to hurt and will do none...».

2.4.Kultur og verdier (- struktur og rutiner)

Verdier og organisasjonskultur vil være preget av menneskesyn, og menneskesyn vil kunne skape muligheter eller sette begrensninger for utøvelse av ledelse. Forutsetningene vil være ganske ulike med et menneskesyn som sier at mennesket er grunnleggende egoistisk og søker sitt eget beste i motsetning til et menneskesyn som ser på mennesket som en del av fellesskapet, som en ressurs til felles utvikling og forbedring. Hvilket syn som er fremtredende vil sannsynligvis påvirke kulturen og verdier, og det vil skape rom eller begrense ledelse og ansatte. Ghoshal (2005) berører dette allerede i sin overskrift «Bad management theories are destroying good management practices», der det grunnleggende menneskesyn er det avgjørende. Tar man tilliten fra mennesket, tar man også bort selvstendigheten, engasjementet og ansvarsfølelsen.

Organisasjonskulturen vil prege hvordan folk forholder seg til hverandre, hvordan de vurderer og bidrar med ideer, hvordan de tenker om seg selv, sin kollega og bedriften/ organisasjonen som helhet og i gitte situasjoner. Schein er ofte den det refereres til når man skal forsøke å si hva organisasjonskultur er, og han berører nettopp disse sidene ved det, der han sier at organisasjonskultur er:

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, Arnulf & Brun, 1987, s. 7).

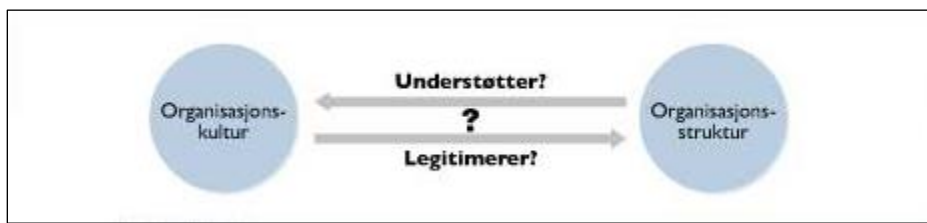
Ekman fastholder og argumenterer for lederens betydning med tanke på å være påvirket av kulturen, og han fremsetter påstanden om at kulturen fastsettes og spres i småpratet – at det er småpratet som er kulturens bærer (2004, s. 64). Glomseth (2009) har sett på Ekman sitt arbeid oppimot norsk politi, og han konkluderer med at ledere vil ha stor nytte av og potensiale i å kjenne til og være bevisste på denne tankegangen.

Organisasjonsstrukturen er på mange måter en organisasjon sitt «skjelett», der den angir form og formelt fordeler oppgaver, ansvar og beslutningsmyndighet. Den vil ha tre generelle effekter på atferd; fokus, koordinering og stabilitet. Men selv om hovedhensikten med

organisasjonsstrukturen er å påvirke atferd i en bestemt retning, er det ikke slik at det vil være perfekt samsvar mellom den formelle strukturen og det som faktisk skjer i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 63 og 109).

Som ledelse og styring vil henge sammen, vil også kultur og struktur henge sammen. Kultur og struktur kan i liten grad skilles fra hverandre, og som Hennestad sier i sin artikkel, så vil kultur kunne legitimere struktur og struktur vil kunne understøtte struktur, j.f fig 1 Allaire og Firsirotu i (Hennestad, 2004). Videre sier Hennestad at det er nettopp i spenningene mellom disse to, i det uavklarte, at drivkreftene til utvikling og nyskaping ligger. Struktur kan ikke direkte skape kultur, og kultur avgjør ikke fullt ut hvordan struktur virker, men de står i et viktig gjensidig påvirkningsforhold til hverandre.

Figur 1: Allaire og Firsirotu gjengitt av Hennestad (2004)



Nettopp dette siste er det sentrale. Ledere kan ikke velge bort det ene og bare forholde seg til det andre. De to elementene henger tett sammen og vil ha betydning for hverandre. Jacobsen og Thorsvik fastholder at ledere som skal forstå og styre organisasjoner, også må forstå hvordan struktur og kultur virker sammen (2007, s. 145).

2.5.Lederroller

Strand sier om roller at dette er noe som kan identifiseres innenfor alt sosialt liv, det være seg om dette dreier seg om formell organisering eller om det er den uformelle samhandlingen mellom mennesker. Han definerer videre rolle ut fra (Aubert 1979) og sier at «En rolle utgjøres av summen av de normene som knytter seg til en posisjon» (Strand, 2007, s. 388). Strand sier videre at normene kommer til uttrykk både gjennom formelle bindinger og fullmakter knyttet til rollen, de forventninger aktuelle aktører stiller til rolle innehaveren samt rolle innehaverens egne tolkninger. I dette ligger det at rolleforståelsen kombinerer det subjektive med det objektive, personens oppfatning og tolkning med den formelle utforming

av stillingen, det individuelle kombineres med det kollektive, personen handler innenfor en sammenheng som gir føringer og mening (Ibid).

Innenfor to hovedretninger i ledelse, ser den ene på lederen som den uunnværlige, som den som er bærer av organisasjonen og som sikrer dens fremtid, mens den andre ser lederen som lett utskiftbar, som innehaver av en rolle som lett kan fylles av andre. Den første vektlegger samspillet mellom aktør og struktur, der man tar høyde for at lederrollen formes i spennet mellom disse. Forventninger til rollen vil altså være der både fra organisasjonen, regelverk, eksterne interessepartnere med mer, men den vil også kunne formes av aktøren selv i det handlingsrommet som ligger der, eller som vedkommende kan skape. «Ledere har muligheter til påvirkning dersom de vet og vil. Handlingsrom kan vinnes» (Strand, 2007, s. 416). I det andre perspektivet ser man for seg lederen som bare går inn i en forhåndsdefinert rolle, der de omkringliggende forventninger og struktur ikke gir noe rom for individuell utforming og påvirkning av utførelsen. Askeland sier det slik:

På den ene side har man en tradisjon som legger vekten på lederen som person. Lederen blir da sett som den avgjørende faktor for å forstå organisasjoners (og grupper) atferd og effektivitet. Den andre hovedretningen tar utgangspunkt i faktorer utenfor lederens kontroll. Innen en slik tilnærming vil det gjerne være konteksten (organisasjonen) som legger føringer på det handlingsrom lederen har, og lederen må tilpasse seg de etablerte mønstre (Askeland, 1998, s. 33).

Min hypotese innebærer at lederen i stor grad kan være med å utforme og påvirke utførelsen av sin lederrolle og ledergjerning, og at han gjennom dette kan være med å lede organisasjonen sin mot ønsket kultur og struktur.

Askeland (2013) trekker frem to sentrale dimensjoner innenfor ledelse som skiller mellom realitet og konstruksjon, og mellom aktør eller struktur. Dette er kunnskapsteori/ epistemologi og handlingsteori/ ontologi. Kunnskapsteorien handler om ulike syn på den sosiale virkelighet, og har ulik oppfatning av om den skal betraktes som en objektiv realitet, eller om den først blir «virkelig» gjennom vår tolkning og «konstruksjon» av den. Det første synet kalles positivisme, mens det andre synet omtales ofte som subjektivisme eller fortolkende. Handlingsteorien skiller mellom om man skal ta utgangspunkt i overordnede strukturer eller individuelle vurderinger og behov for å forstå individuell og kollektiv handling. De to tilnærmingene omtales ofte som struktur og aktør- eller individorientert. Grovt sett kan man si

at lederen som «uunnværlig» finnes under aktørperspektivet, mens lederen som lett utskiftbar «lyspære» finnes under strukturperspektivet.

Tabell 3: Askeland (2012, s. 24) etter ide av Kemmis (2009, s. 21) - en oversiktstabell over fire tradisjoner/ perspektiver i organisasjons- og ledelsesteori, med implikasjon for verdier

| | Kunnskapsteoretisk dimensjon | |
|-------------------------------------|---|--|
| Handlingsteoretisk Dimensjon | Positivistisk <i>Rasjonell/ analytisk</i> | Subjektivistisk <i>Fortolkende</i> |
| Struktur <i>Kollektiv</i> | System Systemer i avhengig og strategisk tilpasning til omgivelser. Ledelse forstås som sosial interaksjon, dvs ritual, funksjon, systemstrukturert. Felles formulerte verdier basert på dialog mellom interessenter | Institusjon Organisasjoner preget av kultur, regler og normer i organisatoriske felt Ledelse forstås som sosialt strukturert, formet av diskurs og tradisjon. Organisatoriske verdier tilpasset samfunnets verdier og som ramme for organisasjonens medlemmer |
| Aktør <i>Individ</i> | Instrument Organisasjon som instrument for måloppnåelse: rasjonelle agenter opptrer kollektivt på grunn av nytte Ledelse forstås som individuell atferd, sett ut fra utførelse, hendelser og effekt Eiers verdier/ Individuer med stabile preferanser og verdier | Assosiasjon Intensjonelle aktører med felles mål og verdier, og med interesse for organisasjonens overlevelse Ledelse forstås som intensjonell handling, formet av mening og verdier. Individer med felles verdier og intensjoner |

Ulike ledelsesteorier plasserer seg i ulike områder innenfor disse fire kategoriene. Einar Aadland med autentisk ledelse (2004), Selznick med institusjonell ledelse (1997) som delvis videreføring av Chester Bernard (1968), vil alle ligge til høyre eller tenderer over til høyre side av tabellen. Imidlertid vil det hele tiden være et spenn mellom aktør og struktur, mellom kollektive verdier og individuelle verdier, og kanskje kan det her være at verdibasert/ helhetlig ledelse kan utgjøre et «nav», eller en bro, som vil være et redskap til å balansere mellom de ulike faktorer eller verdier på en best mulig måte. Lederen må være pådriveren og utøve lederskap, og slik bygge bro i spennet mellom aktør og struktur. Den levende organisasjonen vil nettopp leve i å bevege seg dynamisk i dette spennet, noe som både vil gi utfordringer og muligheter, ro og uro, stabilitet og brytninger, men man kan kanskje unngå hemmende konformitet og dødt samspill.

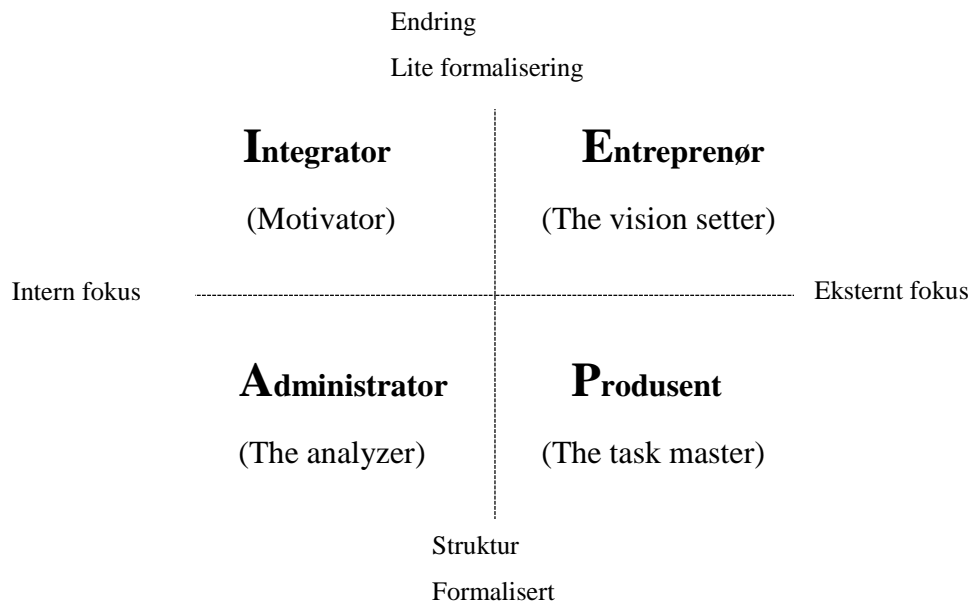
2.6. Adizes

Quinn (Hart & Quinn, 1993, s. 551) argumenterer for at ledelse er et komplekst fenomen, og at verdier er en faktor i dette, der det handler om å balansere ulike interesser og verdiorienteringer. Ledelse handler om å håndtere dilemmaer rundt fokus på interne eller eksterne forhold, samt fokus på stabilitet eller fleksibilitet og endring. Han kommer slik frem til et firedelt rollemønster som ledere må balansere i og håndtere for å bidra til gode organisasjoner:

[...] the model posits four competing demands which all top managers and executive leaders face: Innovation [...], commitment [...], efficiency [...], performance [...]. [...] leadership roles associated with each of these demands – Vision setter, Motivator, Analyzer and Task master (Hart & Quinn, 1993, s. 551).

Quinn påpeker også linken til Talcott Parsons sitt arbeid (Parsons, 1959) og hans grunnleggende oppgaver organisasjoner må ivareta for å yte godt og for å sikre langsiktig overlevelse. Noe av utfordringen med å bruke Adizes, er at han ikke henviser til andre kilder for sitt arbeid, annet enn at han viser til konklusjoner av eget utført arbeid, men i liten eller ingen grad hvilket empirisk og teoretisk grunnlag han bygger dette på. Imidlertid viser det klart at det er arbeidet til Quinn og kolleger som har vært fundamentet også for Adizes når han har utviklet sine fire roller for ledelse, (P) produsent, (A) administrator, (I) integrator og (E) entreprenør (Adizes, 1980). Og man kan sammenstille Quinn og Adizes sine roller der Produsent samsvarer med The task master, Administrator med The analyzer, Integrator med The motivator og Entreprenør med The vision setter, se figur 2 under.

Figur 2: Skjematisk oppsett av lederroller etter Quinn og Adizes. Quinn sine roller i parentes



Rollene er overlappende og delvis konkurrerende der Quinn også får frem dette i sin benevnelse av skjemaet, og sier han har gitt det navnet The Competing Values Framework:

[...because the criteria seem initially to carry a conflicting message: We want our organizations to be adaptable and flexible, but we also want them to be stable and controlled (Hart & Quinn, 1993, s. 549).

Adizes fremholder at ingen av lederrollene må falle helt ut, at det ved bortfall av noen av lederrollene vil det oppstå en av ulike typer «mismanagement», og Adizes selv peker på femten ulike mismanagement-stiler (Adizes, 1980, s. 101). Imidlertid vil ikke en leder selv kunne fylle alle disse rollene på samme tid, ei heller være like ressurssterk innenfor alle rollene, noe som heller ikke synes nødvendig i henhold til Adizes. Tvert imot sier Adizes, og viser også da til Drucker sine fire mennesketyper, er det ikke mulig at en person kan fylle alle rollene samtidig, eller være like dyktig i alle rollene. For å fylle rollene er man avhengig av en management-mix.

Han hevder også at de ulike rollene vil kunne ha konflikter seg imellom, og viser til at konflikten vil gå mellom tre par av lederroller. For det første vil Administratorrollen (som er konservativ og orientert mot stabilitet) kunne representere konflikt med Entreprenørrollen

(som er utviklingsorientert og ønsker endring). Produsentrollen (som er kortsiktig og prestasjonsorientert) er potensielt i konflikt med Integratorrollen (som krever tid og er relasjonsorientert). Til slutt hevder Adizes at Entreprenørrollen vil være i konflikt med Integratorrollen, da den første snakker hele tiden, mens den siste er god til å lytte.

Lederen vil derfor være avhengig av å kunne komplimentere sine egne ferdigheter med øvrige ressurser i organisasjonen eller lederteamet, der de enkelte ledere har ulike svakheter og styrker relatert til Adizes sine rolleprofiler (Adizes, 1980, s. 78-85).

Adizes (1980, s. 104) er imidlertid klar på at en god leder må være i stand til å spille alle rollene, han kan ikke ha noen nuller (å ikke kunne utøve rollen i det hele tatt) i sin PAIE-kode. Dette vil da si at han utmerker seg i noen av rollene og klarer seg greit i andre.

Adizes legger logisk nok ulike funksjoner til de ulike rollene. Det forventes at en leder kan skape resultater eller produsere serviceytelser bedre eller på høyde med konkurrentene. Adizes sier at for å kunne utøve denne funksjonen må lederen kjenne sitt felt, og han må prestere nødvendig trykk for å få hjulene til å gå riktig rundt, noe Adizes legger til produsentrollen. Administratoren skal koordinere, sette opp regler, skape prosedyrer og kontrollere, rett og slett sikre at systemet fungerer etter planen. Entreprenøren må være en organisatorisk entreprenør, og kunne endre målene og de systemene som gjennomfører de, kunne identifisere handlingsmuligheter og være parat til å løpe risiko. Og til sist i firkløveren er integratorrollen som transformerer det individuelle til gruppe, som samler en hel organisasjon om mål og strategier (Adizes, 1980). Disse fire rollene skiller seg ut i adferd, men har et felles karaktertrekk:

De har en endimensjonal, ensporet tankegang. De har en begrenset oppfatning av sin egen personlighet og av andres forventninger til deres rollestil. Usmidig endimensjonal adferd griper forstyrrende inn i organisasjonen [...] forårsaker mismanagement. Men viktigere enn de organisatoriske sider er at mangel på smidighet har negativ virkning på individet og dets evne til å funksjonere i organisasjonen (Adizes, 1980, s. 63).

Adizes (1980, s. 101) hevder, som jeg har vært inne på tidligere, at hver av disse egenskapene er nødvendige, men ikke tilstrekkelige for en god lederstil. Ledere bør utmerke seg i noen av

dem, men ikke i den grad at andre neglisjeres, og en stil er ikke ineffektiv fordi den fokuserer på en rolle, men fordi evnen til å utføre andre roller mangler.

2.7.Strand

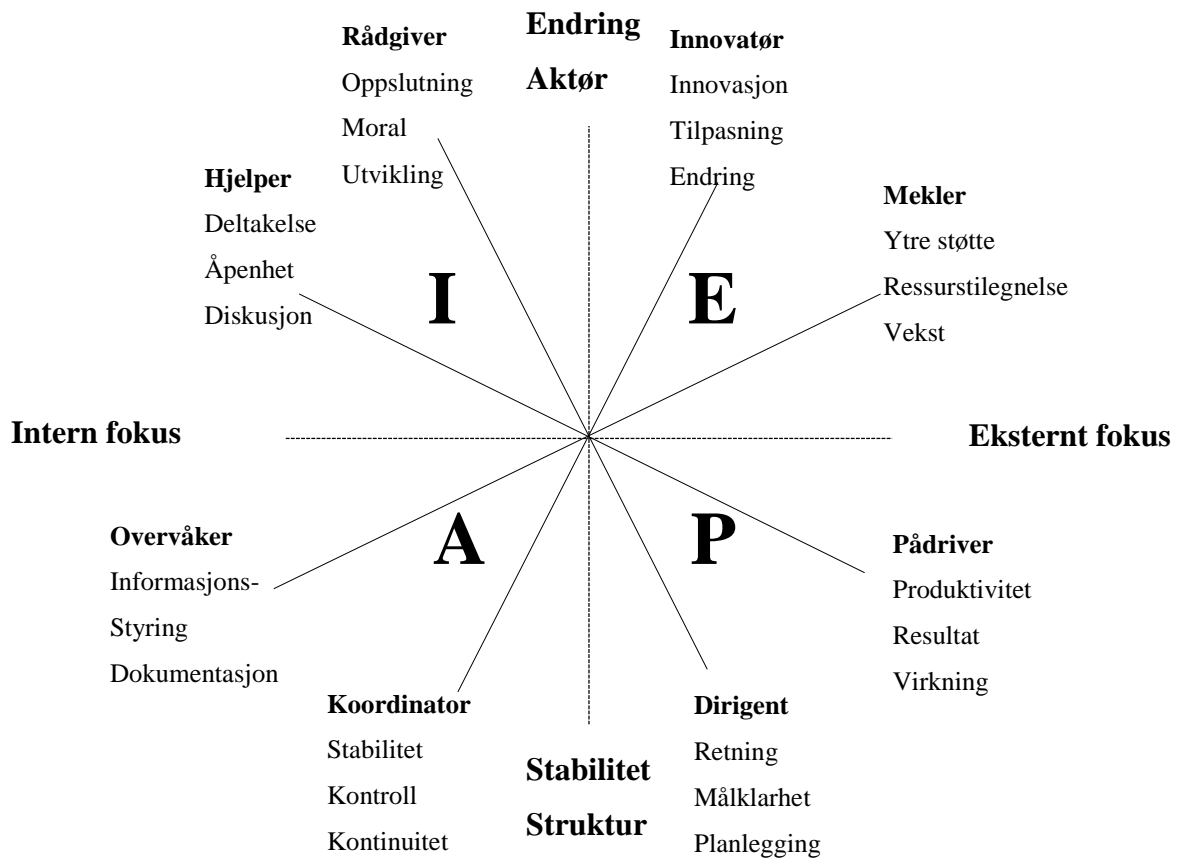
Strand (2007) bygger videre på Adizes (1980) sine roller med utgangspunktet i (Hart & Quinn, 1993) og (Parsons, 1959). Strand opererer også med to sentrale ledelsesfunksjoner som lederes oppgaver kan karakteriseres ved hjelp av. Dette er å skille mellom ledelse rettet mot forhold internt i organisasjonen og ledelse rettet mot eksterne forhold, samt kan ledelse inndeles etter om det dreier seg om oppgaver knyttet til endring eller stabilitet. Som grunnlag for sin fremstilling har Strand utarbeidet en modell der han fremstiller både lederorienteringer, organisasjonstyper, roller og teorier. Tabellen er gjengitt med oppmerksomhet på ledelsesfunksjoner, organisasjonstyper og roller (Strand, 2007, s. 31):

Tabell 4: Lederorienteringer, organisasjonstyper og roller

| | Mye oppmerksomhet innad | Mye oppmerksomhet utad |
|---|--|--|
| Få elementer er formelt definert. Endring | Orientering mot mennesker og motivasjon. Organisasjonstype: Gruppeorganisasjon Leder: Integrator | Orientering mot omverdenens trusler og muligheter. Organisasjonstype: Entreprenørorganisasjon Leder: Entreprenør |
| Mange elementer er formelt definert Stabilitet | Orientering mot orden, systemer og struktur Organisasjonstype: Byråkrati Leder: Administrator | Orientering mot produksjon og problemløsning Organisasjonstype: Ekspertorganisasjon Leder: Produsent |

Strand utvider modellen på grunnlag av ulike organisasjonstyper, og han setter opp en oversikt med utgangspunkt i PAIE (figur 3), over hva som er antatt nødvendig å få utført i en organisasjon for at den skal overleve og virke godt – og hva ledere kan bidra med i så måte (Strand, 2007, s. 433). Et skjematisk oppsett som dette setter lederrollen inn i rammer som blir forhåndsdefinerte, og de vil således gi en del begrensninger, der den sammensatte og mangfoldige lederrollen kan fremstå som noe statisk. Imidlertid er det som tidligere skrevet ikke slik at disse rollene kan virke for seg selv, men snarere i avveining og i konkurranse med hverandre. Ledere må vurdere og gjøre valg (Ibid), og for eksempel må tiltak innrettet mot Endring og Aktør, også veies mot det ofte konkurrerende behovet for Stabilitet og Struktur.

Figur 3: Etter (Strand, 2007, s. 434) – fire områder/ roller der ledere kan bidra i organisasjoner



Strand begrunner valget av denne modellen med at den har støtte i generell teori, og at flere varianter og tilnærminger er nokså parallelle med denne fremstillingen. Dette viser modellens fruktbarhet fra flere vinkler (ibid).

2.8.Litteratur og forskningsstatus

Ledelse og ledere er et omfattende forskningsfelt, men dette kan i liten grad sies å gjelde for det vi kan kalle ledelse i praksis, eller den daglige ledelsen. Feltet er dermed interessant fordi det eksisterer lite tidligere forskning, og den forskningen som har vært gjort, har oftest vært rollespesifikk (Askeland, 2014b: s 1). De studier som har vært gjennomført trenger å utvides og at det skjer en fordykning, både gjennom å holdes sammen i et komparativt opplegg og ved teoretisk utvikling av felles perspektiv.

Når det gjelder forskning på ledelse innenfor politiet spesielt, har blant annet en tidligere svensk politimann, Gunnar Ekman, gjennomført en studie innenfor svensk politi. Der retter han oppmerksomheten mot ledelsesutøvelse og småpratens påvirkningskraft innenfor samhandling og resultatopptåelse. Ekman viser at ledere kan utøve lederskap gjennom småprat eller i de uformelle samtaler. Han påpeker at ledere bør identifisere de uformelle arenaene i organisasjonen og danne seg en oppfatning av hvilke uformelle samtaler som pågår der. Ledere bør også forsøke å forstå hva disse samtaler betyr, og etter hans mening delta i denne småpraten og derigjennom vinne tillit som leder. Dette innebærer en balansegang mellom å framstå som leder eller kompis. Kunsten blir å delta på de uformelle arenaene som leder, og å vinne tillit der. Videre påpeker han at ledere må lede denne småpraten. (Ekman, 2004).

Det er også siste årene skrevet noen masteroppgaver om ledelse i politiet, i tillegg til at både 22. juli kommisjonen (Regjeringen, 2012) og Politianalysen (Regjeringen, 2013) også rettet oppmerksomheten mot ledelse og samhandling innenfor norsk politi.

Ved UiT har Fjærli (2008) levert en masteroppgave om lederstil i politiet. Denne er basert på kvantitativ undersøkelse blant tjenestemenn/ kvinner i Helgeland politidistrikt. Sporaland (2011) har skrevet en masteroppgave ved PHS om ledergruppen ved Rogaland politidistrikt. Forskningen er basert på kvalitative metoder og gjennomført som case-studie på ledergruppen ved Rogaland politidistrikt. Det er benyttet deltagende observasjon, intervju og litteratur/ dokumentanalyse. Ann-Christine Andersson Arntsen har gjennomført en intervjustudie ved Rikspolisstyrelse om ledelse og lederskap i det svenske politiet sin hverdag (2013). Studien er basert på kvalitativ undersøkelse gjennom 45 intervju av politiledere fordelt over hele Sverige, og hun stiller spørsmålet om politiet er en lærende organisasjon. Garthus (2013) har skrevet en masteroppgave ved DHS om verdibasert ledelse i politiet. Denne oppgaven er basert på kvalitativ metode gjennom bruk av fokusgruppeintervju der utvalget er ulike ledere innenfor etaten som har gjennomført LOU1-kurs (Ledelse- og organisasjonsutvikling). I 2014 har Bystrøm (2014) skrevet en masteroppgave ved NTNU, som tar for seg hvordan det er å være leder for første gang i politiet. Forskningen er en kvalitativ studie med intervju av ni respondenter fordelt på både helt nye og mer erfarne ledere. Han påpeker tilfeldigheter og manglende strategi rundt utvelgelse og oppfølging av ledere i norsk politi. Det er ikke

nødvendigvis egnethet og vilje til å utøve ledelse, men «hvem sin tur det er», som avgjør hvem som får lederjobben.

I 1980 kom som sagt Ichak Adizes med sin versjon om at organisasjoner har fire funksjoner eller roller som må fylles (Adizes, 1980), nemlig Produsenten, Administratoren, Integratoren og Entreprenøren (PAIE-modellen). Henry Mintzberg er kanskje den som videre er mest kjent for å studere lederes atferd, eller deres faktiske funksjon. Gjennom metoder som observasjon (”shadowing”) og dagbøker avslørte han at de lederne han undersøkte, hadde veldig mange og skiftende funksjoner (Mintzberg, 1976). I Norge har Torodd Strand hatt fokus på lederroller i ulike organisasjoner og tar for seg blant annet Adizes sine roller (PAIE) i sin bok fra 2007 (Strand, 2007). Strand som bygger mye av sin bok på Adizes rollemodeller (Adizes, 1980) og Quinns kart (Hart & Quinn, 1993, s. 549), har også pekt på at dette tankesettet spores tilbake til Parsons teori om fire nødvendige funksjoner. Disse fire funksjonene er AGIL, eller Adaptation, Goal maintenance, Integration og Latent pattern maintenance (Merton, Broom & Cottrell, 1959, s. 6-7). Strand har dradd parallellene fra Parsons til Adizes og sammenstiller «adaption» med entreprenørfunksjonen, «goal maintenance» med produsentfunksjonen, «integration» med administrasjonsfunksjonen og «latency» med integratorfunksjonen (Strand, 2007, s. 249).

I denne studien vil jeg ha som utgangspunkt at lederen spiller en aktiv rolle i organisasjonen, og kan sees på som en avgjørende faktor for å forstå organisasjoners atferd og resultater, men i tillegg er lederen påvirket av struktur og forventninger som omgir han, og vil måtte forholde seg til dette gjennom sin utøvelse av ledelse. Et syn som kan sies å deles med Strand, selv om han antyder begrensninger innenfor offentlige byråkratier:

[...]De indikerer at hypotesen om at ledere ikke er annet enn utskiftbare deler, ikke kan støttes – under mange omstendigheter gjør ledelsen en betydelig forskjell, men en må ta med i regnestykket hvilke muligheter for variasjon og påvirkning som ligger innenfor de ulike bransjene og organisasjonstypen (Strand, 2007, s. 120).

Det blir viktig å se på hvordan lederne fordeler og bruker sin tid i arbeidshverdagen sett i forhold «PAIE» og Adizes sine undersøkelser rundt lederroller (Adizes, 1980). Adizes hevder ikke at ledere skal være enere i alle rollene, men at man bør ha medarbeidere som har utfyllende funksjoner. Skal en leder kunne tilsette og spille på personer som kan utfylle hans egne evner, må lederen først og fremst kjenne seg selv og sine sterke og mindre sterke sider.

Mintzberg har også sett på «hva lederen faktisk gjør», og opererer med ti typiske lederroller han mener ledere fyller eller skulle fylle (Mintzberg, 1973, s. 59). Han legger også vekt på lederen som en sentral aktør i organisasjonen, og mener at ledere som står i spissen for sin organisasjon, vil spille alle de ti rollene. Gjennom sine undersøkelser har Mintzberg fått flere data som gir et bilde over hvordan en lederhverdag fortoner seg både innenfor tidsbruk, oppgaver, sted og hvem lederen samhandler med (Mintzberg, 1973). Strand har også kommentert noe av dette i sitt arbeid, og jeg vil under resultat se på noen av egne funn opp mot funn gjort av blant annet Mintzberg.

2.9. Fra teori til analyse og resultat

Selv om jeg ovenfor har dradd inn deler av Mintzberg og redegjort rundt deler av hans undersøkelser og funn, vil ikke dette være den teorien jeg vil vektlegge videre her. Imidlertid er Mintzberg sentral innenfor det å tolke og forstå kvantifiserte funn fra mine egne observasjonsstudier, der jeg vil kunne sammenholde og tolke funn blant annet i lys av Mintzberg og funn han har gjort gjennom sine observasjonsstudier. Adizes har anført fire klare lederroller som vil være forholdsvis greie å kunne fordele aktiviteter innenfor, og i vedlegg 4 har jeg redegjort for en gruppering av ulike aktiviteter innenfor de observasjonsdagene jeg gjennomførte.

Gjennom de videre undersøkelser og oppgitte forskningsspørsmål, vil jeg forsøke å finne ut noe om hvordan en lederhverdag fortoner seg sett i lys av Adizes og Strand sine lederroller, og hvordan ledere kan være med og legge til rette for og bygge opp en samhandlingskultur. Jeg ønsker å kunne si noe om ledere sin bevissthet rundt sin egen lederhverdag og hvordan de tenker rundt utfordringer med samhandling i organisasjonen. I tillegg til rollene i PAIE-modellen vil også selve grunnstrukturen med internt – eksternt og aktør – struktur være sentral med tanke på å tolke og drøfte funn i undersøkelsen.

Trolig vil det kunne finnes en balanse mellom ledelse og styring, men i og med at politiet er en byråkratisk organisasjon, kan det være at det vil tegne seg et bilde av en lederhverdag med mye styring. Jeg håper imidlertid at jeg vil kunne finne og dokumentere en overvekt av ledelse, da jeg vil anse dette til å kunne fremme samhandling og å være nødvendig innenfor en handlekraftig organisasjon. Jeg tenker at ledelse fordrer større bevissthet fra lederen sin

side, og at dette i tilfelle vil kunne fremkomme både gjennom intervju og gjenspeiles i utøvelse av lederhverdagen.

Alle lederrollene definert av Adizes må utøves, og innenfor disse vil jeg mene at størst grad av samhandling eller grunnlag for samhandling, vil en kunne finne igjen i rollene integrator og kanskje produsent. Quinn hevder om motivatorrollen at: «It involves translating the vision and economic strategy of the firm into a «cause worth fighting for» - a core set of concepts and priorities which infuse and mobilize the entire organization» (1993, s. 552). Jeg venter å finne at alle rollene blir utøvd, men med tanke på samhandlingsperspektivet håper jeg å finne at integratorrollen har en sentral dimensjon. Oppimot type organisasjon jeg gjennomfører studien innenfor og med tanke på at andre studier har funnet til dels stor andel av styring og regelfokus i politiet (Bystrøm, 2014, s. 125; Fjærli, 2008), vil det kanskje være rimelig å anta at administratorrollen vil utgjøre en tydelig del av lederhverdagen, den rollen som kanskje i minst grad vil kunne sies å inneha eller sette fokus på samhandling.

I en hierarkisk organisasjon som politiet kan det være nærliggende å tenke at det vil være fremtredende bruk av ordrer, autoritet og maktbruk, og at mye av lederen sin utøvelse av lederskap vil baseres på dette. Jeg har noen forventninger om å kunne se et annet bilde, et bilde der kultur og verdier eller fokus på dette står sterkt, og at samhandling bygges både med koordinering som grunn og «innebygd koordinering» som det utøvende, med struktur som skjelett og kultur som påbygning. Samhandling krever autonomi, og samspill eller koordinering krever struktur.

3 Data og metode

Jeg vil innledningsvis peke på noen sentrale trekk ved det å forske på egen organisasjon. Selv om jeg ikke har vært i aktuell organisasjon på ca fire år, har jeg likevel en lang historie innenfor organisasjonen og føler en tilknytning til den. Å være knyttet til organisasjonen kan ha både sine fordeler og ulemper, og det vil i all hovedsak være preget av om man har tenkt nøye gjennom og har et bevisst forhold til både fordelene og ulempene. Største ankepunktet mot å ha denne knytningen er nok at det kan være vanskelig å ha nødvendig objektive distanse til organisasjonen man da forsker på. Når dette er sagt, vil en kunne ha flere fordeler enn ulemper ved å forske på egen organisasjon, noe som også er hovedbudskapet til Nielsen og Repstad (Nielsen, 2004). Jeg har, selv om jeg etter hvert har en viss distanse til organisasjonen, måttet tenke gjennom og bevisstgjøre meg disse faktorene i min egen forskning.

3.1. Organisasjonen

Politiet er organisert med Politidirektoratet på topp, og der Politidirektoratet er underlagt Justis- og politidepartementet. Hovedoppgaven til Politidirektoratet er faglig ledelse, styring og utvikling av norsk politi, innenfor de rammer departementet gir. Politi- og lensmannsetaten har ca. 13 000 ansatte, som sammen danner en enhetlig politistyrke. Den bygger på en allsidig politiutdanning som setter norske politifolk i stand til å løse alle typer politioppgaver. Politiutdannede kan arbeide med alt fra etterforskning til patruljering og ordenstjeneste. I tillegg har politiet spesialister og spesialenheter innenfor ulike fagfelt (Politidirektoratet, 2015).

Politi- og lensmannsetaten er delt inn i 27 politidistrikt. Hvert av dem er igjen delt inn i politistasjonsdistrikter og lensmannsdistrikter, eller driftsenheter. Hvert politidistrikt ledes av en politimester som har ansvaret for all polititjeneste, for budsjett og resultatene. Antall oppklarte saker, saksbehandlingstid og forebyggende arbeid er eksempler på områder der resultatene måles (Politidirektoratet, 2015). Politiets styringsverktøy (PSV) er sentralt i denne målingen. Siden 2011 har det pågått en debatt om politiets organisering og kultur (Regjeringen, 2012, 2013, 2015), og det er i 2015 ventet å bli endelig vedtatt en større omorganisering av hele det norske politiet. Dette, sammen med at det de siste årene kan sies å ha vært flere mindre omorganiseringer i form av reduserte åpningstider og samlokaliseringer

ved flere mindre lensmannskontor, preger til en viss grad etaten og kan stille enkelte i en viss venteposisjon.

Politistasjoner og lensmannsdistrikter er underliggende enheter som ledes av politistasjonssjefer og lensmenn, eller driftsenhetsledere. Hvert politidistrikt har en egen administrasjon og en felles operasjonssentral. Operasjonssentralen tar imot alle oppdragsmeldinger om ulykker, nødsituasjoner, andre farlige situasjoner og når det ellers er behov for øyeblikkelig hjelp. Her har de oversikt over det meste som skjer i distriktet og kan raskt dirigere politipatruljer og andre som er på vakt dit hvor det trengs (Politidirektoratet, 2015).

Stasjonen som jeg gjennomførte studiet ved har egen namsseksjon, i tillegg til orden- og etterforskningsseksjonen, der hver av disse seksjonene har egne seksjonsledere. Politistasjonssjefen er også driftsenhetsleder og har flere mindre lensmannskontor innunder sin driftsenhet, i tillegg til politistasjonen. Totalt er det ca 130 tilsatte årsverk ved driftsenheten. På politistasjonen var det også lokalisert fellesenheter for hele politidistriktet, som Felles forvaltningsenhet og Felles operativ enhet, i tillegg til politimesteren. Imidlertid pågikk det en omrokering på lokalisering og kontorstruktur. Dette førte til at blant annet politimesteren valgte å flytte kontoret sitt til et nabobygg i løpet av den tiden jeg gjennomførte datainnsamlingen.

3.2. Informantene – en kort presentasjon

Jeg vil her kort presentere de fire informantene med generell informasjon. Med hensynet til å bevare deres anonymitet, vil jeg ikke komme inn på spesifikke data, som kjønn, nøyaktig alder med mer, men vil forholde meg til grupperinger.

Ove var den eldste av informantene og hadde forholdsvis kort tid igjen til oppnådd pensjonsalder. Han hadde vært i politiet i 32 år og hadde hele tiden vært innenfor seksjonen som han nå ledet. Han hadde gjennomført en modul med veiledningspedagogikk og flere moduler innen ledelse fra politiets eget utdanningstilbud. Han hadde jobbet som leder i 9 år.

David var enhetsleder og var i slutten av 40-årene. Han hadde vært i politiet i 25 år, men var forholdsvis ny i politidistriktet han nå jobbet i. Han hadde flere ulike jobber eller stillinger

bak seg, både innenfor og utenfor politiet, hvorav også lederstillinger. Han hadde lederutdanning innen prosjekt- og endringsledelse, og hadde jobbet som leder i politiet i 10 år.

Nils var også i 40 årene. Han hadde vært i politiet i 24 år, men var ikke politiutdannet. Han hadde utdanningsbakgrunn innenfor organisasjons- og lederutvikling, samt juridiske fag. Nils hadde planer om å fullføre master i samfunnsplanlegging og ledelse. Han hadde jobbet som leder i politiet i 9 år.

Erik hadde jobbet i flere år i politidistriktet, men var forholdsvis ny innenfor politistasjonen. Han var i 40 årene. Han hadde ukjent lederutdanning og hadde jobbet flere år som leder innenfor politiet.

3.3. Utvalg og metode

For å gjennomføre studien og samle inn relevant data, valgte jeg å gjennomføre et case-studie ved politistasjonen, og gjennom det trekke inn flere metoder for å belyse problemstillingen (Thagaard, 2013). Jeg benyttet meg av en kvalitativ tilnærming i form av observasjon, eller «shadowing» og utfyllende intervju med de som ble observert. For å kunne få deltakere som hadde kvalifikasjoner og stillinger som var strategisk i forhold til problemstilling og teori, valgte jeg å forholde meg til et strategisk utvalg (Thagaard, 2013, s. 60) av respondenter.

Observasjonene gjennomførte jeg av fire ledere i en dag på hver, der jeg fulgte dem rundt i deres daglige virke og førte observasjonslogg på det som skjedde. Jeg mener ut fra hvordan blant annet Mintzberg har gjennomført sine observasjoner, og hvordan han argumenterer, (Mintzberg, 1973, 2009a), at dette vil gi et tilstrekkelig grunnlag for å kunne danne seg et bilde av ledeshverdagen til hver enkelt. Samtidig er dette et lavt tall for å kunne danne seg et generelt bilde, og man kan selvsagt ikke utelukke at mer data ville gitt et noe annet bilde, intervjuene er derfor også en viktig del av datainnsamlingen.

McDonald har tatt for seg flere studier der observasjon er benyttet som metode, og hun beskriver «shadowing» som en observasjonsform der observatøren følger respondenten tett gjennom de ulike arenaene vedkommende opererer på, og noterer fortløpende aktiviteter den observerte utfører (McDonald, 2005, s. 456). I tillegg vil det søkes etter utfyllende data for handlingene gjennom spørsmål til den observerte. Jeg kan sies å ha benyttet meg av

semistrukturert følge-observasjon (Askeland, Blomander & Aasen, 2015), der jeg har benyttet meg av samme skjema for dataregistrering som Askeland m.fl, og der jeg også har komplementert observasjonene med tilleggsnotater. Disse tilleggsnotatene var særlig aktuelle i aktiviteter som varte over tid, som f.eks møter, men også som en utfyllende forståelse av kortere aktiviteter. Notatene ble ført fortløpende i observasjonsskjemaene med referanse til aktuell observasjon.

Gjennom observasjonene kunne jeg notere meg for faktisk tidsbruk og prioritering av lederhverdagen, mens utfyllende intervju gav meg informasjon om hvordan de observerte selv oppfattet og forstod seg selv og den konteksten de er en del av (Thagaard, 2013, s. 58). Jeg ønsket i utgangspunktet å gjennomføre studien overfor politimester, stasjonssjefen og to seksjonsledere, da dette ville gi et bilde fra ulike ledelsesnivåer, samt at det ville gi et visst innblikk i hvordan samhandlingen er mellom ulike nivåer og roller/ profesjoner. Da det ikke ble mulig å inkludere politimesteren i utvalget, valgte jeg isteden å gjennomføre studien overfor stasjonssjef og tre seksjonsledere. Utenom at dette ikke brakte inn øverste ledelsesledd, noe som heller ikke var nødvendig, gav det samme mulighet for å samle data med tanke å kunne svare på problemstillingen.

For mine observasjoner var det hensiktsmessig og være en «Ikke-deltakende observatør» (Fangen, 2010: 77), og jeg måtte i en slik rolle tenke nøye gjennom hvordan jeg kunne være til stede uten å ha for stor påvirkning. Med tanke på dette opplevde jeg at det var en fordel å kjenne organisasjonen fra tidligere, både fordi jeg selv da hadde større forutsetning for å forstå aktivitetene, og fordi jeg lettere ble oppfattet som «en av dem», og dermed ikke utenforstående og kanskje truende. Jeg måtte allikevel ved et par anledninger sørge for å gjøre meg mer «usynlig». Dette fordi jeg oppdaget at medarbeidere lot være å komme innom kontoret til lederen jeg observerte når de så at jeg var der. Gjennom å «gli inn i miljøet» kunne jeg ved noen anledninger nytte meg av uformelle samtaler med medarbeidere, og slik også få utfyllende informasjon til de observasjonene jeg gjorde.

Intervjuene ble forsøkt gjennomført så raskt som mulig etter observasjonsdagen, men måtte selvsagt innpasses i en travel lederhverdag. Alle intervjuene var planlagt i god tid og respondentene hadde fått en generell informasjon om studiet, i tillegg til at observasjonsdagen var gjennomført i forkant. Respondentene valgte selv sted for intervju, og intervjuene ble

gjennomført på deres kontor med unntak av et, som av praktiske årsaker ble gjennomført på et møterom. Intervjuene varte i ca en time og ble gjennomført på grunnlag av en oppsatt mal, men med utdypende spørsmål ved behov og individuell tilpasning oppimot informasjon fra observasjonsdagen. For å kunne ha en best mulig dialog i intervjuene, ble alle intervju tatt opp med lyd, og i all hovedsak uten notater. Dette for at jeg ikke skulle være avhengig av egne notater under intervjudelen, men kunne konsentrere meg om intervjuobjektet og dialogen med dem. Intervjuene ble i etterkant transkribert i egne dokumenter der jeg har skrevet de på bokmål, og utelatt dialektbruk. Slik har jeg gjort en viss tolkning og omskriving av det uttalte og kommer mer inn på dette under punkt 3.4.

3.4.Dataanalyse

For en respondent ble det på grunn av personlige årsaker ikke mulig å gjennomføre intervju, slik at totalt innsamlet data ble observasjonsdata fra fire respondenter a` en dag på hver, samt intervju med tre av dem. Observasjonsdagene var av varierende lengde, og to av respondentene hadde på grunn av personlige anliggender, en noe kortere dag en vanlig. Total lengde på observasjonsdagene fremgår av tabell.

Tabell 5: Lengden på observasjonstid/ arbeidsdag

| | Alle fire l. | Ove | Erik | Nils | David |
|---------------------|--------------|-----|------|------|-------|
| Totalt tid minutter | 1592 | 462 | 380 | 435 | 315 |

Skjema for dataregistrering under observasjonen ble som sagt hentet fra Askeland m.fl og hadde åtte faste punkter for hver aktivitet, j.f tabell 6. Punktet referanse ble bare brukt der det var behov for utfyllende feltnotater på eget ark, dette for å kunne føre notatene tilbake til riktig aktivitet i ettertid. Kodingen i skjemaet ble gjort med hensikt i å kunne kvantifisere data i ettertid, og således kunne sammenholde funn fra mine data med funn fra andre undersøkelser. Jeg valgte i tillegg å notere meg for når jeg oppfattet at «småprat» fant sted, da jeg som utgangspunkt tenkte at slik prat ofte vil ha en integrerende funksjon, og således kan være med å si noe om aktiviteten sin rolleplassering.

Tabell 6: Registreringsskjema med faste kategorier og feltnotater. Eksempel fra eget studie.

| Tid | Aktivitet | Ref | Sted | Innhold i aktivitet | Deltakere | Initiativ | Varighet |
|---|-----------|-------------------|------|--|-----------|-----------|----------|
| 08:17 | Samtale | 4 | Ktr | Medarbeider kommer innom kontoret med spørsmål om fri. Har selv sjekket at mange er på jobb aktuell dag. Får fri. Småprat. | O Medarb. | Medarb. | 3 min |
| <p>4. Småprat og spøkefullt inn i samtalen. O velger å legge fritiden inn i dataprogrammet selv. Mener det er mer tungvint å sende melding til tjenestekontoret, og da vil heller ikke listen være oppdatert før ut på ettermiddagen.</p> | | | | | | | |

Definisjon av aktiviteter er gjort etter tidligere studier, og en ny aktivitet er blitt registrert når det var et skifte i aktører eller arena og medium (Askeland et al., 2015, s. 7), noe som også samsvarer med hvordan Mintzberg gjorde det i sin originale studie.

Notatene fra observasjonsdagene ble i all hovedsak renskrevet og ført utfyllende samme kveld og påfølgende dager som observasjonen var gjort. Dette for å kunne ha et best mulig utgangspunkt for å tolke aktivitetene og kategorisere dem inn i lederrollene i PAIE-modellen. Dataene ble da ført i Excel for dermed og senere enklest mulig kunne hente ut ønskede data, mens feltnotatene ble ført i eget skjema med henvisning fra/ til aktuell aktivitet i regnearket. På denne måten fikk jeg et grunnlag for både kvantitativt og kvalitativt materiale fra observasjonsdataene for en senere analyse. Kategorisering av aktivitetene er gjort med grunnlag i (Mintzberg, 1973) og (Askeland et al., 2015), men med en tilpasning til eget studie. Jeg valgte å beholde Mintzberg sin kategori med telefon, brakte inn MBWA (Management by walking around) fra Askeland m.fl og fjernet deres kategori med klinisk arbeid. Jeg merket meg også hvor småprat inngikk i aktivitetene, men uten at jeg kategorisk brukte dette som en egen kategori, utenom å være bevisst på det i analysearbeidet. Småpraten har jeg definert som prat som er uformell og ikke har noe spesifikt formål, gjerne om hverdagslige ting som været, familie, sport med mer.

Tabell 7: Kategoriseringer fra Mintzberg (1973), (Askeland et al., 2015) og egen studie med operasjonalisering.

| Mintzberg 1973 | Askeland m.fl 2015 | Egen studie |
|---|--|--|
| <p>Telefon: Referer til tiden leder sitter i telefon (Inn- utgående)</p> <p>Avtalt møte: Alle avtalte møter</p> <p>Ikke avtalt møte: Møter defineres som ikke avtalt når de arrangeres hurtig, f.eks ved at man kommer forbi og tar et kort møte.</p> <p>Kontorarbeid: Refererer til den tid leder bruker ved sitt skrivebord, jobber på PC, leser post, planlegger aktiviteter, skriver saker og kommuniserer med sin sekretær</p> <p>Inspeksjon: Refererer til tilfeldige møter på arbeidsplassen, inspeksjonsrunder for å sjekke aktivitet og for å viderebringe informasjon.</p> | <p>Samtaler: Alle typer samtaler leder har og som ikke er møter</p> <p>Avtalt møte: Alle avtalte møter</p> <p>Ikke avtalt møte: Møter defineres som ikke avtalte når de arrangeres hurtig, f.eks ved at to eller tre møtes og blir enige om å sette seg ned og ta et møte</p> <p>Kontorarbeid: Alle aktiviteter som skjer på kontoret og ikke er møter. Heller ikke telefonsamtaler eller korte samtaler «i døren» inngår, da de føres som samtale</p> <p>MBWA: Alle aktiviteter der lederen beveger seg rundt i enheten eller avdelingen</p> | <p>Telefon: Referer til tiden leder sitter i telefon (Inn- utgående)</p> <p>Samtaler: Alle typer samtaler leder har og som ikke er MBWA eller møter. Oppstår på eget kontor/ i døren på eget kontor</p> <p>Avtalt møte: Alle avtalte møter</p> <p>Ikke avtalt møte: Møter defineres som ikke avtalte når de arrangeres hurtig, f.eks ved at to eller tre møtes og blir enige om å sette seg ned og ta et møte</p> <p>Kontorarbeid: Alle aktiviteter som skjer på kontoret og ikke er møter, samtaler eller telefonsamtaler.</p> <p>MBWA: Alle aktiviteter der lederen beveger seg rundt i enheten eller avdelingen</p> |

På forhånd hadde jeg kategorisert ulike aktiviteter fra lederhverdagen og brukte dette som utgangspunkt for rollekategorisering innenfor PAIE-modellen, både ved gjennomgang av observasjonsdata og intervjuene. Oversikt over denne kategoriseringen følger som vedlegg 4.

Intervjuene ble nedtegnet og transkribert i dagene etter at de var gjennomført og tatt opp på lyd. De nedskrevne intervjuene ble så gjennomgått og kategorisert både med tanke på lederrollene i PAIE-modellen og oppimot sentrale tema som samhandling og ledelse. Sitater som er tatt inn i avhandlingen, kan være skrevet noe om i forhold til den rene transkriberte teksten, og dette er i tilfelle gjort med tanke på å skape mening og helhet oppimot det som ble sagt (Malterud, 2003, s. 78 - 79). Gjennom analysen er data fra observasjonsdagene og intervjuene brukt både hver for seg og i sammenheng med hverandre, noe jeg kommer tilbake til under de ulike analysepunktene. Dette er gjort med tanke på å skulle utfylle og komplementere for et mest mulig helhetlig bilde.

3.5.Forskningsetiske sider

I en kvalitativ studie med observasjon og intervju vil det ligge mange faktorer som kan være med på å forme bildet når jeg skal oversette virkeligheten til teori, og mangt som burde vært med kan fort gå tapt. Det koster noe å oversette fra virkelighet til teori (Winter, 1988, s. 26). At jeg er bevisst min egen forforståelse og min egen påvirkningskraft er essensielt i forhold til å kunne ha minst mulig egen subjektiv påvirkning på forskningsprosjektet. Samtidig er det ikke mulig å være den nøytrale forsker som ikke øver noen form for innflytelse, og hvordan jeg eventuelt gjør det, har jeg forsøkt å si noe om ved og blant annet redegjøre for mitt ståsted, forforståelse, problemstilling, erfaring med mer. «Spørsmålet er derfor ikke hvorvidt forskeren påvirker prosessen, men hvordan» (Malterud, 2003, s. 43)

Det er mennesker som inngår som studieobjekter i prosjektet, og det har vært viktig både i forhold til utformingen av problemstillingen og gjennomføringen av studiet. Jeg har vært bevisst på og respekterer deres privatliv, og jeg har ivaretatt anonymitet og deres rett til å delta eller ikke i prosjektet (Thagaard, 2013). I forkant av gjennomføringen sørget jeg for å ha fått innpass på aktuelt sted, avklarte med deltakere og informerte om prosjektets omfang og mål overfor hver enkelt. Et informasjonsbrev/ forespørsel ble utsendt på mail til hver deltaker. Skriftlig samtykke fra hver enkelt ble innhentet i forbindelse med observasjonsdagen. I og med at det er ledere det blir rettet oppmerksomhet mot her, vil det kunne bli problematisk å bevare anonymitet gjennom studiet, noe det også ble orientert om. Anonymitet vil imidlertid søkes bevart så langt det er mulig f.eks gjennom «konstruerte kasus» (Thagaard, 2013: 178).

All den tid at både observasjon, samtale og analyse innebærer seleksjon har det vært viktig for meg å forsøke og «sile riktig». Jeg har derfor gjennom observasjonene notert mest mulig informasjon i loggen hvor jeg altså også har hatt utfyllende kommentarer i feltnotatet. Ved gjennomføring av intervju har jeg som sagt brukte opptak av samtalene. Dette har gitt meg anledning til å sile mest mulig i ettertid, under rolige omstendigheter, og slik minsket sjansen for å utelukke det vesentlige. Ved analyse av dataene har det også vært et dilemma i forhold til hvordan jeg skulle bevare f.eks intervjuede personers selvforståelse av det som er kommet frem, eller i alle fall bevare deres integritet i dette (Thagaard, 2013: 153). Det vil alltid kunne oppstå skjæring mellom hva som er forskerens eller min tolkning, og hva som er deltakeren sin forståelse. Det har vært viktig for meg å forsøke å tydeliggjøre skillet i dette, men allikevel kan jeg ha kommet i skade for ikke å ha klart dette tydelig nok i alle sammenhenger.

3.6.Kjønnsfordeling

På grunn av kjønnsfordelingen i aktuelle stillinger ved den politistasjonen hvor studiet har blitt gjennomført er dominert av menn, har ikke studien kunnet ha lik fordeling av både kvinner og menn blant de observerte/ intervjuede, men begge kjønn er representert. Sett blant annet ut fra problemstillingens tema, ledelse og samhandling, ville det ideelt sett være ønskelig å ha en kjønnsbalanse blant respondentene, og man kan ikke utelukke at bildet ville blitt noe annerledes ved en slik balanse. Blant annet viser noen undersøkelser at kvinnene er mer relasjonsorienterte og at de legger oftere vekt på integrasjonsfunksjonen enn hva menn gjør, men samtidig kan man ikke trekke noen klare konklusjoner om hvordan dette bildet er (Strand, 2007, s. 378-381).

3.7.Personopplysninger og anonymitet

I og med at jeg gjennom både observasjon og intervju har samlet inn informasjon som knyttes direkte til spesifikke personer, har jeg gjennom prosjektet måttet forholde meg til regler som gjelder for innsamling og behandling av slike data (Thagaard, 2013: 25). Jeg har imidlertid vurdert prosjektet dit at det ikke har vært nødvendig å sende inn meldeskjema til NSD. Dette grunngrir jeg med at jeg ikke vil identifisere hvor i landet casestudiet er foretatt, og heller ikke navngi noen av respondentene med annet enn fiktive navn. Av samme grunn er det også bare brukt mansnavn i oppgaven, til tross for at respondentene var representert med begge kjønn.

3.8.Reliabilitet og validitet

Man kan ikke gjennom kvalitativ forskning snakke om reliabilitet på samme vis som ved kvantitativ forskning, men forskeren må «argumentere for reliabilitet ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen» (Thagaard, 2013: 202). Dette krever notoritet og oversiktighet gjennom hele studiet, og leseren må kunne skille mellom hva som er primærdata og hva som er forskerens vurderinger. Jeg har tidligere under pkt 4 redegjort for hvordan data er blitt innsamlet, notert ned eller sikret, kategorisert, systematisert og hvilken tolknings- eller analyseprosess jeg har anvendt.

Gjennom dette har jeg forsøkt å gi leserne en gjennomsiktighet, «transparency», av studiet og datainnsamlingen, og jeg vil videre i oppgaven også forsøke å gjøre rede for tolkninger som

blir gjort videre i resultat- og drøftingskapitlet. Jeg mener at dette skal gi et godt utgangspunkt for å vurdere både reliabilitet og validitet, der jeg tydeliggjør grunnlaget for de tolkninger jeg gjør. «I prinsippet skal det finnes dokumentasjon for enhver tolkning av datamaterialet» (Thagaard, 2013: 205).

4 Analyse og resultat

Jeg vil i dette kapitelet gjennomgå og analysere innhentet datamateriale i lys av de forskningsspørsmålene jeg har formulert. Analysen vil jeg dele i tre hovedbolker. I den første bolken vil jeg forsøke å si noe om hvem ledere samhandler med, hvordan ledere samhandler, samt hva som preger denne samhandlingen. Funn i denne bolken vil jeg se oppimot tidligere undersøkelser av Mintzberg m.fl.

I andre analysebolk vil jeg forsøke å sette lys på hvordan ledere søker å fremme samhandling i organisasjoner. Her vil jeg ta for meg et møte som «case» og forsøke å analysere innholdet i møtet oppimot dette, samtidig som jeg vil dra inn momenter fra intervjuene for å supplere mine egne observasjonsnotater. Jeg vil også kommentere generell observasjon av medarbeidere under møtet, samt noen sammenfallende betraktninger fra uformelle samtaler med dem. Gjennom ulike møter når lederne mange medarbeidere, noe som kan gjøre dette til kulturbyggende arenaer der lederne har en særegen mulighet til å påvirke og sette retning, også mot en samhandlingskultur.

Jeg vil deretter se spesifikk på lederrollen, både med tanke på hvordan lederne selv forstår denne og med tanke på hvordan den fremstår gjennom observasjonene som er gjort. Jeg vil her hente ut og fremstille profil fra observasjonsdataene samt fremstille hvordan de selv beskriver denne rollen gjennom intervju. Fremstillingen vil være basert på Strand sin fremstilling av rollene innenfor PAIE-modellen.

Til slutt vil jeg se på samhandling og relasjonelle sider ved ledelse, og karakteristikk av dette fra intervjuene. Der vil jeg dra ut beskrivelser av omstendigheter rundt samhandlingen, fremført av respondentene. Dette kan være både karaktertrekk ved samhandling, utfordringer og muligheter rundt dette, og utsagn som reflekterer rundt det relasjonelle i ledelse

Slik jeg ser det, og som jeg tidligere har bemerket, legger jeg til grunn at ledere utøver ledelse i det de gjør. Dette er også noe som ligger som en oppfatning hos respondentene, selv om balanseringen og variasjonen mellom ledelse og styring selvsagt vil være tilstedeværende hele tiden, samme som balanseringen og brytningen mellom samspill og samhandling trolig også vil være det.

4.1. Med hvem og hvordan inngår ledere i samhandling og hva preger denne samhandlingen?

Jeg vil her kvantifisere observasjonsdataene og se på hvilket nivå/ hvem samhandlingen pågår med, hvordan kommunikasjonen pågår, om det er planlagt eller ikke, hvilke oppgaver som fremhever seg og hvor denne samhandlingen pågår.

For å kunne skille ut samhandlingstiden fra annen tid, er tiden som ikke involverer andre eller som ikke direkte er for å svare på forespørsler/ legge til rette for andre, trukket ut som å ikke være tid til samhandling. Dette vil f.eks være tid som gjennomgang av aviser, egen forberedelse til møter/ paroler, transporttid m.m. Her vil det selvsagt være grenselinjer som kan være uklare, og jeg står i fare for å kunne ha gjort noen kategoriseringer som også kan vurderes annerledes av andre.

4.1.1. Hvem «prioriterer» de?

Her vil jeg først se på hvordan tidsbruken til respondentene fordeler seg med tanke på samhandling oppimot underordnede, sideordnede/ kolleger, overordnede og eksterne/ andre.

Tabell 8: Total tid til samhandling og prosentvis fordeling mot nivå

| Samhandling med ulike aktører. Prosent av brukt tid til samhandling | | | | | |
|---|--------|------|------|------|-------|
| Omfang og tid | Samlet | Ove | Erik | Nils | David |
| Tid til samhandling i minutt | 1265 | 373 | 312 | 354 | 226 |
| Underordnede | 50 % | 66 % | 36 % | 34 % | 66 % |
| Sideordnede/ kolleger | 36 % | 24 % | 52 % | 53 % | 7 % |
| Overordnede | 9 % | 2 % | 12 % | 5 % | 25 % |
| Eksterne/ andre | 5 % | 8 % | 0 % | 8 % | 2 % |

Som figur syv viser, er det en klar overvekt av samhandling med underordnede totalt for alle lederne. Dette samsvarer godt med tidligere studier (Strand, 2007, s. 137), hvor det også fremkommer en betydelig kontakt med sideordnet/ kolleger, men lite med overordnede.

Tabellen ovenfor viser mye av det samme fra min studie, men med en variasjon for topplederen, som hadde betydelig høyere tidsbruk opp mot overordnet enn hva de tre mellomlederne hadde. To av mellomlederne hadde en markant høyere andel av samhandling med sideordnede, noe som trolig kan tilskrives at de begge gjennomførte lange «prosjektmøter» observasjonsdagen. Bortfall av prosjektmøtene ville sannsynligvis medført en høyere prosent på underordnede og lavere på sideordnede, slik at bildet ville blitt noe mer

likt som for Ove. Imidlertid var den ene av disse mellomlederne tillagt oppgaver som relativt ofte kunne gi lignende bilde som i tabellen.

Topplederen, David, har markant mindre samhandling med sideordnede, noe som kan skyldes at han både sitter skjermet med sitt kontor og at de som kan karakteriseres som sideordnet er til dels perifere i geografisk forstand. Samtidig er også denne lederen observert med en betydelig andel samhandling oppimot overordnede, noe som imidlertid henger sammen med at det på observasjonsdagen ble gjennomført møte med øverste leder. Det er nærliggende å anta, ut fra intervju og observasjon, at frafall av dette møtet ville redusert samhandling på dette nivået betydelig, til fordel for økt samhandling mot hovedsakelig underordnede.

Gjennom denne aktiviteten oppimot underordnede utøves mye ledelse i praksis, og arenaen for å mobilisere og inspirere til målrettet aktivitet er åpen både i lengre og svært korte sekvenser. For lederen handler det om å gripe arenaen og bruke den bevisst.

4.1.2. Hvordan gjør de det?

Det er også interessant å se på hvordan kommunikasjonsformen er under samhandlingen. Jeg vil her først ta for meg dette og se på fordelingen i tid mellom muntlig en til en, muntlig en til flere, samlet muntlig, skriftlig, lesing og kombinasjon av flere kommunikasjonsformer (M+L+S). Deretter vil jeg se på hvordan tiden fordeler seg på ulike aktiviteter, der aktivitetene, gjengitt i tabell 10, er delt opp med utgangspunkt i Mintzberg sin modell (Mintzberg, 1973), men med en tilpasning til studien, j.f tabell 7 punkt 3.4.

Tabell 9: Kommunikasjonsmønster for den tiden jeg har definert som samhandling.

| | Samlet | Ove | Erik | Nils | David |
|-------------------------------|--------|------|------|------|-------|
| Muntlig En-Flere | 37 % | 23 % | 62 % | 21 % | 50 % |
| Muntlig En-En | 50 % | 49 % | 37 % | 70 % | 40 % |
| Samlet muntlig | 87 % | 72 % | 99 % | 91 % | 90 % |
| Skriftlig | 7 % | 12 % | 1 % | 6 % | 5 % |
| Les | 1 % | 4 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| M+S+L (Flere) | 5 % | 12 % | 0 % | 3 % | 5 % |
| Totalt samhandling i minutter | 1265 | 373 | 312 | 354 | 226 |

Ved å trekke ut tiden benyttet til samhandling, får jeg et forsterket kommunikasjonsbilde av en lederhverdag i sin helhet, j.f pkt 4.3 I all hovedsak foregår kommunikasjonen i

samhandlingen muntlig, og for tre av respondentene er denne andelen så høy som 90 % eller mer. Her vil selvsagt dagsoppgaver under den ene observasjonsdagen spille inn, men på den annen side er dette bildet samsvarende med alle tre, i tillegg til at det kan sies å være et forsterket/ konsentrert bilde av lederhverdager funnet av flere andre (Mintzberg, 2009b, s. 45; Strand, 2007, s. 136). For Ove, som har en betydelig høyere andel av skriftlig samhandling, vil dette kunne forklares med at han har medarbeidere som jobber døgnskift og således ikke vil ha anledning til å kunne treffe alle i samme grad. Mye av denne skriftlige samhandlingen dreier seg om forespørslar i forhold til turnus, arbeidsoppgaver m.m, som i stor grad ble tatt muntlig hos de andre respondentene, eller hos de som var på dagvakt samtidig som aktuell seksjonsleder.

Tabell 10: Mønstre av aktivitet i prosent av samhandlingstiden. Kodet med utgangspunkt i Mintzberg sine kategorier fra 1973

| | Samlet | Ove | Erik | Nils | David |
|------------------------------|--------|------|------|------|-------|
| Tid til samhandling i minutt | 1265 | 373 | 312 | 354 | 226 |
| Ikke avtalte møter | 2 % | 1 % | 4 % | 2 % | 0 % |
| Avtalte møter | 58 % | 30 % | 62 % | 70 % | 80 % |
| Telefonsamtaler | 11 % | 20 % | 10 % | 6 % | 5 % |
| Kontorarbeid | 12 % | 26 % | 1 % | 11 % | 8 % |
| Samtaler | 6 % | 7 % | 11 % | 3 % | 5 % |
| MBWA | 11 % | 16 % | 12 % | 8 % | 2 % |

Samhandlingen som respondentene er delaktig i består i stor grad av avtalte møter, der tre av respondentene har en fordeling til dette på mellom 60 og 80 % av tiden, mens den fjerde respondenten er helt nede i 30 % på dette området, j.f tabell 10. Vedkommende, Ove, har en betydelig høyere andel av tiden i telefon eller som kontorarbeid, noe som trolig kan tilskrives vedkommende sine medarbeideres skiftende arbeidstider. Dette fører til en betydelig høyere frekvens av f.eks mailkorrespondanse med sine medarbeidere. Samme respondent scorer høyt på MBWA (Management by walking around), og er også den som har høyest andel av deltakelse i «småprat», 15 % av total arbeidstid. Her er det viktig å merke seg at småpraten ikke er ført som en egen kategori, men kan oppstå i samtaler, i forkant og etterkant av møter eller som korte selvstendige frekvenser. Under observasjonene var jeg observant på å kode inn småpraten, og jeg hadde dette som et eget punkt i observasjonsloggen der det inntraff.

Fra intervju av Ove kommer det også frem et ønske om å kunne «se» sine mannskaper mer, og at dette er det han savner mest i forhold til å kunne være nærmere en ideell lederhverdag. Og formulerer seg slik i den sammenheng:

Jeg kunne tenke meg mer tid til tilstedeværelse, det å være med mannskapene ut, til å se de i arbeid. Mer tid til den uformelle småpratene. Jeg har den i form av at jeg har lav terskel og mange kommer innom kontoret, men det blir presset inn mellom mange hektiske gjøremål. Jeg prøver å kompensere dette ved å spise lunsj sammen med mannskapene, men det er ikke alltid dette er mulig. Jeg prøver å utnytte denne anledningen når det er mulig.

En stor del av de avtalte møtene er «paroler», eller informasjonsmøter, som innbefatter mange personer og gir et stort potensiale for å nå ut og mobilisere og inspirere til målrettet aktivitet. En arena hvor Adizes integratorrolle i form av å synliggjøre overordnede mål, verdier og visjon kan og kanskje bør spilles fullt ut, her kan lederen fremstå som en bærer av en samhandlingskultur som drar organisasjonen sammen mot dens overordnede mål. For driftsenhetslederen innbefatter dette både paroler med underordnede, men også møter arrangert av overordnede og i sammensetning med sideordnede. Arenaen blir til dels svært ulikt brukt og oppfattet av de ulike respondentene.

Av de fire respondentene, i tillegg til at jeg også deltok på et møte i regi av topplederen ved distriktet, var det bare den ene respondenten som hadde et uttalt bevisst forhold til denne arenaen og hva han ønsket med den. Hans ordlyd om møtet, «levende parole», sier i grunnen alt om hva han ønsket med arenaen. Slik jeg tolker utsagnet, innehar det i seg et sterkt ønske om en aktiv samhandling i hele enheten, og også en visjon om gjensidig tillit mellom enhetens ansatte. En tillit som mest trolig må bygges fra toppen og nedover. Han sa blant annet dette da vi kom inn på aktuelt møte i intervjuet:

Vi satte ned et lite prosjekt da jeg kom hit, for å få «levende» paroler. Det var ikke noen paroler da jeg kom hit. Det var adskilte paroler hvor de...de klarte ikke å få dette til. Så jeg satte ned en arbeidsgruppe som så på dette, hvor jeg på en måte er opptatt av å få til en levende parole som kunne være aktuell for flere enn politistasjonen. Og for det andre så skulle den også ha en slik informasjonsdelingsrolle – en ting er å se det som har skjedd, men også at vi kunne samhandle om det som skulle skje i uken som kom.

Samhandlingskultur vil i mange tilfeller fremmes av en tillitskultur og hemmes av en mistillitskultur, og så lenge ikke tillit kan kreves må den bygges i spenningen gjennom alle de

samhandlingspunktene som finnes i en lederhverdag. Når strukturen eller koordineringen er på plass, vil potensialet ligge i å utvikle dette til «indre koordinering» eller samhandling.

4.1.3. Hvor gjør de det og er det planlagt?

Jeg vil under dette punktet å se på hvor samhandlingen foregår. Jeg har delt dette opp i fire områder; eget kontor, andres kontor, fellesrom og møterom. Tabellen viser da bruk av prosentvis tid innenfor disse fire lokalitetene i samhandlingsøyemed. I tillegg vil jeg se hvor stor del av denne tiden som kan karakteriseres som planlagt og ikke, samt om samhandlingen kan sies å være ut fra eget initiativ eller andres initiativ.

Tabell 11: Oversikt over lokaliteter, om handlingen er planlagt og hvem sitt initiativ det er

| Prosent av brukt tid | Alle fire | Ove | Erik | Nils | David |
|--------------------------------|-----------|------|------|------|-------|
| Hvor? | | | | | |
| Eget kontor | 48 % | 80 % | 33 % | 30 % | 48 % |
| Andres kontor | 4 % | 1 % | 13 % | 1 % | 0 % |
| Fellesrom | 10 % | 19 % | 7 % | 8 % | 2 % |
| Møterom | 38 % | 0 % | 47 % | 61 % | 50 % |
| Planlagt/ ikke planlagt | | | | | |
| Planlagt | 75 % | 64 % | 67 % | 84 % | 91 % |
| Ikke planlagt | 25 % | 36 % | 33 % | 16 % | 9 % |
| Initiativ? | | | | | |
| Eget initiativ | 57 % | 62 % | 12 % | 83 % | 66 % |
| Andres initiativ | 43 % | 38 % | 88 % | 17 % | 34 % |

Dataene fra observasjonsdagene viser at for alle fire respondentene skjer i all hovedsak samhandlingen på eget kontor eller på møterom. For driftsenhetslederen kommer dette aller klarest frem, der hele 98 % av samhandlingstiden er lokalisert til eget kontor eller møterom, mens den seksjonslederen som er nærmest samme har tilsvarende 91 %. Ove og Erik har 20 % av samhandlingstiden lokalisert til annet kontor eller fellesrom, og dette er også de samme som hadde høyest andel av samtaler og MBWA i tabell 10.

For alle er størstedelen av disse handlingene planlagt aktivitet, og gjennomsnittlig utgjør dette 75 % for alle samlet med en variasjon fra 64 – 91 %. En overvekt av aktivitetene er også initiert på eget initiativ eller etter egen plan. Prosjektarbeid trekker imidlertid dette sterkt ned for Erik.

4.1.4. Delkonklusjon

Resultatet av undersøkelsen viser et bilde med ledere som i stor grad samhandler med andre, og da i markant størst grad med underordnede og sideordnede. Funnene samsvarer i stor grad med tidligere undersøkelser. Se blant annet (Mintzberg, 1976; Strand, 2007). David har et noe avvikende bilde i form av forholdsvis stor andel samhandling med overordnede, noe som trolig kan forklares med gjennomført møte på observasjonsdagen. Samhandlingen foregår i hovedsak muntlig og med en svært høy andel av muntlighet oppimot tre av respondentene, Erik, Nils og David. En kan se at en større andel av skriftlighet tilkommer der hvor lederen har avstand i tid for sin egen tilstedeværelse og en del av sine medarbeideres tilstedeværelse.

Samhandlingen virker i svært stor grad å foregå gjennom avtalte møter, men også en del gjennom uformelle samtaler og MBWA. Igjen har den lederen som har store ulikheter i arbeidstid hos sine medarbeidere, Ove, et noe avvikende bilde fra de tre andre, der både telefonsamtaler og kontorarbeid ligger på 20 % eller mer. Den høye andelen av telefonsamtaler, kan skyldes en spesiell sak som dukket opp denne dagen, og således førte til en del av denne telefontiden.

Aktivitetene foregår i stor grad på eget kontor eller møterom. I stor utstrekning er de en del av en planlagt hverdag, men med flere ikke planlagte avbrudd. Store aktiviteter sitt innhold i seg selv er imidlertid noe dynamiske og ikke nødvendigvis så planlagt, og der mange mindre aktiviteter inngår som planlagt fordi tiden er planlagt til den type aktiviteter. Et viktig funn ser ut til å være at tiden lederen vil ha må skapes, den finnes ikke, og samhandlingen må inngå i dette. I dette ligger det at lederen har flere forpliktelser og aktiviteter som må gjennomføres, i tillegg til at det dukker opp ikke-planlagte avbrudd i dette, og lederen må velge hva han fyller alt dette med eller hvordan han fyller det.

4.2.Hvordan søker ledere å fremme samhandling i organisasjonen

Jeg vil her ta for meg et av de observerte møtene som «case» for å se etter momenter som gjør at ledelse fremmer samhandling i organisasjonen. Under observasjonene førte jeg i tillegg til data i observasjonsskjema, utførlige feltnotater på det som skjedde. Dette gjør at jeg, sammen med intervjuene, har utfyllende notater for observerte aktiviteter. Som oversiktene under punkt 4.1 viser, er det flere andre arenaer enn planlagte møter som er arena for samhandling,

men møtene utgjør en stor del av tiden, samtidig som de ofte gir en unik anledning til å nå ut til mange.

Møtet jeg vil se på er en arena for flere avsnitt/ områder. Jeg vil beskrive hovedtrekkene i møtet. Etter fortellingen, påpeker jeg viktige lederroller i samsvar med Strand (2007) og Adizes (1980), og jeg vil se på tidsfordelingen mellom disse. Dette fordi utøvelsen av ulike roller vil kunne gi et bilde av hvordan lederen vektlegger samhandling i sitt lederskap.

4.2.1. Møtet som Case

David brukte en del av tiden frem mot møtet til å oppdatere seg på informasjon, samt forberede sitt eget opplegg for møtet. Vi gikk til aktuelt møterom akkurat i tide til å rekke møtet som begynte klokken 0800. De fleste var ankommet, og hadde i stor grad plassert seg bakerst i lokalet, eller inntil veggen litt lenger fremme.

08:01: Det var David som ledet møtet og han starter parolen med å ønske velkommen og godt nytt år. Han hadde tatt opp en forside på lerretet som hadde bilde av politihuset/ byen og overskriften «*Driftsenhet.....*» «*Et kunnskapsstyrt «lokomotiv» i politidistriktet*».

08:02: Det var avtroppende innsatsleder som først fikk ordet, og han gikk gjennom aktuelle hendelser fra aktuelt tidsrom. David var aktiv i infodelingen, gav tilbakemelding og stilte spørsmål. En spesiell sak ble tatt opp av divisjonsleder. Saken ble og kommentert senere i møtet.

08:07: Etter innledende infodeling generelt og spesielt rundt nevnte sak, bad David om innspill fra en fagperson oppimot saken. Dette gjorde at både det positive i sakshandlingen, men også noe negativt og uheldig kom frem. Det var flere som ba om ordet, og en diskusjon rundt nevnte sakshandtering ble gjennomført. Denne handlet i stor grad om hvordan man skal kunne utfylle hverandre og samhandle på en best mulig måte. Det var til slutt David som avrundet saken, der han kommenterte opplysningene og dro dette sammen til hvordan man fremover ideelt sett skal handtere slike saker.

08:12: Hvert enkelt avsnitt ble videre gitt ordet av David, der de informerte fra sine områder. Han avsluttet innleggene der de ikke sluttet av seg selv, og han oppsummerte og kommenterte i noen grad det som kom frem.

08:17: David tok opp temaet straksetterforskning, en måte å samhandle/ utnytte ressursene på tvers av seksjoner på, og han virket å ha ekstra oppmerksomhet på dette og var svært engasjert i å få dette godt implementert. Han kommenterte at de hadde kommet et stykke på veg med det, men hadde langt igjen for å få det skikkelig på plass. Innledningsvis var innsatsleder «opptatt» av dette og hadde det med som punkt i forhold til sak oppstått i helgen. David kommenterte at dette var den mest operative innsatslederen, og at det var et positivt tegn at han også var oppmerksom på straksetterforskning. Erik, en av de andre respondentene, kommenterte at han opplevde en positiv utvikling innenfor området.

08:20: Felles Forvaltningsenhet fikk ordet og gav en orientering om utviklingen/ arbeidet med utvisninger av personer som var en belastning i kriminalitetsbildet. David kommenterte raskt opplysningene, oppmuntret, og viste igjen til helheten.

08:22: Temaet dreide over på utdanning og studier, og David kommenterte fravær og belastning i forbindelse med pågående studier blant ansatte. Han oppmuntret videre til studier og presiserte at han var positiv til dem, men påpekte samtidig viktigheten av å finne den gode balansen mellom jobb og studie.

08:23: Infodelingen gikk over til å være status for dagens/ ukens ressurser, og det var hver enkelt ansvarlig seksjonsleder eller avsnittsleder som orienterte. David kom med innspill, spørsmål og tilbakemelding der han fant det passende eller nødvendig. Det virket som om han opptrådte konstruktivt og med fokus på utvikling og samhandling, men også med tydelig henvisning til resultater og måltall i sine kommentarer.

08:33: David tok deretter opp konkret spørsmål oppimot plan for avvikling av dataopplæring. Dette ble kommentert og forklart av vedkommende med ansvaret. Mitt inntrykk var at David tenkte dette hastet litt, og at han ønsket noe fortløpende i denne opplæringen.

08:35: En representant for aktuelt team tok ordet, og ønsket igjen å rette oppmerksomheten mot saken tatt frem innledningsvis i møtet. Vedkommende ønsket å diskutere det de på teamet mente har vært kommunikasjonssvikt i saken, og de stilte seg spørrende til hvordan en kan gjøre det bedre neste gang. De hadde også problemer med å få engasjert lokale ressurser gjennom aktuelt lensmannskontor. David kommenterte at lokalt lensmannskontor måtte på. Kriminalteknisk stilte spørsmål ved hvorfor de ikke var blitt varslet i denne saken, og diskusjonen gikk en del frem og tilbake med innspill fra flere aktører. David var den som avsluttet diskusjonen og fremhevet viktigheten av å hjelpe hverandre. Han sa imidlertid ikke noe mer om hvordan de skulle få til bedre samhandling, eller hvem som eventuelt skulle ta ansvar eller lede ressursene i en slik sak. Han lot imidlertid diskusjonen gå der meninger og utfordringer har blitt lagt frem, selv om dette gjorde at møtet blir for langt i forhold til hans egen timeplan. Han ble senere for sen til påfølgende møte.

08:50: Etter at diskusjonen rundt aktuell sak var avrundet, overtok David og avsluttet parolen nokså skjematisk. Muligens på grunn av tidspress satte han en annen ramme rundt møtet, og det ble gitt mindre eller ingen rom for innspill og kommentarer. Følgende saker preget siste del av møtet, der tidsbruken var omtrent ett minutt på hver sak, men med noe mer på produksjon og måltall:

Han ønsket velkommen nye medarbeidere. Så brukte han litt tid på sikkerhet og HMS etter at dette hadde vært oppe av andre i saksdiskusjonen tidligere. Videre satte han kort produksjon og rene måltall på agendaen, før han kom inn på informasjon rundt stillinger og bemanning. Det var en pågående omrokering på kontorstrukturen på huset der, og han orienterte kort om status rundt dette. Det var tydelig at dette engasjerte flere og det ble noe visking/kommentarer i salen, men uten at han åpnet for noen meningsutveksling.

David informerte så kort om en fagsamling som skulle være. Han presiserte hvem som skulle møte, men gav også rom for at andre kunne møte. Imidlertid fremholdt han igjen det å finne beste balansen mellom jobb og kunnskapsdeling, og han presiserte med dette at jobben må gjøres og målene nås. Møtet ble avsluttet med at David informerte om økonomien.

09:00: Når møtet nå var slutt, var han allerede for sent ute, og han måtte gå direkte videre til neste møte. Møtet hadde vart i 60 minutter mot vanligvis 45 minutt.

4.2.2. Analyse av møtet som case

Møtecasen viser som tabellene og tidligere forskning ved f.eks Mintzberg (Strand, 2007, s. 133) at også møtene, eller ivertfall dette møtet, i likhet med dagene som helhet er preget av tempo og oppstyking. David som leder går inn og ut av de ulike rollene flere ganger. Av ca sytten aktiviteter eller tema, er det bare to av dem som har en varighet på over 9 minutter. Selv om det innledningsvis var gitt godt rom for meningsutvekslinger, ble møtet etter hvert preget av tidspress og at David måtte bruke mer styring for å få gjennomført nødvendige punkter. Dette kan ligne på en parallell til lederhverdagen, der tid fremstår som en knapphetsressurs for alle respondentene, men der det også handler om å prioritere til å skaffe seg rom for det en mener er viktig. Under forberedelsene til møtet uttalte David at:

Dette var et møte som betydde mye for han, og at han hadde klare tanker rundt dets hensikt og funksjon. Han ønsket at møtet skulle være en levende informasjonsarena, som kunne være samlende for hele enheten, men erkjente at han fortsatt hadde et stykke igjen for å lykkes med dette.

Måten han åpnet møtet på og hans synliggjøring av felles mål og lokal visjon kan tyde på at han er bevisst sin rolle som integrator i dette, og han uttalte også i intervjuet at bruken av dette var helt bevisst. På spørsmål om overordnet mål eller visjon for organisasjonen, svarte han:

Trygghet for alle alltid – er for politiet. Det vi har sagt om overordnet mål, og det som er min visjon, er å være lokomotivet i politidistriktet. Ikke fordi vi er best, men fordi vi er flest. Vi representerer bredden og størrelsen, og slik sett har vi et bedre handlingsrom enn de andre. Og det selger jeg i alle sammenhenger, vi både ønsker og har vist at vi er lokomotivet, vi tar ansvar for helheten, arrangerer fagdager og inviterer alle, På en måte driver vi frem både fag og kompetanse tenker jeg.

Videre passer David på å følge oppsatt struktur for møtet. Det er han som gir ordet, og ofte oppsummerer og avrunder tema eller saker som er oppe. Han viser interesse og gir rom for diskusjoner og meningsbrytninger, men er også bevisst på å styre dialogen i ønsket retning. Han virker å være opptatt av utvikling og forbedringer, og gir rom for diskusjon av utfordringer om dukker opp gjennom sakene, men er også klar på at han ønsker og forventer at ting fungerer. Et tema som synes å engasjere sterkt er straksetterforskning, noe som kan henge sammen med både helhetsansvar, kvalitetsheving, ressursutnyttelse, effektivitet og måloppnåelse. David forventer utvikling og resultater innenfor dette feltet, og blir også tydelig på at det er en klar forventning.

Mot slutten gjennomfører David møtet stramt etter oppsatt struktur/ saker, og han gir ikke rom for samme engasjement blant møtedeltakerne. Dette blir nødvendig for å ikke komme altfor skjevt ut med tanke på videre avtaler, men en kan også si at det er saker som kanskje ikke ville hatt samme hensikt, eller for så vidt engasjement, til å ha fruktbare meningsutvekslinger.

Et skjematisk oppsett av møtet fordelt på tidsbruk innenfor de ulike rollene Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør, viser et bilde hvor lederen utøver en klar overvekt av integratorrollen. Produsentrollen kommer som en klar nummer to, men likevel utøvd i langt mindre grad enn rollen som integrator. Dette gir et bilde av et møte der aktørperspektivet er dominerende, og hvor det er hovedvekt på intern fokus.

Tabell 12: Rollefordeling i prosent av møtetiden

| | Møteholder |
|---------------|------------|
| Rolle | Prosent |
| Produsent | 22 % |
| Administrator | 10 % |
| Integrator | 59 % |
| Entreprenør | 9 % |
| Samlet | 100 % |

I likhet med rollefordelingen gjennom hele arbeidsdagen, som jeg kommer tilbake til under punkt 4.3, vil også de ulike oppdelingene av rollene her kunne inneholde innslag av flere roller. Dette kommer an på hvor langt ned man skal gå i inndelingen og selvfølgelig på hvordan man tolker aktivitetene og handlingene. Oversikten av møtet viser imidlertid at denne typen møter samlet sett kan kategoriseres som utøvelse av integratorrollen, for den lederen som har møtene. Dette gitt at vedkommende vektlegger noenlunde samme verdier. Et ankepunkt til dette kan være et møte gjennomført på høyere ledernivå, som ble tolket til og i all hovedsak være preget av produsentrollen og noe administratorrollen.

David bruker både struktur eller koordinering og samhandling i gjennomføringen av møtet. Og jeg mener å ane en kontur av koordinering og struktur som et grunnlag eller utgangspunkt for å lede til og i samhandling.

4.2.3. Er dere med meg?

Samhandling kan ikke bestemmes av ledere. Samhandling krever flere parter som kan og vil samhandle. Under møtet jeg har brukt som case, gjorde jeg meg observasjoner av deltakerne, hvorav flere var mellomledere på lavere nivå. Uten at jeg kan gjengi et bestemt mønster, fikk jeg et inntrykk av at møtelokalet tidlig fylte seg opp bakerst. Selv om enkeltpersoner engasjerte seg i konkrete saker i møtet, gav det meg et inntrykk av en litt avventende og defensiv forsamling. Samtidig ville en annen møblering av rommet også gitt en annen anledning til å kunne fremstå mer offensivt, og slik sett er det mange faktorer som kan spille inn på årsaken til denne observasjonen.

Gjennom uformelle samtaler med tilsatte gjort innimellom observasjonene av lederne kom det frem noen samsvarende synspunkter som jeg vil gjengi her. De tilsatte gav uttrykk for å ha stort arbeidspress, og de var til dels kritisk til bemanningen. De etterlyste en tydeligere prioritering i bruken av ressursene, og det ble etterlyst et samhandlingsforum for læring og utveksling av erfaring og informasjon.

Fra intervjuene ser vi ledere som etterlyser et tydeligere engasjement hos de tilsatte:

«Og så har vi også lagt opp til en slik faglig del – faglig oppdatering ved behov. [...] helt avhengig av å få avsnittsledere til å være offensive og by på seg selv her. [...] jeg har bedt de sette seg fremst, bidra på paroler, men faktum er at de setter seg bakerst [...] å være gode rollemodeller er viktig.»

Utenom David, var det bare Erik av respondentene som var til stede på nevnte møte. Dette kan ha sammenheng med at de var opptatt på andre områder, eller at det ikke er hensiktsmessig eller kultur for at de er der.

4.2.4. Kan intervjuene utdype?

Respondentene gav alle uttrykk for at de var bevisste på samhandling, og anså dette for svært viktig for at enheten skulle kunne yte best mulig. Hvor «stort» helhetsbilde hver enkelt var villig til å se kunne variere med ledernivå, samt med hvor mye eventuelt aktuell seksjon kunne bli påvirket i utførelsene av sine antatte kjerneoppgaver. Som en av respondentene uttalte med tanke på overskudd v.s knapphet oppimot det å samhandle:

Den dagen arbeidsbelastningen ved seksjonen blir for stor, vil denne ordningen medvære det første som vil bli angrepet. Viktig fremover å være lydhør og følsom overfor stemningen ved seksjonen og rundt på

To av respondentene nevnte spesifikk det å bygge enhet med tanke på samhandling, at det ikke er hver sine oppgaver og mål, men at det er viktig å kunne klare å skape et bilde av en enhet som skal nå målet sammen:

Få inn en tanke om at vi er en enhet, er kollegaer, og skal nå målet sammen. Det er ikke vi og de andre, men oss/ helheten – der tror jeg vi kunne vunnet mye. Om vi kunne sett hverandre i øynene og støttet hverandre.

Et bilde av en enhet som har et felles ansvar der «kundene» ikke skiller mellom hvilken seksjon eller avsnitt du kommer fra, noe som også indikerer at god samhandling er viktig med tanke på omdømme- og tillitsbygging oppimot befolkningen:

Å ta dette helhetlige ansvaret der – det er ikke mitt og ditt, men det er vårt ansvar. Publikum skiller ikke mellom hvilken avdeling du kommer fra, men politi er politi for dem.

4.2.5. Delkonklusjon

Gjennom dette kan jeg se ledere som stadig går inn og ut av ulike roller, og som forsøker å bruke de arenaene som ligger der til å fylle ulike roller og funksjoner. Gjennom case-møtet er David registrert innenfor alle lederrollene, og med klar overvekt på integratørrollen, med produsentrollen som nummer to. Flere andre i møtet bidrar inn og utfyller disse rollene. Totalt sett får jeg et noe uklart bilde av hvor god denne samhandlingsarenaen er, men det er også i tråd med David sin egen erkjennelse om at potensialet er større. Helhetlig ledelse gjennom rollebytter og gjennom å spille på andre, gjennom og iverftal ønske å synliggjøre felles mål og verdier, kan virke å ligge som en kulisse i det lederne sier og gjør.

Samtidig må de handtere ad-hoc innspill og tilpasse sin egen utøvelse til disse, der det både handler om å gi rom og å holde kursen i og styre aktivitetene. Tiden kan ofte bli en kritisk faktor, også i forsøket på å fremme samhandling, og igjen ser en at lederen må prioritere og finne rom, han må gripe mulighetene og balansere, og han må stramme inn og peke på retningen. Å være tilstede på linen er viktig, og jeg tror det er mye bedre å balansere dårlig enn å ikke våge seg utpå. En tom line når den er spent opp for lederen, tror jeg kan gi mange

tomme liner også ellers i organisasjonen. Lederen må kanskje gi og akseptere tillit for å kunne forvente at hans medarbeidere skal utvikle tillit og samhandlingskultur.

En utfordring i dette kan kanskje ligge i det å engasjere de tilsatte, eller at ledelse og tilsatte forstår hverandre, har nok tillit til hverandre. Det tegnes her et noe uklart bilde på de tilsattes engasjement, der de er engasjert i enkeltsaker gjennom samlingen, fremstår som noe defensive og reserverte i sin plassering under møtet selv der ledelsen ønsker de inn i «manesjen», og samtidig som de selv etterlyser en slik samhandlingsarena.

4.3.Hvordan forstår lederen sin lederrolle, og hvordan samsvarer denne forståelsen med utøvelsen i praksis?

I dette kapittelet vil jeg først oppsummere hvordan hver enkelt respondent har gitt uttrykk for å forstå sin lederhverdag. Dette vil jeg gjøre gjennom å sammenfatte opplysninger fra intervjuet, og beskrive deres oppfattelse av lederhverdagen ut fra dette. Tema vil være tidsbruk, om det er planlagte handlinger, om det er eget eller andres initiativ, hvem samhandlingen utøves med, type aktivitet, og hvordan de konkret vurderer sin egen rollefordeling oppimot PAIE-modellen. På grunn av personlige forhold ble det ikke mulig å gjennomføre intervju med mer enn tre av fire respondenter. Samlet observasjonsdata er imidlertid fra alle fire respondentene.

4.3.1. Nils beskriver sin lederhverdag

Nils sa at han opplevde hverdagen som en dag han hadde stor innvirkning på å kunne utforme selv, og at handlingsrommet og friheten var ganske stor. Han hadde stort sett planlagt sine dager, men han var bevisst på at han må ha noe tid til oppdukkende mål. Han hadde en rolle med både personal- og fagansvar, noe som kunne gi dager som opplevdes som vel hektiske. På den annen side var det lystbetont og en situasjon som han hadde valgt selv. Denne dobbeltrollen hadde han også tatt opp med sine medarbeidere og latt dem være med på å vurdere hensikten av den, før han valgte å ta den på seg. Dobbeltrollen førte til tider til at han var noe perifer fra sine ansatte, og måtte da bruke mye sms og mail for å kommunisere med dem.

Nils beskrev tid som en kritisk faktor med tanke på å kunne forme sin egen lederrolle, men satte mye inn på å kunne se de mulighetene som lå der, og å gripe dem. Imidlertid var hele tiden frykten at han skulle forvalte handlingsrommet feil, og at alt skulle bli halvveis og oppstykket. Han forklarte at han brukte medarbeidersamtaler og oppfølgingssamtaler til å sjekke «temperaturen» rundt dette.

Videre pekte Nils på at en selvgående seksjon var grunnen til at han kunne ha den rollen han hadde, og at det gav han mer rom for å drive mer ledelse og mindre styring. Det hadde ikke alltid vært slik, og da han var ny og utvikling skulle gjennomføres, måtte han mye mer inn og styre med aktivitetsplaner, mål og delmål – dette for å få den retningen som var ønsket.

Når Nils var på kontoret prøvde han stort sett å ha åpen dør, noe som han vurderte som viktig i og med at han ellers kunne være mye borte fra seksjonen. Han opplevde det som en verdi at de ansatte kunne stikke innom og be om fri, omlegging m.m. Han var bevisst på at dette var avbrudd, men samtidig var det noe som var med på å gjøre at ting «rullet og gikk».

Han hevdet at samhandlingen i stor grad foregikk enten med egne underordnede eller med nærmest overordnet, men at den kunne variere mye gjennom at han hadde den delte rollen. Ved gjennomgang av rollene innenfor PAIE-modellen, vurderte han etter hvert sin egen fordeling til å være 30 % Entreprenør, 40 % Integrator, 10 % Administrator og 20 % på Produsent. Han tenkte at dette bildet ville være klarere dersom han hadde hatt en ren seksjonslederstilling.

4.3.2. Ove beskriver sin lederhverdag

Ove fremhevet hverdagen som en dag han i liten eller begrenset grad kunne forme selv. Da han hevdet å bli oppspist av administrative gjøremål som i stor grad handlet om å få tjenestelisten til å gå opp. Dagene var oppstykket i stadige avbrudd i ulike ting han jobbet med. Dette gjorde at han ble låst i sin lederrolle. Han beskrev videre en oppstykket hverdag:

Ja veldig mange hopp. Jeg kan sitte dypt konsentrert om noe, og så kommer det hoppende inn et spørsmål som jeg må svare på der og da når folk står i døren. Av og til kan det virke som om jeg må administrere både hus og hjem til mannskapene. Enkelte vinger mye, som da gir mye ekstraarbeid.

Ove var imidlertid bevisst på at det skulle være lav terskel for å ta kontakt med han, og han valgte av den grunn å sitte med åpen kontordør:

Og det er mitt ståsted, at det skal være en lav terskel og nært forhold til mannskapet, og derigjennom når vi mål.

Han følte at alle oppdukkende mål kom i konflikt med hans eget ønske om å kunne ha mer tid sammen med sine ansatte. Det å være tilstede og få se de i utøvelsen av arbeidet skulle han gjerne hatt mer tid til, selv de treffene han får med sine ansatte på kontoret når de stikker innom, var presset inn mellom mange hektiske gjøremål. Han vurderte den kontakten han har med egne mannskaper som det aller viktigste han gjorde gjennom en arbeidsdag.

Ove uttrykte at det meste han har av samhandling skjer med egne underordnede og at det deretter er med sideordnet/ leder av annen seksjon. Ved gjennomgang av rollene innenfor PAIE-modellen, vurderte han etter hvert sin egen fordeling til å være 0 % Entreprenør, 40 % Integrator, 40 % Administrator og 20 % på Produsent.

4.3.3. David beskriver sin lederhverdag

David la vekt på at hverdagen var noe han både har hatt stor frihet til å utforme, men og som til tider har fått ganske store begrensninger og innskrenket handlefrihet. Imidlertid var dagene gjennomgående strukturert og planlagt, og det var bare helt unntaksvis at han ikke hadde avtaler i kalenderen.

David mente at han hadde en lederhverdag som i liten grad var preget av avbrudd ved at folk kom innom kontoret, og at han gjennom sin plassering og posisjon kunne dra nytte av dette med tanke på arbeidsro:

Jeg får ikke mest telefoner, ikke mest avbrytelser på kontoret. Spesielt ikke nå når de to er borte...så slik sett kan jeg lukke døren uten at noen blir fornærmet

Han var opptatt av at ledelse i stor grad må skje gjennom samhandling med sine underordnede, og de fremstod som de han helt klart samhandlet mest med. Initiativet til denne samhandlingen kom ofte fra han selv, og han var opptatt av å se en helhet og få til en god ressursutnyttelse. Ved gjennomgang av rollene oppimot PAIE-modellen ble det vanskelig å sette noen prosentvis bruk av tid i hver rolle, men han rangerte dem noe motvillig etter antatt

brukt mest og minst tid, der en var mest tid: 1 = Produsent, 2 = Administrator, 3 = Integrator og 4 = Entreprenør. Imidlertid mente han at dette kunne variere mye.

4.3.4. Trekk fra de observerte lederhverdagene

Under dette punktet vil jeg trekke frem hva som karakteriserer lederhverdagen på grunnlag av kvantifisering av notatene etter observasjonsdagene. Selv om jeg bare har kunnet utføre intervju med tre av respondentene, velger jeg her å ta med observasjonsdata fra alle fire. Jeg har i vedlegg 4 redegjort for hvordan jeg har klassifisert ulike aktiviteter inn i de ulike rollene i PAIE-modellen.

Først vil jeg altså se på hvordan tiden til respondentene har fordelt seg inn i de ulike rollene i modellen, både ut fra kategorisering etter observasjon og tolking, og ut fra hvordan de selv tolker sin lederhverdag. Jeg vil i tillegg se på mønstre for aktivitet ut fra sentrale nøkkelbegreper som omfang og tid, hvor aktivitetene utspiller seg og hvilken type aktiviteter det dreier seg om.

Tabell 13: Viser prosentvis fordeling etter gjennomførte observasjonsdager

| | Alle fire l. | Ove | Erik | Nils | David |
|------------------------------|--------------|------|------|------|-------|
| Produsent | 8 % | 6 % | 0 % | 9 % | 17 % |
| Administrator | 35 % | 35 % | 50 % | 25 % | 33 % |
| Integrator | 43 % | 50 % | 50 % | 28 % | 46 % |
| Entreprenør | 14 % | 9 % | 0 % | 38 % | 4 % |
| Totalt tid i minutter | 1592 | 462 | 380 | 435 | 315 |
| P egen vurdering | 20 % | 20 % | - | 20 % | 1 |
| A egen vurdering | 30 % | 40 % | - | 20 % | 2 |
| I egen vurdering | 35 % | 40 % | - | 30 % | 3 |
| E egen vurdering | 15 % | 0 % | - | 30 % | 4 |

Tabell 13 gir et noe tynt grunnlag å vurdere ut fra, da det er bare halvparten av respondentene som har gitt en prosentvis kvantifisering av hvordan de vurderer sin egen lederhverdag oppimot PAIE-modellen. Alle var oppmerksomme på at fordelingen trolig ville variere en del, og at de fort ville ha ulike vurderinger/ fordelinger ut fra hvilke saker eller arbeidsområder de vektla mest. Det kan se ut som om det ikke nødvendigvis er så lett å beregne eller klassifisere egen tid, men Ove og Nils har et ganske samsvarende anslag av egen tid med det observerte.

Felles for alle tre som har gjort en vurdering av egen lederhverdag, er at de legger større vekt på Produsentrollen enn hva som synes å fremkomme i data fra den virkelige lederhverdagen, der denne rollen kommer på en fjerde plass. Gjennom to store undersøkelser rundt blant annet opplevde krav til ledere, kom også produsentfunksjonen ut som opplevd krav nummer en for offentlig sektor (Strand, 2007, s. 393). Samme undersøkelser viste at integratorfunksjonen opplevdes som en klar nummer to innenfor offentlig sektor, og at denne nærmest konkurrerte om førsteplassen. Respondentene har et samlet bilde der både egen oppfatning og faktisk observert lederhverdag rangerer integratorfunksjonen som nummer en. De som skiller seg mest ut fra dette bildet er Nils og David, der Nils sin observerte dag har registrert integratorrollen som nummer to etter entreprenørrollen, noe som i stor grad kan forklares med at Nils denne dagen var engasjert i evaluering og utvikling gjennom konkret prosjekt. Dette er imidlertid heller ikke så langt fra hvordan Nils har vurdert sin egen lederhverdag, en vurdering som understøttes gjennom opplysninger fra intervju om engasjement i utviklingsprosjekt.

David har rangert integratorrollen som nummer tre for seg selv og produsentrollen som nummer en, noe som er omvendt fra det observerte. En mulig forklaring kan være at rollebegrepene ikke er blitt tydeliggjort nok, da David gjennom intervju og feltnotater i stor grad gav uttrykk for å vektlegge integratorfunksjoner som verdier, overordnet mål/ visjon, fellesskapsforståelse med mer. Men det kan også være at David sitt ansvar for resultater, og politiets fokus på målstyring, blir det som dominerer tankesettet når han skal gjøre denne vurderingen. På spørsmål om hva han ønsker å realisere som leder fremkommer imidlertid begge i sider i det han sier: «Jeg er resultatorientert. De krav som stilles skal innfris. [...] også et helt tydelig bilde på at jeg ønsker folk skal trives på jobb, og jeg skal gjøre hva jeg kan for å tilrettelegge for det».

For å kunne se på mønstre ut fra sentrale nøkkelbegreper som omfang og tid, og hvor aktivitetene gjennomføres ha jeg satt opp en oversikt over disse faktorene i tabell 14.

Tabell 14: Mønstre av aktiviteter ut fra sentrale nøkkeldimensjoner

| Omfang og tid | Alle fire ledere | Ove | Erik | Nils | David |
|--|------------------|------|------|------|-------|
| Antall aktiviteter | 176 | 69 | 34 | 44 | 29 |
| Andel aktiviteter 0-9 min | 78 % | 87 % | 62 % | 80 % | 72 % |
| Andel aktiviteter 9-60 min | 20 % | 12 % | 35 % | 18 % | 24 % |
| Andel aktiviteter 60 min + | 2 % | 1 % | 3 % | 2 % | 3 % |
| Hvor utføres aktiviteten? Prosent av brukt tid | | | | | |
| Eget kontor | 58 % | 84 % | 45 % | 39 % | 62 % |
| Andre sitt kontor | 3 % | 1 % | 11 % | 1 % | 0 % |
| Fellesrom (korridor, kopi kantine, vaktrom m.m.) | 8 % | 15 % | 6 % | 8 % | 2 % |
| Møterom | 31 % | 0 % | 38 % | 52 % | 36 % |

Tabell 14 gir meg nå mulighet til å sammenholde materialet fra min undersøkelse med funn fra andre undersøkelser. Et generelt funn fra andre undersøkelser bekreftes også gjennom denne undersøkelsen, nemlig at en lederhverdag synes å bestå av mange ulike og forholdsvis korte aktiviteter med hyppige avbrudd (Strand, 2007, s. 142). Over tre fjerdedeler av aktivitetene varer mindre enn ni minutter og over 60 % av aktivitetene har en varighet på fem minutter eller mindre. Dette er noe høyere andel av korte aktiviteter enn hva Minzberg fant i sin studie (2009b, s. 43), men bare små avvik fra tilsvarende undersøkelse gjort av Askeland (2012, s. 12). Både Ove og Nils har 80 % eller mer med slike korte aktiviteter. Begge karakteriserte imidlertid observasjonsdagen som en dag de hadde opplevd som litt rolig, og antydte at min tilstedeværelse kunne ført til noen færre besøk fra underordnede på kontoret deres. I forhold til Ove la jeg også ved to tilfeller merke til at personer ikke kom inn på kontoret da de observerte at jeg var der.

Tallmaterialet viser videre tendenser til at Ove og David skiller seg noe ut med bruk av tid på eget kontor. For begge sin del kan dette ha en sammenheng med at de også gjennomførte møter på eget kontor, da kontorene var innredet til dette formålet. David som toppleder, skiller seg imidlertid også fra Ove ved å ha stort sett all tid tilbrakt enten på eget kontor eller møterom. Kun to prosent av tiden er brukt utenom dette. For Erik og Nils, som har mindre tid på eget kontor, ser vi at de har mye tid tilbrakt på møterom, og at eget kontor og møterom, samlet utgjør over 80 % av tiden for alle fire respondentene.

Dataene viser også at respondentene i stor grad utfører aktivitetene etter eget initiativ, dersom vi ser dette i forhold til brukt tid, men et noe annet bilde blir det dersom en ser dette i forhold

til antall aktiviteter. Den tiden de utfører aktiviteter etter eget initiativ, vil også aktiviteten være styrt eller påvirket av ytre forventninger eller innspill fra andre, men i stor grad kan lederen planlegge utførelsen selv. Dette betyr at tid hvor man utfører aktiviteter etter eget initiativ, ikke er det samme som tid fritt disponert.

Tabell 15: Mønstre for aktivitet i prosent av tid. Etter Mintzberg (1973), men med operasjonalisering ift egen studie

| | Alle samlet | Ove | Erik | Nils | David |
|-----------------------|-------------|------|------|------|-------|
| Totalt tid minutter | 1592 | 462 | 380 | 435 | 315 |
| Ikke avtalte møter | 1 % | 1 % | 3 % | 1 % | 0 % |
| Avtalte møter | 46 % | 24 % | 51 % | 57 % | 58 % |
| Telefonsamtaler | 9 % | 17 % | 8 % | 5 % | 4 % |
| Kontorarbeid | 30 % | 40 % | 19 % | 26 % | 33 % |
| Samtaler | 5 % | 5 % | 9 % | 2 % | 3 % |
| MBWA | 9 % | 13 % | 10 % | 9 % | 2 % |
| Totalt tid i minutter | 1592 | 462 | 380 | 435 | 315 |

En sammenligning internt mellom respondentene i tabell 15, viser at Erik, Nils og David har et tilnærmet likt aktivitetsmønster, selv om Erik skiller seg noe ut med mindre kontorarbeid. Nils skiller seg noe fra David ved å ha en høyere andel på MBWA, og tilsvarende lavere på kontorarbeid, noe som kan forklares med de ulike lederstillingene deres. Der David er toppleder, mens Nils er mellomleder, eller seksjonsleder. Samtidig er Nils tillagt oppgaver som går utover seksjonslederstillingen, og som også trolig vil påvirke lederhverdagen mot mer møter og kontorarbeid. David kommenterte også MBWA i sitt intervju, der han fikk spørsmål om det å lede eller påvirke småpratene, og der han viste til en delt erfaring med tanke på dette og bruk av tid:

Ja det kan jo være en del av den positive småpratene...altså det å lede på gulvet i det daglige. «Management by walking around»...er jo et begrep. Men samtidig er det en felle som jeg gikk i helt innledningsvis da jeg kom hit, fordi da var det litt todelt: å bli kjent med organisasjonen. Jeg var hver dag nede og pratet med folk, inne på kontor [...]

Ove utpeker seg i denne oversikten der han har betydelig mindre avtalte møter, og en betydelig høyere andel på kontorarbeid og telefonsamtaler. Han er også den som har høyest andel på MBWA. Den forholdsvis høye andelen av kontorarbeid, kan som tidligere nevnt,

kunne forklares med at han kommuniserer en god del med sine ansatte pr mail, samtidig som han har en forholdsvis hyppig kontakt med sine ansatte som stikker innom kontoret.

Dagsprofilen til respondentene kan ha vært tilfeldig, men samtidig tegner den et bilde som man grovt sett kan finne igjen i andre undersøkelser som f.eks (Askeland, 2012; Mintzberg, 1976). I min undersøkelse vises en svært lav andel av ikke avtalte møter, noe som henger sammen med at jeg har valgt en kategorisering som også inneholder samtaler og MBWA. Justert for dette ville jeg fått et resultat som i stor grad samsvarer med Mintzberg (1976, s. 70) sine undersøkelser, og med størst avvik ved avtalte møter der det er 13 % lavere, og ved kontorarbeid som er ca 8 % høyere. Min kategori MBWA ligger noe høyere enn Mintzberg sin kategori «inspektionsrunder». Min datainnsamling omfatter her fire enkeltdager av observasjon, og jeg kan ikke utelukke at bildet ville vært noe annerledes ved lengre innsamlingsperioder.

4.3.5. Delkonklusjon

Selv om jeg ser at det kan være vanskelig å vurdere sin egen tid og bruken av den, ser jeg også ledere som i stor grad er reflekterte over lederhverdagen sin. De har en klar formening om hva de ønsker å oppnå, og de har tanker rundt hvordan de må handle for å jobbe mot dette. Som så ofte ellers er det selvsagt også her mange ganger et spenn mellom den ideelle teori og tanke, og den reelle hverdag. Altså i hvilken grad lederne klarer å realisere tanker og finne eller skape tid til det de ønsker og anser som viktig. Jeg ser ledere som er bevisst sin egen lederrolle og som forsøker å fylle denne rollen på en måte som skal være med å dra organisasjonen i ønsket retning. Samtidig ligger det i dette at de erkjenner fellen i å være seg selv nok, spesielt når det er knapphet på ressurser. Deres refleksjoner rundt lederrollen viser igjen i mønster som tegner seg i data fra observasjonsdagen. Ingen av dem idealiserer rollen, eller plasserer den inn i en fatalistisk konstruksjon, men jeg mener å se ledere som fremholder både utfordringer og muligheter. Dette er ikke likt for alle, og individuelle forskjeller på hva de vektlegger og fremhever er der selvsagt, også på hvordan de eventuelt klarer å utnytte mulighetene.

Et funn her synes å være at flere plikter og tiden de tar gir ledere en unik mulighet til å spille ulike roller og vektlegge nødvendige sider av lederjobben, og gjennom dette kan lederen være med å forme sin lederhverdag og være en pådriver for å lede organisasjonen i ønsket retning.

4.4. Relasjonelle forhold i ledelse - om å ville den andre vel

Jeg velger å ta med en oppsummerende del om tanker respondentene gjorde seg rundt samhandling og den relasjonelle delen av ledelse, og hva dette ville inneholde eller kreve av de involverte. Sitatene er hentet fra intervju eller feltnotater, og er alle sagt i sammenheng med at respondentene har gjort seg tanker rundt samhandling generelt, eller i distriktet spesielt. Noen sitater er knyttet til kulturelle utfordringer i distriktet, noen er knyttet til generelle betraktninger oppimot temaet, og noen er knyttet til opplevelse av god samhandling i enheten. Felles for de alle er at de omhandler det relasjonelle aspektet i ledelsesbiten, og kan i stor grad knyttes opp mot det å utøve integratørrollen innenfor PAIE-modellen. Dette kan både vise til at respondentene er opptatt av denne delen av ledelse og at de ser viktigheten og potensialet i det, eller det kan være at uttalelsene bare er utledet fra det som de tenker er «riktig» med tanke på å reflektere rundt et slikt tema:

«[...]han opplevde at vi ikke vil hverandre vel her [...]»

«Vi som leder må si, men vi må også gjøre. Integritet er viktig. For å endre kultur må vi gjøre. Kanskje hver enkelt må begynne med seg selv»

«Samhandling er personavhengig»

«[...] knapphet, eller noe vi kjemper om, så er hver av lederne seg selv nærmest, og vi har nok lett for å tape denne helhetstanken ut av syne»

«Å være leder har vært grad og lønn. [...] ikke interessert i ledelse i det hele tatt [...] med unntak selvsagt, så er det en helt tydelig deling mellom de gamle og nye lederne.»

«[...] by på oss selv i forhold til å dra lasset sammen»

«[...] gjensidig respekt for hverandres utøvelse»

«[...] Det oppstår splid og uenighet på grunn av at avgjørelsen ikke har tatt høyde for det komplekse [...] et eksempel på at kamp om ressurser er med på å ta bort helhetstanken hos oss»

«Samhandling – det er å bry seg om den andre, å ville den andre vel»

Det relasjonelle er nettopp representant for det ukontrollerbare, for det som ikke bare kan settes inn i en struktur og vedtas utforming på. Dette innbefatter en helhetlig ledelse som er kompleks og i stand til å reflektere over og ivareta fellesskapet, samtidig som en kan jobbe mot vedtatte mål og tjenesteutøvelse. Forskjellen ligger i om man gjør dette ut fra et

samhandlings- og helhetsperspektiv, eller om det gjøres ut fra at man er seg selv og sin seksjon eller avdeling nok.

4.4.1. Oppsummering

Gjennomgående snakker respondentene om samhandling som det de ønsker, og som noe som kan være krevende å få til, men som de søker å realisere gjennom sin lederrolle. Sentrale nøkkelbegreper virker å være tillit, å gi, helhetstanke, vilje, engasjement, kompleksitet, tydelighet og å ville den andre vel. De er bevisste på den relasjonelle biten av ledelse og det at de er avhengige av mer enn seg selv og sine egne mål for lederhverdagen. Samtidig ligger det en erkjennelse i summen av disse utsagnene på at de ikke får det helt til. Det ligger en erkjennelse av at det relasjonelle ikke nødvendigvis fungerer så bra, og at en kanskje er snar til å tråkke på den annen når det kan gi egen gevinst. Her gis det ikke noen nærmere beskrivelse på hvor i ledernivået denne mistilliten eller kulturutfordringen er potensielt til stede, utenom at det tegner seg et bilde av et politidistrikt med et mye større potensiale innenfor den relasjonelle delen av ledelsen.

5 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg først og fremst forsøke å drøfte årsaker til og konsekvenser av de funnene jeg trakk frem under delkonklusjoner i forrige kapittel, i forhold til den overordnede problemstillingen; *Hvordan utøves ledelse gjennom samhandling*. Dette vil jeg gjøre i diskusjon med teorien fra kapittel 2. For å organisere fremstillingen logisk, tar jeg for meg de tre forskningsspørsmålene hver for seg.

1. Med hvem og hvordan inngår ledere i samhandling, og hva preger denne samhandlingen?
2. Hvordan fremmer ledelse samhandling i organisasjonen?
3. Hvordan forstår lederen sin lederrolle, og hvordan samsvarer denne forståelse med utøvelsen i praksis?

5.1. Fra ledelse og styring til samhandling

Jeg har under teorikapitlet tatt for meg begrepene ledelse og styring, og sett på kjernebegreper som karakteriserer de to øvelsene. Slik har jeg satt opp et skarpt skille mellom dem i tabell 1 på side 12, men jeg presiserer at dette er teori med tanke på å lettere kunne analysere funn i oppgaven. I praksis vil det trolig være flytende overganger og to øvelser som kanskje går i hverandre, eller man kan også tenke seg at den ene blir utøvd på bekostning av den andre, og at de er gjensidig utelukkende.

Gjennom undersøkelsene som er gjort i avhandlingen har det fremkommet at lederne er bevisst et skille eller en nyansert overgang mellom de to funksjonene, selv om de nok har ulike oppfatninger av og bevissthet rundt nyansene. Dataene viste også ledere som spilte på begge deler og noen hadde erfart at ulike forutsetninger gav behov for å vektlegge ulikt. En av respondentene trakk inn utvikling i egen organisasjon/ seksjon som erfaringsbakgrunn og eksempel på behov for å vektlegge det ene mer enn det andre:

[...] litt det at seksjonen fungerer såpass godt som den gjør – mener dette gir mer rom for å lede, legge til rette, jobben gjøres av de tilsatte – de trenger ikke lederen til å styre/ fortelle de hva de skal gjøre. [...] Det har ikke alltid vært slik. Situasjonen var en helt annen, både i forhold til de faglige utfordringene, mye fordi kompetansenivået var lavere, det var masse restanser og et enda bredere fagfelt. [...] seksjonen var litt preget av «slik har vi alltid gjort det, og slik er det fornuftig at vi skal fortsette å gjøre det». Da måtte jeg styre mye mer – jeg lagde aktivitetsplaner og styrte aktivitetene mye mer med målsettinger og delmål, for at ting skulle utvikle seg i den retningen som vi ønsket.

Gjennom dette er det nærliggende å konkludere med at ledelse og styring ikke utelukker hverandre, men er med på å understøtte og legitimere hverandre. Johnsen kommer også inn på dette når han snakker om «[...]hva slags og hvor mye ledelse og styring som trengs, altså hvilke typer ledelses- og styringsverktøy som er best [...]i hvilke kombinasjoner de passer best» (2010, s. 188). Faren kan være at man gjennom å få en mer selvgående og autonom organisasjon, vil forsvinne mer som leder og ikke være synlig og tydelig for sine medarbeidere. Til dette er å anmerke at den autonome og selvgående organisasjonen vil kunne gi lederen mer mulighet til å bruke, eller finne, tid til samhandling og ledelse, og det vil da handle om hvordan man som leder velger å forvalte denne tiden, forutsatt at lederen har oppdaget den. Mintzberg bemerker også viktigheten av hvordan lederen planlegger sin egen tid, hvordan han prioriterer bruken av den, og hvor stor innflytelse dette har på organisasjonen (1976, s. 274).

Ulike bidragsytere i Ladegård og Vabo sin studie tar imidlertid også utgangspunkt i at ledelse og styring erstatter hverandre eller står i en konkurranse med hverandre (2010). Jeg finner imidlertid ikke at de vil kunne erstatte hverandre, men fremholder at denne konkurransen og erstatningen kan forekomme, og at lederen ikke kan ta for gitt at dette ikke vil skje. Lederen må være bevisst på å gjøre de riktige tingene (Sørhaug, 2010, s. 71) der lederskapets vekselvirkning mellom ledelse og styring er det som skaper rom for handling og samhandling. Det er ikke deres devaluering av hverandre som er vegen å gå, men snarere deres vitalisering av hverandre.

Ut fra dette kan man antyde at ledere legger et grunnlag for samhandling gjennom styring og struktur, men forvalter og kultiverer samhandlingen gjennom ledelse og kultur, noe som kan sies å relateres til det jeg i kapittel 2.2 redegjorde for rundt utvekslings- og mandatperspektivet. I dette ligger det en spenning. Sørhaug (2010, s. 75) snakker om denne spenningen og hevder at organisering uten effektivitet har ingen berettigelse, samtidig som effektivitet uten fornyelse på sikt er død. Paradokset er at fornyelse, som innebærer variasjon, truer effektiviteten. Et eksempel her kan være David som fikk organisert og etablert en møtestruktur for koordinering mellom flere ulike aktører da han oppdaget at det var lite eller ingen slik koordinering fra før, og som prøver å fylle selve møtet med stor grad av ledelse og utøvelse av integratrorollen, også med tanke på fornyelse og utvikling, (se kapittel 4.2.5). Det

kan være fristende og skrive om sitatet fra Sørhaug til gjelde samhandling og koordinering og ikke bare ledelse og styring; «Koordinering uten samhandling vet ikke hvor den skal, og samhandling uten koordinering kommer ikke noen vei» (Ibid).

Resultatene i kapittel 4.1 gav meg et forholdsvis klart bilde av ledere som tilsynelatende samhandlet, og som i stor grad gjorde dette med underordnede og sideordnede, noe som også understøttes av tidligere forskning (Strand, 2007, s. 137). I all vesentlighet foregår dette muntlig og for tre av respondentene er denne muntlighetsandelen så høy som 90 % eller mer. Det presiseres her at dette er av tid tolket som samhandling, og ikke av lederhverdagen i sin helhet, imidlertid viser både Mintzberg og Strand til høy grad av muntlighet fra tidligere funn (2009b, s. 45; 2007, s. 136), selv om dette da ikke kan sies å være direkte sammenlignbart.

Flere undersøkelser (Strand, 2007, s. 134), og også denne, fremstiller tid som en knapphetsfaktor innenfor ledelse, noe som også kan være årsaken til den høye andelen av muntlighet. Ekman, riktig nok innenfor småpratens områder, fastholder også tekstens kompleksitet og dens behov for ofte å bli tolket og gjort gyldig gjennom prat, og sier at «Veien fra nøkkelord i ledelsesgruppen til normer ute i bedriften er lang» (Ekman, 2004, s. 74). Slik kan muntlighet være en viktig faktor med tanke på å følge opp denne veien. Imidlertid kan en heller ikke utelukke at dette er en bevisst kommunikasjonsmåte fra lederen sin side med tanke på å skape nærhet og personlighet i samhandlingen, og indikerer kanskje stor grad av ledelse til fordel for styring. En ser også i resultatene her, vist til under pkt 5.1.2 at der muntligheten er lavere til fordel for skriftlighet, kan dette tolkes som en konsekvens av varierende arbeidstid, og slik sett nettopp en tilpasning fra lederen sin side med tanke på å få til samhandling. I denne høye graden av muntlighet, og til dels personlige møter, vil det også kunne ligge et potensiale i forhold til den relasjonelle delen av ledelse som er kommentert gjennom oppgavens punkt 4.4.

En stor del av samhandlingen foregår for lederen på eget kontor eller på møterom. All tiden brukt på møterom, handler om samhandling oppimot flere personer, og det er planlagt tid. Ut fra tabell 16 ser vi at den planlagte tiden utgjør over 80 % av samhandlingstiden men bare 43 % av aktivitetene, noe som kan sies å vise at ledere må gripe mulighetene og utøve ledelse i det de gjør. I alle disse møtene, planlagte eller ikke, er det muligheten ligger til å påvirke. Lederne kan utforme og fylle disse møtene med innhold, det er ikke gitt på forhånd hvordan

de skal gjennomføres: «Ledere som mislykkes, legger skylden på pliktene. Effektive ledere ser pliktene som muligheter. [...] Ledig tid skapes, den finnes ikke» (Mintzberg, 2009b, s. 56).

Tabell 16: Samhandling i antall aktiviteter og minutter – fordelt på planlagt og ikke planlagt

| | Ikke planlagt | | Planlagt | |
|--------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | Antall aktiviteter | Samlet minutt | Antall aktiviteter | Samlet minutt |
| En til En | 43 | 175 | 21 | 402 |
| En til Flere | 4 | 27 | 15 | 559 |

Det vil også være nærliggende å tenke at i disse ikke-planlagte møtepunktene ligger mye av potensialet til å lede småpraten, og til å være med å bygge normer ute i organisasjonen (Ekman, 2004). Her dukker organisasjonen opp i form av individer og lederen står ofte ansikt til ansikt med sine viktigste ressurser.

5.1.1. Hvem, hvordan og hva?

Ut fra mine funn sammenholdt med tidligere forskning og funn gjort der, kan en langt på veg hevde at samhandling i all hovedsak skjer mot underordnede eller sideordnede, at den gjennomgående er muntlig og en villet aktivitet fra lederen sin side. Den er i stor grad planlagt, men har flest antall samhandlingsaktiviteter som ikke er planlagt. Med tanke på hva som preger samhandlingen vil dette kunne sies konkret ut fra kvantifiserte funn i observasjonsdataene, slik som i kapittel 5, eller vi kan se dette ut fra tabell 2 i oppgaven. Med tanke på nøkkelfaktorer gjengitt i tabell 2, vil jeg holde åpent for å ha observert mulig mangel av sentrale faktorer som tillit og autonomi, men dette kan ha mange årsakssammenhenger, og jeg har også observert samhandling som preges av ledere med et ønske om å utvikle feltet videre.

5.2. Samhandling og samspill – «indre koordinering» og koordinering

Som sagt så redegjorde jeg i kapittel to for begrepet samhandling og hvilke kjennetegn som vil prege dette kontra et samspill, eller en ren koordinering. Jeg presiserte at dette er flytende begreper som vil smelte over i hverandre, på lik linje med ledelse og styring og kanskje også kultur og struktur. Gjennom tabell 2 på side 20 presenterte jeg en skjematisk oppstilling av et

tenkt skille mellom disse to sammenhengene. Ut fra tanken om at dette er to adskilte former, kan man hevde på grunnlag av Strand og Adizes sin PAIE-modell at en leder som prioriterer Integratorrollen med internt fokus og fokus på aktør, vil ha en velfungerende samhandling i sin organisasjon. Imidlertid har jeg argumentert for at samspill og samhandling, koordinering og «innebygd koordinering» henger sammen, og at man i de fleste tilfeller er avhengig av eller delvis avhengig av begge sider for å få til god og fruktbar samhandling, se kapittel 2.2.

Gjennom mandatperspektivet (Knudsen, 2004, s. 34) kan ledelsen spille inn overordnet koordinering, noe som i mange tilfeller ikke vil være tilstrekkelig. Man kan legge press bak koordineringen i form av makt, eller man kan jobbe med å inspirere og motivere sine medarbeidere mot samhandling innenfor det aktuelle området. Og kanskje vil heller ikke en av disse to være nok eller det som trengs, kanskje må det også her kombineres og spilles på ulike roller, og ofte er det trolig det som skjer. Lederen kan ikke velge bort makten han har, men han kan velge hvordan han forvalter den, og et nøkkelord med tanke på bruken av den er legitimitet. Med det er vi trolig over i et kanskje mer fruktbart ord – autoritet (Strand, 2007, s. 404) og hvordan lederen forvalter den.

Om man forsøker å sammenholde tabell 1 og 2 fremsatt i kapittel 2, vil man kunne antyde et bilde der en ser konturene av at samhandling og ledelse preges av sammenfallende særtrekk og visa versa for samspill og styring, j.f tabell 17. Dette er selvsagt heller ikke en forståelse med klare rammer, men en sammenheng som kan utledes, gitt at man er klar over nyansene i overgangene. Enkelte ville da kunne hevde at dersom man utøver ledelse, så har man automatisk en organisasjon med samhandling, eller for den saks skyld at koordinering er virksomt i en organisasjon preget av styring. Så enkelt ser det imidlertid ikke ut til å være.

Tabell 17: Sammenstilling av nøkkelfaktorer basert på tabell 1 og 2.

| Samspill | Styring | Ledelse | Samhandling |
|--------------------------|---|---|------------------------|
| Regler og prosedyrer | Orden og sammenheng | Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning | Tillit |
| | Planer og budsjetter | Skaper visjon og arbeider for å realisere den | |
| | Organiserer og bemanner | Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon | |
| Seg selv/ sin rolle | Overvåker og løser problemer | Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider | Se andre/ helheten |
| | Fremhever avtaler, er distansert og rasjonell | Er interessert i andre, gir dem myndighet | Bemyndigelse |
| «Stram line» | Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen | Er proaktiv til muligheter og trusler | Visjon/ overordnet mål |
| | Oppskrift eller bruksanvisning | Påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål | |
| Oppgave/ kort perspektiv | Rammer og regler | Frivillighet og autonomi | Autonomi |
| Formalisert | «Finne seg i..» | «Slutte opp om..» | Utvikling/ fremtid |
| | Stabilitet | Personorientert | |
| | Systemorientert | Forandring og utvikling | |
| Status quo | Mal og struktur | Skjønn | |
| | Deduktiv | Induktiv | |

Jeg finner i min studie at innenfor samhandling bør det finnes en god overvekt av at ledelse utøves til fordel for styring, og at dette er kjennetegn på ledelse som finnes igjen i kjennetegn på samhandling j.f tabell 17. Om dette er tilfelle kan man si at rollen som integrator bør vise godt igjen i samhandlingssituasjoner, men samtidig er det helheten som gir fundament og grobunn (Strand, 2007, s. 434). Dette burde da bety at alle roller bør utøves og at en også må finne igjen koordinering som et element i det å lede i samhandling. Kanskje kan en heller ikke sette bare reaktiv som et av punktene under styring i tabell 17, da en ut fra dette ikke kan utelukke at en viss grad av styring er nødvendig nettopp for å kunne være proaktiv til muligheter og trusler.

Vabo og Ladegård forsøker å fremstille i en egen figur dynamikken mellom styring og ledelse, og graden av disse to faktorene sett oppimot drivkrefter som kontroll, produktivitet, innovasjon og kompetanse (2010, s. 32), men fremholder også at drivkreftene er langt mer komplisert enn fremstillingen. På lignende måte kan man trolig differensiere eller legge ulik vekt på styring og ledelse innenfor de ulike rollene i PAIE-modellen, der typisk integratrorrollen fordrer mye ledelse og administratorrollen mye styring. Ser en til figur 3 vil man kunne si at aktørperspektivet står for ledelse og strukturperspektivet for styring. Jeg vil imidlertid hevde at man ikke kan øke grad av styring og kontroll uten og samtidig øke grad av

ledelse og tillit. Innføring og implementering av strategi og rutiner krever ledelse og meningsbæring.

Kontroll og tillit er to hovedrepresentanter for henholdsvis koordinering og samhandling, to faktorer som kan avveies mot hverandre, men ikke fjerne hverandre. Snarere vil de betinge hverandre. På samme måte som Vabo og Ladegård fremstiller styring som systemorientert og ledelse som personorientert (2010, s. 35), kan man også fremstille henholdsvis kontroll og tillit. Og på samme måte som styring og ledelse fremstilles som gjensidig avhengig av hverandre, vil jeg også hevde at kontroll og tillit er det.

Gjennom observasjon og intervju i denne forskningen, har jeg møtt ledere som ligger mye innenfor de to kolonnene til høyre i tabellen, ledere som tilsynelatende både forsøker i praksis og uttrykker i intervju ønske om å ligge der. Gjennom å benytte et større møte som case, der jeg hadde fokus på å kartlegge aktivitet oppimot å kunne si noe om hvordan ledere forsøker å fremme samhandling i organisasjonen, fikk jeg et konsentrert bilde av lederrollen med dette i fokus, j.f kapittel 4.2. Jeg visste på forhånd at observert leder hadde bevisste tanker rundt møtet og at han ønsket møtet som en «levende arena».

Analysen av møtet viste en leder som fokuserte på at organisasjonen skulle «gjøre de riktige tingene», der innslag av nøkkelfaktorer for ledelse var i stor overvekt, og felles mål og samhandling var tema i store deler av møtet. I forhold til PAIE-modellen ble de fleste aktivitetene liggende i øvre del av skjemaet med fokus på aktør, og en stor del av dem hadde internt fokus og ble kategorisert inn i integratorrollen. Hele 59 % av tiden lå her. Alle rollene var imidlertid representert og lederen vekslet mellom å utøve dem, på samme måte som han vekslet mellom styring og ledelse, og samspill/ koordinering og samhandling. Som den nest største var produsentrollen med 20 %, der lederen kunne være tydelig på mål og forventninger, samtidig som han skissert noe om hvordan status var.

5.2.1. Ledelse som fremmer samhandling

Ut fra tabell 17 synes aktuell kobling å være at ledere som forsøker å fremme samhandling vil vektlegge funksjoner relatert til ledelse. Men på den annen side kan de ikke slå seg til ro med det, de må søke og komplementere med styring, og de må være bevisst på hvor organisasjonen står og den kulturen som er rådende. Ut fra nøkkelfaktorer oppimot

samhandling og faktorer knyttet til PAIE-modellen, er det nærliggende å tenke at det er nettopp i integratortrollen lederen hovedsakelig bygger samhandlingskultur, men at produsentrollen også innehar elementer av dette i form av retning, målklarhet og måloppnåelse. Jeg mener at entreprenørrollen også kan være målbærer for samhandlingskultur, men her kommer det kanskje mer an på hva entreprenørskapet går ut på, og hvordan det blir håndtert eller organisert i organisasjonen. Samhandling uten innslag av administratortrollen kan også i det lange løp bli en øvelse i kreativ frustrasjonshandtering, der nødvendige rammer ikke blir vedlikeholdt og fulgt opp, og der den «kjedelige» strukturen blir erstattet med «usikker frihet».

Ledelse som fremmer samhandling vil evne å spille på alle rollene, men trolig vektlegge integratortrollen sterkt, og ikke utøve administratortrollen mer en hva som er nødvendig. Samhandling ser fremover og utover, kanskje vil både visjon, konkret måloppnåelse og nytenking være viktige motivasjonselementer innenfor dette området. Dette vil i tilfelle igjen si at ledere som vil fremme samhandling, også må være bevisst på produsentrollen og entreprenørrollen.

Et vesentlig element som kom frem gjennom intervju var kulturbegrepet «å ville den andre vel», et utsagn som jeg tolker dit at det i stor grad kan tenkes å henge sammen med «å våge seg utpå/ innta manesjen» for dem selv. Begge øvelser er gjensidig avhengige av tillit. Det ene bygger det andre, som bygger det tredje, som bygger det ene – som i sum har kraften i seg til utvikling. «Utvikling er ikke smertefritt. Vekst er smertefullt fordi vi avslører våre svakheter under prosessen. Vi utvikler oss ikke gjennom styrke, men gjennom svakhet» (Adizes, 1980, s. 133).

5.3.Ledelse, roller og samhandling

Et av budskapene til Strand og Adizes, er at lederne kan ha varierende virkning innenfor de fire hovedrollene som er skissert i modellen, j.f figur 3 side 26. Dette blir viktig i forhold til å skulle drøfte forholdet mellom ledelse og samhandling. Når en da ser organisasjoner som er dårlige på samhandling, kan en hevde med utgangspunkt i modellen til Strand, at dette skyldes at lederen har fokus på struktur og interne anliggender. Han utøver sin ledelsesgjerning i Administratortrollen og dermed innenfor det Strand kaller hierarkiet. I dette området vil det være nærliggende å tenke at det er dårlige forhold for samhandling og kanskje

også for ledelse generelt, det er struktur, rutiner og koordinering som gjelder, og dermed kan han heller ikke skape samhandling. Om så var tilfelle kan en tenke seg at en leder som fokuserer og utøver sin ledergjerning i integratorrollen, automatisk ville ha en organisasjon preget av samhandling.

Tvert imot sier både Strand (2007) og Adizes (1980) at alle rollene må fylles, men ikke like godt av en og samme person. En person kan imidlertid heller ikke velge en rolle og sette andre til å fylle de andre rollene, vedkommende må håndtere alle roller, men vil være sterk i noen og svakere i andre. I tillegg snakker Adizes om å utvikle seg innenfor de ulike rollene, at bedre utøvelse kan læres, og at vekst er nødvendig. Respondentene utøvde i stor grad alle rollene gjennom arbeidsdagen, og hovedvekten lå på integratorrollen og administratorrollen. Dagen er imidlertid preget av oppstyking og mange aktiviteter av svært kort varighet, der et snitt på oppunder 78 % av aktivitetene er 9 minutt eller kortere og bare 2 % er på over 60 minutter. Dette samsvarer godt med andre undersøkelser (Strand, 2007, s. 134), mens det ligger noe høyt for korte aktiviteter sett i forhold til forskning gjort av Mintzberg (2009b, s. 43).

Respondentene var bevisst på at kompleksiteten og helheten i ledelse var viktig, at de både hadde rammer og strukturer å forholde seg til, men at de også kunne påvirke og skape. Skal da lederne gjennom en travel hverdag gå rundt å tenke på å veksle mellom disse rollene, eller kan vi se en mulighet for en overbygning eller et nav som helhetsansvaret kan utledes fra? PAIE-modellen virker å mangle en overbygning eller noe som dekker helheten i lederrollen.

Askeland kommer inn på dette gjennom institusjonell ledelse, der han henviser til (Barnard 1938) og (Selznick 1957) og skriver at:

Den institusjonelle siden ved ledelse representerer to viktige aspekter: For det første vektlegges et overordnet ansvar for tjenesteførelse og resultat i organisasjonen (enheten), og innebærer å bidra til å holde ulike aktiviteter samlet i et fungerende hele. For det andre representerer dette også konsepsjonen av «*institutional leadership*» slik det har blitt formulert av Barnard (1938) og Selznick (1957). I dette aspektet av ledelse vektlegges det å bidra til ledelse gjennom meningsdanning, artikulering av formål og det å fremme verdier generelt og institusjonens [...] verdier spesielt (Askeland, 2014a, s. 84)

Jeg tangerte Barnard og Selznick innledningsvis i kapittel 2.1 og antydte at det gjennom deres tanke rundt institusjonell ledelse kunne ligge noe sentralt oppimot samhandling og utøvelse av

lederroller. Askeland har trukket institusjonell ledelse inn i en alternativ modell der han har justert rollene i forhold til Adizes. Imidlertid mener jeg at PAIE-modellen er nyttig i min studie, og at rollene der fyller behovet, men at den helhetlige funksjonen i modellen og således i lederrollen, er lite synliggjort. Kanskje er det institusjonell- eller verdibasert ledelse som kan være grunnlag for en slik funksjon, der lederrollen ivaretar det å lede helhetlig.

5.3.1. Å forstå sin lederrolle og å utøve den

Gjennom respondentene møtte jeg ledere som var bevisste sin rolle og som reflekterte over hvordan de kunne fylle den på en best mulig måte. Å anslå bruk av egen tid oppimot rollefunksjoner hadde jeg forventet ville være vanskelig, noe de også gav uttrykk for at det var. Imidlertid samsvarte egne anslag i stor grad med slik som observasjonsdataene tegnet bildet, og der vi fikk en overvekt mot integratørrollen. Samtlige respondenter vektla også denne rollen gjennom informasjonen de gav ellers i intervjuet. At temaet samhandling ble gjort kjent i informasjonsskrivet for oppgaven kan selvsagt ha innvirket på dette, men uten at jeg i nevneverdig grad fikk dette inntrykket.

I det som respondentene sa og gjorde ser jeg et bakteppe eller overbygning av kompleksitet, der de jobber og leder i dette, i et forsøk på å skape helhet. De var i stor grad bevisste på rammen og strukturen, men også mulighetene for å påvirke og skape. Usikkerheten i om de gjør de riktige prioriteringene vil kanskje ofte ligge der hos en leder, og faren er at en da kan bli fristet til å prioritere og «gjøre ting riktig, fremfor å gjøre de riktige tingene» (Sørhaug, 2010, s. 71).

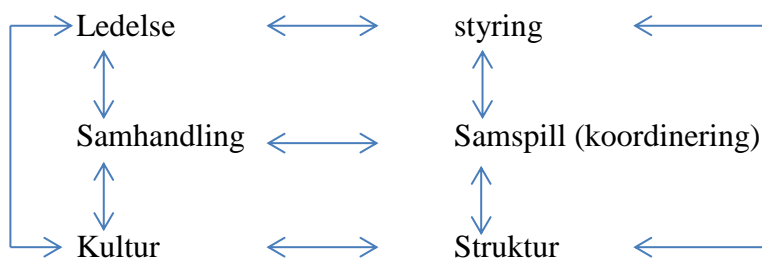
6 Konklusjon

6.1. Hvordan utøves ledelse gjennom samhandling?

Gjennom de foregående kapitler har jeg vist ulike fasetter som underbygger og legitimerer hverandre gjensidig med tanke på å utøve og utvikle ulike områder relatert til ledelse og samhandling. Selv om noen vil hevde at det også kan være at disse er konkurrerende eller erstatter hverandre (Ladegård & Vabo, 2010, s. 26), er det på grunnlag av både (Adizes, 1980; Barnard, 1968; Selznick et al., 1997; Strand, 2007) rimelig å hevde at dette er funksjoner og roller som henger sammen og utfyller hverandre, men at mengden av de ulike ingrediensene vil variere etter situasjon og mål.

Kompleksiteten ved både ledelse og samhandling forsøkes gjengitt i figur 4 under, der paradokser fremstilles som avhengige eller inngripende overfor hverandre, og kan sies å være en forenkling eller videreføring av tabell 17.

Figur 4: Skjematisk sammenheng og oversikt på gjensidig avhengighet



En følge av dette, at de ulike roller eller funksjoner spiller på hverandre, at kontroll og frihet underbygger hverandre, er at Strand (2007, s. 77) sin oppdeling av administrasjon/management til å være reaktiv og ledelse til å være proaktiv, og slik som jeg på grunnlag av Strand har anført samme inndeling i tabell 1, må revurderes. Slik jeg har vist kan også styring og struktur være proaktiv og fremtidsrettet i samhandling med ledelse, men gjerne ikke stående alene, iverftal ikke over tid. Og samtidig kan heller ikke ledelse stå alene uten styrende retning, da vil det rett og slett ikke være noe å lede (Sørhaug, 2010, s. 71). Jeg mener derimot at det er nettopp i brytningen mellom dem, i rommet mellom frihet og struktur, mellom ledelse og styring, det kontrollerbare og det ikke kontrollerbare, der finner vi veksten og livet. Der skapes organisasjonen, der skapes samhandlingen, og der utøves ledelse gjennom samhandling.

Strand viser til (Peters og Waterman 1982) der de fremstiller paradokser som en viktig ledelsesutfordring. Og sier at det «å beherske motsetningen mellom f.eks tett og streng kontroll i noen sammenhenger og stor frihet til utfoldelse i andre, gjøres til kjennetegn for de fremragende bedriftene» (Strand, 2007, s. 77).

6.2.Ledelse utøves, og gjennom det skapes samhandling

Jeg vil på grunnlag av det som er lagt frem så langt i avhandlingen hevde at *Ledelse utøves, og gjennom det skapes samhandling*. Lederen som vil lede til og i samhandling kan ikke forholde seg til en, to eller tre roller i PAIE-modellen, han må spille på alle fasetter og være seg bevisst hvilke han spiller når og mest. Han må ta i bruk og praktisere helhetlig ledelse som et nav i modellen, der han selv er kulturbærer og fronter verdier som organisasjonen skal lever etter, han må «ville den andre vel». Innledningsvis trakk jeg frem Arnulf sin definisjon av ledelse som valgt for denne oppgaven, der han sier at ledelse handler om «[...] å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål [...] Et vesentlig element [...] handler om frivillighet og autonomi. [...] å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt» (2012, s. 9 og 13). En definisjon som fordrer at lederen jobber bevisst mot målene, påvirker og skaper, leder aktivt – og i det legger til rette for målrettet samhandling.

Collins beskriver hvordan Scott og Amundsen opptrer i og tolker svært forskjellig ulike utfordringer og situasjoner. Samhandling og resultater kommer ikke av seg selv. Amundsen, sammen med laget sitt, plantet det norske flagget på Sydpolen og vente hjem i god behold, mens Scott og laget hans kom for sent frem og frøs i hjel på hjemturen:

Amundsen og Scott oppnådde dramatisk forskjellige resultater ikke fordi de sto overfor dramatisk forskjellige omstendigheter. I de første 34 døgnene av sine respektive ekspedisjoner hadde Amundsen og Scott nøyaktig samme forhold, 56 prosent, mellom godværsdager og dager med dårlig vær. Hvis de stod overfor de samme forholdene det samme året med samme mål, kan årsakene til deres respektive suksess og nederlag rett og slett ikke ligge i forholdene. De fikk ulike resultater først og fremst fordi de viste svært forskjellig atferd (Collins et al., 2012, s. 27).

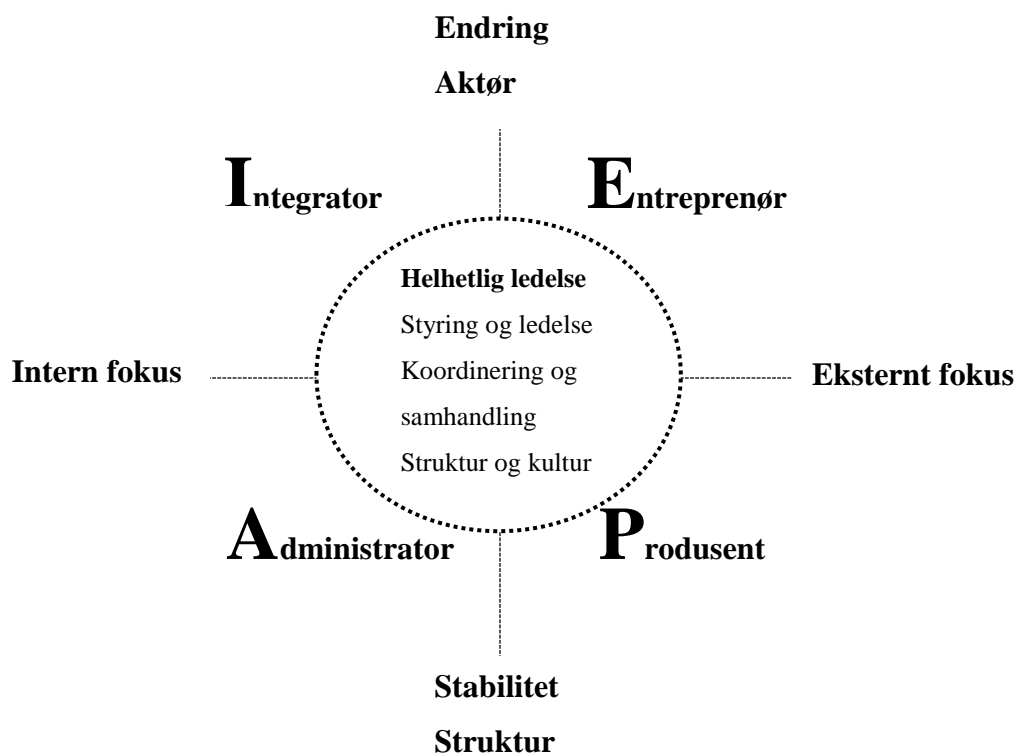
Collins og Hansen (2012, s. 28) fremstiller ikke noen ledere som unike med særegne personlige egenskaper i form av kreativitet, heroiske, risikosøkende, visjonære, karismatiske eller andre ting, men de mener å ha sett at de som lykkes først og fremst dyrker en paradoksal

kombinasjon av kontroll og manglende kontroll. Det handler om å forsøke å se hele bildet og sørge for at de funksjoner og roller som trengs fylles, og i dette må lederen våge å ta et helhetsansvar, det må utøves helhetlig ledelse. Selznick (1997) omtaler dette som institusjonell ledelse, og som vist til innledningsvis knyttes det til verdibasert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 412). Barnard sier at:

The securing of the appropriate combination of the elements of the organization to produce utilities is the basis for the endurance of cooperative systems. It goes by various roughly approximate names – “all around management”, “executive perspective”, “practical sense of the whole,” etc (Barnard, 1968, s. 256).

På grunnlag av Askeland (Askeland, 2014a, s. 84) har jeg utvidet modellen etter (Strand, 2007, s. 434) med en «navfunksjon» eller overbygning, som skal symbolisere nødvendigheten av helheten, fig 5. Det er ikke en rolle, men alle til sammen, det er ikke styring eller ledelse, men begge deler, det er ikke koordinering eller samhandling, uten begge, det er ikke bare «løs» kultur, uten legitimert gjennom «fast» struktur, det er ikke enten eller, men ja takk «begge» deler. Katalysatoren i det hele er ledelse. Gjennom utøving av helhetlig *aktivt lederskap* vil lederen kunne være pådriver og katalysator til en samhandlingskultur som har som fokus å dra organisasjonen sammen mot dens visjon og overordnede mål.

Figur 5: Alternativ modell etter Strand, Askeland og funn i avhandlingen



Det er viktig å merke seg at figur 5 er en skjematisk fremstilling og at sirkelen i midten verken vil være eller bør være en sirkel, dersom man vil se den som en fordeling av rollene eller vektlegging av funksjonene. Sirkelen i figur 5 kunne vært fylt med andre faktorer og benevninger, men i min avhandling er det nevnte faktorer jeg har valgt å fokusere på. I denne helhetlige ledelsen mener jeg å se noe av navet eller overbygningen som knytter sammen rollene og aktivitetene. Her ligger også kjernen i samhandlingen – kjernen i at ledelse utøves, og gjennom det skapes samhandling og kjernen i svaret på hvordan ledelse utøves i samhandling.

Resultatene har vist at en stor del av denne ledelsen utøves muntlig en til en eller en til flere, der dette skjer både gjennom planlagte og ikke planlagte møter, samtaler eller tilfeldige treff. En stor del av dette skjer på møterom eller eget kontor for lederen, der det er en blanding mellom eget initiativ og andres initiativ, der 80 % av samhandlingstiden er planlagt, mens bare 43 % av samhandlingsaktivitetene er det. Studien har vist at mange av aktivitetene er av kort varighet og at lederen sin hverdag er preget av hyppige avbrudd. Lederen vil måtte bevege seg inn og ut av ulike roller, og vektlegge ulike funksjoner i en vekselvirkning, for å skape hele bildet. Selv enkelte aktiviteter av lang varighet kan være oppdelt i flere roller og underaktiviteter, og slik være en antydning av en lederhverdag i miniatyr. Og igjen kan vi omformulere Mintzberg sine ord og si at en leder kan ikke sette ledelse og samhandling på timeplanen, men må lede til og gjennom samhandling i det han er og gjør.

7 Avslutning og utblikk

Studien har tatt for seg en politistasjon og gjennomført en casestudie innenfor denne. Det er nok ikke mulig å generalisere på grunnlag av denne ene studien og det utvalget den representerer, men på den annen side kan flere funn i studien støttes av funn i andre undersøkelser. Imidlertid vil det være interessant å kunne utvide forskningen innen ledelse i praksis med komparative studier, både fra andre sektorer generelt og innenfor politiet spesielt.

Det er nok ikke bare i politiet vi trenger helhetlig og aktiv ledelse, men det trengs der også, og den må sette fokus på samhandling. Med tanke på den store reformen politiet står foran (Regjeringen, 2012, 2013, 2015) er det kanskje viktigere enn noen gang å forsøke å få det til. Og det er en samlet organisasjon som må gå inn for det, ikke bare den enkelte mellomleder nede i organisasjonen.

Og kanskje kan det være betimelig å spørre hvem som skal være bærere av en ny samhandlingskultur, hvem skal løfte den frem og være den som viser at «de vil hverandre vel»? Kan det være at en topleder som er bærer av en kultur på kollisjonskurs med det organisasjonen jobber for, preger organisasjonen mer enn hva en skulle tro? Mintzberg (1976, s. 273-274) sier «Men selv i større organisasjoner med mange trin på hierarkiet, kan den indflydelse, toplederen har, i sandhed være stor; og ofte er den endnu større, end han selv forestiller sig».

Så hva da med gamle kulturbærere som ikke vil eller kan omstille seg? Vil en organisasjon kunne gjennomføre helhetlige endringer som innebærer kulturelle endringer, med de i førersetene? Kan man i motsatt fall gjennomføre store strukturelle endringer uten at disse understøttes av kulturen? Strand har referert til Moxnes (1993) der Moxnes gjennom sine studier av bankledere kommer til at ledelsen var fanget i en kultur som begrenset endringsmuligheten, og dermed indirekte bidrog til bankkrisen som kom (Strand, 2007, s. 117).

Studien har vist at faktorer som ledelse, styring, samhandling og koordinering henger uløselig sammen og at god ledelse gjennom dette er preget av helhetlig ledelse. Den har også vist at politiets ledelse er preget av faktorer som gjør at ledere må utøve ledelse i det de gjør og er. Muligens er politiet avhengig av en større grad av samhandling mellom fagdeler enn hva

mange andre organisasjoner er. Dette med tanke på omdømmebygging og en størst mulig utnyttelse av kompetanse, ressurser, erfaringslæring og dertil måloppnåelse.

Kanskje vil andre kvalitative studier også kunne rette mer oppmerksomhet mot kulturens innvirkning på mellomledere eller lavere toppledere og deres mulighet til å kunne lede til og i samhandling, i spenn med toppledere eller på tross av toppledere. Avhandlingen reiser dermed også spørsmål om hvordan de tilsatte oppfatter en leder sine forsøk og ønsker om utvidet samhandling, og hva som trigger de til å gripe, avvise eller være avventende til disse utspillene. For å kunne få et bredt innblikk i underordnedes eller medarbeideres tanker rundt lederroller, samhandling og ledes påvirkning på denne, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre kvantitative undersøkelser i form av spørreundersøkelser blant organisasjonens medarbeidere.

Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo: A/S Hjemmet fagpresseforlaget.
- Adizes, I. (1988). *Organisasjoners livssyklus: hvorfor organisasjoner vokser og dør - og hva man kan gjøre med det*. Oslo: Dagens Næringsliv Forlag.
- Arntén, A.-C. A. (2013). *År politen en lærande organisation?: en intervjustudie om polisens ledningsstruktur*.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Bind 44). Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: om ledelse og lederroller i den lokale kirke* (Bind nr 7).
- Askeland, H. (2012). *Diakoniledelse i praksis*. Trondheim: Akademika forl., cop. 2012.
- Askeland, H. (2013). Hvordan forstå organisasjoner og ledelse organisasjoner? : faglige grunnspørsmål av betydning for organisering og ledelse. I (Bind 2013/10).
- Askeland, H. (2014a). Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis. I D. t. Menighetsfakultet (Red.). Oslo.
- Askeland, H. (2014b). Lederrollen og ledelse i praksis.
- Askeland, H., Blomander, C. & Aasen, A. (2015). Jakten på ledelse i praksis - Semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (30th anniversary ed. with an introduction by Kenneth R. Andrews. utg.). Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed. utg.). New York: Free Press.
- Berg, M. E. (2003). *Ledelse: verktøy og virkemidler* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bystrøm, F.-A. (2014). Ny som leder i politiet: en kvalitativ studie om hvordan det er å være leder for første gang i politietaten. Trondheim: F.-A. Bystrøm.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur: de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Collins, J., Hansen, M. T. & Kolstad, H. (2012). *Great by choice : hvorfor noen virksomheter blomstrer til tross for usikkerhet, kaos og (u)flaks*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fjærli, H. (2008). *Lederstil i politi- og lensmannsetaten: en studie av lederstil i politi- og lensmannsetaten : i hvilken grad har denne betydning for effektiviteten, helsen og jobbtilfredsheten til de ansatte i politiet?*
- Foucault, M. (1976). *The archaeology of knowledge*. London: Harper and Row.
- Garthus, T. R. (2013). "Verdibaserte ledere i politiet?": hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis?
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91. doi:10.5465/amle.2005.16132558
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Glomseth, R. (2009). Fortellinger, småprat og kunnskapsdeling i politiet. *Magma*, (Årg. 12, nr. 6), 14-16 : port.

- Green, B. (2009). *Understanding and researching professional practice*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Greenleaf, R. K., Spears, L. C., Covey, S. R. & Senge, P. M. (2002). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hart, S. L. & Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574.
doi:10.1177/001872679304600501
- Hennestad, B. W. (2004). Kan bedriftskultur ledes? *Magma*, (Årg. 7, nr 3), [89]-101 : port.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor. I G. L. o. S. E. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* Bergen: Fagbokforlaget.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Knudsen, H. (2004). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. I D. I. R. Jacobsen, Pål (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. F. (2009). Lederens egentlige oppgave. I G. Gjestrud, Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring - teoretisk rammeverk. I G. L. o. S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J. G. (2008). *Fornuft og forandring: ledelse i en verden beriget med uklarhet* (2. udg. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research,. *Qualitative Reaserch*, Vol. 5(No. 4.), 455-473.
- Merton, R. K., Broom, L. & Cottrell, L. S. (1959). *Sociology today: problems and prospects*. New York: Basic.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans job*. København: Nyt fra Samfundsvidenskabernes.
- Mintzberg, H. (2009a). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Mintzberg, H. (2009b). Å jobbe som leder: Myter og fakta. I G. Gjestrud, Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (Bind 3). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nielsen, C. R. o. R., Pål. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I D. I. R. Jacobsen, Pål (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Parsons, T. (1959). *Sociology Today: Problems and Perspectives*.
- Politidirektoratet. (2015). *Organiseringa av politi- og lensmannsetaten*. Hentet 14.04.15
- Regjeringen. (2012). NOU 2012: 14 - Rapport fra 22. juli-kommisjonen.
- Regjeringen. (2013). NOU 2013: 9 Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer. I J.-o. beredskapsdepartementet (Red.), *Politianalysen: Justis- og beredskapsdepartementet*.
- Regjeringen. (2015). *Prop. 61 LS - Nærpolitireformen*.
- Repstad, P. (2004). Introduksjon til 2. utgave. I D. I. J. P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (Bind 2). Oslo: Universitetsforlaget.

- Schein, E. H., Arnulf, K. & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.
- Selznick, P., Smith, J.-A. & Smith, J.-H. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Senge, P. M. (1991). *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Sporaland, B. (2011). *"En for alle, alle for en": en studie av ledergruppen i Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet!*
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (2010). Lederskap: Mellom ledelse og styring. I *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vabo, S. I. & Ladegård, G. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati: essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.
- Weber, M. & Parsons, T. (1964). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Winter, J. (1988). *Undersølgelsesmetodik og rapportskrivning: en vejledning* (2. udg. utg.). København: Munksgaard.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Forespørsel og informasjonsbrev

Håvard Ringstad

_____ politidistrikt
v/ Politimester _____

Forespørsel om tillatelse til gjennomføring av observasjon- og intervjustudie ved _____ politistasjon i forbindelse med masterstudie i «Verdibasert ledelse».

I 2011 startet jeg på et deltidsstudium i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo. Jeg er nå kommet frem til siste året, og selve masteroppgaven.

Jeg har valgt å skrive om ledelse og samhandling, der jeg ønsker å utføre studiet i masteroppgaven innenfor politiet. Konkret er det min egen bakgrunn fra politiet som gjør at jeg fatter interesse for denne organisasjonen. Problemstillingen jeg har valgt er: «Hvordan utøves ledelse gjennom samhandling?».

Mer spesifikt har jeg valgt å skrive om lederes rolle og funksjon. Med *rolle* mener jeg summen av forventninger til en leder – og med *funksjon* mener jeg hva lederens arbeidsdag konkret går med til.

Min studie har jeg valgt å avgrense til ledere knyttet til _____ politistasjon, og det vil således være en case-studie knyttet til denne stasjonen. Navn eller beliggenhet på politistasjonen vil ikke fremkomme i oppgaven. Jeg mener ledere har en sentral stilling med tanke på en organisasjons liv og vekst, og vil gjennom sin utøvelse av ledelse kunne fremme samhandling og læring i organisasjonen.

Til min studie, som er en kvalitativ studie, har jeg valgt å bruke metodene observasjon og intervju. Det er i forbindelse med dette jeg nå henvender meg til deg. Jeg ønsker å observere/ intervju fire ledere ved din politistasjon, og vil svært gjerne at du som politimester blir en av fire ledere jeg skal observere og intervju i forbindelse med denne masteroppgaven.

Mitt ønske er å observere deg/ dere i løpet av en arbeidsdag (7-8 timer), og gjennomføre et intervju på 1 – 2 timer.

Jeg vet at dagene dine/ deres er travle, og at dette kan høres omfattende ut. Men den eneste tiden jeg ønsker å legge beslag på, er den som går med til selve intervjuet. Under observasjonen ønsker jeg kun å være passivt tilstede.

Jeg henvender meg nå til deg som politimester _____, for om mulig å få klarsignal til å gå i gang med henvendelser til de andre respondentene. I utgangspunktet ønsker jeg ikke at

du er informert om hvem andre jeg vil spørre, men dersom du er av en annen oppfatning rundt dette, er jeg villig til å vurdere å gjøre det annerledes.

Like viktig er det at jeg i selve oppgaven vil gjøre mitt ytterste for å anonymisere dataene. Så selv om noen uunngåelig vil oppdage at jeg observerer og intervjuer deg/ dere, så vil de likevel ikke uten videre kunne spore noen av dataene i oppgaven tilbake til den det gjelder.

Det er også viktig for meg å understreke at undersøkelsen er mer deskriptiv enn normativ. Det vil si at jeg er mer opptatt av å finne ut hvordan en arbeidsdag/uke faktisk arter seg for en leder – og mindre opptatt av *hvorfor* den arter seg slik, og om den *bør* arte seg slik. Når det er sagt, er jeg helt sikker på at resultatene vil reise mange interessante spørsmål, og jeg håper at du vil oppleve det fruktbart, og kanskje lærerikt, å være med.

Min veileder ved studiet er professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Dersom det er ønskelig kan han også kontaktes for spørsmål rundt studiet. Kontaktinfo er 22963712/ 957 56 083. Studiet som jeg gjennomfører vil inngå som en del av Askeland sin studie «Lederrollen og ledelse i praksis».

Av hensyn til progresjonen rundt masteroppgaven, vil jeg være svært takknemlig for et raskt svar på denne henvendelsen.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Håvard Ringstad

Vedlegg 2 - Samtykkeskjema

Masteroppgave Diakonhjemmet Høgskole

Ledelse i praksis

Svarskjema om deltakelse i observasjons- og intervjustudie

Jeg gir mitt samtykke til å delta i observasjons- og intervjustudie tilknyttet Masteroppgaven:
Ledelse i praksis. Hvordan utøves ledelse gjennom samhandling, og hvordan påvirker ledelse samhandlingen?

Deltakelsen skjer under de forutsetninger som er beskrevet i informasjonsskrivet.

Sted:

Dato:

Underskrift:

Vedlegg 3 - Registreringskjema for observasjon

Master hri

Aktuell leder:

Dato:

| Tid | Aktivitet | Ref | Sted | Innhold i aktivitet | Deltakere | Initiativ | Varighet |
|-----|-----------|-----|------|---------------------|-----------|-----------|----------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Vedlegg 4 – Grunnskjema for koding i PAIE-modellen

1. PRODUSENT

- a. PSV – målfokus
- b. Statistikk
- c. Resultatmål
- d. Årsresultat
- e. Produksjonsmål
- f. Rapportering på mål/ resultat

2. ADMINISTRATOR

- a. Oppsett av tjenestelister
- b. Melding til tjenestekontor
- c. Romløsning
- d. Økonomi
- e. Attesting
- f. Kontorstruktur
- g. Tilsettingsprosess
- h. Rent kontorarbeid

3. INTEGRATOR

- a. Samtale om tjenestelister
- b. Mail/ møter om tjenestelister – imøtekomme/ avklare med medarbeidere
- c. Småprat
- d. MBWA
- e. Mail ad personlige forhold/ forespørsler fra/ til medarbeidere
- f. Verdier
- g. Overordnet mål/ visjon
- h. Samtaler for utvikling av medarbeidere
- i. Medarbeidersamtaler
- j. Mentorarbeid

4. ENTREPRENØR

- a. Evaluering av rutiner
- b. Forbedring og utvikling
- c. Henvendelser fra «kunder» - klager, innspill m.m
- d. Utvikle og forbedre samhandling
- e. Effektivisere og forbedre publikumsmøtene
- f. Straksetterforskning – utvikling av dette
- g. Samarbeidsmøter/ henvendelser eksternt
- h. Innovasjon
- i. Tilpasning/ Endring

Vedlegg 5 - Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon

Alder

Kjønn

Faglig bakgrunn

Antall år som leder

Veien inn i lederrollen

Hovedtrekk i egen lederrolle

Hvordan vil du beskrive hovedansvaret/ hovedoppgaver for din stilling eller posisjon?

Hva er det viktigste verktøyet for utøvelse av ledelse for deg?

Hvor stor frihet opplever du å ha i utforming av lederrollen?

Hva tenker du når jeg sier handlingsrom?

Ledelse og lederrollen

Hva legger du i å utøve ledelse?

Hvordan mener du din egen utøvelse av ledelse samsvarer med en ideell utøvelse? Samsvar mellom ideal og realitet?

Andres forventninger

Hvilke forventninger opplever du at dine ledere/ medarbeidere har til deg som leder?

Hvordan kommuniseres slike forventninger til deg, slik du opplever det?

I hvilken grad og på hvilken måte sorterer og prioriterer du mellom disse forventningene?

Hva karakteriserer lederhverdagen?

Observasjonsdata – samtale omkring den observerte lederhverdag:

Er det mulig å karakterisere en gjennomsnittlig dag for deg som leder med hensyn til faste og uforutsette aktiviteter?

Spesielle momenter fra observasjonsdagen

Samspill og samhandling – koordinering og «indre koordinering»

Hva forstår du med samhandling?

Hvordan tenker du at dette fungerer i din organisasjon?

Mellom ledergruppen?

Mellom de du er leder for?

Mellom hele organisasjonen?

Hvem samhandler du oftest med i løpet av en vanlig arbeidsdag?

1. Internt
2. Eksternt

Hvem mener du tar oftest initiativ til denne samhandlingen?

Hva handler den om (tema, saksområde osv) og hva er din funksjon eller rolle?

Hvem er de viktigste du samhandler med når det gjelder å gjøre jobben din som leder?

Hva gjør du eventuelt som leder for å fremme slik samhandling?

Hvordan vil du si kulturen ved din organisasjon har innvirkning på samhandling?

Hvordan vil du si at organisasjonskulturen har innvirkning på din lederjobb?

Hvordan kan du som leder påvirke organisasjonskulturen?

Forhold til medarbeidere

Hva tror du er viktige faktorer for dine medarbeideres trivsel og motivasjon?

Hva gjør du for å påvirke disse faktorene?

Verdiforming og ledelse – verdiforming og samhandling

Hva ønsker du selv å realisere som leder?

Hvordan vil du selv formulere de(n) viktigste verdien(e) for din organisasjon oppimot samhandling?

Hvordan kommuniseres disse verdiene/ blir de synliggjort – uttalt og uuttalt – i organisasjonen?

Hva gjør du selv for å synliggjøre og / eller implementere disse verdiene?

I hvilken grad betyr de noe i det daglige arbeidet – ledelse, styring og samhandling?

Ta utgangspunkt i verdiene for politiets lederplattform:

1. Kjenner vedkommende disse – kjenner vedkommende seg igjen i dem – egen formulering?

Ledelsesplattformen ble utdelt:

1. Han/ hun ble bedt om å sette et ett-tall ved det hovedpunktet som han/ hun holdt som viktigst.

Lederroller Adizes

Vedkommende ble forklart og fikk utdelt forklaring til de ulike rollene, og ble bedt om å tenke gjennom sin egen lederhverdag og plassere seg selv i den rollen vedkommende mente hun/ han fylte oftest.

En prosentvis fordeling av sin egen utøvelse av de ulike rollene

Visjon og overordnet mål

Finnes det et overordnet mål/ visjon for din organisasjon, og hva er i tilfelle dette?

I hvilken grad identifiserer du deg med dette målet/ visjonen i din lederhverdag?

Hvordan bruker du/ har du fokus på dette målet/ visjonen i utøvelse av din ledelse?

Hvordan vil et overordnet mål kunne ha innvirkning på samhandlingen?

Noe mer du selv ønsker å tilføye?