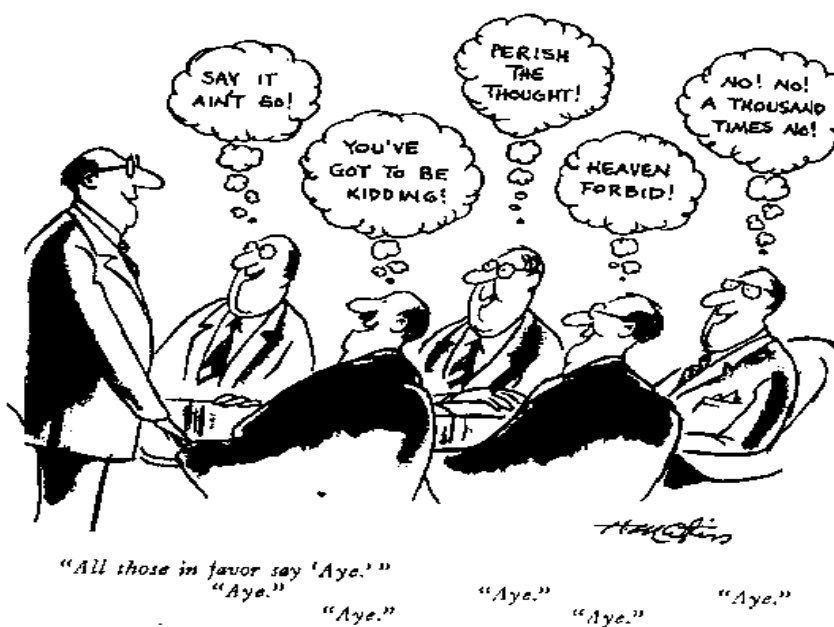


Primus inter pares

En studie av endringsledelse som egen prosess

Hans Christoffer Aargaard Terjesen



Masteroppgave i sosiologi

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

15. mai 2007

Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan ledelse håndteres under en endringsprosess. Studien retter fokus på hva som skjer med de organisatoriske forholdene under en endringsprosess, ved å undersøke hvilke bevegelser som oppstår i tillitsforhold mellom ledere og ansatte under prosessen. Hvorfor endringsprosessen forsterker eller svekker tillitsforholdene søkes forklart. Studien retter også fokus på hvilken rolle institusjonell identifisering spiller i forbindelse med å få til en konstruktiv endringsprosess. Den overordnede problemstillingen i studien er *hvordan håndteres ledelse i en endringsprosess*.

Studien er basert på dybdeintervju med syv ledere. Det er altså brukt kvalitativ metode i oppgaven. Det er blitt foretatt en kombinasjon av empirinær- og teorinær analyse, og gjort en kombinasjon av temabasert- og personsenteret analyse (Thagaard 1998, Widerberg 2005). De studerte institusjonene er profesjonelle organisasjoner. Kunnskap om denne typen organisasjoner, og ledelse av denne type organisasjoner, hentes fra Henry Mintzberg (1989) og Torodd Strand (2004). Den overordnede forståelsen av organisasjoner bygger også på Mintzberg og Strand, samt på skillet mellom verktøy- og symbolperspektivet (Rørvik 2005, Strand 2004). Videre bygger oppgaven på en stor bruk av Tian Sørhaugs (2003, 2004) forfatterskap om ledelse. Sørhaugs vektning av ledelse som en balansegang mellom makt og tillit danner en viktig basis for oppgaven. Ledelse i profesjonelle organisasjoner kjennetegnes av å være ”tømt” for de fleste tradisjonelle lederoppgaver. Lederen kjennetegnes dermed som oftest av å være **primus inter pares**; ”den fremste blant likemenn” (Strand 2004).

Endringsprosessen innebar at syv institusjoner skulle gå over fra å bli driftet gjennom tradisjonell, hierarkisk styring, til å bli driftet etter en bestiller-utførermodell (kontraksstyring). For de intervjuede lederne innebar endringsprosessen helt konkret at de måtte lage nye virksomhetsideer og mandater. For noen av institusjonene innebar dette å endre institusjonene i stor grad, for andre innebar det endring i liten grad. Uansett måtte alle lederne ta sine respektive institusjoner opp til revisjon. Overgangen fra tradisjonell drift til drift etter markedsprinsipper, som denne studerte endringsprosessen er et uttrykk for, er et uttrykk for New Public Management i praksis (Christensen og Læg Reid 2001, Busch og Vabo 2005: 144). Dette innebærer at det blir redegjort for New Public Management og

bestiller-utførermodellen i studien, og at endringsprosessen blir drøftet i lys av New Public Management-organisering.

Alle lederne valgte å involvere de ansatte i endringsprosessen, men i ulik grad. Innvolvingen av de ansatte er inndelt i liten, middels og høy involvering. Denne involveringen blir i studien betraktet som en form for ledelse av beslutningsgrupper (Yukl 1994). Det viser seg da at noen ledere valgte å lede endringsprosessen med oppgaveorientert lederatferd, andre med relasjonsorientert lederatferd. Innvolvingen av de ansatte betraktes samtidig som en form for deltakende lederskap (Yukl 1994). Studien viser også at lederne valgte ulik lederstil, fra delvis autokratisk, til konsultasjon, via felles avgjørelse til delegering.

Studien viser at endringsprosessen ikke genererte konflikt innad i institusjonene, men i de fleste tilfellene genererte mer tillit mellom lederne og de ansatte. Hovedsakelig forklares ved at høy involvering av de ansatte og relasjonsorientert lederatferd virker fremmende for å styrke tillit. Kombinasjonen av høy ansatteinvolvering og relasjonsorientering innebærer imidlertid at lederne mister muligheten for å få utført alle sine lederoppgaver under prosessen. Delvis autokratisk ledelse og oppgaveorientering medfører derimot full oppgavemestring, men kan synes å slå ut negativt på forholdet mellom leder og ansatte. I og med at ledelse i profesjonelle organisasjoner vanligvis er tømt for tradisjonelle lederoppgaver, er dette et interessant funn. Hvis lederen skal oppnå høy oppgavekontroll, må lederen altså mestre å lede på to ulike måter på en gang. Med en lederatferd som er gjengs i profesjonelle organisasjoner (relasjonell ledelse) under den daglige drift, og med en mer tradisjonell lederatferd (oppgaveorientert ledelse) under endringsprosessen. Samtidig innebærer autokratisk ledelse at tillit mellom leder og ansatte risikerer å bli svekket. Endringsprosessen kan dermed sees på som et midlertidig nullsumspill for lederne. Imidlertid konkluderes det ikke med at det er ligger noen automatikk i at delvis autokratisk ledelse og oppgaveorientert lederatferd vil svekke tillitsforhold. I dette tilfellet viser det seg at de foreliggende institusjonelle forhold blir forsterket på godt og vondt av endringsprosessen. Det viser seg også at endringsprosessen blir tyngre å gå igjennom for lederne som har ansatte som identifiserer seg meget sterkt med institusjonen, hvis *ikke* lederen selv identifiserer seg med institusjonen i samme grad som de ansatte. I det tilfellet vil endringsforslag fra lederen i disse tilfellene blir tolket som angrep på personene som jobber der. Den fundamentale attribusjonsfeils logikk gjelder altså i dette tilfellet (Passer og

Smith 2004). Dette problemet er ikke det samme hvis lederen selv identifiserer seg meget sterkt med institusjonen, men den samme logikken gjelder når endringen blir evaluert utenfra og det blir vanskelig å skille mellom angrep på institusjon og person (lederen). Sterk identifisering *kan* altså innebære at endringsprosessen blir vedheftet store personlige omkostninger.

Forord

Hold the line, this sociologist made on time!

Eller for å sitere Marve Fleksnes, en selvutnevnt primus inter pares: “Dett var dett...”

Egentlig var planen min å ta tempen på det moderne arbeidsliv og deretter utarbeide en sosialfilosofisk syntese om hvordan samtiden fortone seg for den moderne arbeider. Jeg skulle skrive organisasjonssosiologiens Stg Pepper. Men av en eller annen grunn ble det litt vanskelig å få til.... Det tok også litt tid før det gikk opp for meg at det skulle bli vanskelig å gjennomføre, så derfor gikk det også en stund før jeg fikk stablet dette langt mer jordnære prosjektet på beina.

Så, i og med at tiden hadde rent av sted før jeg hadde kommet ordentlig i gang med dette prosjektet, bestemte jeg meg derfor da jeg først kom i gang, for å gi meg selv en stram og ufravikelig tidsfrist. Arbeidet med denne oppgaven endte dermed opp med å fortone seg som en montasje hentet fra Rockyfilmene. Det ble en intens og tøff periode, men arbeidet har også vært lystbetont og til tider ganske så morsomt. Og som i Rocky endret perspektivet seg underveis. Mot slutten av denne prosessen har det ikke lenger handlet om å vinne, men om å stå distansen ut. Og det klarte jeg. Respekt og hurra for meg! Imidlertid har jeg ikke stått alene i denne prosessen. Det er mange som har bidratt til at jeg kom i mål.

Først vil jeg rette en stor takk til informantene mine, som velvillig tok seg tid til meg i en travel hverdag. Å intervjuere dere var både svært hyggelig og ga meg stor faglig utbytte. Tusen takk for at dere lot dere tolke! Hvis dere vil spørre meg om noe (eller kjeft på meg) etter å ha lest oppgaven, så er det bare å gyve løs!

En stor takk til hovedveileder Ståle Østhus, stipendiat ved Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi (ISS). Tusen takk for vanvittig kjappe og løsningsorienterte tilbakemeldinger, gode litteraturtips og mange gode samtaler. Du har hele tiden vært en veileder som har heiet på meg, og du har tatt deg tid hver gang jeg har banket på din dør og ”bare skulle bruke to minutter”. Jeg tror du er den mest tilgjengelige veilederen på hele universitetet! En stor takk også til biveileder Tian Sørhaug, forsker ved senter for studier av

Teknologi, Innovasjon og Kultur (TIK), for gode litteraturtips, inspirerende samtaler og hjelp til å lande dette prosjektet på tampen.

Det er flere ansatte ved ISS som også fortjener takk. Takk til professor Anne Lise Ellingsæter, som hjalp meg med å konvertere planen om å ta tempen på det moderne arbeidslivet om til en håndterbar oppgave. Og takk til professor Ragnvald Kalleberg, professor Ivar Frønes og førsteamanuensis Arvid Fennefoss, for at dere tok dere tid til meg de gangene jeg har banket på dørene deres og ”bare skulle stille et lite spørsmål”, være seg om organisasjonssosiologi, vitenskapsteori eller kulturteori.

Takk til mine medstudenter på sosiologien for en hyggelig studietid, og to stykker spesielt. Til Odd Iver Rånes for mange gode faglige innspill, litteraturtips og litteraturlån. Og til Ida Drange, for hyggelig sosialt samvær og en faglig utbytterik tid gjennom hele masterstudiet. Tusen takk skal du også ha for korrekturlesing, gode organisasjonssosiologiske innspill og teknisk assistanse i forbindelse med oppgaven.

Gode venner, jeg takker dere alle sammen for heiarop! Tusen takk til mine to gode kamerater Helge Tryti Aagaard og Stian Kersenboom Johnsen for sitathjelp.

I arbeidet med denne oppgaven har dog to gode venner skilt seg ut på eksepsjonelt vis, Aleksander Framnes Eidsæther og Lars Morten Fuglevik. Dere har vært så hjelpsomme at det nesten er absurd. Tusen takk for meget konstruktive vitenskapsteoretiske og epistemologiske innspill og drøftelser. For hjelp med antikke kilder og sitater, for korrekturlesing, og for avgjørende innspill i forhold til oppgavens struktur og språk. Til sammen har dere to vært igjennom oppgaven minst fem ganger, alltid med pågangsmot og godt humør. Dere har gjort en fenomenal innsats på mine vegne. Hvis noen har dygd er det dere. Dere er noen fantastisk gode venner, tusen, tusen takk!

Min familie fortjener også en stor takk. Tusen takk til min søster Charlotte Aargaard Radha Chadis og gemalen Bjørn Svendsen for gode litteraturtips, for oversette av engelske uttrykk som ikke finnes oversatt i norske ordbøker, for presise og raske svar på psykologifaglige spørsmål, og for fruktbare vitenskapsteoretiske og psykologifaglige samtaler. Tusen takk til min bror Claes Andreas Aargaard Terjesen for fotoresearch og påfyll av god skrivemusikk. Og tusen takk til mamma, både for at du ikke satt meg bort i skogen da jeg var liten, og for all støtte, hjelp og oppmuntring under hele studietiden.

Til slutt vil jeg takke min fantastiske kjæreste, Dina Thompson. Du er vakker og har et vidunderlig vesen. Jeg er en heldig mann som har kapret deg! Gjennom studietiden har du gitt meg mye tålmodighet og ro slik at jeg har kunnet pusle med mitt, samtidig som du tidvis har kommet med små utålmodige dytt, og dermed hjulpet meg fremover når jeg har stått i stampe. Mens jeg har arbeidet med denne oppgaven har du fungert som oppmuntringens mester, tatt hånd om alt praktisk arbeid og vært en utrolig raus bankdirektør. Du er helt rå! Tusen takk for at du synes det har vært helt i orden å spise middag etter halv ti nesten hver kveld, for at du leste den siste grundige korrektur og sist, men ikke minst, for at du er kjæresten min!

Denne oppgaven dedikerer jeg til Hans Jørgen Terjesen, som satte meg på sporet av ledelse. En kunst du mestret til det fulle. Takk, pappa.

Universitetet i Oslo, 14. mai 2007

Hans Christoffer Aargaard Terjesen

1.	INNLEDNING: TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
2.	METODE	5
2.1	INTERVJUENE	6
2.2	FØR ANALYSEN	8
2.3	ANALYSEN	10
2.3.1	<i>Empirinær og teorinær tilnærming</i>	<i>11</i>
2.3.2	<i>Temabasert og personsentert analyse</i>	<i>11</i>
2.4	”INSTITUSJONEN”	12
2.5	“INSTITUSJONSSJEFEN”	13
2.6	PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET	14
2.7	METODISK OG ANALYSTISK KOMMENTAR	16
3.	NEW PUBLIC MANAGEMENT	19
3.1	NEW PUBLIC MANAGEMENT I TO KATEGORIER	21
3.1.1	<i>Økonomikategorien</i>	<i>21</i>
3.1.2	<i>Organisasjons- og ledelseskategorien</i>	<i>22</i>
3.2	NEW PUBLIC MANAGEMENT I NORGE	23
3.3	BESTILLER-UTFØRERMODELLEN / KONTRAKSSTYRING	24
3.3.1	<i>Nytt organisatorisk grep: Skille mellom myndighet og oppgaveutførelse</i>	<i>24</i>
3.3.2	<i>Markedskonstruksjon</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>Intensjon</i>	<i>26</i>
3.4	AKTØRPERSPEKTIV	27
4.	ORGANISASJON: TILNÆRMING TIL ORGANISASJONER	31
4.1	VERKTØYPERSPEKTIVET	31

4.2	SYMBOLPERSPEKTIVET.....	32
4.3	VERKTØY- OG SYMBOLPERSPEKTIVET SOM ARBEIDSVERKTØY.....	34
4.4	ANVENDT KLASIFISERINGSVERKTØY.....	35
4.5	VERKTØY- ELLER SYMBOLPERSPEKTIV I DENNE OPPGAVEN?.....	36
4.6	DEN PROFESJONELLE ORGANISASJON.....	37
4.6.1	<i>De profesjonelle operatørers arbeid.....</i>	38
5.	LEDELSE.....	39
5.1	MAKT.....	40
5.2	TILLIT.....	42
5.3	LEDELSE I PROFESJONELLE ORGANISASJONER.....	44
5.3.1	<i>Lederens mange roller.....</i>	46
5.3.2	<i>Fra mange roller til to.....</i>	47
5.3.3	<i>De essensielle lederoppgavene.....</i>	48
5.3.4	<i>Den essensielle lederoppgaven.....</i>	50
5.3.5	<i>Den profesjonelle organisasjons lederparadokser.....</i>	50
6.	LEDELSE OG ENDRING.....	53
6.1	OPPGAVEORIENTERT OG RELASJONSORIENTERT LEDELSE.....	53
6.2	DELTAKENDE LEDERSKAP.....	56
6.3	OPPGAVEORIENTERT OG RELASJONSORIENTERT LEDELSE MØTER DELTAKENDE LEDERSKAP: ANVENDBARHET.....	58
7.	ANALYSE DEL 1: EN VANLIG DAG PÅ JOBBEN.....	59
7.1	DE VIKTIGSTE LEDEROPPGAVENE.....	62
7.2	DEN VIKTIGSTE LEDEROPPGAVEN.....	64
7.3	GOD LEDELSE.....	65

8.	ANALYSE DEL 2: ENDRING	71
8.1	UVANLIGE DAGER PÅ JOBBEN	72
8.2	INVOLVERING OG HÅNDTERING.....	75
8.2.1	<i>Ansatteinvolvering</i>	76
8.2.2	<i>Ansatehåndtering</i>	77
8.3	FRAVÆR OG SKADE, ELLER FRAVÆR AV SKADE?.....	80
8.4	ENDRINGER I FORHOLDET MELLOM MAKT OG TILLIT	81
8.4.1	<i>Tillitsforterkning (ytre fiende-indre samhold)</i>	82
8.4.2	<i>“Ingen regel uten unntak”</i>	86
8.4.3	<i>Overidentifisering – gjenbesøkt</i>	92
9.	ANALYSE DEL 3: MOTIVASJON OG IDENTITET	93
9.1	TOTAL IDENTIFISERING (INSTITUSJONELL IDENTITET OG DENS KONSEKVENSER).....	97
9.2	INSTITUSJON SOM ET EKSEMPEL PÅ EN MISJONERENDE ORGANISASJON?	103
9.3	INGEN REGEL OM 1:1-FORHOLD MELLOM GRAD AV INSTITUSJONELL IDENTITET OG PERSONLIGE OMKOSTNINGER.....	103
10.	ANALYSE DEL 4: HVA SKILLER ENDRINGSLEDELSE FRA VANLIG LEDELSE?.....	107
11.	AVSLUTNING: HVORDAN HÅNTERES LEDELSE UNDER EN ENDRINGSPROSESS? (HÅNDBOKENS OG IDENTIFISERINGENS PRIS)	111
	KILDELISTE.....	117
	VEDLEGG 1: KART OVER ENDRINGSPROSESSEN.....	122
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	124

”Den beste sjefen er han som har vett nok til å velge dyktige menn til å gjøre det han vil ha gjort, og selvbeherskelse nok til å la være å blande seg opp i arbeidet når de gjør det.” Theodore Roosevelt (1858-1919).

1. Innledning: Tema og problemstilling

”Panta rei”. Alt flyter. Disse bevingede ord er tilskrevet den greske filosofen Heraklit, som for 2500 år siden postulerte at alle ting er i forandring og at ingen ting med tiden forblir den samme (Stigen 1983: 32)¹. Heraklits påstand har ikke mistet sin hevd i dag og den er overførbart på feltet som denne studien tar for seg – arbeidslivet. Samtiden er preget av et arbeidsliv i konstant endring, både globalt (Giddens 2001: 4, Thompson og McHugh 2002: 149, Sennett 2006: 9) og lokalt (Berg, Heen og Hovde 2003: 3, Rasmussen 2005: 8, Rørvik 2005: 23, Vanebo, Busch, Klausen og Johnsen 2005: 15).

Et arbeidsliv preget av et høyt endringstempo påvirker alle arbeidslivets parter. Både arbeidslivets underordnede, som må tjene under skiftene regimer og systemer (Sennett 2006: 12) og dets ledere, som er organiseringens og endringenes garantister (Sørhaug 2004: 31). Under endringsprosesser blir *ledelse* tydelig og det er da ledere må vise seg som kompetente, handlekraftige og resultatorienterte. Endringsprosesser påvirker derfor ledere direkte, samtidig som personfokuset på dem blir skarpere: ”I omskiftelige tider legges mange kort på nytt” (Colbjørnsen, Drake og Haukedal 2001:15). Ledelse under endring er tema for denne oppgaven.

Denne studien er basert på intervjuer av syv institusjonssjefer, som leder syv ulike institusjoner innen offentlig sektor. Av hensyn til anonymisering kan jeg skrive begrenset om hvordan type institusjoner informantene leder, og si lite om hvem informantene er. Dette drøfter jeg i neste kapittel (kapittel 2), En oppsummering av institusjonenes og ledernes karakteristika er likevel å finne i det kapitlet. De intervjuede lederne har vært gjennom en omfattende endringsprosess, i forbindelse med at institusjonene de leder skulle gå over fra å bli driftet gjennom tradisjonell hierarkisk styring, til å bli driftet etter en bestiller-utførermodell (kontraksstyring). For de intervjuede lederne innebar dette at de måtte lage nye virksomhetsideer og mandater for institusjonene.

Virksomhetsideene skulle fortelle hva institusjonene skulle drive med og hvilke behov som institusjonene skulle tilfredsstille. Virksomhetsideene skulle også fortelle om hva som skiller

¹ Heraklit (ca 540-480 f.Kr.) er for øvrig også sitert i Collins ”Four Sociological Traditions” (1994: 47).

de respektive institusjonene fra andre lignende institusjoner. Virksomhetsideene skulle inneholde opplysninger om hvilke tjenester institusjonene kunne tilby, hvem institusjonene (som tjenesteprodusenter) er til for og hva som er institusjonenes styrke. Virksomhetsideene skulle også formidle institusjonens visjon. Virksomhetsideene som institusjonene skulle utforme overlappet dermed tidvis innholdet i mandatene lederne også måtte lage. Det som dog hovedsakelig skilte mellom virksomhetside og mandat i dette tilfellet, var at virksomhetsideene skulle fortelle noe om institusjonens ideologiske ståsted, mens mandatet konkret skulle fortelle hvordan institusjonenes mål og visjoner skulle settes ut i live. Mandatene skulle fortelle hvilke(t) oppdrag institusjonene skulle utføre, hvilke rammer de skulle operere innenfor, presisere hva som er institusjonenes rettigheter og plikter, samt angi det økonomiske rammeverket. Mandatet skulle altså være det konkrete styringsverktøyet².

Lederne måtte altså ta sine respektive institusjoner, og driften av disse, opp til revisjon. I tillegg til et slikt revisjonsarbeid skulle lederne også gjøre nybrottsarbeid. Institusjonene skulle ikke lenger være produsenter i hierarkiet, men bli produsenter på et marked. Nybrottsarbeidet bestod derfor i å gjøre institusjonene attraktive nok for et marked og i stand til å traktere det. Virksomhetsideene og mandatene skulle derfor ikke bare fungere som identitetsmarkør, men også som et anbud. Institusjonssjefene måtte derfor finne en balanse mellom faglig gangbarhet, identitet og salgbarhet. Endringsprosessen ble dermed både vanskelig og institusjonelt livsviktig. Vanskelig fordi lederne måtte finne ut hvordan de skulle klare å holde på faglig standard og identitet, samtidig som at de skulle gjøre seg salgbare. Institusjonelt livsviktig fordi institusjonenes livsrett lå i deres evne til å kunne bli omsatt på markedet. Endringsprosessen var derfor av omfattende karakter.

I og med at institusjonene skulle gå over fra tradisjonell drift til kontraktsstyring representerer denne endringsprosessen en overgang fra tradisjonell drift til drift etter markedsprinsipper. Prosessen er dermed et uttrykk for og et resultat av New Public Management (NPM) i praksis (Busch og Vabo 2005: 144). NPM er i den forstand endringsprosessen bakenforliggende konstant. NPM er fellesbetegnelsen på, og forkortelsen for, en internasjonal reformbølge som har preget offentlig sektors drift, struktur, utforming

² **Manda't**, en, lat., oppdrag, verv; fullmakt (Berlufsen og Gundersen 1991: 218).

og omforming i mange land de siste 20 år (Hood 1991: 178, Christensen og Lægneid 2001: 67, Rasmussen 2005: 15). NPM blir nærmere redegjort for i kapittel 3.

Denne studien undersøker hvordan lederne håndterte ledelse under den aktuelle endringsprosessen. Hvordan de håndterte ledelse er blitt undersøkt ved at det er rettet fokus på hva som skjer med de organisatoriske forholdene under prosessen. Hvilke bevegelser som oppstår i makt- og tillitsforhold mellom ledere og ansatte under prosessen har i denne sammenheng vært viktig. Jeg er spesielt opptatt av i hvilken grad endringsprosessen forsterker eller svekker tillitsforholdene mellom lederne og de ansatte, og hvis det skjer, hvorfor det skjer. Fokus på bevegelser i tillitsforhold er mindre diskutert enn makt innenfor samfunnsforskningen (Guldbrandsen 2000: 67, Sørhaug 2003: 21), og i så måte antar denne studien et sjeldent fokus. Formålet med studien er dog ikke en teoretisk begrepsdiskusjon av makt og tillit som egne begrep. Imidlertid er en forståelse av begrepene gjort rede for (kapittel 5.1 og 5.2). Studien retter også fokus på hvilken rolle identifisering med virksomheten spiller i forbindelse med å få til en konstruktiv endringsprosess, både på ansatt- og ledernivå. Identitet er et tungt debattert emne innenfor organisasjonsfeltet, men fokus rettes som oftest mot ansattes identitet. En grunntanke er at ansatte som identifiserer seg sterkt med virksomhetene de jobber i, vil være motiverte ansatte (Drucker [1955] 1989: 298). Sterk identifisering er derfor et mål organisasjoner blir anbefalt å etterstrebe. I denne oppgaven blir den rådende tankegangen snudd på hodet, ved at det pekes på at sterk identifisering kan bli et problem under en endringsprosess. Dette blir behandlet i kapittel 9.

I og med at denne studien overordnet undersøker hvordan endringsledelse håndteres og hva endringsledelse innebærer, kan denne først og fremst leses som et bidrag til det organisasjonssosiologiske og organisasjonsteoretiske felt, samt som et bidrag til institusjonssosiologien. Studien kan også bidra med innsikt om hva som kjennetegner ledelse av profesjonelle organisasjoner (kapittel 4, 5 og 7) og den kan også bidra med forståelse om hva ledere av profesjonelle organisasjoner selv mener kjennetegner god ledelse (kapittel 7.3). Samtidig kan denne studien helhetlig også leses som et bidrag til debatten om NPM og som et innspill til bruken av bestiller-utførermodellen (BUM) innenfor offentlig sektor. Imidlertid er det viktig å påpeke at denne studiens fokus *ikke* er rettet mot debatten om modernisering av offentlig sektor *per se*.

Den overordnede problemstillingen i denne studien er: *Hvordan håndteres ledelse i en endringsprosess?*

2. Metode

Selv om strategier i feltarbeidet må begrunnes faglig, må de også bero på egne ønsker og ferdigheter. Ellers blir ikke resultatet så godt som det kan bli (Album 1996: 226).

Denne studien er basert på dybdeintervjuer med syv ledere. I et såpass lite utvalg er parametrene sterkt subjektive og datatilfanget er statistisk minimalt. Jeg fant det derfor formålstjenlig å benytte meg av intervju som metodeform, fordi den gav mulighet til å dokumentere flest mulig av de erfaringene som hadde implikasjoner for lederens forståelse av sin egen funksjon og de ansattes roller under endringsprosessen.³ Dette er også en metodeform som jeg mener passer meg godt både faglig og personlig (jamfør Album 1996: 226).

Det er flere måter å foreta kvalitative forskningsintervju. Ifølge Tove Thagaard (1998: 79-81) og David Silverman (2005: 83-114) er det hovedsakelig tre intervjuvarianter som går igjen, som henholdsvis representerer to motpoler og en mellomposisjon: Den første polen er en positivistisk variant. Innenfor den positivistiske tradisjonen betraktes informantens fortellinger som faktiske beskrivelser av hva som er opplevd utenfor intervjusituasjonen og forskeren blir betraktet som en nøytral formidler av informantens erfaringer. Intervjuformen er meget stringent og består av standardiserte spørsmål. Den andre polen er en konstruktivistisk variant, der uformelle samtaler danner basis for intervjuet. I den grad intervjuet har en struktur, er den samtale- og informantstyrt heller enn forskerstyrt. Innenfor konstruktivistisk tradisjon betraktes det ikke som mulig at erfaringer fra den "ytre verden" kan gjenfortelles direkte i intervjusituasjonen. Beskrivelsene skapes under intervjuet og beskrivelsene formes av konteksten de skapes i. Innenfor konstruktivistisk tradisjon

³ Begrepet rolle er det mange tolkninger av i sosiologien (Aubert 1981: 99-121, Album 1996: 211-212, Andersen og Kaspersen 2004: 246, Aubert, Giddens 1997c: 79). Rolle blir ikke diskutert som eget begrep i denne oppgaven, men begrepet rolle blir brukt. Rolleforståelsen i denne oppgaven baserer seg på Ralph Linton (1936). En slik fortolkning av rolle innebærer at status og rolle blir useparerbare komponenter. Ifølge Linton (1936: 113-114) er *status* en posisjon i et system, eller et mønster av posisjoner, som relaterer seg til andre posisjoner (statuser). Status blir dermed også en samling av rettigheter og plikter. *Rolle* representerer det dynamiske aspektet ved status. Et hvert individ har en serie av roller som angis av de varierende mønstrene aktøren er en del av, samtidig som aktøren har en generell rolle som representerer en sum av de totale antall rollene. Denne rollen determinerer hva aktøren skal gjøre (for andre) og hva aktøren kan forvente (av andre). *En rolle består altså av de iboende aktivitetene som det forventes at man skal utføre i den gitte posisjon (status)*. Faktisk rolleaktivitet må dermed holdes atskilt fra faktisk rolleutførelse (se for eksempel Goffman 1961: 107-108). Lintons rollebegrep retter seg altså mot individer som er i posisjoner eller statuser (Album 1996: 211-212). I og med at rollebegrepet i denne oppgaven først og fremst blir brukt om lederne, altså om personer i posisjoner, blir Lintons rollebegrep ansett som en god rolleforståelse i denne oppgaven.

betraktes både intervjuer og informant som viktige for å konstruere mening. Den tredje varianten er en mellomposisjon, hvor intervjuet tar form av en tematisk styrt samtale, med en relativt åpen karakter. Intervjudata blir betraktet som beskrivelser av hendelser i informantenes liv, og i den forstand representerer intervjusituasjonen den ytre verden. Samtidig blir imidlertid intervjudata også betraktet som en gjenspeiling av hvordan informantene forstår sine egne erfaringer og oppfatter forskeren.

Jeg mener den menneskelige faktor verken kan eller skal nøytraliseres i et forskningsintervju. Riktignok er ikke et intervju det samme som en fortrolig samtale med en venn eller et familiemedlem, til tross for at samtalen kan være av fortrolig karakter. Et intervju er en instrumentell samtale. Samtalen skal *brukes* til noe (her i forskningsøyemed) og den blir dermed et *middel*. Et intervju vil derfor alltid være et *instrumentelt* foretak (Fog 2004: 213). Men til tross for at samtalen er instrumentell, står likevel ikke forsker og informant i et subjekt-objektforhold. I et intervju dannes det en relasjon mellom forsker og informant, det dannes det også en subjekt-subjektrelasjon (Kalleberg 1996: 44-45). Dette er hva Giddens (1997a: xxxv) omtaler som samfunnsfagenes dobbelthermeneutikk. Uansett om en samtale er av en instrumentell eller emosjonell karakter, vil samtaler og dermed også en intervjusituasjon, være en sammensatt mellommenneskelig prosess (Thagaard 1998: 80). Relasjonen mellom forsker og informant kan derfor ikke nøytraliseres under en samtale. Derimot betyr ikke dette at all erfaring utelukkende skapes i intervjusituasjonen. Informantene stiller verken til intervju med et *tabula rasa* eller med masse lagret, ukodet informasjon. Hukommelsen fungerer ikke som et arkiv der lagret informasjon urørt hentes opp, hukommelse er noe mennesket *fremkaller* (Passer og Smith 2004: 240). Mellomposisjonen mellom positivisme og konstruktivisme som Thagaard (1998: 79-80) representerer, representeres derfor også i denne oppgaven.

2.1 Intervjuene

Intervjuundersøkelser fører verken til en subjektiv tolkningsrelativitet eller til en absolutt, objektiv kunnskap, men til kunnskap som skapes og testes på en intersubjektiv måte gjennom samtaler (Kvale 1997: 215).

Før jeg satte i gang med intervjuene hadde jeg studert hva bestiller-utførermodellen er, studert tidligere forskning gjort på slik organisering, og jeg satt meg inn i hva som kjennetegner profesjonelle organisasjoner og ledelse i slike organisasjoner. Jeg hadde også

gjennom uformelle samtaler med min nøkkelinformant fått mye relevant informasjon om feltet jeg skulle undersøke⁴. Jeg kom altså godt forberedt til intervjuene. Jeg har også tidligere jobbet innenfor samme sektor som institusjonene opererer i, så jeg hadde derfor god kjennskap til fagvokabular og til hva som kjennetegner drift av slike institusjoner, de ansattes fagbakgrunn og klientmassen. Etter min oppfatning ga dette en god balanse mellom nærhet og distanse, som er en viktig balansegang innenfor kvalitativ metode (Album 1996).

Karin Widerberg (2005: 156) skriver at studenter som studerer et felt de har tidligere erfaring med, tenderer til å oppleve den tidligere erfaringen som problematisk heller enn uproblematisk. Jeg opplevde ikke min erfaring fra feltet som problematisk. Snarere tvert i mot som fordelaktig. Men jeg var likevel klar over at min forkunnskap kunne bli en hemsko. Så til tross for at jeg var godt forberedt både teoretisk og praktisk, valgte jeg en form for novisestrategi under hvert eneste intervju. Dette innebar at jeg til tider stilte ganske elementære spørsmål som jeg selv trodde at jeg visste svarene på. Disse spørsmålene var viktige å stille, da det innebar at jeg forholdt meg aktiv til min forhåndskunnskap (Thagaard 1998: 182) / forforståelse (Widerberg 2005: 24, 156).

Av de tre intervjuformene valgte jeg altså den tredje, delvis strukturerte tilnærmingen, som også er den mest utberedte formen for kvalitativt intervju (Thagaard 1998:81). Intervjuene var strukturert tematisk, basert på en ganske omfattende intervjuguide (se vedlegg), men i de tilfellene informantene var i godt driv og selv styrte inn på tematikk som jeg hadde planlagt å ta opp senere i intervjuene, lot jeg informantene holde på. Kun i noen ytterst få tilfeller stoppet jeg informantene og sa at vi ville komme tilbake til tema senere i intervjuet.

Karin Widerberg (2005: 99-100) skriver at å intervjuere ledere er en ganske ulik oppgave enn å intervjuere ansatte, og at en forskergruppe hun en gang var en del av opplevde ledere som prøvde "å sette dem på plass". Widerberg påpeker derfor at å intervjuere ledere innebærer at man på forhånd bør tenke på hvordan man forholder seg til makt. Før intervjuene hadde jeg reflektert over hvordan makt kan utspille seg i møte mellom forsker og informant, men ikke over at jeg kunne bli utsatt for informantenes makt. Noe jeg heller ikke ble. Derimot hadde jeg tenkt over at jeg måtte opptre på en høflig og respektfull måte under samtalene, slik at jeg ikke satt informantene i en samtaleasymmetrisk situasjon (Fog 2004: 213). "Forskeren er

⁴ En nøkkelinformant er en informant som skiller seg ut ved å både være svært informativ og som fungerer som en samarbeidspartner, ved at denne informanten kan bidra med informasjon i forbindelse med analysearbeidet (Thagaard 1998: 71).

på sett og vis en spion og må ikke glemme det...” (Thagaard 1998: 100). I forbindelse med intervjuene opplevde jeg ikke én eneste gang at noen av lederne forsøkte å sette meg på plass eller var ufine, selv i de tilfellene jeg stilte dem åpent konfronterende spørsmål. Intervjuene var utelukkende positive erfaringer. Informantene var alle svært imøtekommende og hyggelige, og behandlet meg på en meget god måte.

Allerede før jeg kontaktet lederne hadde de gjort seg mange tanker om endringsprosessen de hadde vært igjennom, både på egenhånd og i gruppeledersammenheng. Dette innebar at informantene møtte grundig forberedt til intervjuene. Samtidig aner det meg at mange av lederne synes det var forløsende å få snakket om prosessen. Det var takknemmelig for meg, da det innebar at jeg *ikke* fikk en følelse av å trenge meg på og forstyrre lederne i en travel hverdag.

På forhånd hadde jeg anslått intervjuene til å vare fra en til halvannen time og mine anslag traff ganske godt. Noen av intervjuene var imidlertid av lenger varighet, noe som skyldes at noen av informantene nok kunne ha holdt på i minst tre timer. Og informantene var ikke bare retorisk sterke, de snakket også fort. Syv samtaler ble til 250 sider med transkribert tekst, i font 12.

Et av intervjuene ble dessverre tatt opp i lokaler hvor det var veldig mye støy. Dette medførte at transkriberingsarbeidet mer eller mindre ble umulig. Å gjøre en grundig tolkning bortfalt derfor dessverre i det tilfellet. Informant 6 (og dermed institusjon 6) bortfaller derfor fra utvalget i denne oppgaven. Intervjuet var dog ikke uten verdi, da innsikten jeg gjorde meg i forbindelse med det intervjuet har bidratt til min helhetsforståelse av materialet. Informantene er for øvrig nummerert på bakgrunn av rekkefølgen jeg intervjuet dem.

2.2 Før analysen

Den største utfordringen i forbindelse med denne oppgaven var ikke å intervju, analysere eller skrive. Den aller største utfordringen har vært anonymiseringen. Informantene uttrykte et eksplisitt og utvetydig ønske om full anonymisering. Årsaken til ønsket om full anonymisering kan jeg ikke skrive utdypende om, men det handler i all hovedsak om at informantene frykter at det de har fortalt kan bli lest som politiske og personalpolitiske

ytringer, og ikke som en beretning om hvordan de håndterte endringsledelse⁵. Av den årsak var full anonymisering et premiss for å samtale med meg. Å anonymisere fullstendig har jeg derfor lagt min ære i å gjøre. For informantene var full anonymisering et premiss for å la seg intervju, og da gjør man det. Enkelt og greit.

Samtidig har ikke dette vært så enkelt og greit. Underveis i prosessen viste det seg at det ikke holdt med å fargelegge landskapet. For å få til en fullgod anonymisering var jeg nødt til å tåkelegge det. Ikke bare informantene måtte anonymiseres, men også konteksten de opererer i. Dette har fått innvirkning både på oppgavens innhold og utforming. Dette er en velkjent problemstilling innefor kvalitativ metode (Thagaard 1998: 22-23). En utbredt praksis er derfor å lage portretter eller idealtyper (Widerberg 2001: 123-125). Å lage portretter var likevel ikke gjennomførbart i dette tilfellet, fordi det ville brutt med kravet om anonymisering. Å lage flere idealtyper basert på intervjuer med kun syv informanter ble heller ikke gjennomførbart. Isteden har jeg derfor kompensert for dette med å lage en slags felles oppsummering av informantene (avsnitt 2.5).

Av de samme årsaker som gjorde at mulighetene for portrett- og idealtypikonstruksjoner røk, har jeg gjort et språklig grep i oppgaven som jeg regner med er noe uvanlig: Språket er avkjønnet. Når det henvises til informantene brukes det altså ingen personlige pronomen, kun ”lederen” eller ”informanten”. Språklig er ikke dette nødvendigvis en optimal løsning, men det ivaretar løfte om anonymisering. I så måte helliges midlene av målet.

Dog er verken manglende portretter eller språklig avkjønning anonymiseringens mest omfattende heftelse for denne oppgavens empiripresentasjon. Et større problem har imidlertid vært at jeg er blitt nødt til å løfte institusjonene ut av kontekst. Derfor er institusjonene verken plassert geografisk eller i sektor. Om det er statlige, fylkeskommunale eller kommunalt driftede virksomheter kan jeg heller ikke si noe om. Det eneste jeg kan røpe er at de er lokalisert i Norge. For å kompensere for manglende kontekst, har jeg på samme måte som med lederne, laget en felles oppsummering av institusjonene (avsnitt 2.4) og beskrevet grundig hva som kjenner profesjonelle organisasjoner (kapittel 4.1) og ledelse i profesjonelle organisasjoner (kapittel 5).

⁵ Riktignok eksisterer tekst objektivt som tekst, men man har aldri noen garanti om hvordan tekst blir tolket (Frønes 2001: 172).

Til tross for portrettfattigdom, avkjønnet språk og kontekstløshet, mener jeg likevel at oppgavens meningsinnhold ikke blir svekket. For i seg selv er ikke sektor og organisering kjerneelementer i denne oppgaven. Oppgaven handler om *endring som egen prosess*, ikke om samfunnsmessige konsekvenser av endring. Men jeg ser helt klart denne anonymiseringens slagside. Den tresidige sosiologiske fantasi kunne vært omfavnet i større grad om anonymiseringens konsekvenser ikke hadde satt sine begrensinger⁶.

Av hensyn til informantene kan jeg ikke skrive om hvordan jeg kom i kontakt med og fikk adgang til feltet, og hvordan jeg fikk innpass hos informantene (Thagaard 1998: 53-55). Imidlertid kan adgangen til feltet samtales om i et taushetsbelagt forum. En løsning på problemene vedheftet anonymiseringen kunne selvfølgelig vært å klausulere oppgaven. Dette har jeg aldri hatt noe ønske om, men jeg var likevel villig til å gjøre det. Men mine veiledere, både hovedveileder Ståle Østhus (ISS) og biveileder Tian Sørhaug (TIK), anbefalte meg å unngå klausulering. For øvrig har alle informantene undertegnet samtykkeerklæring og oppgaven er registret og godkjent ved NSD.

2.3 Analysen

...the facts never speak for themselves (Silverman 2005: 86).

Å analysere materialet var en positiv opplevelse, til tross for anonymiseringens implikasjoner. Det var mye innhold å ta tak i. Alle intervjuene ble tatt opp med digital opptaker. Samtidig noterte jeg flittig mens intervjuene pågikk. Jeg skrev ned hva informantene understreket som spesielt viktig, jeg skrev ned når informantene brukte ironi, og jeg skrev ned tanker jeg selv gjorde meg, for eksempel om det de sa fant likhet i, eller var kontrært med, relevant litteratur. Under transkriberingen opprettet jeg et eget dokument som jeg førte både funn og egne tanker og stikkord inn i, parallelt med transkriberingen. Da all transkribering var gjort ferdig satt jeg dermed med et fyldig materiale. 250 sider transkribert tekst, intervjuguider proppet med stikkord og et dokument med funn og refleksjoner som systematiseringsarbeidet hadde generert.

⁶ Å ha tresidig sosiologisk fantasi innebærer å anlegge et helhetlig fokus, slik at både skillet og samspillet mellom individer, institusjoner og tradisjoner fremkommer tydelig (Kalleberg 1996: 59-60).

2.3.1 Empirinær og teorinær tilnærming

I denne oppgaven er det blitt gjort en kombinasjon av empirinær og teorinær tilnærming til analysen. Intervjuguiden var lagt opp tematisk og guidens tematiske strukturering ble også fulgt under analysen av materialet. Under analysearbeidet fant jeg ut at noen av temabolkene i guiden var stusselig lite belyst, mens andre deler av intervjuguiden var blitt belyst langt fyldigere enn hva jeg hadde forestilt meg, både i bredde og dybde. Dette innebar at samtalene med informantene hadde åpnet opp for nye tema som jeg ikke hadde tenkt på i forkant av intervjuene. Jeg valgte dermed å fokusere analysen på de temaene hvor det var blitt generert mest innhold og på de temafeltene informantene skapte. Jeg har derfor vært empirinær da jeg valgte ut tema for analysen (Widerberg 2005: 126-127).

At jeg har valgt å fokusere analysen der hvor det har blitt generert mest innhold, betyr ikke at jeg har neglisjert letingen etter taus kommunikasjon i materialet. Ifølge Widerberg (2005: 127) er også en viktig del av analysearbeidet å få øye på "tausheten", da det informantene *ikke* snakker om også kan fortelle mye. Imidlertid opplevde jeg lite underkommunisering i forbindelse med intervjuene. Som intervjuer var jeg i så måte heldig med informantene. De overkommuniserte heller enn å underkommunisere. Det betyr ikke at materialet er fritatt for taushet, og der jeg fant relevant taushet er den blitt belyst.

Empirien er tolket i et vitenskapelig, sosiologisk og organisasjonsteoretisk perspektiv, og den er knyttet opp til relevant forskning. Ved å gjøre det har jeg kombinert en empirinær tilnæringsmåte med en teorinær tilnæringsmåte, som er ganske vanlig innenfor kvalitativ metode (Widerberg, 2005: 127). I bunn og grunn er dette en kombinasjon man vanskelig kan unngå. Hvis ikke er sjansen stor for at produktet ikke blir særlig vitenskapelig (Silverman 2005: 26-27).

2.3.2 Temabasert og personsentert analyse

I denne oppgaven gjøres det en kombinasjon av temasentrert og personsentrert analyse. I temasentrerte analyser er den analytiske enheten representert ved at de enkelte temaene blir belyst ved å sammenligne informasjon fra alle informantene i en undersøkelse. Dette gir anledning til å gå i dybden på de enkelte tema. En dybdeforståelse om ett eller flere tema er et hovedpoeng med en temasentrert analyseform (Thagaard 1998: 149-151).

Et viktig kriterium ved tematisk analyse er at informasjonen fra hver enkelt informant settes inn i samme sammenheng som teksten opprinnelig var en del av (Thagaard 1998: 149). Dette kriteriet har jeg vært meget pliktoppfyllende mot i analysen. Samtidig er en samtale, instrumentell eller ikke, vanskelig å styre mekanisk. Det hendte ofte under intervjuene at informantene hoppet litt frem og tilbake tematisk. Særlig utviste informantene en meget god evne til å peke tilbake på hva vi tidligere hadde snakket om i samtalen, enten for å sette et tidligere drøftet tema i et nytt lys eller for å angi flere typer kontekst som det ”nye” tema kunne bli satt i. Det var derfor ikke slik at nytt tema innebar at tidligere tema ikke lenger ble drøftet. Dette innebærer at tema X kunne bli belyst under drøfting av tema Y – og dette var i de aller fleste tilfellene grunnet informantenes evne til å holde flere drøftelser gående på en gang. I ettertid var ikke dette i kategoriseringsmessig øyemed bare enkelt å håndtere. I de tilfellene jeg derfor har sett det som nødvendig å belyse et tema, men har måttet gå veien om et annet, er det eksplisitt gjort rede for i analysen.

Imidlertid er ikke analysen utelukkende av tematisk karakter, analysen er også personsentrert. Til tider er ikke informantene kun referenter til tema, men tema i seg selv. I og med at informantene er empirien var dette ikke til å unngå. Dermed blir også meningsinnholdet i hva informantene har sagt tillagt stor vekt, samtidig som samtaledata om de ulike temaene også blir studert i forhold til helheten de er en del av. Disse grepene er typiske for personsentrerte analyser (Thagaard 1998: 125).

Rene temasentrerte tilnærminger innebærer som oftest at tema løsrives fra sin opprinnelige sammenheng, fokus blir dermed på deler av en tekst, ikke på helheten. Derfor rammes temabaserte analyser meget ofte av vanskeligheter med å oppnå helhetsforståelse. I personsentrerte analyser er både hvordan informantene tolker seg og sammenhengen hun/han står i, og hvordan forskeren igjen tolker dette, to sentrale aspekter for å oppnå en helhetlig forståelse av datamaterialet. Å kombinere temabasert og personsentrert analyse er derfor utberedt praksis innenfor kvalitativ metode (Thagaard 1998: 162-163).

2.4 ”Institusjonen”

Informant 3: Det er så mye energilekkasje i sånne institusjoner som dette her...

Institusjonene har visse likhetstrekk med “totale institusjoner”. Ifølge Erving Goffman (1983: 14-15) preges det moderne samholdet av at individer pleier å sove, nyte sin fritid og arbeide på tre forskjellige steder. Dette skjer i lag med ulike mennesker, i regi av ulike former for autoriteter og uten å følge en overordnet rasjonell plan. Et sentralt element ved totale institusjoner er at disse bryter ned murene som skiller mellom disse tre livssfærene. For det første ved at alle aspekter ved livet utfolder seg på samme plass og under samme autoritet. For det andre ved at hver eneste fase av medlemmenes daglige aktiviteter pågår i selskap med andre mennesker som behandles likt som dem selv, og som må gjøre det samme som dem. For det tredje vet at alle de dagligdagse gjøremål (og faser ved dagen) er planlagt av den overordnede autoritet. Og for det fjerde ved at alle gjøremål gjøres i hensikt å oppfylle institusjonens offisielle målsetting. Typiske eksempler på totale institusjoner er psykiatriske institusjoner, fengsler, militærforlegninger og internatskoler. Totale institusjoner blir derfor en hybrid mellom familie og byråkrati (Goffman 1983: 19).

Ved noen av de studerte institusjonene tilbringer klientene mesteparten av sin tid. Klientenes bevegelsesradius er altså begrenset. I noen av de andre institusjonene tilbringer klientene derimot langt mindre tid og deres bevegelsesradius er større. Dette avhenger både av klienten selv og institusjonens mandat. Ingen av institusjonene er derfor totale institusjoner i streng forstand, men institusjonene deler trekk med totale institusjoner ved at murene som skiller mellom de tre livssfærene (arbeidstid, fritid og sovetid) har en tendens til å flyte over i hverandre.

Institusjonene har alle under 50 ansatte, inkludert ekstravakter og alle de ansatte er profesjonelle operatører (se kapittel 4.6.1). Institusjonenes ansatte har alle lang ansiennitet innenfor sitt fagfelt, i noen tilfeller også lang ansiennitet innenfor institusjonene. Alle institusjonene har under 50 klienter og klientene er der etter frivillig ønske. Imidlertid er klientene som oftest tilknyttet institusjonene over en lang periode, det vil si over et år.

2.5 “Institusjonssjefen”

Intervjuer: Hva tror du dine underordnede forventer av deg som leder?

***Informant 3:** De forventer nok at jeg har et overblikk over det som skjer. At jeg ikke er for lang unna, sånn at de ikke blir overlatt til seg selv... Mye av den jobben som gjøres her skjer på tomannshånd i lukket rom med klienter, og man kan veldig fort føle seg veldig alene i sånn klientarbeid hvor du sitter og skal drive oppfølgingsarbeid med folk med store livsproblemer, som gjerne har fryktelig trist historie og det er ganske mange traurige ting som du må forholde deg til. Og jeg tror mange av de ansatte opplevde at de blir litt alene med det, og da tror jeg de ønsker seg en sjef som ser hva de driver med, og som anerkjenner den jobben de gjør, og som har kjennskap til hvordan hverdagen deres ser ut ... Så forventer de at jeg tar avgjørelser når de er i tvil, det er veldig ofte at det er vanskelige avgjørelser som skal tas, og da forventer de at jeg skjærer igjennom og sier at "sånn blir det".*

Institusjonene kjennetegnes av en flat struktur. Det er enten to i ledelsen (en institusjonssjef og en assisterende institusjonssjef), eller kun én i ledersjiktet (kun institusjonssjef). I og med at strukturen er flat kan institusjonssjefene til tider stå ensomme som ledere. Institusjonene sorterer under en høyere administrativ enhet, men institusjonssjefene opererer likevel med en ganske stor faglig frihet.

I utvalget er det like stor sjans for at institusjonssjefen er en kvinne, som at institusjonssjefen er en mann. Institusjonssjefen har lang faglig erfaring og lang ledererfaring og derfor kan institusjonssjefen bli omtalt som *primus inter pares*, som den fremste blant likemenn (Berulfsen og Gundersen 1991: 285, Strand 2004: 251).

Institusjonssjefene har i de fleste tilfeller ledet institusjonene i mange år. Hun eller han har dermed bred erfaring fra fagfeltet og egen virksomhet. Ifølge Torodd Strand (2004: 251) er det et utbredt lederparadoks i profesjonelle organisasjoner at lederne til stadighet må veie rollen som fagperson og rollen som leder opp mot hverandre. Dette er et lederparadoks som institusjonssjefene er godt kjent med. Imidlertid er trangen til å lede hos de intervjuede lederne større enn omkostningene vedheftet å takle rolleparadokset som oppstår i møte mellom fagperson og leder, i alle fall til den tid intervjuene fant sted. Institusjonssjefene utviser i de aller fleste tilfeller et meget sterkt engasjement for sine institusjoner. På godt og vondt har både institusjonssjefene satt avtrykk på institusjonene, og institusjonene satt avtrykk på institusjonssjefene.

2.6 Pålitelighet og gyldighet

Since the 1960s, a story has got about that no good sociologist should dirty their hands with numbers (Silverman 2005: 35).

Ifølge Ragnvald Kalleberg (1996: 69) kan man ikke stille samme krav til en undersøkelse basert på uformelle intervju med 15 personer, som til en studie basert på standardisert utspørring av 3000 personer. Derfor må krav om gyldighet og generalitet drøftes relasjonelt i forhold til hvordan type forskningsopplegg som er utført, og i forhold til feltet som er studert⁷. Denne studien, basert på dybdeintervju med syv ledere, kan derfor heller ikke konkurrere mot et stort kvantitativt datasett med over 1000 respondenter. Samtidig vil jeg argumentere for at studien likevel bidrar med kunnskap som *ikke* kunne ha blitt generert gjennom en større kvantitativ undersøkelse. Først og fremst fordi undersøkelsens empirinære karakter gjorde det mulig å følge de stiene informantene trakk opp. Uten dybdesamtaler ville en del viktige funn ikke blitt mulig å gjøre. For eksempel er kapitlene om ”overidentifisering” (kapittel 8 og 9) et resultat av en informants vokabular. Når dette er sagt ser jeg ikke noe poeng i å sette kvalitative og kvantitative metoder opp mot hverandre. I dag betraktes de ulike metodene som kompletterende, ikke som konkurrerende metoder (Kalleberg 1996: 48-51; Silverman 2005: 35-37).

Pålitelighet innenfor kvalitativ metode beror ifølge Jette Fog (2004: 185-193) på at resultatet av en undersøkelse (her et intervju) er til å stole på, ved at personer og situasjoner blir beskrevet slik de faktisk er (eller fremstod). For å få til dette, peker Fog for det første på at det ikke må levnes tvil i teksten om hvilken stemme som er forskerens og hvilken stemme som er informantens. For det andre må tilfeller av samtaleinkonsistens, altså de tilfeller hvor informantene tilsynelatende er selvmotsigende, også fremkomme. Å underrapportere inkonsistens er ikke et tegn på pålitelighet. For det tredje er en viktig kilde til pålitelighet å si noe om samtalens karakter. Skiller samtalen seg ut, kan dette ha innvirket på relasjonen mellom forsker og informant, og dermed også på resultatene. En fjerde viktig kilde til pålitelighet er tilbakeføringsmuligheter. I og med at en samtale aldri kan gjentas, kan forskeren sitte igjen med spørsmål når analysen er gjort. Har forskeren mulighet for å gå tilbake til informanten med oppfølgingsspørsmål, er dette også en viktig pålitelighetskilde. Til slutt understreker Fog (2004: 92-93) at forskeren selv er en avgjørende instans for at studiens resultat skal være pålitelig. Forskeren må på forhånd ha bevisstgjort seg sine fordommer, slik at forskeren så langt det er mulig ikke lar egne holdninger påvirke tolkningene av materialet. Deretter ved at de tekniske hjelpemidlene, som samtaleopptak,

⁷ Jeg følger i dette avsnittet Kallebergs (1996: 69) råd om å bruke ”gyldighet” og ”pålitelighet” fremfor ”validitet” og ”reliabilitet”.

utskrifter og notater, har blitt samvittighetsfullt behandlet under prosessen, slik at disse kan gjøres til gjenstand for forskerkollegiet/offentligheten.

Gyldighet innenfor kvalitativ metode beror ifølge Fog (2004: 193- 204) på at forskeren i arbeidet med det empiriske materialet må granske seg selv og sin egen rolle (deltakelse) på og i feltet. I og med at begreper og kategorier som anvendes under intervjuer er subjektbårne, er det meget viktig at forskeren har veid kravet til *systematikk og innlevelse* opp mot hverandre på en adekvat måte under intervjuene, slik at sammenheng og konsistens sikres i analysen⁸. For å sikre at analysen skal være gyldig er det også viktig at forskeren identifiserer hvilke begreper som kommer til syne i det empiriske materialet. Det er viktig å avklare hvilke begrep forskeren har brakt inn på feltet og hvilke informantene brakte på banen. Samtidig kan det være stor forskjell på hvordan informantene bruker et begrep og hvordan forskeren kategoriserer begrepet. Hvis bruks- og tolkningsrammen blir for vid, må forskeren også redegjøre for forståelses- og betydningsforskjellene mellom begreper. For at en kvalitativ analyse skal være gyldig fremhever Fog (2004: 194-200) også to basale, men viktige poeng. For det første at forskeren må kunne finne og dokumentere den dynamiske sammenhengen mellom de empiriske trekkene i materialet, og for det andre evne å knytte empiriske funn opp mot foreliggende forskning.

I denne oppgaven har jeg tilstrebet å etterleve kravene til pålitelighet og gyldighet til det fulle. Akilleshælen har dog vært muligheten for full tilbakeføring av materialet under analysearbeidet. Jeg har kun hatt anledning til å drøfte analysen med min nøkkelinformant, ikke med hele utvalget. Dog har drøftelsene med nøkkelinformanten skapt mye klarhet, men tidvis ville nok full tilbakeføringsmulighet ha vært å foretrekke.

2.7 Metodisk og analytisk kommentar

I denne oppgaven er syv ledere intervjuet, det er ikke intervjuet noen ansatte. Dette har selvfølgelig konsekvenser for analysen. De ansatte blir ikke hørt i denne oppgaven. Det kan vurderes som en svakhet, da det vil være å forvente at de ansatte (i alle fall tidvis) ville gjort seg andre vurderinger om endringsprosessen, enn hva lederne har gjort. Å intervju de ansatte i tillegg til lederne ville derfor vært optimalt. Det er derfor viktig å presisere at til

⁸ Dette er også et viktig poeng hos Thagaard (1998: 13-15) i boken med samme navn: ”Systematikk og innlevelse”.

tross for at kun ledere høres i denne oppgaven, betraktes de ansatte *ikke* som passive aktører. Og fordi de ansatte ikke betraktes som passive aktører, ville det ikke holdt å intervjué én ansatt fra hver institusjon. Skulle de ansatte ha blitt intervjuet, burde de derfor ha blitt intervjuet alle sammen. Å intervjué de ansatte ville dermed ha sprengt rammene for denne oppgaven.

Samtidig er det en stor fordel knyttet til det faktum at de ansatte *ikke* er intervjuet. Det er at lederne har stått fritt til å uttale seg ”friskt”. Det hadde ikke vært å forvente at lederne hadde stått like fritt til å snakke om de organisatoriske forholdene hvis de ansatte i ettertid skulle lese det. Jeg vil derfor understreke at jeg helt klart ser baksiden ved kun å ha intervjuet lederne, men jeg mener at det veies opp av den talefriheten dette gav informantene.

Jeg vil nå sette fokus på hva endringsprosessen representerer et uttrykk for og, litt råflott, hvilken ideologisk himmel den sorterer under (New Public Management), samt på hva en bestiller-utførermodell konkret innebærer. En presentasjon av New Public Management mener jeg er viktig for å angi hvilken kontekst informantene står i og må lede under, samtidig som presentasjonen av bestiller-utførermodellen forteller om hvilke store organisatoriske grep informantene måtte forholde seg til under endringsprosessen.

3. New Public Management

New Public Management (NPM) er fellesbetegnelsen på en reformbølge som de siste 20 årene har satt preg på offentlig sektor i mange land. NPM-reformenes opphav kan primært spores tilbake til New Zealand, Australia og Storbritannia på begynnelsen av 1980-tallet (Hood og Jackson 1991: 178-179). Likevel er det New Zealand som betraktes som NPMs fødeland (Boston, Martin, Pallot og Walsh 1996: 3). New Zealand hadde på begynnelsen av 80-tallet en sterkt presset nasjonaløkonomi, hvilket medførte at en rekke reformer med sterk effektiviseringsprofil ble iverksatt, og disse reformene betraktes som NPMs kime (Boston mfl. 1996: 16). NPM finner sine sterke røtter i gruppen av angloamerikanske land, men spredningen er ikke utelukkende begrenset til disse. NPM-reformer har med blandede resultater blitt iverksatt i flere afrikanske land (Hope Sr 2002: 210- 224) og i Øst-Asia, hvor NPM dog ikke har satt veldig dype spor (Cheung 2002: 243-268).

I NPM ligger det mye kritikk av hvordan offentlig sektor tradisjonelt har vært og fremdeles blir driftet. Offentlig sektor blir ansett som stor, tungrodd og byråkratisk i negativ forstand (som "regelfiksert" og "ufleksibelt"). Offentlig sektor kritiseres også for å ikke være godt nok styrt (og ledet), og for å ha en svak brukerorientering. For å rette opp i disse svakhetene, argumenterer NPM-litteraturen for at offentlig sektor må ta lærdom fra privat sektor (Klausen 2005: 56). Lærdommen fra privat sektor skal medføre at det offentlige forvaltningsapparat legger mindre vekt på regler, prosess og interne hensyn, og mer vekt på effektivitet, resultat, ledelsesorientering, konkurranse, marked og brukerne (Christensen og Lægreid 2001: 67).

Ved tradisjonell drift av det multifunksjonelle offentlige forvaltningsapparat har det vært vanlig å stille krav om å balansere til tider motstridene hensyn, som for eksempel mellom politiske signaler, faglige hensyn, brukeres rettigheter og berørte parters interesser. Derfor har en begrensning av byråkratenes skjønnsutøvelse tradisjonelt blitt vektlagt for å sikre forutsigbarhet og politisk lojalitet. Dette har vært blant den offentlige administrasjons særtrekk og bidratt til å skille mellom hvordan organisasjon gjøres innenfor offentlig og privat sektor. NPM legger derimot opp til en annen form for organisering av offentlig sektor, som innebærer at særtrekkene ved tradisjonell offentlig forvaltning tas opp til revisjon. Hensikten er å drive forvaltningsapparatet på en mer effektiv måte, blant annet ved å øke byråkratenes autonomi og valgmuligheter. Å bruke tid på å vekte de motstridene hensyn

irrganger blir derfor tonet ned i NPM, til fordel for et fokus på kostnadseffektivitet. (Christensen og Læg Reid 2001: 67).

I og med at NPM argumenterer sterkt for at styring av offentlig sektor skal bære preg av mer individualisme, konkurranse og bruk av markedet, er det plausibelt å hevde at NPM representerer en (ny)liberalistisk og (ny)konservativ tankegang. Det har derfor blitt utbredt å betrakte NPM som ”en blå bølge” (Klausen 2005: 55).

NPM er dog ikke en enhetlig reformbevegelse. Flere av reformelementene peker i ulike retninger og mellom dem finnes det både spenninger og inkonsistens. Til tross for at NPM har en markedsliberalistisk basis og har fått betegnelsen ”blå bølge”, kan altså NPM likevel ikke fremstilles som et sett av strømlinjeformede reformer (Christensen og Læg Reid 2001: 68-69). NPM henter inspirasjon fra ulike tradisjoner og felt og er derfor en motsetningsfylt ”pakke”. NPM kan derfor med godt belegg beskrives som en ”handlekurv” av ulike reformelementer (Rasmussen 2005: 15).

NPM er altså ikke en teoretisk stringent ideologi, hvilket bunner i flere årsaker. For det første finnes ingen klassisk tekst som definerer hva NPM er. Skal man forsøke å peke ut en klassisk NPM-tekst, blir det New Zealands finansdepartements avhandling ”*Government Management*” fra 1984 (Hood og Jackson 1991: 179). For det andre skyldes manglende stringens også at politikere (og politikk), økonomi og ulike aktører fra privat sektor var de tyngste premissleverandørene for NPMs utforming de første år, ikke academia.

Kombinasjonen av å ha en praktisk utforming, sterkt basert på politisk innflytelse, og fraværet av en ”teoretisk bibel” medfører at NPM har antatt en eklektisk intellektuell basis. Dog er NPM likevel ikke så eklektisk at man ikke kan finne dens teoretiske hovedpulsåre. Fire utvalgte bidrag fra økonomisk og administrativ teori står sterkt innenfor NPM. Disse er public choice-teori, prinsippal-agentteori, transaksjonskostnadsanalyse og managerialisme (Boston mfl. 1996: 16-17)⁹.

⁹ For mer om public choice teori, se Boston mfl. 1996: 17-18. For mer om prinsippal-agentteori, se Boston mfl. 1996: 18-20, Fivelstad og Bakka 2003: 218-219, Høgsnes 1999:24. For mer om transaksjonskostnadsanalyse, se Boston mfl. 1996: 21-23, Johnsen, Sletnes og Vabo 2004: 28-29. For mer om managerialisme, se Boston mfl. 1996: 25-26, Strand 2001: 99, 273-274.

3.1 New Public Management i to kategorier

Public choice-teori, prinsipal-agentteori, transaksjonskostnadsanalyse og managerialisme kan altså sies å være det som danner NPMs hovedpulsåre og som er hovedpremissleverandører av NPMs reformelementer. Imidlertid kan disse fire komponentene sorteres inn i to kategorier, i en økonomikategori og en organisasjons- og ledelseskategori. Tor Busch, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo (2003: 35-39), Tom Christensen og Per Læg Reid (2001: 69) og Klaudi Klausen (2005: 57-60) gjør alle det på en slik måte.

Økonomikategorien er representanten for NPMs økonomiske argumentasjon. Herunder plasseres public choice-teori, prinsipal-agentteori og transaksjonskostnadsanalyse. Organisasjons- og ledelseskategori representerer NPMs argumentasjon for hvordan organisasjon og ledelse bør gjøres, og herunder sorteres managerialismen. Todelingen mellom en økonomikategori og en organisasjons- og ledelseskategori blir gjort for å tydeliggjøre at de to kategoriene står for distinkte og separate komponenter innenfor NPM. Mens økonomikategorien representerer en forholdsvis teoretisk stringent økonomisk nyinstitusjonell argumentasjon for hvordan offentlig sektor bør organiseres for å drifte optimalt, er organisasjons- og ledelseskategorien langt mindre teoretisk stringent. Derfor er det epistemologisk vanskelig å sortere den inn under NPM. Problemet med denne todelingen oppstår derfor fort. Dette er det to årsaker til: For det første ved at mange faktisk ikke skiller mellom disse to kategoriene (Christensen og Læg Reid 2001: 69) og for det andre ved at kategoriene til tider også overlapper hverandre (Busch mfl. 2003: 35). Å operere med en todeling av NPM innebærer altså at man må være klar over at det er en modell som ikke har dikotomiserte grenser.

Men til tross for at denne todelingen er skjør, er det en god måte å si noe om hvilken aggregert styringsretorikk som NPM produserer. Derfor velger Busch mfl (2003), Christensen og Læg Reid (2001) og Klausen (2005) å gjøre dette todelingsgrepet.

3.1.1 Økonomikategorien

Det er innenfor denne kategorien man hovedsakelig finner argumentasjonen for liberalistisk markedsorientering av offentlig sektor. Mer marked og mindre stat er mantra. Markedsgjøringen av offentlig sektor skal gjennomføres ved bruk av forskjellige

instrumenter, som for eksempel privatisering, nye selskapsdannelser, offentlig-privat partnerskap, konkurranseutsetting, anbud, fritt brukervalg og kontraktsstyring¹⁰. Økonomikategorien bygger på en markedsmessig styringslogikk. Dette medfører at det forventes at aktørene, etter å ha gjort en vurdering om egen nytte, tilpasser seg markedet. Tankegangen går derfor ut på at hvis det skapes et marked med fri konkurranse og fritt valg, og hvis dette markedet trakteres av interessenter i stand til å vurdere og sammenligne utvalgte resultatdimensjoner, vil det utløse en konkurransemekanisme som vil fungere positivt (Klausen 2005: 58).

Hensikten er å oppnå at politikken ikke skal disiplinere markedet, men at markedet skal disiplinere politikken. Markedets fordeler skal derfor komme hele samfunnet til gode, gjennom at brukerne skal få et bedre tilbud og politikerne skal få mindre å administrere. Typisk for økonomikategorien, er at den er koplet til reformelementer med kontroll- og kontraktsorientering som har en viss sentraliserende tendens, det er ønskelig å gi insentiver gjennom ”å la lederne lede”. I så måte styrkes ledernes autoritet og dermed også det tradisjonelle hierarkiet til en viss grad. Men i og med at en markedsorientering også innebærer en nedbygging av det tradisjonelle hierarkiet (mer armslag for de ”lokale” lederne), finner man innenfor denne kategorien også en desentraliserende tendens. NPMs sammensatte karakter, som omtalt tidligere i kapitlet, kommer med andre ord til syne her. Hovedtanken bak den økonomiske kategorien er dog å lage reformer med vekt på sentralisering, koordinering og kontroll, som skal gi utslag i at politikerne styrer administrative ledere gjennom insentivsystemer, og at administrative ledere igjen styrer sine underordnede og institusjoner gjennom de samme mekanismene (Christensen og Lægread 2001: 69).

3.1.2 Organisasjons- og ledelseskategorien

Innenfor denne kategorien rettes fokus på organisasjon og ledelse. Et dominerende prinsipp innenfor denne kategorien, er at man med fordel kan overføre kjente og utprøvde prinsipper fra privat til offentlig sektor. Private foretaks virkemåte blir derfor trukket fram som forbilledlige organisasjonseksempler for etterfølgelse i offentlig sektor. Dermed pekes det under denne kategorien klarere i retning av desentralisering og delegering under slagordet

¹⁰ Hva kontraktsstyring innebærer blir tatt opp i kapittel 3.3.

”la lederne lede”, enn i økonomikategorien. Gjennom desentralisering og delegering antas det at topplederskapet vil bli avlastet, at virkemiddelbruken vil bli mer effektiv og offentlig sektor vil operere tettere opp mot brukerne (Christensen og Læg Reid 2001: 69).

Kunnskapsoverføringen fra privat til offentlig sektor skal resultere i et større fokus på blant annet etablering av retningslinjer og ledergrupper, entreprenøraktig ledelse, strategisk ledelse og gruppeledelse (teamledelse). Fokus rettes også mot en rekke konsepter som ”Service Management”, ”Total Kvalitetsledelse” (Total Quality Management) og mål- og rammestyring. En utberedt tankegang er altså at hierarkiet kan bygges ned og at styringsformene kan bli mer fleksible, gjennom en overgang fra hierarkisk styringslogikk til kontraktdannelser og andre markedsinspirerte styringsformer (Klausen 2005: 58).

Både den økonomiske kategorien og organisasjons- og ledelseskategorien bygger på generiske antakelser, altså på en antakelse om det ikke er noen forskjell på hva styring, organisasjon og ledelse dreier seg om, uansett sammenheng. Derfor forventes det at kunnskap og prinsipper fra privat sektor kan overføres til offentlig sektor, og at offentlig sektor kan hente lærdom og forbedres gjennom dette¹¹. Denne kunnskapsoverføringen forventes å være smertefri, og de eventuelle problemer som oppstår under overføring anses som uproblematiske å hankses med. Det forventes heller ikke at store modellmessige modifikasjoner må til når et konsept skal overføres fra privat til offentlig sektor. Dette anses altså som en vinn-vinnsituasjon (Klausen 2005: 59). Organisasjons- og ledelseskategorien er altså kategorien hvor managerialismen rår.

3.2 New Public Management i Norge

”Nyliberalismen kan se ut til å ha seiret over hele verden. Sosialdemokratiet preges av ideologisk forvirring, og hvis ”alle” var planleggere for femti år siden, så er det ingen som er det i dag.” (Giddens 1999: 19)

Sammenlignet med sentrale angloamerikanske land har Norges tilnærming til NPM skjedd gradvis og forsiktig. Ifølge Christensen og Læg Reid (2001: 91) er hovedårsakene til at Norge ikke har ”hoppet på bølgen” en kombinasjon av flere faktorer. For det første har ikke Norge opplevd økonomisk krise de siste 20 årene. For det andre har de rådende kulturelle

¹¹ Dette synet på styring (ledelse) fremkaller umiddelbart assosiasjoner til Kennings 31 lederteser – og kritikken av keningstradisjonen (Kalleberg 1991: 218-244).

tradisjoner i Norge vært lite kompatible med tankegangen i NPM, samtidig som de strukturelle betingelsene vanskeliggjør store reformer. For det tredje har Norge hatt et sterkt politisk lederskap.

De siste ti årene har dette derimot endret seg og Norge er blitt en mer ivrig reformator. Hovedsakelig er tre reformelementer blitt brukt i Norge: Mål- og resultatstyring, strukturell fristilling og konkurranseutsetting. Mål- og resultatstyring har i første rekke dreiet seg om endringer av prosedyrer, prosesser og saksbehandling innenfor de gitte strukturelle ordningene. Strukturell fristilling innebærer endringer i tilknytningsformer i den sentrale staten, hovedsakelig representert ved at statlige virksomheter har blitt gitt større kommersielle frihet. Konkurranseutsetting har hatt fokus på brukerorientering, altså at klienter og kunder skal kunne gjøre sine interesser gjeldene direkte overfor det offentlige foretak. Dette innebærer at det skal rettes fokus på brukermedvirkning og brukerstyring, og på at brukerne kan velge mellom produkter og tjenester i et marked (Christensen og Læg Reid 2001:74). Under konkurranseutsetting sorterer bestiller-utførermodellen (kontraktsstyring).

3.3 Bestiller-utførermodellen / kontraktsstyring

Bruken av bestiller-utførermodellen (BUM) / kontraktsstyring er på fremmarsj i Norge. Kontraktsstyring representerer en markedsgjøring av offentlig sektor, samtidig som det representerer en ny form for mål- og resultatstyring (Busch og Vanebo 2005: 144). Kontraktsstyring har blitt brukt stadig hyppigere det siste tiåret. Styringsformen er hovedsakelig blitt aktualisert i forbindelse med konkurranseutsetting innenfor kommunesektoren, men også innefor staten (Nesheim 2004: 173).

3.3.1 Nytt organisatorisk grep: Skille mellom myndighet og oppgaveutførelse

Offentlig sektor har to nøkkeloppgaver, den skal både utøve myndighet og den skal utøve tjenesteproduksjon. Tradisjonelt er dette to oppgaver som organiseres innenfor samme organisasjon og som utføres via hierarkisk styring. Myndighetsutøvelse og oppgaveutførelse har altså levd i organisatorisk sameksistens under det tradisjonelle hierarkiet. BUM bygger derimot på et skille mellom myndighetsutøvelse og tjenesteproduksjon (Nesheim 2004: 174),

og innebærer en overgang fra hierarkisk styring til styring gjennom markedsmekanismer (Busch og Vabo 2005: 144).

Dette skillet innebærer at myndighetsoppgaver og oppgaver knyttet til tjenesteyting blir identifisert og deretter skilt fra hverandre. Det dannes dermed et skille mellom bestiller og utfører. Bestillerfunksjonen og utførerfunksjonen blir så lagt til ulike enheter i organisasjonen. Ansvar for disse oppgavene blir altså fordelt til nye enheter som før opererte under samme tak. Oppgavedelingen får altså følger for organisasjonsformene, og de rådene organisasjonsformene må dermed endres. Dog blir ikke bestillers tidligere hierarkiske forrang helt borte. I tillegg til å bestille tjenester, er bestiller også ansvarlig for å klargjøre tjenestenes innhold, samt følge opp og kontrollere utfører. Men til tross for at bestiller får ansvar for klargjøring, oppfølging og kontroll, er utføreren selv ansvarlig for tjenesteproduksjonen. Kontroll og oppfølging finner sted basert på et avtaleforhold mellom bestiller og utfører. Å innføre BUM innebærer altså at de hierarkiske prinsippene som ligger til grunn for de etablerte organisasjonsformene blir utfordret, ved at det internt i organisasjonen bygges inn en rolle som tjenestebestiller og en rolle som tjenestutfører. Disse endringene er en forutsetning for å kunne skape internt marked (Nesheim 2004: 174-175).

3.3.2 Markedskonstruksjon

En BUM-reform innebærer at det foretas en markedskonstruksjon hvor det opprettes interne markeder (kvasimarkeder). Interne markeder fungerer som etterligning av reelle markeder. Den følgende beskrivelsen av interne markeder er en sammenfatning av beskrivelsene til Tor Busch og Jan Ove Vanebo (2005:144), Tom Colbjørnsen (2003: 148) og Torstein Nesheim (2004: 175). Syntesen av disse tre får tre hovedtrekk, og disse hovedtrekkene er satt opp i punkter for å gjøre beskrivelsen så oversiktlig som mulig:

- 1) Det etableres klare og separate roller for bestiller og utfører. Disse nyskapte virksomhetene blir deretter delt i to ulike enheter. I *markedsenheter* som er ansvarlige for sluttproduktene kundene får, og i *interne leverandører* som forsyner markedsleverandørene.
- 2) Deretter etableres det interne kontrakter som regulerer forholdet mellom bestiller- og utførerrollene. Alle enhetene blir organisert som selvstendige resultatenheter og blir delegert resultatansvar, og det utformes resultatsoppfølgings- og kontrollprinsipper.

3) Deretter etableres det et system for prissetting som støttes av tilpassede regnskapssystemer. Det etableres også spilleregler for salg av tjenester til interne markedsenheter, samt regler for reell konkurranse mellom eksterne og interne leverandører.

3.3.3 Intensjon

BUM innebærer altså en bevegelse fra styring gjennom hierarkiets autoritet henimot styring gjennom markedsmekanismer (Busch og Vanebo 2005: 144). Dette medfører dermed at de berørte offentlige virksomhetene må tilpasse seg en ny driftskontekst. Graden av endring er dog ikke en empirisk konstant, noe som skyldes at BUM kan innføres både med og uten konkurranseutsetting. I noen tilfeller vil derfor den nye driftskonteksten bety små reelle endringer i forhold til den tradisjonelle konteksten (Nesheim 2004: 176). I andre tilfeller kan endringen være av omfattende karakter, og offentlige aktører som har vært enerådende tjenesteprodusenter kan møte konkurranse fra både offentlige og private aktører (Christensen og Læg Reid 2001: 88). Dermed kan innføring av BUM resultere i at de som før var kollegaer blir konkurrenter¹².

Uavhengig av om endringene i driftskonteksten er av liten eller stor art, er intensjonen bak BUM og modellens bruk av markedsinsentiver at konkurranseinstinktet skal vekkes hos de offentlige aktørene. Det forventes at virksomhetene vil legge tyngre vekt på konkurranse og markedsløsninger, og at det vil gi utslag i økt produktivitet og kvalitet innenfor offentlig tjenesteproduksjon. For at de offentlige virksomhetene skal få til dette forventes det også at institusjonene innhenter kunnskap om hvordan man gjør organisasjon og ledelse fra forbilledlige profittmaksimerende aktører. Altså at det skjer en sektoroverføring av kunnskap fra privat til offentlig sektor. Dette representerer en tankegang som gjenkjennes fra NPMs organisasjons- og ledelseskategori. BUM implementerer altså både NPMs markedsøkonomiske kategori og organisasjons- og ledelseskategorien. Uavhengig av om det skjer endringer i driftskonteksten, er en sentral intensjon og hovedargumentasjon for opprettelse av interne markeder at det vil medføre klarere ansvarsforhold, gi en bedre utvikling av serviceledelse og presse opp produktiviteten. Det forventes videre at bruk av interne markeder vil redusere problematikken knyttet til opportuniste, budsjettmaksimering

¹² Denne overgangen fra kollega til konkurrent kommer som en direkte effekt av ny organisering. Denne typen endring får derfor paralleller til Sennets begrep "falske kollegaer" (Sennett 2006: 52-53).

og slakkmaksimering. Ved bruk av BUM forventes det også at det skal skapes et bedre grunnlag for politisk styring (Busch og Vanebo 2005: 144-145).

Med NPM-organisering skal altså offentlig sektors virksomheter fleksibiliseres og effektiviseres. Og for å få dette til må også individene i de offentlige virksomhetene forandres. Disse trekkene ved NPM finner likhet med det Richard Sennett (2001, 2006)¹³ omtaler som ”den nye kapitalismen”. Ifølge Sennett (2006: 183) er et av den nye kapitalismens viktigste formål å endre de institusjonelle narrativ. Det er etter mitt skjønn en meget god beskrivelse av intensjonen med NPM-organisering.

3.4 Aktørperspektiv

I og med at NPM totalt sett ikke representerer et stringent teoretisk rammeverk (Hood og Jackson 1991: 179) og antar en eklektisk teoretisk form, finner man ikke en enhetlig aktørforståelse innenfor dette perspektivet. Men som omtalt i begynnelsen av dette kapitlet, kan public choice-teori, prinsipal-agentteori, transaksjonskostnadsanalyse og managerialisme trekkes frem som NPM hovedpulsåre (Boston mfl. 1996: 16-17). Innenfor de tre første perspektivene ligger en bestemt aktørforståelse til grunn.

En sentral tese i *public choice-teori* er at all menneskelig atferd er dominert av egeninteresse. Mennesket er rasjonelle, nyttemaksimerende individer. I public choice-teori forventes det at aktørene både privat og i jobbsammenheng vil tilstrebe å mele sin egen kake (Boston med flere 1996: 18). *Prinsipal-agentteorien* er tuftet på tanken om at sosialt og politisk liv kan forstås som en serie av kontrakter, eller enighetsbaserte forhold, som kjennetegnes av byttehandler mellom to forskjellige parter, mellom en prinsipal og en agent. Ved kontraktsinngåelse påtar en agent seg å utføre en eller flere oppgaver på prinsipalens vegne, i bytte mot at prinsipalen belønner agenten på en gjensidig akseptabel måte. Prinsipal-agentteorien, som public choice-teori, tar utgangspunkt i at individer er rasjonelle, selvcentrerte og nyttemaksimerende. Forholdet mellom prinsipal og agent er derfor bundet til konflikt. Det forventes at agentene vil søke å maksimere egeninteresse fremfor å overholde avtalen med prinsipalen, altså å utøve opportunistisk atferd. Å løse problematikken med

¹³ Bøkene i sin helhet.

opportunistisk atferd har vært prinsipal-agentteoriens hovedanliggende (Boston 1996: 18-20, Fivelstad og Bakka 2003: 218-219)¹⁴. *Transaksjonskostnadsanalysen* står i nær relasjon til prinsipal-agentteori, men har et annet fokus. Mens prinsipal-agentteorien har hovedfokus på arbeidskontrakt(er) og bytte av tjenester, retter transaksjonskostnadsanalysen hovedfokus på hvordan man kan utforme optimale styringsstrukturer for forskjellige type transaksjoner. Spesielt rettes fokus på hva som er den beste måten å organisere både produksjon og utveksling av goder og tjenester på, for eksempel i situasjoner hvor marked og hierarki møtes. Bestiller-utførermodellen er et godt eksempel på dette. Transaksjonskostnadsanalysen forutsetter som agent-prinsipalteori også at både prinsipaler og agenter er opportunistiske, og at de derfor er tilbøyelige til å forfølge sine egeninteresser. Transaksjonskostnadsanalysen forutsetter dermed også at begge parter i et kontraktsforhold kan være upålitelige. (Boston mfl. 1996: 21-23). Hovedmålet ved bruken av transaksjonskostnadsanalyse er derfor å oppnå at agentene ikke skal gis mulighet til å holde prinsipalen som ”gissel” (Johnsen, Sletnes og Vabo 2004: 28)¹⁵.

Public choice-teorien er en variant av teorien om rasjonelle valg (Collins 1994: 121, 173-174). Etter min mening er dette dog en ganske negativ variant av teorien om rasjonelle valg som tømmer aktørene for refleksivitet, i motsetning til for eksempel Jon Elster (1999: 54) som mener at teorien om rasjonelle valg ikke innebærer et postulat om at alle menneskelige handlinger er selviske. I og med at prinsipal-agentteorien og transaksjonskostnadsanalysen bygger videre på dette aktørperspektivet, samtidig som det anlegges en tankegang om at det sosiale liv kan betraktes som en serie av kontrakter, og at det sosiale liv er bundet til konflikt, innebærer dette etter min oppfatning at det negative og lite refleksive bilde av menneskelige aktører forsterkes. I seg selv er ikke kontraktperspektivet nødvendigvis så negativt, men aktørperspektivet blir negativt når det koples til public choice-teoriens aktørperspektiv. Denne sammenkoplingen mener jeg antar klare paralleller med Thomas Hobbes ([1651] 1991: 148) samfunnskontrakt, der de egoistiske, aggressive og grådige menneskelige individene inngår i en kontrakt med en suveren hersker for å beskytte seg mot seg selv. Denne måten å betrakte menneskelige aktører på representerer dermed etter mitt

¹⁴ Et glimrende sosiologisk eksempel på opportunistisk atferd (riktignok satt inn i et ikke-formalisert system), finner man ”Arbeiderkollektivet” (Lysgaard [1961] 2001).

¹⁵ Altså at agentene får for stor *situasjonsmakt* (Thompson og McHugh 2002: 299, 336).

skjønner også en relativt dyster variant av konfliktsosiologiens aktørperspektiv, hvor aktørene ender opp som fullstendig strukturstyrte (Collins 1994: 47-118).

Etter mitt skjønn forfekter dermed NPM hovedsakelig et syn på de menneskelige aktørene som egosentriske og tømt for refleksivitet. Aktørene blir enten fullstendig bundet av strukturene eller så er målet at strukturen skal binde dem opp. Dette danner et negativt og lite dynamisk perspektiv på menneskelige aktører. I denne oppgaven baseres derfor aktørperspektivet på Anthony Giddens (1997a). Jeg mener at Giddens aktørperspektiv er et godt valg, da empirien både er situert i og avdekker et møte mellom strukturer i endring (modernisering av offentlig sektor / New Public Management-organisering) og aktører (lederne) som aktivt og refleksivt forholder seg til disse strukturelle endringene.

Giddens (1997a: xxii-xxvii) anlegger et intellektuelt eklektisk perspektiv og formulerer sitt aktørperspektiv i strukturasjonsteorien, en teori som forsøker å overskride dualismen som er assosiert med subjektivismen og objektivismen. Ifølge Giddens (1997a: xvi) er den menneskelige atferd av refleksiv karakter. Menneskelige aktørers atferd påvirkes dermed både av aktørenes egne valg og av strukturene aktørene befinner seg innenfor. Giddens (1997a: 7) opererer med en stratifikasjonsmodell for det handlende selvet. Dette innebærer at aktørens refleksive overvåkning, rasjonalisering og motivering for handling blir behandlet som nedfelte sett av prosesser, og Giddens skiller mellom praktisk og diskursiv bevissthet, og det underbevisste.

Ifølge Giddens (1997a: 41-45, 291, Andersen og Kaspersen 2004: 419-421) utgjør den *praktiske bevisstheten* den kunnskapen aktørene gjør bruk av i håndteringen av hverdagens sysler. Dette er kunnskap aktørene ikke trenger redegjøre for og som sjeldent er eksplisitt formulert. Det er en bevissthetsform som er rutinisert, automatisert og kroppsliggjort. Denne bevissthetsformen kommer dermed til uttrykk på et praktisk nivå. Mens den praktiske bevisstheten dekker over det aktørene ikke umiddelbart kan gjøre rede for, forholder det seg annerledes med den *diskursive bevisstheten*. Den diskursive bevisstheten er den refleksive og språklige bevisstheten aktørene gjør bruk av i det daglige, men som det sjeldent blir behov å redegjøre for. Denne type bevissthet preger altså ikke aktørenes håndtering av de dagligdagse aktiviteter, men ligger til grunn for dem. Overgangen mellom den praktiske og den diskursive bevissthet er flytende, men det er som oftest den praktiske bevissthet som aktørene baserer seg på i det daglige liv. Til sist opererer også Giddens med det

underbevisste. Det underbevisste har ikke aktøren tilgang til på samme måte som de to bevissthetsformene. I underbevisstheten ligger aktørens motiver og kunnskap som er fortrenget.

Handlinger er ikke enkeltstående fenomener, men forstås av Giddens (Andersen og Kaspersen 2004: 421) som en strøm av begivenheter. Handlinger er uten start- og slutt punkt, og alle handlinger utføres med kyndighet og bevissthet, og de er formålsrettede og intensjonelle. Samtidig innebærer ikke dette at aktørene nødvendigvis er alle sine handlingers konsekvenser bevisst. Handlinger kan dermed få utilsiktede konsekvenser¹⁶. De utilsiktede konsekvensene blir derfor også betingelser for nye handlinger.

Giddens (1997a: xxvi-xxxi, Andersen og Kaspersen 2004: 421-422) skiller mellom struktur og system. Handlinger som hele tiden gjentas og reproduseres, danner handlingsmønstre. Slike handlingsmønstre omtaler Giddens som *sosialt system*. Sosiale systemer består av relasjoner mellom aktører og blir reprodusert på tvers av tid og rom, ved at de strekker seg utover en enkelt handling. Sosiale systemer er sosial praksis. *Sosiale strukturer* karakteriseres derimot av et fravær av handlende subjekter og har kun virtuell eksistens. Strukturer er altså ikke, men blir kontinuerlig skapt. Strukturer består av regler og prosesser som aktørene trekker på i produksjonen, og reproduksjonen, av det sosiale liv, og dermed også av strukturen. I og med at Giddens (Andersen og Kaspersen 2004: 422) betrakter strukturer på en slik måte, medfører dette at strukturer både er ”midlet til og resultatet av den praksis som konstituerer sosiale systemer”. Struktur og aktør må derfor oppfattes som en dualitet. Aktøren er dermed like mye determinert av strukturen som strukturen er determinert av aktøren.

Hos Giddens (1997a) betraktes altså aktøren som refleksiv og kompetent, og til å være i aktiv samhandlende virke med strukturene som omgir hun/han. Dette aktørperspektivet ligger også til grunn i denne oppgaven.

¹⁶ Dette leder tilbake til Mertons (Andersen og Kaspersen 2004: 257) skille mellom manifeste og latente funksjoner.

4. Organisasjon: Tilnærming til organisasjoner

Innenfor organisasjonsteorien og samfunnsvitenskapen dominerer hovedsakelig to rivaliserende perspektiver på hvordan organisasjoner skal forstås og studeres. Perspektivene omtales henholdsvis som verktøyperspektivet og symbolperspektivet (Berg mfl 2003: 4, Rørvik 2005: 31). Ifølge Torodd Strand (2004: 227) fungerer disse perspektivene både som faktiske organisasjonsbilder og som analytiske kategorier.

4.1 Verktøyperspektivet

Jeg er fullt overbevist om at disse prinsipper før eller senere vil komme til allmenn anvendelse praktisk talt overalt i hele den siviliserte verden, og jo raskere det skjer, desto bedre vil det være for menneskeheten (Taylor [1911/1914] 2005: 33).

Verktøyperspektivet finner sitt utspring i det rasjonalistisk-økonomiske paradigmet og er utledet fra organisasjonsteoriens rasjonelle-instrumentelle tradisjon (Rørvik 2005: 31-32). Dette er et perspektiv som strekker seg tilbake til Taylorismen (Taylor 2005) på begynnelsen av 1900-tallet¹⁷.

Verktøyperspektivet er tuftet på en ide om at organisasjoner er redskaper for effektiv produktfrembringelse. En organisasjons legitimitet er dermed uløselig knyttet til dens effektivitet. Dette medfører at organisasjoner må utformes, og kontinuerlig endres, i effektivitetsøyemed. Organisasjoner anses som rasjonelt konstruerte fenomener og skal derfor være innrettet på en måte som skal gi en god kombinasjon mellom indre krav til organisatorisk sammenheng og de forskjellige ytre betingelsene. Dette innebærer perspektivet retter fokus på organisasjoners mål og struktur. Verktøyperspektivet anlegger altså et instrumentalistisk og mekanistisk perspektiv på organisasjoner og organisering (Strand 2004: 227).

¹⁷ Riktignok strekker perspektivet lenger tilbake i tid, men Taylor var den første som systematiserte det. Verktøyperspektivet favner for øvrig også bredere enn Taylorismen og innebefatter også blant annet klassisk administrasjonslære, klassisk byråkratiteori, herunder representert ved Weber ([1921/1922]2000), kontingensteori, transaksjonskostnadsteori, ressursavhengighetsteori og konstruktiv statsvitenskap (Rørvik 2005: 31-32).

Innenfor verktøyperspektivet blir derfor ikke kun organisasjoner betraktet som objektivt målbare fenomener med rasjonelle egenskaper, men også organisasjonsmedlemmene blir betraktet som rasjonelle aktører. Perspektivet er fundert på en sterk tro på at kunnskapsrike aktører både kan forandre og forbedre samfunnet gjennom riktig organisering (Rørvik 2005: 31-35).

I og med at New Public Management og bestiller-utførermodellen setter effektivitet og kostnader i fokus for organisering av offentlig sektor, blir NPM og BUM i denne oppgaven betraktet som rendyrkede uttrykk for verktøyperspektivet. Denne fortolkningen av verktøyperspektivet er det forholdsvis bred konsensus om på forskningsfeltet (Berg mfl. 2003: 5)

4.2 Symbolperspektivet

... man må være svært forsiktig med å fremsette påstander om institusjonenes "logikk". Logikken bor ikke i institusjonene eller i deres ytre funksjoner, men i måten disse behandles på i refleksjonene over dem. Uttrykt på en annen måte kan man si at den reflekterende bevisstheten tillegger den institusjonelle orden logiske trekk (Berger og Luckmann [1966] 2000: 79).

Verktøyperspektivets motsats er symbolperspektivet. Symbolperspektivet antar et fortolkende perspektiv på organisasjoner og finner sin klareste utforming i ny-institusjonalismen¹⁸ (Strand 2004: 227). Symbolperspektivet har sitt utspring i et sosiologisk institusjonelt og fenomenologisk paradigme, først og fremst representert ved Alfred Schütz og Peter Berger og Thomas Luckmann. De siste 15 årene har symbolperspektivet blitt en sterk utfordrer til verktøyperspektivet. Tankegangen som forvaltes innenfor symbolperspektivet er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser. Disse omgivelsene konfronterer organisasjonene med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan en organisasjon til en hver tid bør utformes. Omgivelsene er samfunnsskapte fenomener, ikke objektive og naturgitte realiteter¹⁹. Når de sosialt konstruerte normene for god organisering oppfattes som ytre, objektivt gitte betingelser, er det ifølge symbolperspektivet et resultat av en institusjonaliseringsprosess. Det vil si at en

¹⁸ Det er dessverre ikke rom for å gå dypere inn i ny-institusjonalismen i denne oppgaven.

¹⁹ "Samfunnet er et menneskelig produkt. Samfunnet er en objektiv virkelighet. Mennesket er et sosialt produkt" (Berger og Luckmann 2000: 76)

organisasjonsoppskrift gradvis har fått en konsistent form, slik at ideen fremstår som et regellignende faktum. Oppskriften blir derfor tatt for gitt som en tidsriktig og effektiv måte å organisere på. Innenfor symbolperspektivet presiseres det at organisasjoners legitimitet ikke bare er avhengig av deres kapasitet til å ta opp i seg de institusjonaliserte forestillingene som råder i omgivelsene, men organisasjonene må *også* reflektere over dem. Og det siste er meget viktig, for institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter oppfattes i symbolperspektivet som meningsbærende *symboler*, ikke kun som effektivitetsverktøy. Ideene får derfor et meningsinnhold som omfatter mer enn organisatorisk problemløsning (Rørvik 2005: 31-36). Innenfor symbolperspektivet vil dermed retorikken rundt endringer være like viktig, eller viktigere, enn de faktiske resultatene (Berg mfl 2003: 6).

Mens verktøyperspektivet betrakter organisasjoner som objektivt målbare fenomener med rasjonelle egenskaper, betraktes organisasjoner innenfor symbolperspektivet altså som subjektive sosiale konstruksjoner. Som organismer som tilpasser seg et miljø. Dette medfører at organisasjonsformen ikke alltid er rasjonelt valgt, men er tilpasset historie, trender og normer. Det som i verktøyperspektivet blir forklart som et mekanisk møte mellom omgivelser og organisasjon, blir i symbolperspektivet forklart som en prosess; som institusjonalisering (Strand 2004: 227).

I denne oppgaven forstås begrepet *institusjon* som en organisasjon som har vært gjennom en prosess hvor organisasjonen har utviklet distinkte felles koder og vokabular, og en definerende historie. Bakenfor dette er det også utviklet tyngre metafortellinger. Samlet angir dette organisasjonenes distinkte karakter. Gjennom en slik form for institusjonalisering skapes institusjoner, og det er hva som skiller dem fra organisasjoner. Denne forståelsen er basert på Ivar Frønes (2001: 188-122) og er forenlig med Philip Selznicks ([1956] 1997) perspektiv på hva som skiller institusjoner fra organisasjoner:

Når en organisasjon får et "jeg", en klar identitet, blir den en institusjon. Dette omfatter å godta verdier, handlemåter og oppfatninger som ansees å være viktige i seg selv. Fra nå av blir selvpopphelelse noe mer enn å holde liv i organisasjonen; det blir en kamp for å bevare gruppens spesielle egenskaper i møte med nye problemer og skiftende omstendigheter (Selznick [1956] 1997: 29).

4.3 Verktøy- og symbolperspektivet som arbeidsverktøy

En metode å studere organisasjoner på er gjennom ”objektiv” måling. Ifølge Strand (2004: 227-228) innebærer objektiv måling å fokusere på organisasjonenes strukturelle oppbygning og funksjon, med sentralisering, formalisering og kontrollsystemer som viktige analysevariabler. Denne måten å studere organisasjoner på er inspirert av verktøyperspektivet, og dens analyseform bygger primært på Max Webers ([1921/1922] 2000: 107-155, 199) modell av byråkratiet og hans vitenskapelige idealtyper²⁰. Hentes inspirasjonen for organisasjonsanalysen fra symbolperspektivet vil derimot ikke objektivt analytiske dimensjoner bli vektlagt tyngst. Derimot vil organisasjoner betraktes som noe mer flytende, som ”organiske” fenomener. Symbolperspektivet legger mindre vekt på sentralisering, formalisering og kontrollsystemer som de viktige analytiske kategorier. Istedenfor fokuseres det på hvordan organisasjonsmedlemmene, og kollektivet, opprettholder normer og forestillinger, og hvordan intern og ekstern tilpasning gjøres. Perspektivet vier mer plass til ideer om at organisasjoner også kan opptre som kulturer og institusjoner. Perspektivet fokuserer altså på analytiske kategorier som er mindre kvantifiserbare enn det som oppnås ved ”objektiv” måling.

Denne todelingen av organisasjonsperspektiver er så grovmasket at den ikke bør følges slavisk i praksis. Likevel har denne perspektivdifferensieringen en meget praktisk viktig funksjon. Ved å klargjøre de ulike perspektivene vil man forhåpentligvis ikke forskanse seg innenfor en endimensjonal analyseramme, noe som er uheldig i seg selv (Strand 2004: 229). Dessuten vil man med et perspektivmangfold også forhåpentligvis gjøre flere empiriske oppdagelser. Uten et perspektivmangfold vil også den sosiologiske fantasi få vanskeligere vekstvilkår (Kalleberg 1996: 59-60). Todeling mellom verktøy- og symbolperspektivene bør derfor ikke fungere som klassifikasjonsmaler, men som et forståelsesperspektiv å gå ut i organisasjonsfeltet med. For å kunne si noe konkret om hva som kjennetegner spesifikke organisasjoner, og spesifikk ledelse, må man altså klassifisere hvilken type organisasjon man studerer.

²⁰ At Max Weber er blitt en sentral skikkelse innefor verktøyperspektivet mener jeg egentlig kan og bør diskuteres, i og med at Weber også talte varmt om fortolkende vitenskap ([1921/1922] 200: 183). Slik sett mener jeg at det kan diskuteres om hvorvidt Weber kun skal benevnes i forbindelse med verktøyperspektivet. Etter mitt skjønn kan Weber tolkes som en som overskrider skillet mellom verktøy- og symbolperspektivet.

4.4 Anvendt klassifiseringsverktøy

Henry Mintzbergs (1989) organisasjonsmodeller representerer et rammeverk som favner i bredden, i den forstand at han opererer med mer enn to klassifikasjonsmodeller for organisasjoner. Mintzbergs mønsterbeskrivelser er blitt svært populære å anvende for å klassifisere organisasjoner og vil også bli anvendt i denne oppgaven.

Mintzberg (1989: 93-252) skiller mellom 1) entreprenørorganisasjonen (den enkle struktur), 2) maskinbyråkratiet, 3) den divisjonaliserte formen, 4) den profesjonelle organisasjon (ekspertorganisasjon / fagbyråkrati), 5) adhocratiet, 6) den misjonerende organisasjon og 7) den politiske organisasjon. Alle kategoriene har sine særegne og definerende strukturer, men de to siste kategoriene skiller seg ut fra de andre fem. I de to siste tilfellene er organiseringsformen mer flytende og har egenskaper som gjør at de kan legges oppå de første fem typene. Hvis for eksempel et maskinbyråkrati blir styrt like mye (eller mer) av normer, enn av dets hierarkiske ledelse, har maskinbyråkratiet antatt en misjonerende form.

Strand (2004: 233) påpeker imidlertid at Mintzberg kan kritiseres for å si for lite om subjektive forhold og organisasjonskultur, til tross for at Mintzberg i hensikt å fange opp den kulturelle dimensjonen de senere år utvidet typologien fra fem til syv. Videre mener Strand at Mintzberg også kan kritiseres for å si for lite om spenninger, forandringer og dilemmaer i organisasjoner. Det er ikke plass i denne oppgaven til å drøfte Strands kritikk av Mintzberg, men i og med at Strands organisasjonstypologi ligger tett opp til Mintzbergs typologi, vurderes ikke Strands kritikk som fellende for Mintzberg²¹. Siden Strands organisasjonstypologi ligger nær Mintzbergs, og fordi hans organisasjonsvokabular også er meget omfattende, vil Strands (2004: 233) beskrivelser av organisasjoner også bli brukt i denne oppgaven. For øvrig skriver både Mintzberg (1989: 173-195) og Strand (2004: 249-254) om profesjonelle organisasjoner, og utfyller hverandre heller enn å repetere hverandre. Begges vokabular blir derfor brukt i denne oppgaven.

²¹ Dette er kanskje et "billig" forvar for Mintzberg, men han skriver følgende i sin innlemmelse av den misjonerende organisasjon og den politiske organisasjon blant sine konfigurasjoner: "I shall use word *ideology* in this chapter, rather than *culture*. Every organization has a culture, which describes its own way of doing things" (Mintzberg 1989: 221, hans uthevinger).

4.5 Verktøy- eller symbolperspektiv i denne oppgaven?

I denne oppgaven rettes det fokus på hva en endringsprosess *i seg selv* innebærer, basert på samtaler med syv ledere fra syv forskjellige profesjonelle organisasjoner. Dette innebærer at subjektive sosiale konstruksjoner, i form av ledernes fortellinger om endringsprosessen som egen virksomhet, har generert oppgavens data. Institusjonens strukturelle sammensetning, mål og mandat var ikke fremtredene tema i samtalene. Denne studien tar altså for seg hvilket meningsinnhold som kjennetegner en prosess, ikke hva som kjennetegner en ”objektiv” struktur. I så måte er symbolperspektivet representert i denne oppgaven²².

Imidlertid, til tross for at symbolperspektivet vektlegges i denne oppgaven, er også verktøyperspektivet representert. I tillegg til å intervju informantene, foretok jeg også ”objektiv måling” ved at jeg kartla institusjonenes strukturelle oppbygning.

Verktøyperspektivet er dermed representert i kraft av dette (jamfør kapittel 2.4) og ved at jeg også beskriver den idealtypiske profesjonelle organisasjons struktur (kapittel 4.6).

Forståelsen av de subjektive sosiale konstruksjonene er derfor ikke løsrevet fra institusjonenes formelle og strukturelle oppbygning. Objektiv måling ligger dermed til grunn for forståelsen, og min fortolkning, av de subjektive sosiale konstruksjonene. I denne oppgaven representeres i så måte begge perspektiver, men først og fremst symbolperspektivet.

I oppgaven møtes også verktøy- og symbolperspektivet i empirien. NPM er verktøytankegang som informantene skal forberede seg på å styre etter, samtidig som informantene forsøker å unngå et tap av den symbolske kapitalen som definerer institusjonene de leder.

²² Jeg mener for øvrig det vil være vanskelig å anskueliggjøre hva som karakteriserer en institusjon uten å anlegge et symbolperspektiv. Ved å kun foreta ”objektiv måling” vil de ikke-målbare og subjektivt definerende kategoriene utebli (”jeget” går tapt), og beskrivelsen vil dermed bli tømt for den institusjonelle meningsdimensjonen.

4.6 Den profesjonelle organisasjon

”I work in a professional organization, and probably chose to do so initially because it is the one place in the world where you can act as if you were self-employed yet regularly receive a paycheck. These seemingly upside-down organizations, where the workers sometimes appear to manage the bosses, are fascinating in the way they work.” (Henry Mintzberg 1989: 173)

En organisasjon kan være byråkratisk uten at den er sentralisert. Dette skjer når oppgavene organisasjonene utfører er så komplekse at de både må utføres og kontrolleres av profesjonelle, samtidig som oppgavene er av en så stabil og standardisert karakter at de profesjonelles ferdigheter kan perfektioneres. Strukturen tar da det profesjonelle byråkratiets form, som er en vanlig organisasjonsform for blant annet universiteter, sykehus og organisasjoner innenfor sosialsektoren. Slike organisasjoners virksomhet er fundert på at de ansatte, dens profesjonelle operatører, har ferdigheter og kunnskap som fungerer, slik at de kan produsere et standardisert produkt eller service (Mintzberg 1989: 174).

Profesjonelle organisasjoner²³ har tradisjonelt fire definerende trekk: 1) de har som regel et lavt hierarki, 2) de er arenaer for fagspesialisering og fagautonomi, 3) de behandler komplekse problemer og er orientert mot løsninger for eksterne parter og 4) organisasjonsmedlemmene har stor autonomi i sin yrkesutøvelse (Strand 2004: 249).

To basisoppgaver skal løses i profesjonelle organisasjoner, herunder også de profesjonelle organisasjonene som er studert i denne oppgaven: 1) kategorisere (diagnostisere) klientens behov etter ”matriser” som angir hvilket program (behandling) som skal tas i bruk, og 2) deretter ta i bruk dette programmet (iverksette behandling). Det er i denne toleddede prosessen at den fundamentale forskjellen mellom den profesjonelle organisasjon og andre typer organisasjoner blir synlig. For eksempel vil man i en maskinorganisasjon finne en struktur skapt og tilrettelagt for ett mål. Presentert for en stimulus (etterspørsel) iverksetter maskinbyråkratiet et standardprogram (produksjon). Det kreves ingen diagnose for å utføre den maskinbyråkratiske oppgave. I en profesjonell organisasjon er derimot diagnostisering en fundamental oppgave. Diagnosen (eller diagnosene) setter premissene for hvilket (eller hvilke) standardisert(e) program som skal iverksettes. Både diagnostisering og behandling

²³ Kjært barn mange navn: Denne type organisasjon omtaler Mintzberg primært som *profesjonell organisasjon* (1989: 173), men han bruker også andre termer som *fagbyråkrati* og *det profesjonelle byråkrati* (1989: 173-4). Strand bruker termen *ekspertorganisasjon* (2001: 233), mens Fivelstad og Bakka (2003: 70) bruker termen *fagbyråkrati*. Fivelstad og Bakka har altså valgt en av Mintzbergs flere termer, det er blitt gjort i denne oppgaven også; den profesjonelle organisasjon.

krever spesialkunnskap å utføre. Samtidig er en diagnose aldri helt lik en annen, og forskjellige diagnoser krever forskjellig behandling. Profesjonelle operatører må derfor kontinuerlig arbeide med å utarbeide standardiserte program som passer for alle de forskjellige tilfellene (Mintzberg 1989: 177).

4.6.1 De profesjonelle operatørers arbeid

I en profesjonell organisasjon er det trente spesialister, profesjonelle operatører, som driver den operative kjerne. Dette innebærer at operatørene gis stor kontroll over eget arbeid. Med kontroll over eget arbeid menes det at de profesjonelle jobber relativt uavhengig av sine kollegaer, men tett med klientene (eller kundene, brukerne etc.) de tjener. Mesteparten av den nødvendige koordinasjonen mellom profesjonelle operatører blir derfor håndtert automatisk. De profesjonelles ferdigheter og kunnskaper generer dermed en egen logikk for hva de kan forvente av hverandre (Mintzberg 1989: 175).

Det er karakteristisk for den profesjonelle operatørs arbeid at det som skal produseres er standardisert, og at det foreligger prosedyrer på hvordan oppgaven skal utføres²⁴. Likevel vil den samme oppgaven sjeldent bli utført på samme måte. For eksempel vil to forskjellige forelesere aldri forelese likt over samme tema, og to psykologer vil aldri samtale identisk med samme pasient. Den samme type sofistikerte differensiering finner man også ved utførelse av en hjerteoperasjon. Til tross for at hjertekirurgi innebærer å følge standardiserte prosedyrer for operasjon, vil en hjerteoperasjon aldri være lik en annen, det er for mange andre faktorer som spiller inn. Hva den profesjonelle operatør skal produsere kan altså standardiseres og det samme kan prosedyrene for hvordan det skal gjøres, men utførelsen vil alltid anta ulik form. Basis for produksjonen i den profesjonelle organisasjon er altså den kunnskap og de ferdigheter den profesjonelle besitter. Kunnskapen og ferdighetene angir *hva* som blir produsert, mens situasjonelle betingelser og personlighet vil prege *hvordan* oppgavene blir utført (Mintzberg 1989: 175).

²⁴ "Standardisering" kan være et vanskelig begrep å få fatt i, men innebærer at det finnes en eller flere maler (eller "oppskrifter") å jobbe ut i fra. Får en lege inn en pasient med bakteriell halsbetennelse, kan legen iverksettes et standardisert program, for eksempel en 10 dagers kur med penicillin. Er pasienten derimot suicidal vil helt andre behandlingsprogram bli iverksatt, men de vil likevel følge standardiserte prosedyrer.

5. Ledelse

Despite its crucial importance, its high visibility and its spectacular rise, management is the least known and the least understood of our basic institutions ... What then is management: What does it do? (Drucker[1955] 1989: 6)

Ledelse utfoldes innenfor svært forskjellige strukturelle, relasjonelle og prosessuelle rammer, og opptrer dermed i utallige former og variasjoner. Forskjellene man finner mellom ulike former for ledelse kan derfor være større enn likhetene. Til tross for dette bærer ledelsesfunksjoner ifølge Tian Sørhaug (2004: 31) på en antropologisk konstant. Ledelse handler om en *inkarnering av organisatoriske prosesser*. Det dreier seg altså om å samordne menneskelig virksomhet som helt eller delvis er innrettet mot felles verdier, mål og oppgaver, og om å være bærer av denne virksomheten. Når personer påføres eller påtar seg ansvar for å regulere indre og ytre organisatoriske grenser, oppstår ledelse. Lederen blir dermed en personlig garantist for organiseringens orden og retning, eller for struktur og strategi. To lederoppgaver er fundamentale: *Å binde vold og bære frem retning*. Disse lederoppgavene er totale og eksistensielle og kan ikke utformes som en differensiert rolle. Lederen som distanserer seg fra lederrollen, distanserer seg fra seg selv: "Ledelse er en funksjon man blir *identisk* med, og man blir det med hele seg. Dette hender uavhengig av om lederen ønsker det eller forsøker å unngå det" (Sørhaug 2004: 31)²⁵.

Ifølge Sørhaug (2003: 23-4) vil organisering alltid basere seg på makt og tillit, på to størrelser som både truer og forutsetter hverandre. Det er i krysningspunktet mellom makt og tillit at ledelsesfunksjonen befinner seg. Makt vil alltid true tillit. Den som har makt står alltid i posisjon til å overkjøre behovet for tillit og tvinge andre til å utføre egne ønsker. Men over tid vil makt være ute av stand til å fungere på egen hånd, fordi makten vil spise opp sitt eget grunnlag og falle sammen av seg selv. Tillitens avhengighet til makt er mer indirekte og bunner i at mennesker ikke tør å ha tillit til hverandre hvis det ikke finnes noen instans som kan stoppe vold. Hvis man forventer at alle tar, vil ingen gi. Og tillit må gis for å fås.

Den grunnleggende forståelsen i denne oppgaven av hva ledelse innebærer, baserer seg på Sørhaug (2003, 2004). Det er imidlertid viktig å påpeke at dette synet danner en

²⁵ Rolledistanse (Goffman 1961: 197-108) er altså *ikke* noe en leder kan tillate seg å utøve.

grunnleggende forståelse av ledelse og ikke fungerer som en definisjon av ledelse. Ifølge Sørhaug (2003: 74) er det ikke teoretisk fruktbart å kjempe seg frem til en entydig definisjon av hva ledelse er. Uansett hvor god en definisjon er, vil risikoen for tap av innsikt alltid være større enn sjansen for å vinne en oppklarende gevinst. Dessuten er ledelsesformer alltid forankret i lokale kulturer. Philip Selznick ([1956] 1997: 31) går lenger og hevder at det er direkte fåfengt å forstå lederskap uavhengig av den bredere organisatoriske erfaringen ledelsen er en del av.

I denne oppgaven danner altså makt og tillit forståelsen for hva ledelse er, og endringer i tillitsforhold er en viktig del av analysen. Makt og tillit er store begreper, men det er dessverre ikke plass til å drøfte dem som egne begreper i denne oppgaven. Samtidig mener jeg det er meget viktig å redegjøre for hvilken forståelse jeg legger i disse begrepene. Jeg vil derfor nå kort si noe om hvordan begrepene forstås i denne oppgaven.

5.1 Makt

Power is a much used and little understood term (Thompson og McHugh 2002: 117).

I denne oppgaven bygger maktforståelsen på Max Webers ([1921/1922] 2000: 53) definisjon av makt: "... et eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand".

Ifølge Fredrik Engelstad (1999: 17-19) har Webers maktdefinisjon tre dimensjoner. Weber oppfatter makt som noe *intensjonelt* (det finnes en hensikt), som noe *relasjonelt* (det finnes en relasjon) og som noe *kausalt* (det finnes en årsakssammenheng). Når disse tre elementene kobles sammen skapes et sterkt maktbegrep. Når man snakker om makt og samfunnsforhold – i denne oppgaven om makt situert i organisasjoner – ligger det ifølge Engelstad implisitt at makten oppfattes som relasjonell. Makt angår og (på)virker i menneskers samhandling. En forutsetning for makt er altså at X forholder seg til Y, og at X kan påvirke Ys handlemåte. Relasjonell makt innebærer imidlertid ikke kun en direkte relasjon, makt kan også utøves indirekte ved å nøytralisere motstand. Motstanden trenger ikke å ha en negativ karakter, men kan komme til uttrykk gjennom passivitet eller hindringer. Å utøve makt kan derfor gjøres ved å utøve tvang, eller ved å konvertere motstand til medgang. Enten ved å snu det negative om til noe positivt, eller ved å overvinne passivitet og hindringer gjennom lederskap og dialog.

Hvis noen har eller utøver makt, må det også inntreffe et *resultat*. Resultatet kan enten være av indirekte eller direkte art, og resultatets virkning kan være av negativ eller positiv karakter. Frembringelse av virkning er dog ikke tilstrekkelig i seg selv; maktens resultat må også være følgen av en *hensikt*. Dette betyr ikke at forholdet mellom hensikt og resultat er entydig. Aktører kan ha blandete motiver, baktanker, ha flere ønsker på en gang og aktørene kan bedrive selvbedrag. Aktører kan også ha vanskeligheter med å overføre sine planer fra tanke til handling. Dessuten har ikke handlinger alltid tilsiktede virkninger, noen ganger er virkningene utilsiktede, noen ganger er de også ikke-erkjente. Det er altså ingen automatikk i at makt virker intensjonelt, men hensikt er likevel hva som setter makt i sving (Engelstad 1999: 19). Dette sterke maktbegrepet betraktes som meget anvendelig for å forstå makt i organisasjoner, og danner derfor basis for maktforståelsen i denne oppgaven.

Imidlertid forstår jeg også *ledermakt* som noe som kan utspille seg diskursivt. Michel Foucault (Hardy og Sullivan 1998: 458) betrakter makt som et nettverk av relasjoner og diskurser, som fanger *alle* i sitt nett. Aktører kan ha intensjoner om å skape resultater, og kan mobilisere ressurser eller delta i meningsforvaltningen i hensikt å oppnå dem, men å trekke i disse maktrådene innebærer ikke nødvendigvis at ønskede resultater oppnås. Akkurat dette siste poenget er det samme som hos Engelstad (1999: 19). I dette perspektivet blir makt ikke en tilgjengelig, manipulerbar eller deterministisk ressurs som er underlagt autonome og suverene aktører. Derimot blir alle aktører underlagt den disiplinerende makt.

Å supplere det sterke maktbegrepet med et Foucaultiansk perspektiv er både problematisk og fruktbart. Et problem er at Foucault dekonstruerer maktens basis – ingen aktør har eksklusiv tilgang til makt (Hardy og Sullivan 1998: 458). Betraktes makt i et slikt perspektiv, kan makten kan gå alle veier. I organisasjonssammenheng er det å forvente at det er noen etablerte maktbaser (Thompson og McHugh 2002: 129). Uten disse vil det være vanskelig å styre og angi organisasjoners retning, som organisasjoner i lengden er avhengige av for å overleve. Riktignok kan det eksistere ledelsesfrie områder i organisasjoner, og perioder hvor makten kan være flyttet rundt i organisasjonen, men det er ikke en dugelig varig organisatorisk tilstand (Strand 2004: 390-391). Det som derimot er fruktbart med et slikt perspektiv er at det løfter blikket. Makt blir ikke redusert til noe som noen eier, eller til et objekt som kan gis og mottas. Dette setter et viktig fokus på at det faktisk ikke er noen som eier makten, og at den dermed kan flytte på seg. Og makt kan uten tvil flytte på seg i organisasjoner (Sørhaug 318-323). Ifølge Foucault (Thompson og McHugh 2002: 376) opptrer organisatorisk makt i de diskursene som produserer kunnskap, dermed også i

organisasjoner. Sett i et slikt perspektiv kan man betrakte en leder, eller sterke grupper i en organisasjon, som en forvalter(e) av organisatoriske diskurser, eller som en (eller noen) som har eksklusiv tilgang til å tolke disse diskursene. Dermed kan diskurser brukes som et maktinstrument. Et eksempel på et slikt tilfelle fant jeg en variant av i empirien (se kapittel 7.3). Det problematiske med å anlegge et diskursivt perspektiv på makt i organisasjoner er imidlertid at det handlende subjekt kan bli borte mellom diskursene (Thompson og McHugh 2002: 376). Derfor bør Foucaultperspektivet brukes modifisert (eller med varsomhet) slik at det kan fungere i samkvem med det sterke maktbegrepet. Det er ikke gjort en diskursanalyse i denne studien, men forståelsen av makt i denne oppgaven legger likevel en kombinasjon av Weber ([1921/1922] 2000), Engelstad (1999) og Foucault (Hardy og Sullivan 1998) til grunn²⁶.

5.2 Tillit

Den samfunnsvitenskapelige diskusjonen om maktbegrepet er kolossal. Merkelig nok har diskusjonen om tillitsbegrepet vært langt mindre (Sørhaug 2003: 21)

Tillit er en viktig bestanddel av vår hverdag og vevd inn i mange av våre relasjoner med andre mennesker, ofte uten at vi tenker noe større over dette (Guldbrandsen 2000: 67).

Ifølge Niklas Luhmann (1999: 53-54) er fortrolighet en forutsetning for tillit så vel som mistillit. Fortrolighet er hva som ligger til grunn for den innstilling man har til fremtiden. Imidlertid er fortrolighet rettet mot fortiden og tillit rettet mot fremtiden. Likevel er tillit bare mulig i en fortrolig relasjon, da tilliten må gjøre bruk av historien som bakgrunnssikring. Fortrolighet og tillit er derfor to komplementære midler som aktører kan benytte seg av for absorbere den sosiale samhandlings kompleksitet. Men til tross for at fortrolighet og tillit er to komplementære midler, er ikke tillit en følge av fortiden. Tilliten overfører informasjon som den besitter fra fortiden, og risikerer dermed en beskrivelse av fremtiden. Den som handler tillitsfullt gir dermed andre mennesker et tilbud om en bestemt (felles) fremtid som

²⁶ Foucault (Sandmo 1999: 94) legger for øvrig stor vekt på at det er sterke og tydelige bånd mellom makt og kunnskap, og på at makt og ikke først og fremst er undertrykkende og massiv, men produktiv og omskiftelig. Sett i et slikt perspektiv, og tatt i betraktning at ledere i profesjonelle organisasjoner har kommet i posisjon (til makt) grunnet sin kunnskap, og en av de viktigste funksjonene disse lederne har er å legge til rette for at de ansatte får gjort det de er gode til (makten skal generere produktivitet), kan profesjonelle organisasjoner anses som materialiserte eksempler på maktens historiske utfoldelse.

ikke kan determineres på bakgrunn av fortiden. Fremtiden inneholder noe nytt i forhold til fortiden. Tillitens funksjon er at den tjener til å bygge bro over usikkerhetsmomentene tilknyttet andre menneskers atferd som alltid vil være uforutsigbare. Tillit relaterer seg derfor hele tiden til kritiske alternativer, hvor skaden ved tillitsbrudd kan være større enn den fordel som blir vunnet ved å utvise tillit. Tillit reflekterer derfor kontingens, altså til det å være mulig (Luhmann 1999: 57-60). Men begrepet tillit angir på ingen måte en håndfast problemløsning som kan bringe problemer ut av verden. Tillit dreier seg snarere om en erstatningsformel for kompleksitetens problematikk, og kompleksitet utgjør uomgjengelig en risiko. Tillit er derfor knyttet til risiko (Luhmann 1999: 68-69).

Ifølge Anthony Giddens (1997b: 30-31) er tillit en bestemt form for tiltro. Tillit er forbundet med fravær av tid og rom. Hvis aktørers handlinger til en hver tid hadde vært synlige og andres tankeprosesser til en hver tid også hadde vært transparente, hadde det ikke eksistert et behov for tillit. Hvis systemers virkemåte også til en hver tid hadde vært fullt ut forstått og kjent, ville det heller ikke eksistert behov for å ha tillit til systemer. Utledet på denne måten kan tillit knyttes tett opp til kontroll. Men til tross for at kontroll og makt er to nært knyttede begrep²⁷, er den viktigste betingelsen for et tillitsbehov likevel ikke et fravær av makt. Den viktigste betingelse for et tillitsbehov er fraværet av full informasjon. Giddens (1997b: 31-33) er ikke enig med Luhmann (1999: 68-69) i at tillit grunnleggende er knyttet til risiko. Risiko og tillit griper riktignok inn i hverandre, men ifølge Giddens er tillit grunnleggende knyttet til kontingens, altså *det å være mulig*²⁸. Enten tillit blir gitt til individers handlinger eller til systemers virkemåte, rommer tilliten en pålitelighet i forhold til *mulige* resultater. Å ha tillit til andre mennesker innebærer derfor at man har en antakelse om at de er pålitelige. Tillit er likevel ikke det samme som tro på en persons eller systems pålitelighet. Tillit er derimot det som springer ut av denne troen – tillit er forbindelsen mellom tro og tiltro. ”Enhver tillit er i en viss forstand blind tillit” (Giddens 1997b: 32)²⁹

Ifølge Sørhaug (2003: 22-23) handler tillit om å stole på en gave som ennå ikke er gitt og på at en gave kan bli gitt uten at det stilles krav om gjenytelse. Tillit innebærer dermed dristige

²⁷ Se for eksempel Thompson og McHugh 2002: 131.

²⁸ Her er altså Giddens enig med Luhmann.

²⁹ Ifølge Giddens (1997b: 75) er ikke mistillit det motsatte av tillit. Grunnleggende mistillit mener han vil fortone seg som en eksistensiell angst eller frykt.

og risikofylte handlinger. Man må stole på hendelser som ikke har skjedd og på andres velvilje, man handler altså uten garanti og betingelser³⁰:

Tillit forutsetter dermed fundamentalt sett seg selv. Man må ha den for å få den, og hvis man ikke har den på forhånd, burde man logisk sett ikke være i stand til å få den. Tillitsforhold er alltid paradoksale. De forutsetter seg selv fordi de består i gjensidige forventninger til noe som ennå ikke er realisert, og som derfor bare har sin eksistens i kraft av disse forventningene. Å be om tillit er alltid prekært fordi det åpner for muligheten om at den ikke finnes og derfor ikke kan gis (Sørhaug 2003: 23).

Mens makt i organisasjoner ofte er knyttet opp til økonomi i en eller annen form, er tillit fritatt for økonomiske lover om knapphet. Bruk av tillit er derfor ikke det samme som forbruk av tillit, det er tvert i mot det motsatte. Ofte vil bruk av tillit skape mer tillit. Konsum er også produksjon. Tillit er også noe sosialt, det kan ikke erverves alene, men oppstår i samhandling med andre fordi tillit må gis av andre (Sørhaug 2003: 23).

I denne oppgaven forstås tillit som et fenomen som baserer seg på fortrolighet (Luhmann 1999: 54). Dermed forstås også tillitsmangel som et resultat av manglende fortrolighet. Samtidig forstås tillit som et fenomen som baserer seg på tiltro (Giddens 1997b: 31-33). Dermed kan manglende tillit også spores tilbake til at tiltroen til noen er blitt svekket, truet eller borte. Og fordi fortrolighet og tiltro dannes på basis av fortidige handlinger og hendelser, mens tillit baserer seg på fremtidige hendelser, forstås tillit både som risikofylt og som noe er knyttet til kontingens, altså til å være mulig (Luhmann 1999: 59-60, Giddens 1997b: 31-33). Fordi tillit peker mot fremtiden uten garantier, tuftet på forventninger som ikke er realisert, betraktes tillitsforhold i denne oppgaven også som paradoksale fenomener (Sørhaug 2003).

5.3 Ledelse i profesjonelle organisasjoner

Intervjuer: Tror du det er vanskeligere å lede profesjonelle arbeidere enn for eksempel fabrikkarbeidere?

³⁰ Sørhaug bruker både Luhmanns og Giddens vokabular når han skriver om tillit.

Informant 1: *Ja, jeg tror nok på mange måter det altså. Fordi at disse menneskeeterne, særlig i disse menneskeeterfagene, hvor dette med å synes og føle og mene og tro er sånne harde faktaord, nesten som det (å synes, føle og tro) er et faktum og en slags sannhet, det gir en tett meningsflora. Og i kombinasjon med at man som hjelper per definisjon er god (ironisk), man vil vel (ironisk), så blir det mye mer komplisert.*

Mintzberg (1989: 175-179) trekker frem to faktorer som setter spesielle betingelser for ledelse i profesjonelle organisasjoner. Den første kompliserende faktoren er at den profesjonelle organisasjonens struktur er direkte sammenknyttet med de profesjonelle operatørens arbeidsoppgaver. Organisasjonens fundament hviler dermed på operatørens standardiserte ferdigheter. Ingen profesjonelle, ingen profesjonell organisasjon. Den andre kompliserende faktoren er at operatørens ferdigheter primært er et produkt av formell skolering og profesjonelle erfaring. Sekundært av læring i organisasjonen som huser dem. Disse to faktorene medfører at spørsmål om standardisering i profesjonelle organisasjoner ikke utelukkende blir et lederspørsmål. Innenfor et maskinbyråkrati (for eksempel en fabrikk), vil som regel alltid spørsmål om standardisering være et hierarkisk anliggende. I det profesjonelle byråkrati blir dette snudd på hodet og det er universelle standarder for faglighet som rår. For eksempel vil de fleste leger (forhåpentligvis) forsøke å etterleve den Hippokratiske ed (Berg Eriksen 1994: 54-56) minst like mye som en hierarkisk styringsregel. I en profesjonell organisasjon utøves altså ikke autoritet primært gjennom hierarkiet, men gjennom ekspertise³¹.

Fordi de ansatte i profesjonelle organisasjoner har stor kunnskap på sitt felt, trenger de sjelden instruksjoner, mål eller oppgaver fra andre, heller ikke fra ledelsen. Ledelsen er heller ikke den første instans som gir tilbakemelding på utførte oppgaver. De ansatte får den raskeste respons på sitt arbeid, *i sitt arbeid* (fra klienter, pasienter, kunder eller kolleger). Dette innebærer at kunnskap om hva som er "riktig" måte å utføre en oppgave på hovedsakelig er tilknyttet den ansatte selv. Det samme skjer med kunnskapen om eget arbeid. I stor grad blir den monopolisert av utføreren. Denne kombinasjonen av faglig inntoning og stor autonomi medfører at kunnskapen om den profesjonelles arbeid først og fremst spres horisontalt. Det er først og fremst kollegaer som vil ha kjennskap til arbeidsprosessene. I mindre grad vil kunnskap om arbeidsprosessene gjøre en vertikal vandring. Behovet for veiledning og resultatbedømmelse blir dermed også ofte et horisontalt

³¹ Strukturen i profesjonelle organisasjoner er derfor ofte like mye "hippokratiske", som de er hierarkiske.

anliggende, enten ved at kollegaer eller andre profesjonelle aktører går inn og dekker disse funksjonene. Det er mer sjeldent at dette er en funksjon som er et hierarkisk anliggende. Disse faktorene medfører at mange ledelsesfunksjoner blir nøytralisert i profesjonelle organisasjoner. Den faglige kommunikasjonen mellom leder og ansatt blir dermed den viktigste styringsmekanismen i en profesjonell organisasjon. Lederen blir dermed *primus inter pares*; den fremste blant likemenn (Berulfsen og Gundersen 1991: 285).

Denne måten å lede på står dermed i motsetning til det administrative prinsippet for ledelse og arbeidsorganisering, der den overordnede sørger for opplæring, instruksjon, iverksetting, oppgaveanalyse og kontroll av oppgaveutførelsen (Strand 2004: 249-251). Ledere i profesjonelle organisasjoner har altså ikke like mye makt som sine lederkollegaer i entreprenør- og maskinbyråkratier, likevel er de ikke uten myndighet. Til tross for at ledere i profesjonelle organisasjoner ikke får utøvet direkte kontroll over de profesjonelle operatørene, kan en leder i en profesjonell organisasjon utøve en rekke forskjellige roller som gir betydelig med indirekte makt (Mintzberg 1989: 179-180).

5.3.1 Lederens mange roller

Profesjonelle organisasjoner er ofte preget av mange forstyrrelser i strukturen utløst av faglig uenighet mellom de profesjonelle. Ledere i profesjonelle organisasjoner bruker derfor mye tid på å håndtere organisatorisk turbulens. Lederen håndterer ofte slike konflikter ved å gå inn i rollen som *megler* mellom partene. I visse tilfeller må lederen også gå inn som *beslutningstaker*, hvis megling ikke fører frem (Mintzberg 1989: 180). I og med at ledere i ekspertorganisasjoner har nær tilknytning til rollen som *fagkyndig*, innebærer dette at lederen også skal være den som påvirker prestasjoner og måloppnåelse i organisasjonen, gjennom å være *bærer av standard* for hva som er gode løsninger og god atferd³² (Strand 2004: 249). Lederen er også et *bindeledd* mellom de profesjonelle på innsiden og de influerende på utsiden, som for eksempel politiske myndigheter, klienter og velgjørere (Mintzberg 1989: 179-180).

³² Å være bærer av god atferd bringer både idehistoriske og religiøse konnotasjoner på bane. Å være bærer av god standard har noe Kantiansk over seg: "Handle slik at din viljes maksime til enhver tid samtidig kan gjelde som prinsipp i en almen lovgivning" (Kant 1997 [1788]: 77) og det har noe religiøst over seg, som om lederen er forvalter av de ti bud (5. Mosebok, kapittel 5, vers 7-22). I Bibelen kan man for øvrig finne flere råd om ledelse og organisering (Kalleberg 1991: 238) og generelt har ledelse en teologisk dimensjon ved seg (Sørhaug 2004: 32). Også hos Niccolò Machiavelli ([1513/1532] 2006:

Et karakteristisk trekk for profesjonelle organisasjoner er at de ansatte ofte er motstrebende innstilt til å orientere seg mot administrative detaljer. Lederen på den andre siden har ikke noe valg. Å holde rede på retningslinjer og administrative detaljer er tjenesteleders plikt. Det å være bindeledd innebærer dermed også at tjenestelederen får rollen som *nøkkelperson* i jakten på ressurser. De profesjonelle er derfor avhengige av lederens prestasjoner i møte med organisasjonens omgivelser, og dermed også avhengige av å få ta del i informasjonen lederen sitter på. Rollen som bindeledd og nøkkelperson gir altså lederen i ekspertorganisasjoner et informasjonsmessig overtak. Men denne doble rollen er også vedheftet vansker. For eksempel kan den til samme tid både innebære å legitimere (et høyt) ressursbruk utad og forsvare vedtatte ressursinnskrenkninger innad. Rollen innebærer også å legitimere enhetens eksistens. En viktig utfordring for tjenestelederen blir dermed å vedlikeholde organisasjonens faglige virke (Strand 2004: 251).

I profesjonelle organisasjoner er det altså fagnormer, situasjoner og klienter (eller kunder) som er de viktigste premissleverandørene. Regler og eksternt gitte systemer er av mindre betydning enn i byråkratier. Likevel må profesjonelle organisasjoner underlagt offentlig virksomhet (eller avhengig av offentlig støtte), som regel rette seg etter styringssignaler fra byråkratisk pregede organisasjoner de er innkapslet i. Dette kan skape friksjon. Relasjonen mellom den profesjonelle organisasjon og byråkratiet blir dermed ofte en kamp mellom kyndighet og myndighet. Byråkratilederen kan ha formelt høyere rang, men savner ofte faglig legitimitet hos ekspertene. Denne sameksistensen gir dermed spesielle og utfordrende utfordringer for lederne av profesjonelle organisasjoner (Strand 2004: 249). Lederen blir derfor ikke "bare" en megler ved intern konflikt, bærer av god standard (fagperson), bindeledd, nøkkelperson og produsent, men lederen blir også en *ambassadør*, med dobbelt mandat. Både for sine overordnede utenfor organisasjonen og for sine kolleger og underordnede i organisasjonen.

5.3.2 Fra mange roller til to

Rollene er altså mange. Men man kan ifølge Strand (2004: 251) også skille grovere mellom rollene, koke dem ned til to, og slik gjøre et skille mellom profesjonell (fagperson) og

87-90) finner man en drøftelse av lederatferd – om hvorvidt en fyrste bør prioritere å bli elsket eller fryktet. Machiavelli konkluderer for øvrig med at en fyrste bare bør vokte seg for å bli hatet – verken fryktet eller elsket.

administrator. Leter man etter lederutfordringene er det i dette skillet man som oftest vil finne dem, og hyppigst er det den profesjonelle rollen som utfordres³³. Utfordringene kan komme fra mange hold, fra markedet, fra det byråkratiske hierarki, fra andre fag eller fra andre eksterne aktører. På samme måte blir rollen som administrator utfordret innad i organisasjonen når krav fra utsiden skal implementeres innad i organisasjonen. Man kan altså skille mellom den ledelsen som er knyttet til direkte til yrkesutøvelsen i et kollegialt hierarki (som for eksempel som overlege, rektor, institusjonssjef osv), og den ledelsen som utøves i den omkringliggende organisasjonen (ofte i et administrativt byråkrati). Den kollegiale ledelsen dreier seg hovedsakelig om faglig veiledning og utvikling. Faglighet setter altså premissene for samhandlingen. I den grad ledelse blir en agenda i den faglige konteksten, er det i situasjoner hvor det ikke oppnås faglig konsensus, og lederen må ta en beslutning. Den andre lederrollen, som administrator, skal derimot ivareta det behovet for styring som oppstår i organisasjonens møte med andre organisasjoner (herunder også det byråkrati eller den struktur organisasjonen er underlagt eller tilknyttet) og resten av organisasjonens omverden. Den administrative ledelsen innebærer også styreforetak, ressursdisponering og grensesetting. Denne sammensatte kombinasjonen gjør at ”vanlige” ledelsesoppgaver som oftest blir overflødige.

Det er et utbredt fenomen ledere i profesjonelle organisasjoner opplever administrativ ledelse som besværlig og fremmed, og dermed lite ønskelig (Strand 2004: 251). Det er derimot ikke et tilfelle som samstemmer med det foreliggende empiriske tilfellet. De intervjuede tjenestelederne har i dette tilfellet selv søkt seg til stillingene som institusjonssjefer og har dermed med vilje og viten oppsøkt stillinger som innebærer doble roller.

5.3.3 De essensielle lederoppgavene

Strand (2004: 251) hevder at det er syv oppgaver som er essensielle for ledere av profesjonelle organisasjoner. De skal 1) regulere forholdet mellom organisasjonen og oppdragsgiverne, 2) opprettholde faglige standarder, gjennom å veilede, stimulere talenter og jobbe innovativt med faget, 3) beskytte den faglige friheten under tydelige normer, 4)

³³ Dette skillet blir tatt opp igjen i avsnittet om de profesjonelle organisasjoners lederparadokser (avsnitt 5.3.6)

tiltrettelegge for kollegial samhandling, 5) gi sosioemosjonell støtte til frontlinjepersonalet, 6) kanalisere brukerkrav, og 7) oppsummere prestasjonsmål til yrkesutøverne.

I tillegg til det administrative ansvaret skal også lederen i en profesjonell organisasjon bidra med fagkunnskap i arbeidsprosessene og i de faglige utviklingsforløp. I arbeidsprosesser hvor lederen er en fagperson som deltar direkte, som for eksempel når overlegen deltar under en operasjon, er lederens faglige bidrag opplagt. I de tilfellene lederarbeidet er delvis frakoplet det faglige arbeidet, som for eksempel en rektors virke på en skole (eller som i det foreliggende empiriske tilfelle, ved institusjonssjefenes virke i de ulike institusjonene), er det faglige bidraget mindre opplagt. I hvilken grad lederen bidrar faglig kan altså anta en indirekte eller direkte karakter. I eksemplet med overlegen er bidraget direkte, i eksemplet med rektoren (eller institusjonssjefene) kan det slå begge veier. Uavhengig av om lederens faglige involvering i en ekspertorganisasjon er av direkte eller indirekte karakter, er funksjonen viktig fordi lederen har ansvar for å løfte gode ideer fram i lyset og definere viktige problemer. Lederen er altså ansvarlig for et godt faglig miljø, og i de tilfeller faglig innovasjon kreves skal lederen stimulere til dette og legitimere det hvis det trengs (Strand 2004: 252).

For å få en profesjonell organisasjon til å fungere godt er det viktig at de profesjonelle arbeiderne blir gitt nok frihet, og i den forbindelse spiller lederne en viktig rolle. For det første ved at lederen administrerer de ansattes frihet gjennom å påvirke tempo på arbeidsprosessene, foreta faglige justeringer, påvirke arbeidsprosessens rekkefølge, forhandle fram kompromisser der det oppstår faglige motsetninger og være den som beslutter i de tilfellene faglig konsensus ikke oppnås. For det andre ved at lederen kan hjelpe faggruppen med å kartlegge dens egen funksjonsmåte. I fagkollegier kan ofte regler for fordeling, ansvar og bidrag bli utydelige over tid, og i verste fall kan en slik normforvitring medføre at fellesskapsfølelse og følelse av gjensidig forpliktelse også forvitrer, og at organisasjonens aktører ender i isolasjon og rivalisering. Lederen kan hjelpe fagkollegiet med å løse opp i slike problemer ved å utfordre kollegiet på å tydeliggjøre normer og målsettinger (Strand 2004: 252). Å være leder i en ekspertorganisasjon innebærer altså også å ha en dobbel faglig funksjon: Både å bidra faglig aktivt i faggruppen og hjelpe gruppen med den faglige aktivitetens form og innhold.

5.3.4 Den essensielle lederoppgaven

Når de essensielle lederoppgavene skal trekkes ut kommer man altså ikke unna konglomeratet av roller og oppgaver. Og grunnen til det er like enkel som den er komplisert. En tjenesteleder har mange roller å sjonglere, i hensikt å innfri det som kan karakteriseres som den viktigste oppgaven lederen har: *Å la de ansatte gjøre det de er gode på*. For de ansatte i en profesjonell organisasjon ligger den største motivasjonskraften i de faglige utfordringene arbeidet byr på. Dette innebærer at ledelsen hovedoppgave blir å sørge for at de sosiale og organisatoriske forutsetningene for å utløse disse (motivasjons)kreftene er på plass, og tar en retning som både fagfelleskapet og oppdragsgiverne ønsker. Denne oppgaven løses imidlertid på helt forskjellige måter i tilsynelatende like organisasjoner (Strand 2004: 252).

5.3.5 Den profesjonelle organisasjons lederparadokser

Som vi har sett byr profesjonelle organisasjoner sine ledere på en rekke dilemma, og det er to "vanlige" dilemma som kan trekkes fram. Det første utbredte dilemma i profesjonelle organisasjoner er om lederen vil "velge" *kollegial popularitet* eller *organisatorisk oppgaveløsning*. Ofte er styring i profesjonelle organisasjoner lite etterspurt vare, og det finnes tilfeller der ledere har oppnådd midlertidig popularitet ved å la være å vise lederskap³⁴. Men det er meget sjeldent en god organisatorisk strategi for en leder å la være å lede, fordi under manglende lederskap vil organisasjonen lide. Det vil resultere i ressursmangel, økt usikkerhet, konflikt, redusert faglig standard, og personalspørsmål kan eskalere og konverteres om til personlige problemer. Etter hvert kan dette også gjøre miljøet enda mindre mottakelig for ledelse i seg selv. For en leder i en ekspertorganisasjon er det derfor viktig å sørge for at den faglige legitimiteten er høy. På den måten kan beslutninger argumenteres for med en faglig pondus som det kan forventes at det oppnås enten forståelse eller enighet om. Det kan ikke forventes at et fagkollegium i en ekspertorganisasjon vil akseptere endringer kun på bakgrunn av teknisk-økonomiske årsaker. Høy faglig legitimitet kan ikke hindre at en tjenesteleder vil slites mellom kollegial popularitet og organisatorisk oppgaveløsning, men det kan definitivt dempe presset (Strand 2004: 252).

³⁴ Fravær av lederskap er for øvrig betegnet som "laissez-faire"-ledelse (Northouse: 179), eller på norsk "la det skure".

Et annet utbredt dilemma ekspertledere kan komme opp i, er å balansere forholdet mellom *kyndighet* og *myndighet*, altså å vekte forholdet mellom fagfolkenes innsikt og ønsker på den ene siden, og den hierarkiske myndigheten som organisasjonen er underlagt på den andre siden. Dette er en særlig aktuell problemstilling hvis den bestemmende byråkratiske myndighet ansees å inneha mindre faglig kompetanse enn ekspertorganisasjonen selv sitter på. I tilfeller der den hierarkiske myndighet ansees som mindre kompetent enn ekspertorganisasjonen, løses ofte denne problemstillingen med tvang. Fagkollegiene får kniven på strupen gjennom å måtte holde budsjetter, levere resultater, og rett og slett bare akseptere løsninger som vil forhindre at organisasjonen går dukken. Retorikken kan dermed ofte anta en ”være eller ikke være”-form. Men også i de tilfellene hvor hierarkisk myndighet ansees som en meget faglig kompetent aktør, kan dilemma mellom kyndighet og myndighet bli aktuelt. I disse tilfellene må ekspertlederne sikre både sin egen legitimitet og sine ansattes tillitt, ved å hevde at egen organisasjonen vanligvis er den som er mest kompetent til å sette premissene for hvordan ting skal gjøres, men finne rom for en faglig redegjørelse som forklarer hvorfor organisasjonens fagsynspunkter i det gitte tilfellet må settes til side. Fagfolk er dog ikke helt distansert fra den monetære verden, det har vist seg at fageksperter kan lære seg å leve med begrensinger som springer ut fra teknisk-økonomiske variabler (Strand 2004: 253).

Jeg vil nå gå over fra å se på hva som kjennetegner ledelse av profesjonelle organisasjoner og rette fokus på hvordan ledelse i denne sammenheng er blitt koblet sammen med endring.

6. Ledelse og endring

Det fremkommer av intervjuene at lederne valgte å håndtere endringsprosessen på ulike måter. Alle lederne involverte de ansatte. Dette gjorde de imidlertid i ulik grad, og etter intervjuene viste det seg at jeg kunne skalere involveringen av de ansatte inn i tre forskjellige kategorier: I lav, middels og høy grad av involvering. Imidlertid forteller grad av ansatteinvolvering alene lite om hvilken *lederatferd* informantene utøvde under endringsprosessen og heller ikke mye om hvilken *lederstil* de utøvet. Nøkkelen til å si noe om lederatferd og lederstil ligger derimot i hvordan involveringen av de ansatte ble *håndtert*. Drøftelsen av ansatteinvolvering og ansattehåndtering kommer jeg imidlertid tilbake til i kapittel 8.

Håndteringen av de ansattes involvering var ikke like enkel å språkfeste på egen hånd som det var å skalere involveringen av de ansatte. For å språkfeste håndteringsformen er det derfor fruktbart å anvende noen ulike ledelses- og beslutningsmodeller. Jeg fant særlig at en modell for *oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse* (neste avsnitt), og et idealtypisk perspektiv på *deltakende lederskap* (avsnitt 6.2.1) var til hjelp.

6.1 Oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse

I og med at endringsprosessen institusjonene skulle igjennom innebar at lederne måtte involvere de ansatte, kan prosessen betraktes som en form for ledelse av beslutningsgrupper. Beslutningsgrupper kan dannes på flere organisatoriske nivå, blant annet i møter mellom leder og ansatte. Beslutningsgrupper eksisterer, eller dannes, for å løse problemer og foreta avgjørelser som en person, i dette tilfellet lederen, ikke kan ta alene (Yukl 1994: 408). Studier av lederskap i beslutningsgrupper opererer hovedsakelig med to lederatferdsmodeller eller lederroller: Oppgaveorientert atferd og relasjonsorientert atferd³⁵ (Yukl 1994: 416).

Oppgaveorientert atferd ligger tett opp til ”tradisjonelt lederskap”. Innenfor tradisjonell lederskapstankegang forfektes det at lederen skal ha initiativet og makten til å styre gjennom at lederen er den som driver, instruerer og kontrollerer de ansatte. Hun (eller han) skal altså

³⁵ Også omtalt som gruppevedlikeholdsatferd (Yukl 1994: 416).

fokusere på oppgaven og ikke på prosessens omkostninger. Hun skal søke konsensus, men må kunne våge å ta kontroversielle avgjørelser som går på tvers av fellesskapets ønsker når det er nødvendig. Lederen skal ha kontroll under gruppediskusjoner og diskusjonene skal preges av rasjonalitet og logikk, ikke av følelser. Hun skal også vokte sin autoritet, og blir autoriteten truet skal lederen slåss for å beholde den. Tradisjonelt lederskap har vist seg å produsere gode resultater, men ofte til høy pris (Yukl 1994: 417).

Det tradisjonelle lederskap finner sin motsats i ”relasjonsorientert lederskap”.

Relasjonsorientert lederskap nedtoner føreraskpektet til fordel for en ”mykere”

ledervirksomhet. Lederen blir en konsulent, rådgiver, lærer eller tilrettelegger og mindre kaptein. Dette innebærer også at lederen skal være bærer av forbilledlig atferd og gi rom for at både det rasjonelle og emosjonelle får plass i organisasjonen³⁶. Gruppeprosessen blir i seg selv derfor meget viktig, og det er derfor tillatelig at gruppen kan overstyre lederen i visse situasjoner og beslutninger (Yukl 1994: 418-419). Det som er verdt å legge merke til her er at relasjonsorientert ledelse ligger meget tett opp til beskrivelsene av hva som kjennetegner ledervirke i profesjonelle organisasjoner (jamfør kapittel 4).

Denne kategoriseringen av ledelse innebærer at ledelse både er blitt lettere og samtidig mer komplisert å håndtere. Lettere fordi det har seilt opp to forskjellige kategorier som lederne kan plasseres i. Samtidig er det blitt mer komplisert fordi atferd også er kommet inn i bildet, da oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse først kan betraktes som to ulike former for *lederatferd*. Det har lenge vært frisk debatt innenfor det organisasjonsteoretiske feltet om hvorvidt ledere bare kan operere innenfor én av disse atferdskategoriene, eller innenfor begge, og frontene har stått steilt mot hverandre. I den ene leieren hevdes det at begge typer lederatferd bør kombineres og at dette vil gi mest hensiktsmessige konsekvenser. Den andre leieren mener at de to atferdskategoriene ikke kan kombineres til samme tid fordi de er to dikotome atferdskategorier (Yukl 1994: 416). Denne debatten har vart en stund og kan spores tilbake til Ohio-studiene, som ble satt i gang etter den andre verdenskrig og som skilte skarpt mellom strukturorienterte og hensynsorienterte ledere. Strukturorienterte ledere ble ansett som primært oppgaveorienterte og hensynsorienterte ledere ble primært ansett som relasjonsorienterte. Ifølge Ohio-forskerne var disse to atferdstypene forskjellige og uavhengige av hverandre (Sørhaug 2004: 198-99). Omtrent samtidig med Ohio-studiene ble

³⁶ Å være bærer av forbilledlig atferd kan (og bør?) derfor også være en sentral indikator for å være *primus inter pares*.

en parallell todeling av lederatferd utviklet av forskere ved Michigan-universitetet. Denne todelingen av atferd var derimot ikke et dikotomt skille mellom oppgave- og relasjonsorientering, men et kontinuum; i stedet for at ledelse opptrådte i en streng ”enten eller”-form, ble det etter hvert arbeidet fram en hierarkisering av atferd. Etter dette har ikke debatten om lederatferd ligget i ro (Sørhaug 2004: 199-204).

I denne oppgaven blir lederne ”satt i bås”. Den form for lederatferd de selv beskrev at de utøvet under endringsprosessen (prosessen betraktet som ledelse av en form for beslutningsgrupper), er i denne oppgaven brukt for å klassifisere om de ledet oppgave- eller relasjonsorientert. Dette betyr likevel ikke at det uttrykkes støtte til Ohio-studiene. Nyere, toneangivende, atferdsforskning innenfor psykologien (Linehan 1993, Passer og Smith 2004: 450-451) viser at ulike atferdsformer ofte sameksister. Ifølge Marsha Linehan (1993: 35-37) bør derfor ulike atferdsformer ikke behandles som antagoniske kategorier, men som dialektiske størrelser. Å operere med forskjellig type atferd er altså ikke et umulig menneskelig foretak. Linehans perspektiv støttes opp av de empiriske funn som er gjort i denne studien, som avdekker at informantene overskrider atferdskategoriene. Flere av informantene opererer med mer enn en type lederatferd. Men empirien viser også at en type atferd gjerne dominerer fremfor en annen. I så måte gis ikke Ohio-forskerne, men derimot Michigan-forskerne noe rett.

Å operere med en kategorisering som er dikotom, samtidig som jeg argumenter for at atferd ikke kan dikotomiseres virker kanskje inkonsistent. Jeg vil trekke fram to momenter til forsvar av mitt valg. For det første vil jeg påpeke at det alltid vil være diskrepans mellom modeller og virkeligheten. Modeller er bilder av virkeligheten, de *er* ikke virkeligheten (Kalleberg 1996: 32). For det andre: Til tross for at jeg uttrykker en klar uenighet med leiren som hevder at atferd kan dikotomiseres, vil jeg hevde at denne kategoriseringsmodellen er meget anvendelig. Å slippe inn mer kompleksitet ville sikkert vært mer gunstig, men ved å gjøre noe mer komplekst står man alltid i fare for å samtidig gjøre det (mer) uklart. Denne avveiningen mellom kompleksitet og klarhet, koblet opp mot de faktiske funn, legger til rette for bruk av skillet mellom oppgave- og relasjonsorientert lederatferd i denne oppgaven. Denne modellens anvendelighet er jeg for øvrig ikke den første til å diskutere:

Dikotomien mellom oppgave og relasjon er selvsagt for enkel og generell, eller rettere sagt for enkel og kompleks på samme tid... Yukl (1994) har sitt på det tørre når han anbefaler en forskningsstrategi som "relaterer mer spesifikke former for atferd til situasjoner og til mellomliggende variabler". Like fullt kan dikotomien "være god å tenke med"... - ikke minst hvis man skal tenke seg ut av den. Dessuten er det langt fra sikkert at Yukls forskningsstrategi er gjennomførbar. Strategien kan få en multiplikatoreffekt på faktorer som skaper en uoversiktlig kompleksitet (Sørhaug 2004: 203-204).

6.2 Deltakende lederskap

Et skille mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse er fruktbart både fordi det forteller noe om lederatferd og språkfester hvordan ledernes håndterte involveringen av de ansatte under endringsprosessen. Men til tross for at skillet mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd gjør empirien ryddig, etterlater dikotomien seg litt for store tomrom, ved at de ulike formene å lede endringsprosessen på blir tømt for nyanser. Enten er prosessen ledet mykt eller hardt, og ferdig med det. For å fylle disse tomrommene og for å bringe flere nyanser på banen, blir det derfor fruktbart å komplettere det perspektivet på endringsledelse med et annet, som en form for *deltakende lederskap*. Med dette perspektivet fokuseres det dermed også på *lederstil*.

Det er laget mange modeller for deltakende lederskap, men til tross for at det er utarbeidet mange modeller, er det ifølge Gary Yukl (1994: 157) fire beslutningsprosedyrer som går igjen på tvers av de fleste modellene for deltakende lederskap³⁷. Disse fire beslutningsprosedyrene beveger seg fra at de ansatte omtrent ikke har noe innflytelse over prosessen i det hele tatt, til det diametralt motsatte, ved at de har meget høy innflytelse over beslutningene som fattes. Beslutningsspekteret strekker seg altså fra autokrati til demokrati:

- *Autokratisk beslutning*: Lederen foretar en beslutning alene, uten å rådføre seg med andre (i dette tilfellet de ansatte). Det er ingen deltakelse fra de ansatte og ansatte har dermed ingen direkte innflytelse på avgjørelsen.

³⁷ Se for eksempel Vroom og Yettons normative beslutningsmodell (1973: 13) og den reviderte versjonen (Vroom og Jago 1988:33). For diskusjon av disse modellene, se for eksempel Sørhaug 2004: 204.

- *Konsultasjon*: Lederen rådfører seg med andre ansatte for å få høre deres forslag og ideer. Deretter foretar lederen en avgjørelse alene, etter å ha en grundig vurdering av de ansattes forslag og bekymringer.
- *Felles avgjørelse*: Lederen møter de ansatte for å diskutere problemet og beslutning(ene) foretas i felleskap. Lederen har ikke mer innflytelse over den endelige avgjørelsen enn noen av de andre deltakerne.
- *Delegering*: Lederen gir en ansatt, eller en gruppe, autoritet og ansvar for å foreta en avgjørelse. Som regel vil lederen spesifisere grenser som avgjørelsen må falle innenfor (tid og omfang). Om godkjenning må gis av leder før implementering av avgjørelsen(e) vil variere.

Yukl (1994: 158) peker på at beslutningsprosedyrer – eller lederstilbeskrivelser – som de overnevnte fire er idealtyper. Det kan dermed ikke forventes at disse beskrivelsene av lederstil nødvendigvis vil speile virkeligheten. Få ledere vil utøve en lederstil som passer modellens rendyrkede beslutningsprosedyrer. Dessuten finnes det også mange nyanser innenfor hver beslutningsform. Faktisk lederstil kan dermed innebære en kombinasjon av elementer fra ulike beslutningsprosedyrer. Men til tross for at man ved å sammenligne idealtypene med empirien kan ende opp med ”uren” idealtypisk beslutningsatferd, kan disse idealtypene kan fungere godt for å si noe om hvilken form for deltakende lederskap som er utøvet. Ledernes valg av lederstil er derfor sortert inn etter Yukls idealtyper i denne oppgaven.

Et viktig poeng med skillet mellom *lederatferd* (oppgave/relasjonsorientert ledelse) og *lederstil* (fra autokrati til demokrati), er å tydeliggjøre at stil og atferd ikke følger hverandre, men at stil og atferd kan gå på tvers av hverandre³⁸. Riktignok kan man nok forvente at lederstil og lederatferd ofte vil overlape hverandre, som for eksempel at *konsultasjon* kanskje vil tendere mot oppgaveorientert ledelse, og at *felles avgjørelse* som oftest vil innebære relasjonsorientert ledelse. Imidlertid mener jeg det er fullt mulig at også *felles avgjørelse* kan ledes oppgaveorientert, på samme måte som at autokratisk lederstil kan være tuftet på relasjonsorientert atferd (Yukl 1994: 158, Sørhaug 2004: 46).

³⁸ Se Sørhaug 2004: 187-254 for diskusjon om skille mellom stil og atferd.

Tatt i betraktning den tidligere argumentasjonsrekken om at atferd ikke kun opptrer dikotomt og at det er mulig å kombinere former for ledelsesatferd, mener jeg at det er fruktbart å kombinere perspektivet på ledelse som oppgaveorientert og relasjonsorientert, med dette deltakende lederskapsperspektivet.

6.3 Oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse møter deltakende lederskap: anvendbarhet

Sammenkoplingen av oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse og deltakende lederskap er ikke en meget utbredt praksis (Yukl 1994: 157). Jeg oppfatter det derimot ikke som problematisk å betrakte endringsprosessen både som en form for bruk av beslutningsgrupper med fokus på lederatferd *og* som en form for deltakende lederskap med fokus på lederstil. Å kombinere disse perspektivene blir i denne sammenhengen ikke betraktet som inkommensurable, men som utfyllende perspektiver.

Det er to faktorer som gjør at de to ulike perspektivene kan kobles sammen i dette tilfellet. For det første: Mens lederne ledet endringsprosessen, måtte de også lede i ”hverdagen”. Den vanlige driften gikk sin gang, endringsprosessen kom i tillegg. Lederne måtte dermed lede to parallelle prosesser som påvirket hverandre, lederne kunne ikke redusere sine oppgaver til å lede beslutningsgrupper alene. Derfor holder det ikke å bruke modellene for beslutningsgruppeledelse eller deltakende lederskap alene. For det andre er det ikke et likhetstegn mellom benyttet form for deltakende lederskap og lederatferd. Det er for eksempel ikke en automatikk i at *felles avgjørelse* innebærer *relasjonsorientert lederstil*.³⁹ Type beslutningsstrategi er altså ikke lik type atferd, atferd kan variere. For å si noe om hvordan type lederatferd som ble utøvet, kobles derfor vokabularet fra litteraturen om oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse inn. Empirien viser at deltakende lederskap kan utøves både oppgaveorientert og relasjonsorientert.

³⁹ Men det er nok ikke mot alle odds å forvente det.

7. Analyse del 1: En vanlig dag på jobben

I 1916 formulerte Henry Fayol at lederes virke består i å planlegge, organisere, koordinere og kontrollere. Siden den gang har disse fire begrepene hatt en dominant tilstedeværelse i ledelsesvokabularet, til tross for en stor tilvekst av teorier om hva ledelse bør være (Mintzberg 1989: 9, Thompson og McHugh 2002: 37)⁴⁰.

I "On Management" tar Mintzberg et oppgjør med det fayolske perspektiv på ledelse. At lederes virke akser omkring planlegging, organisering, koordinering og kontroll, er ifølge Mintzberg (1989:9-15) ingen reell virkelighetsbeskrivelse, men en myte. I beste fall er det fire ord som indikerer noen vage mål som lederne etterstreber. Mintzberg mener det er en myte at ledere bedriver sine dager med systematisk planlegging. Derimot er lederes arbeidsdager preget av aktiviteter som har korthet, varietet og diskontinuitet som karakteristika. Lederes hverdag handler om å utføre en kontinuerlig rekke handlinger. Det er ikke utøvelse av refleksivitet, men reaktivitet som kjennetegner ledelsesutøvelse. Det er også en myte at ledere ikke utfører noen regelmessige plikter. Riktignok skal ledere håndtere unntakene, men lederarbeid kommer likevel ikke unna rutineoppgaver. Det er også en myte at ledere kun ønsker aggregert informasjon, generert av et formelt system. Ledere foretrekker som oftest det orale media fremfor det trykte. Og det er også en myte at ledelse er en vitenskap eller profesjon som ligger klar til bruk. Ledelsesutøvelse er sammensatt, vanskelig og individuelt, det er ikke profesjonsutøvelse. Hvordan er det så med våre ledere? Hva svarer de når jeg ber dem beskrive en "vanlig" dag på jobben?

Intervjuer: Hvordan vil du beskrive en vanlig dag eller uke på jobben?

⁴⁰ Mer presist kan det fayolske perspektivet på ledelse sammenfattes i begrepet POSDKORB: En leder skal (skulle) planlegge, organisere, sysselsette, dirrigere, koordinere, rapportere og budsjettere (Løtberg 1997: 325).

Informant 2: Fordi det er en åpen virksomhet, fordi kontorene er åpne, fordi dørene er åpne, så er det et stort press på å hjelpe med dette og hint. Det er et stort press for å løse akutte problem, parentes sagt; det som oppleves som akutte og som må løses nå. Det er snakk om henvendelser via telefon til ulike samarbeidspartnere, til trygdekontor, arbeidsgiver, sosialsentra, legekontor, organisere arbeidsgruppemøte, og så videre, og så videre. Det er svært ustrukturert akkurat det, og det tas på her og nå i svært stor grad. Fortsatt så er dette legitimert i fra min side, fordi det er relativt få klienter her og de er her over lang tid, relativt sett, over ett år, så vi kjenner hverandre. Vi har etablert gode, trygge, relasjoner. Så et relativt stort press på telefonen fra ulike instanser om plass her og plass der... Og så er det mye service utomhus, hjelpe folk til forskjellige kontor, møter, bistå i en del sammenhenger, det er noe som gjentas og gjentas og gjentas... Og så er det hver eneste dag minimum tre klientsamtaler, som er improviserte. Nok en gang et resultat av en driftsform som er formelt strukturløs, men som likevel har en betydelig grad av indre struktur. Med stor grad av indre struktur så er det slik at alle som er her, de vet hva som er rett, hva som er galt. Fulle askebegeer er ikke noe særlig stas, ta vasketurn, alle vet at om det har vært ukurant natt til i dag, eller i helga, så vet alle at det står i boka, og da er det, vet alle at, det blir en prat med meg, formelt ikke avtalt, men de vet likevel at det skjer, og det gjør i sin tur at mange kommer på forskudd og sier noe om det som var. Kort sagt så er det en stor grad av positiv anarkisme her (ler), uten at det for så vidt er noe dypere ide i det. Det er rett og slett et strukturløst regime der noen normsett, moralbegrepene er godt kjent.

Informant 3: En vanlig dag kjennetegnes av en sånn liste (peker på en lang liste på skrivebordet). Der har vi altså da en 15-20 oppgaver som må gjøres, noen store og noen små, og som må gjøres for at hjulene skal gå rundt. En vanlig dag begynner med overlapping på morgenen, når nattevaktene og dagvaktene overlapper. Jeg har prøvd å velge meg litt bort fra det, for jeg synes jeg har så mange andre ting å drive med, men de ansatte har de sagt ganske klart i fra at de synes at det er viktig at jeg er tilstede på overlappingene, så da har jeg prøvd å prioritere det. Så stort sett begynner dagene med at jeg sitter sammen med alle fra åtte til halv ni... Men resten av arbeidsoppgavene mine er i all hovedsak administrasjon, papirflytting, sette kryss i riktige ruter, fylle ut skjemaer, gjøre alt det de krever av rapporteringer og alt sånn...

Informant 4: Jeg er bestandig med på overlappinger og rapporter, både morgen og ettermiddag. Så det er fast. Jeg er med på en god del ting utenom institusjonen, en god del møter i administrasjonen og litt sånn forskjellig. Ellers så er det også ganske mye klientkontakt faktisk, i forbindelse med alle innleggelsene. Jeg snakker med folk når de flytter inn, for på en måte å bli kjent og gå igjennom husordensregler og skrive avtaler med og sånt, for å etablere en kontakt, en relasjon.

Informant 7: *Altså, det er noen faste mønstre... Altså, jeg vet at cirka annenhver dag så er postbunken så stor (gestikulerer en høy bunke) og den må jeg gjennom. Det er helt fast at hver dag så ligger det et sted mellom 15 og 20 mail som jeg må ta stilling til, og så vet jeg at det ligger diverse lapper utover pulten fra ansatte og beboere, over ting de synes jeg burde tenke på eller gjøre noe med. At de ønsker å ta ferie, eller at verandadøra er treg, eller et eller annet sånt svært viktig (ironisk), ja det vet jeg går igjen. Så vet jeg at det går igjen at jeg må fungere litt som sentralbord fordi de ansatte blir opptatte med noe som plutselig dukker opp, og da må jeg ta telefonen, det vet jeg dukker opp hver dag (ler). Også vet jeg at det også dukker opp en eller annen beboer på kontoret, minst en, som har noe viktig å meddele (halvironisk), og alltid uanmeldt. Også vet jeg at det dukker opp en eller to ansatte, uanmeldt. Så det er det jeg vet.*

Intervjuer: *Og så er det alt det du ikke vet i tillegg?*

Informant 7: *Ja.*

Ledernes beskrivelser av en ”vanlig” arbeidsdag samstemmer dårlig med det fayolske perspektivet på ledelse og langt bedre med Mintzbergs (1989: 10-15) beskrivelse av hva ledere faktisk gjør. Informant 1 kommuniserer en forståelse av ledelse som ligger tett opp mot Mintzbergs perspektiv:

Informant 1: *Jeg ser at ledelse, det å være leder, ledelsesatferd, det er reaktiv atferd. Man besvarer hele tiden innspill. Sånn at en dag og en uke på jobben, det er i grunnen å handle på alt som til en hver tid dumper ned i fanget på en. I tillegg til det, så har vi jo faktisk rutinepregede oppgaver. Vi har møtevirksomhet, vi skal delta i faglig arbeid, vi skal passe på drift, oppussing, vedlikehold, vi skal delta på eksterne møter, interne samarbeidsmøter, inntaksmøter, kvalitetsmålinger, vi skal skrive rapporter... Altså det er en masse løpende oppgaver, masse oppgaver som er der, vi skal rapportere, rapporteringen kommer hele tiden... Det er lagt inn i den administrative delen av rollen, den går igjen. Og så er det den reaktive atferden som er å besvare innspill som kommer fra alle kanter.*

Informantene gir tydelig uttrykk for at dagene ikke preges av å sitte i en tenketank hvor de klekker ut strategier og mål, men at dagene preges av reaktivitet. En av informantene gir klart uttrykk for at det faktisk blir *for lite* tid til ”å sitte i tenketanken”:

Intervjuer: *Hvordan vil du beskrive en vanlig dag eller uke på jobben?*

Informant 5: *Nei, det er veldig lite som er fast, det er mye ad hocjobbing. Jeg kan legge en plan for hva en dag skal inneholde, men det blir aldri sånn. Det skjer mye med beboerne her, mye akutte ting, for eksempel sånn som på fredag: Da hadde jeg store planer, og så begynner dagen med at en av de som bor her skal drepe an av dem som jobber her og da, ikke sant, da blir det bare det man jobber med. Og så dukker det opp hele tiden løpende oppgaver på mail, løse ting som haster. Og så banker det på her jevnlig. Så en beskrivelse av min arbeidshverdag er at det er veldig, veldig mange forskjellige oppgaver. Alt fra å skifte en lyspære til å ha medarbeidersamtale, til å måtte være sjåfør, dele ut medisiner, det er en veldig allsidig jobb.*

Intervjuer: *Synes du den er litt for allsidig?*

Informant 5: *Ja.*

Intervjuer: *Ønsker du å drive mer med ledelse - å få økt rommet for ledelse?*

Informant 5: *Ja, ja, ja, helt klart.*

Ledernes arbeidsoppgaver er mangeartede, men svarene angir mange fellestrekk. Det går mye tid med til å utføre administrative og rutinemessige oppgaver, til å være i kontakt med eksterne virksomheter og til å følge opp personalet. Og sist, men ikke minst, går det med mye tid på å håndtere det som ikke kan forutses; til å utøve reaktiv aktivitet. Enten det er ”kriser” eller reelle kriser som må løses⁴¹. Å utøve fayolsk ledelse blir det derimot lite tid til, på det punkt er informantene klare.

7.1 De viktigste lederoppgavene

I sine beskrivelser av en ”vanlig” dag på jobben, blir det klart at lederne utfører et mylder av ulike oppgaver som er av svært forskjellig karakter: ”... alt fra å skifte en lyspære til å ha medarbeidersamtale...” (informant 5). Å ha medarbeidersamtaler forbindes gjerne med ledelse, å skifte en lyspære forbindes imidlertid neppe med det samme. Så i dette mylderet av ulike gjøremål, hva betoner lederne som sine viktigste oppgaver? Å spørre lederne om hva de selv oppfatter som sine viktigste oppgaver, er i tillegg til å spørre om hvordan deres arbeidsdag fortøner seg, er en god måte å finne ut av hva lederne gjør (Strand 2004: 289). Jeg spurte lederne om dette i flere omganger under intervjuene; når vi snakket om tiden før

⁴¹ Lederne ga alle sammen utrykk for at en del henvendelser og spørsmål fra både ansatte og beboere, som de ønsket å få svar på umiddelbart, og som de betonet som kriser, av lederne blir opplevd som ”kriser”. Men ”kriser” må også løses.

de gikk inn i en endringsprosess, når vi snakket om selve endringsprosessen og når vi snakket om tiden etter den.

Nå skal jeg sette fokus på hva lederne anser som sine viktigste arbeidsoppgaver i en hverdag uten endring, og hva de svarte da jeg spurte dem om hva som er de fem viktigste lederoppgavene de har⁴²:

Informant 2: *Hovedjobben min den er klientarbeid, markedsføring, sosialpolitikk, drive frem ideologiske justeringer og veiledning.*

Informant 3: *Jeg tror at kanskje det viktigste, det er å formulere den primære oppgave... Det tror jeg nok har vært noe av det viktigste, å si at 'i år skal vi gjøre det, vi skal gjøre det på den måten, vi skal være et tilbud til disse', men å dele det opp i fem... Det skal i hvert fall være å formulere et formål med det vi driver med... Blant de fem er i hvert fall ikke direkte klientkontakt, men både faglig oppfølging og personaloppfølging, og økonomistyring...*

Informant 4: *Det går både med det som har med personalspørsmål, klientsaker og administrasjonen å gjøre. Jeg tror egentlig det er de tre kategoriene som jeg tenker er naturlig, så kan jeg alltid splitte dem opp kanskje, men...*

Informant 5: *Det er å utvikle struktur, rutiner, metoder, prosedyrer og det er å jobbe med kulturen på huset.*

Informantene beveger seg alle sammen rundt samme akse, oppgavene de betoner som de viktigste er stort sett de samme. Etter å ha bedt informantene nevne de fem viktigste oppgavene de har, blir det klart at det er fire oppgaver som nevnes gjennomgående i en eller annen form: 1) Å jobbe med faglighet, 2) å jobbe med personalet, 3) å jobbe med administrasjon og 4) å jobbe med mandat og retning. Enten ved å være forvalter av institusjonens ideologiske perspektiv (informant 2) eller ved å formulere den primære oppgave (informant 3).

Kun på et punkt finner vi en forskjell i ledernes svar: Noen betoner klientkontakt som en av de viktigste lederoppgavene, mens andre synes at det i ledersammenheng er av mindre viktighet. Ulik betoning av viktigheten ved klientkontakt tolker jeg dog til å være mer av en skinnuenighet enn en reell uenighet. For ingen av institusjonene er like, ingen av institusjonene har samme mandat eller virksomhetside, og derfor varierer behovet og

⁴² Noen "klarte" å nevne fem lederoppgaver, andre kom frem til færre. Tallet fem er dog ikke viktig i seg selv, men ble satt for å få dem til å strekke seg for å nevne mer enn en oppgave. Avslutningsvis spurte jeg informantene, under de intervjuene hvor det passet, om de kunne nevne *den viktigste* lederoppgaven de hadde også. Dette kommer jeg tilbake i neste kapittel.

naturaliteten ved kontakt mellom ledere og beboerne fra sted til sted. Dette kan uansett sorteres inn under å jobbe faglig.

Legger man beskrivelsene av en ”vanlig” dag på jobben sammen med hva lederne betoner som de viktigste lederoppgavene, kommer det klart fram at lederne ikke bare har én oppgave å utføre. Å være institusjonssjef innebærer ikke kun å fylle én sjefsrolle. Derimot må lederne, ofte til samme tid, utfylle mange roller på en gang. Dette et typisk trekk for ledere generelt (Drucker [1955] 1989: 6), men et erketyptisk trekk for ledervirke i profesjonelle organisasjoner spesielt (Mintzberg 1989: 179-180). Forskjellige lederroller vil naturligvis innebære forskjellige forventninger til lederen i ulike situasjoner (Strand 2004: 251). Det var derfor med stor interesse jeg under intervjuene, avslutningsvis ønsket å spørre lederne om hva de anser for å være deres *viktigste lederoppgave*.

7.2 Den viktigste lederoppgaven

Dette spørsmålet falt seg dog ikke naturlig å stille på tampen av alle intervjuene. Noen av intervjuene hadde kommet til ”en naturlig slutt” før jeg rakk å stille spørsmålet. Av den årsak fikk jeg ikke stilt det til alle informantene. Men jeg fikk noen svar, og disse gir en viktig pekepinn på at det ikke er lett å meisle ut en oppgave som alle kan enes om at er den viktigste.

Informant 3 hadde allerede besvart spørsmålet da jeg spurte om hva de fem viktigste lederoppgavene er: ”Jeg tror kanskje det viktigste, det er å formulere den primære oppgave...”. Hva svarte så de andre jeg spurte om dette?

***Intervjuer:** Hva vil du hevde er den viktigste oppgaven som stilles til deg som leder?*

***Informant 1:** Det er nok å administrere, å være en god administrator.*

***Intervjuer:** Hva vil du hevde er den viktigste oppgaven som stilles til deg som leder?*

***Informant 7:** Det er så mange behov på en gang at det er vanskelig å peke på noe som helst. Men jeg anser at det aller, aller viktigste i jobben min er å påse at klientene får et best mulig tilbud.*

På spørsmål om hva som er de fem viktigste lederoppgavene var svarene veldig like, men her er det omvendt og svarene er veldig ulike. Informant 3 mener det viktigste er å formulere den primære oppgave, informant 1 mener det viktigste er å være en god administrator og informant 7 mener at den viktigste oppgaven er å skape et best mulig tilbud for beboerne. At svarene i denne omgangen er sprikende, er derimot ikke overraskende. Nettopp fordi institusjonssjefene må innta så mange roller, eller som informant 7 peker på, skal dekke så mange behov på en gang, er det ikke annet å forvente enn at svarene vil sprike når lederne kun kan peke ut en oppgave. Dette kunne ha tydet på uenighet om hva det viktigste ved ledelse er, hvis lederne hadde svart veldig forskjellig på spørsmålene som kom forut for dette. Men i og med at svarene forut for dette hadde en høy grad av konsistens, tyder ikke disse sprikende svarene i siste omgang på uenighet om hva det viktigste ved ledelse er, men heller på en ulik vekting av hvilken *lederfunksjon*, eller *lederrolle*, som er den viktigste. At lederne svarer ulikt tolker jeg derfor ikke som en reell uenighet, men derimot som en bekreftelse på at denne typen lederfunksjon innebærer mange forskjellige roller, og at det er vanskelig for lederne å velge hvilken som er den viktigste.

7.3 God ledelse

Som jeg var inne på tidligere i kapittel 5 om ledelse, er det ifølge Sørhaug (2003: 74) ikke teoretisk fruktbart å kjempe seg frem til en entydig definisjon av hva ledelse er, for uansett hvor god en definisjon er, vil risikoen for tap av innsikt alltid være større enn sjansen for å vinne en oppklarende gevinst. Dessuten er ledelsesformer alltid forankret i lokale kulturer. I denne oppgaven forventes den samme logikken å gjelde hvis man skal forsøke å fange ”god ledelse” som fenomen. Strand (2004: 538-545) ligger på linje med Sørhaug når han advarer mot å kjøpe et av de mange ”greie” svar på hva god ledelse er, som ledelseslitteraturen har å by på. Han understreker at god ledelse i svært begrenset grad kan beskrives i universelle termer. Hva som er god ledelse er derfor kontekstavhengig. Det samme poengter Ragnvald Kalleberg (1991: 218-244) i sin diskusjon av George Kennings 31 lederteser. Paul Thompson og David McHugh (2002: 393) er også meget klare på området: Det finnes nok ledelseslitteratur som postulerer at hele organisasjonsverden kan vinnes og som lover suksess med enkle grep, men som oftest mangler substans.

Det er altså bred faglig konsensus om at ledelse vanskelig kan fanges som universell gjøren. Det er derfor vanskelig å definerte god ledelse på et generelt grunnlag. Dette lå også som

premiss for mitt spørsmål til informantene om hva de legger i ”god ledelse”. Det lederne svarte attribueres derfor til ledelse av profesjonelle organisasjoner spesielt, ikke til spørsmål om ledelse generelt.

Intervjuer: *Hva legger du i begrepet ”god ledelse”?*

Informant 1: *Redelighet, altså vise at man er villig til å ta beslutninger. Både når det er nødvendig i forhold til en situasjonsledelse, eller i situasjonsbeslutninger. Men også i forhold til de mer demokratiske prosesser, når situasjonene tilsier at det er viktig å få med seg personalet. Gi dette forslitte ordet feedback, eller tilbakemelding, på det personalet holder på med rett og slett. At man er klar over og holder seg orientert om hva som foregår, men viser tillit til at de kan ta de oppgavene og ansvaret som tilhører jobbene deres. Og det er viktig for en leder å være flink og tydelig i forhold til å delegerer og fordele arbeidsoppgavene, ansvar og myndighet. Og ansvar og myndighet må følge hverandre.*

Informant 2: *God ledelse er å formå å holde inspirasjonen oppe. God ledelse det er å formå å holde begeistringens ild ved like hos medarbeidere. God ledelse innenfor sosialfeltet, eller institusjonsområdet, det handler om å holde aktiviteten, troen på at det nytter, aktiv. Det handler om å være romslig og sjenerøs i forhold til enkeltindividers særtrekk. Det handler om evne, og om å styrke personalets evne, til å forholde seg til klienter, det være seg dem de har sympati i forhold til og til de har antipati mot, og så videre, og så videre. For meg er god ledelse en sånn virksomhet, og det er en bevissthet på at det ikke er en samlebåndsjobb vi holder på med. God ledelse er å styrke medarbeidere til å ta selvstendige avgjørelser uten å referere til en regel eller en paragraf. I stand til å handle ut i fra en situasjon basert på et mentalt edruelig sinn. Jeg tror sterkt på en personlig relasjonsutvikling mellom leder og ansatte. Og jeg baserer meg nå på vår virkelighet... Det er en så fåtallig personalgruppe at jeg tillater meg å se bort i fra en del av det organisasjonsteoretiske lærebøker på hva ledelse skal være, med faste strukturer, med organisasjonskart, med forutsigelighet, med regelverk, med trygghet i det som skal foregå på hele vakta. Her er det en så liten gruppe, at ledelse er primært det å entusiasmere⁴³ felleskap, fellesinteresser, for å hjelpe også de mest utilgjengelige situasjonene et lite skritt videre.*

⁴³ Nei, det er ikke en skrivefeil. Det er informanten som bøyer et sjeldent bøybart ord.

Informant 3: *Det viktigste er at du har en oppgave du skal løse, og det viktigste sånn som jeg ser det, er å sette folk i stand til å løse den oppgaven, gjennom å styre samhandlingen på et eller annet vis. Jeg kan ikke gjøre alle oppgavene, og det er det ikke meningen at jeg skal heller, og det er ikke alltid så lett, for noen ganger så må du delegerer bort ting som du vet at du kunne gjort bedre selv. Jeg har for eksempel mange års erfaring som klientbehandler også, og da når jeg må sette bort oppgaver til folk som er nyutdannede, uerfarne... (retorisk pause), men det er en del av jobben, å la folk få lov å lære å utvikle seg. Så kanskje det å legge forholdene til rette for at folk får samhandle og utvikle seg for å løse oppgavene.*

Informant 4: *Jeg legger vel egentlig i det at det er en trygg, forutsigbar ledelse, som gjør at folk kan ha muligheten til å gjøre jobben sin på en mest mulig ok måte.*

Informant 5: *God ledelse er veldig mange ting, men jeg tror en forutsetning for god ledelse er å ha oversikt over arbeidsoppgaver.*

Informant 7: *Det legger jeg mye i. Jeg tenker at tilrettelegging og veiledning for det personalet som skal utføre arbeidet er det viktigste. Det å ha troen. Det å ha troen både på personalet og på oppgaven, det å klare å tenke nytt, men å tørre å bli korrigert, det er vel de tingene som jeg synes er absolutt viktigst. Og så er jeg sikkert fryktelig gammeldags, men jeg er ganske opptatt av at det er mange å være lojale mot her. Altså, det snakkes ofte om lojalitet i forbindelse med ledelse og jeg er ikke ubetinget lojal mot min sjef, fordi at jeg må være lojal mot brukergruppa, og mot de ansatte, og mot min ledelse over meg, men også mot politisk fattede vedtak, og de folka som faktisk betaler lønna mi, altså folk som bor i byen, så det er et eller annet med å på en måte være redelig og lojal oppi dette her, det er viktig for meg...*

Intervjuer: *Det er mange hatter?*

Informant 7: *Mange hatter...*

Svarene på spørsmålet om hva informantene legger i god ledelse vitner om en tykk meningsflora. Informantene gjør det helt klart at de brenner for faget, institusjonen, de ansatte og for klientene. Og innimellom der ligger det mange nyanser.

Informant 1 vektlegger at god ledelse handler om å vise villighet til å ta beslutninger og om å holde seg orientert om hva som foregår. Samtidig skal de ansatte vises tillit og gis ansvar. Dette synet på god ledelse, at god ledelse handler om å mestre kunsten å balansere forholdet mellom makt og tillit, er et sentralt poeng hos Sørhaug (2003: 45) og en grunntanke i denne oppgaven. Og kanskje kan det påstås at balanseringen mellom makt og tillit er særskilt viktig for ledere i profesjonelle organisasjoner? Først og fremst fordi denne type lederrolle er tømt for mange av de tradisjonelle lederfunksjonene (Strand 2004: 295), og for det andre fordi profesjonelle organisasjoner har et spesielt vesen: "... when they're good, they're very, very

good, but when they're bad, they're horrid" (Mintzberg 1989: 173). Å lede en organisasjon som fungerer forferdelig⁴⁴ er neppe noen leders syn på god ledelse i praksis.

Informant 2 har mye å si om hva som ligger i god ledelse, og relaterer spesifikt kjennetegn ved god ledelse til sitt felt. God ledelse handler om å holde begistringens ild ved like og holde på en tro om at det de ansatte gjør nytter, sier informanten. Å brenne for sitt arbeid og holde på troen om at det nytter, er klassisk for fortellingen om sosialsektorens aktører⁴⁵ (Frønes: 2001: 129), og for lederen er det viktig å vedlikeholde fortellingen slik at den vil fungere som drivkraft.⁴⁶ Dette er altså et av eksemplene jeg fant på at ledelse kan utøves i form av diskursiv makt, som jeg refererte til i kapitlet om makt (kapittel 5.1). I et kritisk-diskursanalytisk perspektiv kan informant 2 i dette tilfellet bli betraktet som den aktør som sørger for at maktforholdet i organisasjonen blir reproduisert (og eventuelt skapt), gjennom å ta kontroll over de diskursive praksiser (Jørgensen og Philips 1999: 76). Lederen går altså inn i rollen som inspirator, noe som er et kjennetegn for ledere i offentlig sektor generelt og for tjenesteledere spesielt. Samtidig sier lederen det rett ut at det er viktig å være bevisst at det ikke er samlebåndsarbeid organisasjonen driver med. Med det utsagnet betoner informanten en sterk faglig bevissthet. Å innta rollen som den som opprettholder og er bærer av høy faglig standard, er et velkjent trekk ved ledere i profesjonelle organisasjoner⁴⁷ (Strand 2004: 356).

Informant 2 uttrykker også en "sterk tro på personlig relasjonsutvikling mellom leder og ansatte" og legger også vekt på at personalgruppen er såpass liten at det blir tillatelig å se bort fra en del av det som står i organisasjonsteoretiske lærebøker⁴⁸. Ledelse blir derfor "primært det å entusiasmere felleskap" og å være den som kan hjelpe vanskelige situasjoner et skritt videre. Av det siste her blir to ting tydelig, vi tar det siste først: Ved å innta posisjonen som den som kan hjelpe vanskelige situasjoner videre, blir det tydelig at

⁴⁴ "Horrid" oversettes direkte fra engelsk til norsk til "forferdelig".

⁴⁵ Og den står uatskillelig knyttet til fortellingen om "utbrenthet" (Frønes 2001: 129)

⁴⁶ Hvis det virker som om jeg harselerer med informanten her, så må jeg umiddelbart slå fast at det gjør jeg *ikke*. Etter mitt syn tror jeg fortellingen om å brenne for noe, eller noen, kan ha en meget viktig funksjon. Å brenne for noe, ved at man brenner for noen, er dessuten et klassisk kjennetegn ved karismatisk ledelse (Weber 2000: 98). Det at det derimot ser ut til å ha gått inflasjon i "utbrenthet", ser jeg meget kritisk på, men det blir en annen debatt.

⁴⁷ Å være bærer av faglig standard innebærer en form for kroppsliggjøring av lederskapet, og ifølge Sørhaug (2003: 63) er ledelse også et kroppslig anliggende.

⁴⁸ Det er ikke uvanlig at ledere distanserer seg fra teoretiske dimensjoner ved ledelse (Sørhaug 2003: 74).

informanten ikke bare befester rollen som bærer av god standard, men utvider den. Informanten går aktivt inn i rollen som ”den fremste blant likemenn”, som *primus inter pares*. Så til det forutgående, at informanten ønsker å utøve god ledelse gjennom å legge til rette for nære relasjoner og ved å være den som ”entusiasmerer”: Det vil være å trekke det for lang å si at informanten utøver et karismatisk herredømme (Weber [1921/1922] 2000: 98). Det er imidlertid ingen tvil om at lederen har et ønske om å utøve en form for karismatisk autoritet (Sørhaug 2004: 261) – og at informanten mest sannsynligvis gjør det. God ledelse er for informanten å lede gjennom (de rette) normer og verdier, og gjennom en tung personlig involvering. Det er dermed fristende å hevde at nøkkelen til god ledelse, for denne informanten, er å lede primært gjennom verdirasjonelle styringsmedier⁴⁹ (Thompson og McHugh 2002: 358).

Informant 3, 4 og 5 ligger på linje i sine svar om hva de legger i god ledelse. For dem handler god ledelse om å ha oversikt over hvilke oppgaver som skal løses, og om å kunne sette de ansatte i stand til å løse disse oppgavene, gjennom å sørge for at rammene de ansatte jobber innenfor inngir tillit og trygghet. Igjen blir altså balansegangen mellom makt og tillit som informant 1 la vekt på, en viktig ledelsesdimensjon. Informant 3, 4 og 5 betoner også at det er viktig at de ansatte må få utvikle seg og lære, og gis trygge og forutsigbare rammer. Ifølge Strand (2004: 295) er dette blant de viktigste lederoppgaver en tjenesteleder har.

Til tross for at mange ”vanlige” lederoppgaver er overflødige i profesjonelle organisasjoner (Strand 2004: 251), er det tydelig at lederen i seg selv ikke er overflødig. Svarene lederne gir viser tydelig at profesjonelle arbeidere også trenger ledere. Og beskrivelsene lederne gir har dessuten noe foreldreaktig over seg: De ansatte (barna) skal få utvikle seg og lære, og ha det trygt og forutsigbart. Til tross for at patriarkatets tid er forbi (Fivelstad og Bakka 2003: 45), er det likevel fristende å si at lederne, i tillegg til å lede, også må utøve en rolle som en slags postmoderne patriark eller matriark.

Informant 7 starter opp med å legge seg på linje med de foregående informantene. Men informanten skiller seg ut ved å konkret peke på alle rollene som må ivaretas: ”... det er mange å være lojale mot her...”, sier informanten. Sitatet kunne vært trukket direkte ut av en

⁴⁹ Paul Thompson og David McHugh (2002: 358) skisserer grundig at det er frisk debatt om hvordan, og i hvilken grad, man kan skille mellom Webers verdirasjonelitet og formålsrasjonalitet. Tian Sørhaug (2003: 16) er meget kritisk til å se på disse begrepene som motpoler: ”En ren formålsrasjonalitet er på mange måter en ytterst prekær logikk som er vanskelig, og egentlig umulig, å organisere fram”.

lærebok om rollekonflikt. Informanten nøster opp en hel rekke av de forskjellige retningene som lojalitetsbåndene strekker seg i, og med litt fantasi kan man forestille seg alle de dilemma en tjenesteleder kan komme opp i. Informanten setter dermed fokus på noe både Mintzberg (1989: 180) og Strand (2004: 251-254) trekker frem som både veldig vanskelig og veldig viktig for en tjenesteleder å mestre: De mange rollene og de tilhørende rollers dilemma. God ledelse av profesjonelle organisasjoner handler altså også om å mestre et konglomerat av ulike roller.

”God ledelse i ekspertorganisasjoner er blant annet å la folk gjøre det de er gode til” skriver Strand (2004: 252). Om dette er det ingen tvil om at informantene vil enes. Det kan trekkes ut av empirien at lederne, for å få til å utøve god ledelse, for å skape rom for at de ansatte kan gjøre det de er gode til, må koordinere en rekke oppgaver: For det første må lederne få anledning til å involvere seg i det faglige arbeidet. For det andre må de få fulgt opp personalet. For det tredje må de få gjort det administrative arbeidet. For det fjerde må de få angitt institusjonens retning. Og for det femte må de evne å mestre alle rollene som forventes av dem. Det dreier seg dermed om fem oppgaver som må mestres, på en gang. Og når alle disse mestres, først da mener lederne at premissene ligger på plass for å utøve god ledelse.

8. Analyse del 2: Endring

Vi kan regne med at det alltid er litt av en påkjenning å styre. Men det er utvilsomt mindre krevende å lede en organisasjon som for en stor del går av seg selv, enn å bli utsatt for spørsmålet: Hva skal vi gjøre? Hva skal vi være? Disse spørsmålene er vanskelige nok når det gjelder personlig lederskap; de kan være enormt kompliserte når de er avgjørende for en organisasjons egenart og veivalg (Selznick [1956] 1997: 57).

På et tidspunkt ble det bestemt at institusjonene skulle gå over fra tradisjonell drift, til å gå inn i kontraktsstyring (bestiller-utførermodell). Institusjonene skulle altså endre driftsform. Informant 3 oppsummerer meget godt hvilke tanker lederne referer til at de gjorde seg i forkant av prosessen:

Informant 3: *Jeg hadde forventet at det skulle skje noen endringer, både internt med oss og eksternt i den sammenhengen vi sto i. Jeg regnet med at dette ville føre til en forandring i måten å bli kikket i kortene på, måten vi ble fulgt opp. Jeg regnet med at vi ble mer utfordret på den jobben vi gjør, for slik som dette her ble fremstilt før vi begynte, så skulle vi ha en full gjennomgang av institusjonene, og det syntes jeg hørtes ut som en god ide, for mange av institusjonene har levd sitt eget liv gjennom veldig mange år. Så det å liksom skulle snu på hver stein og få en ordentlig gjennomgang, det forventet jeg at skulle bli en veldig tung og slitsom, men veldig positiv prosess da. Internt på huset så forventet jeg at vi skulle gå noen runder og bruke de erfaringene vi har gjort oss gjennom årene med virksomhet her, til å få litt mer form på hva vi skulle tilby, og kanskje få anledning til å gjøre noen kursendringer. Så jeg tenkte det ville være en god anledning, en sånn full gjennomgang, til å finne ut av hva er det vi faktisk driver med her. Virker det? Er det vellykket eller er det ikke? De forventningene hadde jeg.*

Overgangen til ny driftsform innebar en prosess som kan deles i to, i en deskriptiv del og i en normativ del. Først skulle lederne lage detaljerte beskrivelser av virksomhetene (den deskriptive delen) og deretter skulle de formulere en virksomhetside, som skulle si noe om hvilken retning institusjonene skulle ta (den normative delen):

Informant 1: *Vi skulle beskrive alt på institusjonen... Alt fra hvordan den er driftet, bygningsmessig utsende, om den ga tilbud til handikappede, beliggenhet, organisasjonsoppbygning, altså struktur, organisasjonskultur, arbeid og metoder, ledelse, personalressurser, jeg husker ikke alt... Så skulle vi skulle lage en virksomhetside for den enkelte institusjon, vi skulle lage mandater og jobbe med å presisere hvilken målgruppe man henvendte seg til... Det ble altså en kjempeblekke på hver av oss å skrive.*

Den første deskriptive prosessen, som innebar å beskrive alt ved virksomhetene, beskriver lederne som meget tidkrevende arbeid, men informantene snakket ikke så mye mer om denne første delen av endringsprosessen. Hovedsaklig kan det attribueres til to årsaker: For det første, ved konstatere at det var mye arbeid er egentlig nok sagt. Det sier seg selv⁵⁰ at det er en omfattende oppgave å gi en detaljert beskrivelse av alt som rører seg, og ikke rører seg, i en virksomhet. For det andre, selve endrings~~elementet~~ ikke lå i denne deskriptive prosessen. Endrings~~elementet~~ ligger i den neste, normative, prosessen. I arbeidet med å lage en virksomhetside og et mandatsom forteller hvem de er og hva de kan tilby⁵¹. I denne normative prosessen, som Philip Selznick ([1956]1997: 57) påpeker at man ikke skal undervurdere konsekvensene av, lå den største jobben.

8.1 Uvanlige dager på jobben

Nå skal jeg sette fokus på hva denne endringsprosessen innebar konkret innebar i form av arbeidsoppgaver: Endringsprosessen innebar mer *eksternt* arbeid, både i form av økt møtevirksomhet med institusjonenes administrative ledelse og i form av seminarer om, og i forbindelse med, den nye styringsmodellen. Prosessen innebar også mer arbeid *internt* i organisasjonen, i form av den deskriptive prosessen, som innebar at lederne kartla og beskrev alt ved institusjonen, og i form av den normative prosessen som skulle resultere i ny virksomhetside og nytt mandat. Å lage en virksomhetside og mandat innebar derfor økt intern aktivitet i form av flere møter, diskusjonsgrupper og dialoger med de ansatte. Noen av lederne valgte også å kontinuerlig holde en dialog med beboerne og hadde sågar

⁵⁰ Jeg tar sjansen på å skrive dette, til tross for at jeg er smertelig klar over – og helt enig i – at data aldri snakker for seg selv (Silverman 2001: 159).

⁵¹ I og med at hva virksomhetsideen og mandatets skulle inneholde ble redegjort for i innledningen, blir ikke det repetert her.

regelmessige møter med dem. Og sist, men ikke minst, gikk det med tid til å lese litteratur om den nye styringsmodellen, samt tanke- og skrivearbeid. Og det siste (tanke- og skrivearbeidet) var det meste. **Informant 3** forteller:

Det jeg konkret måtte gjøre mer av, det var å beskrive det vi driver med, det handlet veldig mye om å skrive... En ting er jo å skrive og trykke på knapper, men en annen ting er jo all den tiden du bruker på å tenke og analysere det du driver med, og skulle beskrive og formulere den jobben en gjør... Det er klart, det var det mye tid som gikk med til. Til daglig vet du hva du gjør, du bruker ikke tid på å forfatte side opp og side ned om det. Også var også selvfølgelig at en brukte mye mer tid på å tenke gjennom litt større linjer da: Hvordan kommer tiltaket til å se ut om 5 år? Hvordan konkret ser markedet ut? Hvordan og hvilke behov er det der ute som ikke er tilfredstilt? Også gikk vi selvfølgelig inn i materien her: Hvordan har det gått med de som har bodd her? Hva er det som har vært vellykket? Hva er det som ikke fungerer? Så ser vi på brukerundersøkelsene, hva er det de ikke er fornøyde med? Hva er det vi kan forbedre på? Dette gjør vi jo ellers også, men da gjorde vi jo mye mer av det og. Det er en sånn fase hvor du tar et oppgjør med det som har vært, og hvor det er verdt å finne ut hva du skal bli.

Tidligere har vi sett hva informantene svarte da jeg spurte dem om hva som er deres fem viktigste lederoppgaver. Når lederne i tillegg til å ivareta sine lederoppgaver skulle jobbe med endringsprosessen, utførte de da som vanlig sine daglige lederoppgaver? Eller måtte utsette eller delegere noen eller flere av sine arbeidsoppgaver? Og hvordan beskriver lederne at arbeidsdagene fortonet seg i den perioden de jobbet med å endre institusjonenes virksomhetside og mandat? Informant 1 og 7 gir levende beskrivelser av en periode som representerer uvanlige dager på jobben, samtidig som informant 1 og 7 representerer to motsetninger i det empiriske materialet, i form av at de fikk håndtert arbeidet under endringsprosessen i svært ulik grad:

Intervjuer: *Mens du jobbet med tilsvaret, måtte du da sette noen av dine viktigste lederoppgaver, som du vanligvis gjør, på vent? Var det noe du ikke fikk tid til? Var det noe du måtte delegere bort?*

Informant 1: *Nei, jeg gjorde alt sammen, det var ikke noe som kunne settes på vent. Alt! Derfor satt jeg i underbuksen på julaften og pakket inn julegaver under steking av svinesteken, det kan du bare skrive! Det kan du bare skrive i rapporten, det kan gå ut til hele verden; jeg satt i underbuksen! (Ler). For vi fikk ingen avlastning. Det ble ikke redusert på andre oppgaver, eller til at jeg kunne legge noen av mine andre lederoppgaver over på assisterende institusjonssjef eller andre i personalgruppen, av det jeg har på mine skuldre i den prosessen, nei.*

Intervjuer: *I perioden du holdt på å skrive, ga dette noen direkte effekter i form av at arbeidsoppgavene dine endret seg?*

Informant 7: *I perioden vi satt og skrev?! Ha, ha, ha! Ja, da ble jo hele jobben på en måte tilsidesatt. Altså, da måtte du jo jobbe på overtid, altså jeg måtte i alle fall det. Jeg tok ut tre ukers avspasering på høsten for å få det til å gå i hop og overførte ferien til året etter (ler).*

Intervjuer: *Så det ble mye merarbeid?*

Informant 7: *Ja, masse!*

Intervjuer: *Var de ansatte involvert i denne prosessen da?*

Informant 7: *Å ja. For det første involverte jeg de ansatte veldig mye, så det spiste jo vanvittig mye arbeidstid på institusjonen. Og for det neste så var det stadig ting jeg måtte komme og ta i helger og på kvelder for å få ting til å gå rundt.*

Intervjuer: *Av det de ansatte egentlig skulle ha gjort eller?*

Informant 7: *Nei, men av mine egne oppgaver. For arbeidsoppgavene mine fyller en full dag, så noe sånt som kommer i tillegg, da...*

Intervjuer: *Da vi tidligere snakket om hva som er dine fem viktigste lederoppgaver, ble disse også de viktigste oppgavene da du jobbet med å tilpasse bestiller-utførermodellen til institusjonen?*

Informant 7: *Jeg fikk ikke gjort dem.*

Intervjuer: *Alt sammen? Eller var det deler av det du måtte sette på vent?*

Informant 7: *Deler av det. Altså, personalet og brukerne ble satt på vent. Men økonomien må tas og posten må åpnes, for det kan være viktig i forhold til brukerne ikke sant, så den måtte jeg bare ta. Men utover det, så sto ting på vent, eller jeg kom og tok det på kvelden.*

Intervjuer: *Så hvis normale lederoppgaver skulle tas, så måtte det tas utenom normalarbeidstiden rett og slett?*

Informant 7: *Ja.*

Disse to svarene representerer både et fellestrekk blant lederne og en hovedforskjell mellom dem. Fellestrekket er at alle lederne beskriver at arbeidsmengden var voldsomt stor i perioden de jobbet med endringsprosessen, og særdeles stor i den perioden dokumentet skulle slutføres. Men hovedforskjellen er at noen av lederne hovedsakelig *kun* fikk jobbet

med endringselementet i det drøye halvåret prosessen pågikk, mens andre faktisk fikk gjort *alt*.

En enkel forklaring på hvorfor noen fikk gjort alt, mens andre måtte sette de til vanlig viktigste oppgaver til side, er at lederne har ulike personlighetsstrukturer og ditto arbeidsmetoder. En slik forklaring blir dog både for enkel og reduserende. Dessuten finnes det gode argumenter for å påstå at en slik forklaringsmodell er utdatert. En slik forklaringsmodell kan fort medføre at man i praksis forfekter (bevisst eller ubevisst) en biologisk determinert elitisme. Fra slutten av 1800-tallet og fram til andre verdenskrig var biologiske forklaringsmodeller populære blant amerikanske næringslivsledere; tankegangen var at ”ledere er født og ikke skapt”, en tankegang som Kenningtradisjonen har fått påpakk for å ha forfektet (Kalleberg 1991: 226). Attribuerer man i dette tilfellet ulik form for håndtering av endringsprosessen til personlighetsstruktur, skal man argumentere meget sofistikert for å ikke arresteres for å egentlig ikke ha gjort annet enn å løfte ”teori X” (Kalleberg 1991: 227) opp ett nivå, og anvendt den på lederne det i dette tilfellet gjelder.

Likevel kan en slik forklaringsmodell virke fristende, for det er ingen sammenheng mellom graden av institusjonell endring og oppgavekontroll. Tvert om er lederne som fikk gjort alt og lederne som ikke fikk gjort alt representert i begge leire, både der hvor resultatet av de institusjonelle endringene var store og der de var små. Lederne som sier at de stort sett fikk gjort alt og lederne som rapporterer unntakstilstand finner vi altså på begge sider.

Spørsmålet blir derfor om det kan være noen andre faktorer som påvirker hvor mye lederne fikk gjort?⁵²

8.2 Involvering og håndtering

Managing people is like herding cats (Bennis 2000).

Det er vanskelig å endre en profesjonell organisasjons virksomhetside og mandat, og å etablere nye retningslinjer uten å ta de ansatte med på råd. En forutsetning for at prosedyreendringer faktisk kan gjennomføres, er at de profesjonelle har kompetanse til å utføre prosedyrene på en annen måte, eller at de er i stand til å utføre andre (eller nye)

⁵² En annen forklaring på hvorfor noen fikk gjort alt, mens andre ikke fikk det til, kan selvfølgelig også være at det er forskjeller i de subjektive vurderingene av hva ”alt” er. Imidlertid ”kjørte” jeg mine informanter ganske hardt på dette punktet, og jeg har en sterk oppfatning av at lederne var ganske enige seg i mellom om hva oppgavene deres (”alt”) var/er.

prosedyrer. Og for at lederne skal kunne garantere at endringen kan gjennomføres i praksis, må ansatte involveres. Lederne i dette tilfellet valgte ulike strategier i endringsprosessen, alle involverte de ansatte, men i ulik grad.

8.2.1 Ansatteinvolvering

Lederne i dette tilfellet valgte altså ulike strategier i endringsprosessen. Alle lederne involverte de ansatte – lederne praktiserte altså en form for deltakende lederskap – men i ulike former og i ulik grad. Sett opp mot Yukls idealtyper (1994: 157), beveget lederne seg fra det jeg vil omtale som delvis *autokratisk* lederstil, til konsultasjon, via *felles avgjørelse* til *delegering*.

Involveringen av de ansatte har jeg skalert i tre. I høy grad av involvering, middels grad av involvering og lav grad av involvering. Denne inndelingen gjorde jeg på bakgrunn av ledernes beskrivelser av de ansattes grad av involvering.

Lav grad av ansatteinvolvering innebærer at lederen gjør nesten all jobben selv, og kun tar de ansatte med på råd i de tilfellene hvor de foreslåtte endringselementene krever tilslutning fra de ansatte for å kunne gjennomføres. Informant 1 valgte denne strategien. Middels ansatteinvolvering innebærer fortsatt at lederen gjør størsteparten av jobben selv, men at de ansatte i større grad involveres, for eksempel ved at de ansatte kontinuerlig er med i en diskusjonsprosess og/eller i deler av tekstproduksjonen. Informant 3, 4 og 5 valgte denne strategien. Høy grad av ansatteinvolvering innebærer at de ansatte i meget stor grad er med på prosessen, for eksempel ved at de tar del i alle endringsdiskusjonene og endringsbeslutningene, og i tekstproduksjonen. Informant 2 og 7 valgte denne strategien.

I dette empiriske materialet kommer det fram at grad av ansatteinvolvering i seg selv virker inn på ledernes generelle oppgavekontroll. Høy grad av ansatteinvolvering minsker ledernes totale oppgavekontroll, mens der hvor ansatteinvolveringen er middels og lav, er den generelle oppgavekontrollen større. I to tilfeller, henholdsvis der involveringen er lav og et tilfelle hvor involveringen er middels, rapporteres det om full oppgavekontroll.

Forklaringen på hvorfor høy grad av ansatteinvolvering innebærer lav oppgavekontroll er enkel. Å involvere alle de ansatte i diskusjoner og avgjørelser tar tid. Når det settes av tid til møter, diskusjonsgrupper og skrivegrupper, renner tiden fort bort. I tillegg skal alt dette arbeidet koordineres, noe som i seg selv krever organisering. Og til dette går det ikke bare av lederens tid, men også av de ansattes tid. Dette understreket flere av informantene, og flere

av lederne rapporterte om noe jeg vil omtale som en institusjonell tidsnød, det vil si at alle ble liggende etter skjema.

Men dette tidstapet som ansatteinvolvering i seg selv innebærer, er ikke forklaring nok på lav oppgavekontroll. Involvering i seg selv forteller heller ikke nok til å si noe om hvordan form for deltakende lederskap som utøves. For å kunne forklare hvorfor de ansattes involvering påvirker ledernes oppgavekontroll, må både ledernes valg av stil og atferd koples sammen.

8.2.2 Ansattehåndtering

Det er en eldgammel innsikt at hvordan det går med oss ikke bare avhenger av hvordan vi har det, men også av hvordan vi tar det (Kalleberg 1993: 31).

Det viser seg at de lederne som bryter med den tradisjonelle tjenesteledermodellen, og velger en mer oppgavefokuset og mindre relasjonsorientert form for ledelse av endringsprosessen, opplever en høyere grad av mestring. Dette er imidlertid ikke noe nytt. Tidligere forskning dokumenterer at oppgaveorientert ledelse viser seg å fungere effektivt i pressede situasjoner (Thompson og McHugh 2002: 268, Yukl 1994: 417). Det er derimot interessant, da det avdekker at nøkkelen til full oppgavekontroll ligger i et brudd med det som er gjengs ledernorm i det studerte ledersegmentet. Dette betyr at et premiss for mestring innebærer at lederne må bryte med tradisjonell lederatferd, noe som ingen av lederne kommuniserte til meg at de var klar over, eller var blitt bevisstgjort på, før endringsprosessen ble iverksatt. Totalt virker det som om de heller ikke har kommunisert valg av lederatferd tydelig til hverandre heller. For tre forskjellige valg av beslutningsvarianter utkrystalliserer seg som anvendt: Med bruk av Yukl (1994: 157) kan lederstilene karakteriseres som *konsultasjon*, *felles avgjørelse* og *delegering*, samt det jeg vil omtale som en *delvis autokratisk lederstil*, som plasserer seg mellom autokrati og konsultasjon.

Informant 1 og 3 forteller at de fikk gjort alle sine lederoppgaver under endringsprosessen, men der informant 1 involverte de ansatte i lav grad, involverte informant 3 involverte de ansatte i middels grad. Informant 1 ledet endringsprosessen oppgaveorientert. Ved bruk av Yukls idealtyper sorterer informant 1 sitt valg av lederstil inn under *konsulterende lederskap*. Samtidig mener jeg at den beskrivelsen ikke er dekkende nok. Informant 1 forteller at mange beslutninger ble tatt uten de ansattes involvering, mye av arbeidet ble altså gjort av lederen på egenhånd. Informant 1 beveget seg dermed mellom *konsultasjon* og

autokrati. At lederen til en viss grad opptrådte autokratisk under endringsprosessen, stemmer godt over ens med både lederens egen beskrivelse og min tolkning.

Informant 3 sorterer også innenfor konsulterende lederskap, men informantens står også med en fot innenfor *felles avgjørelse*. Informant 4 og 5 valgte begge en middels grad av ansatteinvolvering og begge ledet endringsprosessen relasjonsorientert. Disse to lederne hadde en jevnt over høy grad av total oppgavemestring, men til tider var det ikke mulig å mestre alt. Ved bruk av Yukls idealtyper står begge lederne plantet med et ben i hver lederstil, med et ben innenfor *konsultasjon* og et ben innenfor *felles avgjørelse*. Disse to lederne plasserer seg altså modellmessig likt med informant 3. Spørsmålet er derfor hvorfor disse to lederne, som valgte en helt lik strategi som informant 3, ikke fikk gjort alt?

Til det spørsmålet finner jeg svar i empirien som ikke passer overens med Yukl. Dette er derfor et godt argument for å kople inn dikotomien mellom oppgave og relasjonsorientert ledelse. For det viser seg at informant 3 ligger noe nærmere informant 1 i lederatferd enn informant 4 og 5:

Intervjuer: *Ble det mer behov for å anvende autoritet eller myndighet enn før i denne overgangsfasen?*

Informant 3: *Ja, det ble det jo, fordi det ble jo mange problemstillinger som var oppe... Det var mange diskusjoner som gikk, og da forventet de ansatte at jeg satte ned foten og sa at "nå kommer det siste ord, så da gjør vi det sånn!"... Det behovet er ikke så stort i det daglige eller i småting, for det er jo sånn de løser selv, men i de store prinsipielle greiene, så forventet de at jeg tok, at jeg skar igjennom og viste litt autoritet...*

Intervjuer: *Ble det godt tatt i mot da du gjorde det?*

Informant 3: *Ja, for det var mange baller i lufta, så for hver ball jeg la ned da, så ble det nesten jubel...*

Delvis autokratisk lederstil og oppgaveorientert lederatferd var en nøkkel til full oppgavemestring for informant 1. Informant 3 hellet lite mot autokratiet, men derimot valgte denne lederen også oppgaveorientert lederatferd. Og i dette lå det gevinst i form av full oppgavemestring.

I henhold til valg av lederstrategi under endringsprosessen utkrystalliserer informant 2 og 7 seg som rake motsetninger til de andre lederne generelt og til informant 1 spesielt. Både informant 2 og 7 valgte høy grad av ansatteinvolvering og relasjonsorientert

ansattehåndtering. Med bruk av Yukls idealtyper står disse lederne med bena plantet innenfor to forskjellige idealtyper, henholdsvis et i *delegering* og et i *felles avgjørelse*. Men begge lederne heller klart mest over mot delegering. Disse lederne opplevde begge å miste evne til full oppgavekontroll under endringsprosessen.

Dermed viser data i dette empiriske studiet at lederne, for å mestre alle sine oppgaver under endringsprosessen, måtte opptre med to typer lederatferd parallelt. Med relasjonsorientert lederatferd i forbindelse med de daglige gjøremål og med en langt mer oppgaveorientert atferd i forbindelse med den parallelle endringsprosessen. De lederne som valgte å lede begge de parallelle prosessene (hverdagen og endringen) relasjonsorientert, opplevde at mulighetene for å mestre alle lederoppgavene ble pulverisert. Mens lederne som valgte å lede relasjonsorientert i hverdagen og oppgaveorientert med endringsprosessen, opplevde en mye høyere grad av mestring.

Høy grad av ansatteinvolvering (demokrati) sammenkoplet med sterk relasjonsorientert lederatferd viser seg å medføre en endringsprosess hvor lederen drukner i oppgaver. De lederne som mestret å lede endringsprosessen oppgaveorientert og konsulterende (informant 1 og 3) opplevde mer mestring. Når oppgavemestringen er høy under endringsprosessen skapes det dermed også rom for å lede relasjonsorientert (eller etter ”vanlig” tjenestelederpraksis) parallelt i den daglige driften.

Det fremkommer klart fra intervjuene at lederne er klar over omkostningene ved å involvere de ansatte, at dette er noe som tar av deres tid. Men informantene virker i mindre grad klar over effekten av egen håndtering, av stil og atferd. Kun de lederne som fikk gjort alt uttaler klart at de valgte en oppgaveorientert strategi under endringsprosessen. Ingen av lederne som valgte høy grad av ansatteinvolvering rapporterer om ulik form for lederatferd i de to prosessene. Det kunne altså vært fristende å si at de lederne som valgte å lede gruppeorientert under endringsprosessen falt for eget grep, eller manglende grep som sådan.

Men løsningen på denne likningen er ikke så enkel. Til tross for at informant 2 og 7 valgte å lede endringsprosessen med høy grad av ansatteinvolvering og på en relasjonsorientert måte, og dermed fikk det veldig tøft under endringsprosessen, er en av de to meget fornøyd med resultatet av endringsprosessen. Dette betyr at sluttproduktet kan bli meget godt, til tross for at prosessen gjøres på en måte som pulveriserer mulighetene for full oppgavemestring i perioden hvor prosessen pågår.

8.3 Fravær og skade, eller fravær av skade?

Fordi et godt resultat kan utkomme av en periode med lav oppgavekontroll, blir det et spørsmål om manglende mulighet til å mestre alle sine oppgaver over en periode, *i seg selv* gjør skade på organisasjonen? Ingen av informantene som opplevde stort kontrolltap uttrykker at organisasjonene fikk noen varige mén, og ut av datamaterialet kan jeg heller ikke tolke noe som umiddelbart kan støtte påstanden.

Men sett at det er slik, at kontrolltap innenfor en begrenset tidsramme ikke skader organisasjonene, så er det et annet spørsmål som kan stilles og som gjelder for alle: Når lederne dras mye ut av den daglige driften, kan ikke det medføre at det blir rom for framvekst av ukultur i organisasjonene? Ingen av lederne antyder det.

Både kontrolltap og fravær i en periode gjør altså tilsynelatende *ikke* skade på virksomhetene. Spørsmålet blir derfor om det kan være så enkelt eller om ledernes svar i dette tilfellet et visst preg av naivitet.

Hvis dette hadde vært maskinbyråkratier i ”arbeiderkollektivistisk” forstand, så kunne man nok forventet at det kunne vokst frem en større grad av (u?)kultur i lederens fravær⁵³. Men i og med at dette er profesjonelle organisasjoner, som blant annet har selvstendige profesjonelle som et av de fremste kjennetegn (Mintzberg 1989: 175) får ikke ”unnasluntringsproblemer” den samme karakter som i maskinbyråkratier. Det er fristende å si at lederne ble ”reddet” av strukturen. Når det arbeides med klienter, kan ikke arbeiderne ”bare legge inn litt slakk” når sjefen er borte, for etter mine samtaler med lederne levnes det ingen tvil om at beboerne garantert ville skapt rabalder dersom de ansatte hadde sluttet å jobbe faglig og metodisk! Dermed kan vi regne med at lederne *ikke* er naive når de sier at konsekvensene av deres fravær har hatt små og reparerbare konsekvenser for organisasjonenes struktur.

Det kan se ut til at ledernes manglende tilstedeværelse ikke førte til unnasluntring og/eller opportunistisme blant de ansatte. I stedet kan ledernes fravær ha skapt et behov for å bli sett. Informant 1 var den som satt meg på sporet av dette:

⁵³ Se for eksempel sitat i *Arbeiderkollektivet* (Lysgaard [1961] 2001: 105), om arbeideren som blir tatt på fersken i å sitte på rumpen og late seg i sjefens fravær.

Intervjuer: *Fikk du mer eller mindre innflytelse over institusjonen under innføringsfasen?*

Informant 1: *Jeg fikk nok på mange måter mindre innflytelse. Jeg kunne ikke delta på så mye på den vanlige løpende måten ikke sant, så jeg ble mer på undersøkelsessiden.*

Det er ingen av de andre informantene som betoner at de var på ”undersøkelsessiden” i perioden da det blåste som verst, med unntak av informant 1. Likevel er det god grunn til å anta at denne informanten setter fingeren på noe som kan ha vært gjeldende i alle organisasjonene, og ikke kun i informant 1 sitt tilfelle: At lederne ikke bare var mindre tilstede, men også at tilstedeværelsens karakter ble endret. At den ”vanlige” formen for tilstedeværelse temporært ble substituert med en *annen form*, med en undersøkende og granskende form. Til tross for at informant 1 peker på at denne undersøkende karakteren skyldtes spørsmål vedrørende endringsprosessen, og ikke en mistanke om at de ansatte skoftet i lederens fravær, kan det likevel antas at de ansatte opplevde lederen som annerledes. Det kan dermed tenkes at kombinasjonen av mindre tilstedeværelse og annen form for tilstedeværelse kan ha resultert i et (midlertidig) manglende dekket behov for anerkjennelse hos de ansatte. For også høykompetente, autonome, arbeidstakere trenger å bli sett og anerkjent (Sørhaug 2003: 30-31).

Det er kun informant 1 som penser innom dette, det er derfor vanskelig å si om det var tilfellet i de aktuelle institusjonene. Funnet kom så sent i analyseprosessen at det ikke er mulig å tilbakeføre det til feltet og undersøke det grundigere. Det blir derfor ikke riktig å utøve ”kvalifisert synsing” om denne tematikken i dette tilfellet. Denne potensielle ”anerkjennelsesproblematikken” kan derfor være 1) underkommunisert hos de andre lederne, eller den kan være 2) oversett eller 3) glemt. Det kan selvfølgelig også være 4) en forskerskapt problemstilling.

8.4 Endringer i forholdet mellom makt og tillit

Informant 2: *... makta rår, og i dette tilfellet så er ikke makta her.*

Ifølge Sørhaug (2003: 23-24) baserer organisering seg på makt og tillit, to størrelser som både truer og forutsetter hverandre, og det er i krysningspunktet mellom den motsetningsfylte avhengigheten mellom makt og tillit ledelsesfunksjonen befinner seg. Ut fra dette utkrystalliseres to sentrale lederoppgaver, å bære frem organisasjonens retning og binde opp dens interne vold.

Under endringsprosessen jobbet lederne helt konkret med å bære frem (ny) retning, med den konsekvens at de var mindre tilstede i organisasjonene. Tanken var derfor at ledernes hyppige fravær kunne innebære at det forekom mer organisatorisk vold enn det vanligvis gjør. Alle lederne ble derfor spurt om de opplevde at konfliktnivået økte i organisasjonene under endringsprosessen. Ikke en eneste leder svarte ja. Noen av lederne fortalte riktignok at de opplevde frustrasjon og sinne blant de ansatte over at institusjonene skulle gjennom en ny omstillingsrunde, men dette resulterte ikke i konflikt mellom ledere og ansatte. I stedet for å krangle med de ansatte ble det til at lederne i den forbindelse måtte berolige og ”trøste” de ansatte. Prosessen i seg selv genererte altså ikke mer indre konflikt.

At konfliktnivået mellom lederne og de ansatte ikke tiltok under endringsprosessen virket i første omgang overraskende. Det kunne forventes at det ble litt flere tumulter under en slik omfattende omstillingsprosess. Ifølge Collins (1994: 47) er konfliktsosiologiens credo at *fravær av konflikt er tilstedeværelse av dominans*. Men i og med at kontroll er maktens håndlanger (Thompson og McHugh 2002: 131), hvordan kunne da lederne utøve dominans uten å være tilstede for å kontrollere? Jeg slo meg derfor ikke umiddelbart til ro med at det organisatoriske fraværet av konflikt var frakoblet makt. Det var den heller ikke, den hadde endret karakter. For å si noe om endringer i maktforhold måtte jeg også snakke med informantene om tillit.

8.4.1 Tillitsforsterkning (ytre fiende-indre samhold)

En fyrste står alltid overfor to farer: en indre, og en ytre som kommer fra andre stater. Mot den siste fare kan man forsvare seg med gode våpen og gode venner. Og med gode våpen får man bestandig gode venner. Indre problemer oppstår aldri så lenge det ikke er noen ytre fare, med mindre det ikke er tale om en sammensvergelse (Machiavelli [1513/1532] 2006: 96).

Etter å ha stilt spørsmål om endringsprosessen hadde medført et høyere konfliktnivå, men konsekvent fått nei, spurte jeg derfor informantene om endringsprosessen på noe vis hadde

virket inn på tillitsforholdet mellom lederne og de ansatte. Flertallet berettet da om styrkede tillitsbånd. Og tillitsforsterkningen ble tilskrevet endringsprosessen i seg selv:

Informant 2: ... *I den grad det skjedde noe (med tillitsforholdet mellom leder og ansatte), så var det en økt grad av solidaritet og fellestenkning, og en økt grad av tro på det rette i slik vi både driver og tenker. I den grad det var en endring, så gikk det på sammensveising og gjensidig solidaritet og støtte, enn å gjøre en splitting og elendighet.*

Intervjuer: *Så faktisk kan endringsprosessen ha gitt økt indre styrke altså?*

Informant 2: *Ja, det har den så avgjort gjort.*

Intervjuer: *Ytre fiende, indre felleskap (muntert)?*

Informant 2: *Ja.*

Spørsmålet fra meg om en ytre fiende-indre samhold kom på impuls, men ikke ut av intet. I og med at ledelse og kontroll er tvunnet sammen, vil det alltid utkjempes kamper på en arbeidsplass (Thompson og McHugh 2002: 101). Men under endringspresset ble det ikke rom eller anledning for å kjempe internt. Det handlet ikke lenger om å vinne makten internt, men å håndtere ”de ytre krefter”: ”... a coalition is held together by its enemies. Only after the enemies disappear are the partners free to fight among them selves” (Collins 1994: 77).

I og med at informant 2 svarte ja, ble spørsmålene om tillitsforhold konsekvent fulgt opp med spørsmål om endringsprosessen kunne oppfattes som en *form* for ytre fiende, som gjorde at ledere og ansatte i felleskap mobiliserte sammen:

Informant 4: *Akkurat det, da du begynte på spørsmålet, så slo det meg: ”Den ytre fiende”, at det blir en trussel sånn sett, som på en måte blir opplevd som en trussel..., og at da skal vi kjempe for vårt... Så det var jo styrkende. Og jeg var en del av det, og ble oppfattet som en del av det.*

Intervjuer: *Kan det ha skapt mer tillit på huset her enn før?*

Informant 4: *Ja, det tror jeg.*

Informant 2 og 4 beskriver klart og tydelig hvordan denne prosessen sveiset leder og ansatte sammen: ”... jeg var en del av det, og ble oppfattet som en del av det” (informant 4). I og med at endringsprosessen satte krav til institusjonene om at de måtte bevise at de har livets rett, skapte dette en form for ”vinn eller forvinn”-tankegang. Og denne ”kampen for livet” genererte mer tillit i organisasjonene, samtidig som det minsket graden av opportunisme og sveiset ledere og ansatte sammen.

Lederne er derfor også (litt) heldige med styringspremissene under endringsprosessen, ”motmaktens” konsekvenser gjør det enklere å basere ledelse på tillit framfor makt i en periode. Som nevnt forutsetter tillit fundamentalt sett seg selv, og kan kun skapes ved at den gis (Sørhaug 2003: 23). Dermed forstår jeg det slik at tillit som styringsremedie fikk gode vekstvilkår⁵⁴. Organisasjonene ble dermed sendt inn i en relasjonelt god spiral⁵⁵.

Den klareste beskrivelsen av en ytre fiende-indre samholdslogikk beskrives av informant 7. På direkte spørsmål om lederen opplevde økt konfliktnivå innad i organisasjonen i forbindelse med endringsprosessen, svarte lederen følgende:

Informant 7: *Vi har hatt en ganske grunnleggende konflikt, og da (under endringsprosessen) klarte jeg å lage en arbeidsgruppe som involverte alle, og som gjorde at folk fra begge grupperinger var med på å utforme dette, og det gjorde at det faktisk ble mer ro.*

Intervjuer: *Mer ro enn det pleier å være?*

Informant 7: *Akkurat i den perioden så ble det faktisk det, fordi folk måtte tenke på felles framtid.*

Informant 7 er dog et metodisk og analytisk interessant tilfelle. Informanten beskriver en prosess som tilfredsstillende en ytre fiende-indre samholdslogikk, men på direkte spørsmål om prosessen kunne oppfattes på den måten svarer informanten følgende:

Informant 7: *Nei, det ble ikke det altså. Det ble ikke det, for det jeg synes kjennetegner folk som jobber hos oss er at de ikke har noen følelse av at det finnes noen overordnet. De bare lever sitt eget liv og ledelse er ikke noe man har noe forhold til. Sånn at det jeg vel opplevde, var at det ikke var noe sånn opplevelse av å ta dem (den ytre instans), jeg kom bare tilbake og sa at: ”Dette her får vi ikke svar på, dette her kan vi ikke gjøre, men da konsentrer vi oss om oppgaven her, dette må bli best mulig for vår del, for vi må selge oss på best mulig måte, vi må få noe mer, ellers så er dette her helt håpløst”. Og det gjorde jo at vi felles måtte lage et godt produkt som vi kunne stå inne for, og jeg klarte jo da å få over halvparten av personalgruppen involvert i å lage den (virksomhetsideen).*

⁵⁴ Hvis man betrakter tillit og makt som egne systemer, kan denne tillitsgenereringen bli sett på som en form for *autopoiesis* (Calhoun, Gerteis, Moody, Pfaff og Virk 2003: 135-136): Tilliten som system vokser fordi det skjer svekkelser i dens binære system, altså i makssystemet. Eller for å si det med Heraklit: ”One thing increases in one way, another in another, in relation til what it lacks” (Heraklit, sitert i Freeman 1948: 33)

⁵⁵ Med psykologisk språk kan man si at dette er et eksempel på *positiv forsterkning* (Passer og Smith 2004: 211-212). Om enn på organisatorisk nivå.

Intervjuer: *Ble roen opprettholdt etterpå?*

Informant 7: *Nei... For..., det er egentlig litt festlig (ironisk), nei jeg vet ikke hva jeg skal si jeg..., men, men...*

Intervjuer: *Så de ansatte klarte ikke å ta vare på den roen som var skapt under prosessen og bruke den til å brygge bro over den gamle konflikten, slik at roen beholdt seg da prosessen var avsluttet?*

Informant 7: *Nei, nei...*

Intervjuer: *Så den gamle konflikten ligger i bunn ennå – rett tilbake til de gamle sakene?*

Informant 7: *Ja.*

Tilsynelatende er informanten i dette tilfellet inkonsistent i sine svar. Lederen beskriver helt konkret en ytre fiende-indre samholdslogikk, men svarer samtidig konkret *nei* på spørsmål om prosessen kunne kjennetegnes av å ha en slik logikk. Jeg vil i dette tilfellet påstå at logikken er gyldig likevel, til tross for informantens *nei*. Og det skyldes ikke informanten, men spørsmålsstilleren, altså meg.

Ved gjennomgang av intervjudata blir det tydelig at informantens konkrete *nei* skyldes at jeg ikke var presis nok i spørsmålsstillingen. Jeg presiserte ikke at jeg spurte om en ytre fiende-indre samholdsvirkning. ”Ytre fiende” er ikke konkret ment, men metaforisk, i hensikt av å avdekke en ”mekanisme”⁵⁶. Ikke for å finne ut av om lederne står i opposisjon mot egen ledelse. Ved manglende presisering av dette, ble resultatet at jeg rent faktisk spurte informanten om noe helt annet: Om den administrative ledelsen faktisk ble oppfattet som, eller er en fiende! I dette tilfellet er altså ikke informanten inkonsistent, men intervjueren upresis. Det kan selvfølgelig også diskuteres om informanten ikke misforsto spørsmålet, men grunnet spørsmålets meget direkte karakter svarte kontrært fordi spørsmålet ble oppfattet å true informantens lojalitet til sin ledelse. Altså at spørsmålets direkte karakter utløste en *forsvarsmekanisme* (Passer og Smith 2004: 433) hos informanten. Det er en reell mulighet for dette, men i så fall hviler igjen ansvaret på intervjueren (meg), som satte informanten i en *samtalesymmetrisk* situasjon (Fog 2004: 213).

⁵⁶ Jeg velger her å sette *mekanisme* i anførselstegn, da jeg ikke ønsker at bruken av begrepet ikke skal forveksles med mekanismeforklaringer (Elster 1999).

Samtidig har det upresise spørsmålet i dette tilfellet en positiv virkning, noe intervjuinkonsistens (i dette tilfellet tilsynelatende inkonsistens) ofte kan gi i kvalitativ metode, det generer nye funn (Fog 2004: 189). For det første kommer det eksplisitt frem at de ansatte ikke i nevneverdig grad forholder seg til lederen, eller til ledelse som fenomen, på en organisasjonsadekvat måte. Informanten setter derfor fingeren på noe som er et problem i den aktuelle institusjonen. Dette er også en kjent ledelsesproblemstilling for ledere i profesjonelle organisasjoner: ”Administrativ ledelse er besværlig og for de profesjonelle fremmed og lite ønskelig” (Strand 2004: 251).

Et annet funn genereres ved å lese mellom linjene. I og med at informanten ikke anser endringen, initiert og iverksatt av den administrative (hierarkiske) ledelsen som et angrep fra fienden, blir det tydelig at lederen er lojal mot sin ledelse. Informantens ledelse er ikke institusjonens fiende. Den samme lojalitet går igjen hos alle informantene. *Ingen* av lederne uttrykte mistillit eller illojalitet i forhold til sin hierarkiske ledelse. Lederne fortalte om en prosess som hadde vært slitsom og tung, men de skilte klart mellom sak og person, i dette tilfellet mellom endringsprosessen i seg selv og ledelsen.

8.4.2 “Ingen regel uten unntak”

Hittil har endringsprosessen kanskje fått et snev av romantisisme over seg (Silverman 2005: 8), og det virker kanskje som om institusjonssjefene og de ansatte sammen bare sto på barrikadene i solidaritet, sammensveiset av tillit og kjempet for felles overlevelse. Dessverre er ikke realiteten så romantisk. Informant 3 forteller at tillitsforholdet mellom leder og ansatte stod på stedet hvil under prosessen, og informant 1 forteller sågar at endringsprosessen faktisk tappet relasjonen mellom leder og ansatte for tillit. Beretningen til informant 1 forteller mye:

Intervjuer: Opplevde du økt konfliktnivå innad i organisasjonen i forbindelse med endringsprosessen?

Informant 1: *Nei, ikke konflikt, nei det var det ikke, men en sånn generell oppgitthet. "Er det enda noe nytt...", var litt sånn det lå over vannene der. I og med at med at jeg gjorde all styrejobben selv, jeg gjorde hele den tilsvarsjobben selv, så slapp de å anstrenge seg noe i forhold til dette. De var veldig fornøyde da de skjønnte at veldig mye ville bli ved det gamle, det var lettelsesfylt for dem, så da lot de jo meg i fred. Og de elsket at de fikk, at vi fikk, god respons på tilsvaret, at "så flinke er vi ja!". Sånn at du kan si at for dem var det jo bare gevinst til slutt å hente. Og jeg sparte dem for veldig mye rett og slett. Det lå litt i kortene at det ble sånn, jeg hadde det ikke som mål, men det rett og slett bare ble sånn.*

Intervjuer: *Fikk du mer eller mindre innflytelse over institusjonen under innføringsfasen?*

Informant 1: *Jeg fikk nok på mange måter mindre innflytelse. Jeg kunne ikke delta på så mye på den vanlige løpende måten ikke sant, så jeg ble mer på undersøkelsessiden.⁵⁷*

Intervjuer: *Ble det mer behov for å anvende autoritet og myndighet under endringsprosessen, enn før?*

Informant 1: *Nei, ikke i den perioden jeg satt og skrev tilsvaret, nei.*

Intervjuer: *I kjølvannet av den?*

Informant 1: *Nei, det føler jeg ikke. Jeg føler at det har vært mye opportunisme der hele tiden jeg. Jeg synes ikke at endringsprosessen har endret på det verken fra eller til.*

Intervjuer: *Er det mer eller mindre tillit innenfor denne institusjonenes vegger i dag enn det var før dere begynte med innføringen av bestiller-utførermodellen?*

Informant 1: *Nei... Jeg tror ikke... Det er vanskelig å vite... De ansatte vet ikke helt om jeg er på deres side eller ikke, men det er jeg jo, utad. Men jeg kan ikke..., jeg vil si det såpass vagt at tilliten til meg er nok ikke noe større enn den var nei, den er kanskje mindre.*

Intervjuer: *Hva med de ansattes tillit til deg da?*

Informant 1: *Er omtrent legio tenker jeg.*

Intervjuer: *Så det har ikke forbedret tillitsforholdet?*

Informant 1: *Nei, det synes jeg ikke.*

⁵⁷ Dette sitatet er brukt tidligere, i kapittel 8.3.

Informanten 1 er den lederen i materialet som ledet endringsprosessen med lavest grad av ansatteinvolvering (delvis autokratisk/konsulterende lederstil) og sterkest grad av oppgaveorientert atferd. Det er et kjent faktum at oppgaveorientert ledelse er en oppgaveeffektiv form for ledelse, men at effektiviteten kan koste dyrt og resultere i apati og i misnøye (Yukl 1994: 417). Spørsmålet er derfor om lederen har seg selv og sitt strategivalg å takke for tillitssvekkelsen? For å kunne svare på det må vi se på hva lederen svarte på noen andre, tidligere spørsmål:

Intervjuer: *Hva tror du dine underordnede forventer av deg som leder?*

Informant 1: *De forventer av meg som leder at jeg skal være til for dem akkurat når det ikke passer dem å ta ansvaret selv. Jeg skal være blid og hyggelig og forståelsesfull, og skjønne alt de har av egne behov. Jeg skal se det og høre det, selv når jeg ikke har sett dem på flere uker fordi de er på ferie eller avspaserer, at jeg skal ta veldig hensyn til dem. I det hele tatt; mine underordnede forventer et superindivid, som uansett hvor selvmotsigende atferd de måtte ha, så skal jeg være, presis, på flekken der og da, sånn som de vil ha meg. De skal ikke ledes med mindre de selv har bestilt det.*

Intervjuer: *Hva forventer du av deg selv som leder?*

Informant 1: *Jeg forventer noe av det jeg ser på som gode lederegenskaper, altså å bli god på dette med å delegerer og la ansvar og myndighet henge sammen, og på å stimulere folk til å synes at det er morsomt å jobbe. Og å inspirere, og det synes jeg at jeg gjør, og da hater de ansatte meg veldig, det gjør de. Jo mer jeg prøver å inspirere og gi synspunkter og sånt, og si "å, det vil jeg at du skal gå videre med", og sånt, så (svarer de)"buuu". Da blir jeg hatet altså, det synes de er så fælt, fordi de mangler denne forpliktelsen fordi de ikke er det ene eller det andre ofte, og det er begredelige greier altså.*

Intervjuer: *Tror du det har noe å gjøre med å gjøre at de også er så selvgående?*

Informant 1: *Selvrettferdige?(ironisk "misforståelse")*

Intervjuer: *Nei, at de er fagfolk og jobber autonomt?*

Informant 1: *Ja, de har jobbet der alt for lenge, de har til sammen 600 års ansiennitet, det er jo aldeles grusomt.*

Intervjuer: *Seriøst?*

Informant 1: *Ja, men de har jo jobbet der i alt fra... (lister opp en rekke, meget lange ansettelsesforhold)... og har sittet der å..., de er institusjonen, de skjønner ikke forskjell på seg og institusjonen mange av dem. De skjønner ikke forskjell på seg og klienten heller. De er jo fullstendig overidentifiserte mange av dem. Det er gresslig altså.*

Det som kommer klart fram i informant 1 sin beretning om ledelse, er at de ansatte i organisasjonen har et problem med å bli ledet. Dette er det samme som informant 7 fortalte om tidligere. Men informant 1 og 7 valgte helt forskjellige lederstrategier under endringsprosessen. Informant 7 praktiserte høy grad av ansatteinvolvering og relasjonsorientert ledelse, mens informant 1 valgte lav grad av ansatteinvolvering og oppgaveorientert ledelse. Dermed synes løsningen på spørsmålet om informant 1 valgte feil strategi å være enkelt forklart med et ja. Men det er en for enkel løsning, og den er heller ikke riktig.

Institusjon 1 skiller seg spesielt ut fra de andre institusjonene, ved at institusjonens ansatte har meget lang ansiennitet sammenlignet med de andre institusjonene generelt og institusjon 7 spesielt. Den med lengst ansiennitet ved institusjon 7, har tilnærmet like lang ansiennitet som den ansatte som med kortest ansiennitet ved institusjon 1. Og den lange ansienniteten er et problem ved institusjon 1. Informanten forteller om ansatte som har grodd fast i arbeidsmønstre og som er lite endringsvillige. I tillegg er noen av de ansatte blitt så gamle at de er nær pensjonsalder, noe som gjør at karriereambisjoner ikke lenger er en fungerende drivkraft. Å bevege de ansatte blir dermed som å bevege det ubevegelige. Dette kunne vært tolket som et "seniorangrep" og en fleksibilitetsretorikk som man kunne gått til angrep på ved bruk av Sennett (2001: 115-116). Og institusjonssjefen ville kanskje stått lagelig til for hogg, hadde det ikke vært for to andre faktorer: For det første at lederen selv ikke er en ungsau⁵⁸, og for det andre fordi lederen knytter alder, ansiennitet og manglende karriereambisjoner opp til en fjerde problemvariabel: *Overidentifisering*.

Overidentifisering er ikke i seg selv en klinisk diagnose, men slik informanten bruker termen innebærer det at de ansatte ikke klarer å skille mellom seg og klientene, og seg selv og institusjonen. Evnen til å skille mellom privat og profesjonell rolle er forvitret, de ansatte er

⁵⁸ Lederens alder er ikke noe godt argument i seg selv, men likevel ikke et ubrukelig argument: Lederen er ikke kritisk til de ansatte *fordi* de er gamle (i gamet), men påpeker at alderen ikke har gjort dem *mer* bevegelige.

dermed blitt *overinstitusjonalisert*⁵⁹: De ansatte er på denne måten nærmest blitt identisk med institusjonen⁶⁰. Å endre på institusjonen blir dermed ensbetydende med å endre personer. Å gå løs på strukturen blir derfor ensbetydende med å gå løs på de ansatte personlig. Organisatorisk endring blir dermed oppfattet som et personangrep. Dette stiller den "vanlige" identitetsproblematikken på hodet. Vanligvis oppfattes det som et organisatorisk problem at de ansatte ikke identifiserer seg *nok* med virksomheten de jobber i (Thompson og McHugh 2002: 334-354). Men her finner jeg et eksempel på at det også kan bli for mye av en god ting.

Nå kan det innvendes mot dette at all virksomhetsendring i bunn og grunn er en sosial aktivitet og at endring i struktur alltid vil innebære en endring hos aktør, og vice versa (Thompson og McHugh 2002: 251). Dette bestrides ikke her. Men i de tilfellene hvor de ansattes identitetstilknytning til en organisasjon ikke er veldig eller overdrevet sterk, kan de ansatte *velge* å attribuere en endringsårsak til organisasjonen og/eller situasjonen, og ikke til seg selv. I et tilfelle som institusjon 1, hvor de ansatte står i et symbiotisk forhold til institusjonen, blir ikke det valget en mulighet. Endringene blir ikke tilskrevet organisasjon eller situasjon, men person. Dermed utspiller det seg en kollektiv variant av den fundamentale attribusjonsfeil på gruppenivå, altså den ultimate attribusjonsfeil. *Den fundamentale attribusjonsfeil* innebærer å undervurdere en situasjons innvirkning og overvurdere de personlige faktorerens rolle, når andre menneskers atferd skal forklares. (Passer og Smith 2004: 592). Den fundamentale attribusjonsfeil på gruppenivå, er i psykologien gitt navnet *den ultimate attribusjonsfeil* (Augoustinos og Walker 1995: 252). Når lederen vil endre på virksomheten blir det dermed noe galt med lederen, ikke med organisasjonen (og dermed de ansatte). Dermed hjelper det heller ikke for lederen å lokke med at endringen medfører at det vanker en gulrot, endring oppfattes i stedet som om det svinges med pisk. De ansattes høye alder, lange ansiennitet og den kollektive institusjonelle symbiose gjør lederjobben vanskelig. Og først nå kan spørsmålet om lederen valgte gal endringsstrategi

⁵⁹ Det er meningen å strekke institusjonaliseringsbegrepet her.

⁶⁰ Olav Garsjø (2003: 414) skriver at en god institusjon blant annet kjennetegnes av at den ivaretar beboernes behov. Ved overidentifisering, slik informant 1 beretter om, er det oppstått et problem i forbindelse med denne behovsivaretagelsen. I arbeidet med å ivareta beboernes behov og forvaltningen av institusjonenes identitet har gått for dypt inn i sine roller, og dermed er de ansatte ikke lenger i stand til å skille mellom beboernes behov, institusjonens behov og egne behov. En tanke hos meg er at institusjoner med totale institusjoners karakteristika ofte kan rammes av slike problemer – at personalet antar totale identiteter.

besvares, i den grad det kan eller bør besvares⁶¹. Svaret blir klassisk sosiologisk: På den ene siden kan man svare ja. Hadde lederen valgt å involvere alle de ansatte, så hadde det kanskje tvunget de ansatte til å revidere seg selv og sin virksomhet og dermed se organisasjonen og lederen i et annet lys. Dette kunne kanskje bidratt til å løse opp i den organisatoriske symbiosen og generert mer tillit. På den andre siden kan man svare nei. I og med at de ansattes arbeidsmønster har grodd så dypt inn i organisasjonskulturen at mønstrene har slått rot, vil kanskje den eneste måten å få utført konstruktive organisatoriske endringer innebære at problemet med de ansatte må tas ved roten, altså ved at (noen av) de ansatte byttes ut. En kvalifisert antakelse går ut på at en endringsprosess med høy grad av ansatteinvolvering, uten endring i personalsammensetningen, vil gi utslag i lite dynamiske (og positive) prosesser.

Spørsmålet om lederen valgte gal strategi kan dermed ikke besvares entydig, og egentlig så besvares det ikke i det hele tatt. Og det kan det heller ikke, blant annet fordi det en annen problemstilling ikke er blitt belyst, og som heller ikke kan belyses i denne oppgaven, nemlig i hvilken grad organisasjonen i utgangspunktet tåler en endring? Empirien antyder at denne institusjonen er plaget av sykdommer som best kan kureres ved ansatteutskiftning. En endringsprosess som involverer de ”gamle” ansatte blir i dette tilfellet et nullsumspill for lederen. Dermed handler endringsprosessen i institusjon 1 om å minske transaksjonskostnadene (skade), heller enn å maksimere gevinst. Å gå løs på informant 1 med Sennett vil dermed ikke bare være å bomme på blinken, men å skyte på feil blink.

Strategien lederen valgte, ved å gjøre det aller meste selv, var heller ikke intendert: ”... jeg sparte dem for veldig mye, rett og slett... det lå litt i kortene at det ble sånn, det var ikke bare fordi... jeg hadde ikke det som mål, men det rett og slett bare ble sånn” (informant 1). Det er derfor nærliggende å tolke at lederen valgte den strategien som både var mest nærliggende og bekvem. Nærliggende fordi lederen er vant med at de ansatte ikke kommer på banen i organisasjonssammenheng og bekvem fordi det også innebar å spare alle, og seg selv, for en ugunstig kollektiv prosess⁶².

⁶¹ Deskriptive spørsmål bør helst ikke ende opp i normative svar (Kalleberg 1996: 62-63).

⁶² Ifølge Alvesson (Rasmussen 2002: 133) er kunnskapsarbeidere de ideelle underordnede og en arbeidsgivers drøm når det gjelder arbeidsmotivasjon og lojalitet. Dette skyldes både kunnskapsarbeidernes evne til egenmotivasjon og normene og kulturen i yrket. Etter mitt skjønn er det nok en meget god beskrivelse av ledelse av kunnskapsarbeidere. Men ved overidentifisering vil jeg påstå at det går en hårfin grense mellom drøm og mareritt.

8.4.3 Overidentifisering – gjenbesøkt

I forrige avsnitt har jeg knyttet overidentifisering tett opp til den fundamentale attribusjonsfeil og til organisatoriske forhold som alder og ansiennitet. Overidentifisering er ikke en klinisk diagnose, men et begrep som informant 1 lanserer som en metafor på de ansattes tilknytning til institusjonen og klientene.

Denne termen er dog ikke ukjent i akademia. Derimot er den sentralt tilknyttet vitenskapsteoretisk debatt. Termen overidentifisering er en vanlig brukt oversettelse av det engelske begrepet ”going native” innenfor vitenskapen, og er en betegnelse på de tilfellene hvor forskeren ikke mestrer å balansere nærhet og distanse til forskningsfeltet. Ved overidentifisering er forskeren kommet alt for nært innpå forskningsfeltet, hvilket innebærer at forskeren overidentifiserer seg med en gruppe og underidentifiserer seg med en annen (Kalleberg 1996: 45). I dette tilfellet er dette altså hva lederen mener har skjedd med de ansatte: de har ”gone native” i egen organisasjon.

9. Analyse del 3: Motivasjon og identitet

Alle måtte arbeide hardt, men det var det ingen som hadde vondt av – tvert imot! Så morsomt hadde det ikke vært i Linjeflyg på mange år. Nå visste alle hvorfor de arbeidet, og mot hvilke mål, og da kan man gjerne arbeide hardt!
(Carlzon 1985: 30)

I ”Riv pyramidene” boltrer Jan Carlzon seg i endringsledelsens gleder. Endring er mer morsomt enn det er slitsomt, og i følge Carlzon er det å jobbe mot tydelig definerte mål ofte motivasjon nok i seg selv. Både når Carlzon (1985: 37, 75) skriver om endringsprosessene i Linjeflyg og i SAS, peker han på at det er viktig at de ansatte identifiserer seg med bedriften for at de skal være motiverte for arbeidet. Men da skriver han om de ansattes motivasjon⁶³. Å finne litteratur om motivering av ansatte er ingen vanskelig sak (se for eksempel Drucker [1955] 1989: 298, Taylor 2005: 111, Thompson og McHugh 2002: 295, Yukl 1994: 143). Å finne litteratur om motivering av ledere, det *er* en vanskelig sak. Min tanke er at det kanskje ikke er blitt produsert så mye litteratur om motivering av ledere da det lenge har rådet en tankegang om at ledere motiveres av makt, myndighet, prestisje og god lønn alene, og at disse fire motivasjonspremissene er nok? I dette empiriske tilfellet er dog ikke disse fire premissene tilstede. Spørsmålet blir dermed hva som motiverer de intervjuede lederne?⁶⁴

Makt og myndighet har de riktignok til en viss grad, men de er ikke enige om omfanget. Noen av informantene mener at de har ganske mye makt og myndighet, mens andre mener at de ikke har særlig mye av det. Det er altså ingen etablert maktkonsensus blant informantene. Prestisje er det ingen som snakker om, men det kan vel antas at de får en del prestisje innenfor sitt felt ved at de har en lederstilling og er forvaltere av god faglighet. God lønn kan man derimot ikke si at de får. Ser man på antall ansatte og klienter, og budsjettet de forvalter, tjener lederne beskjedent. Og i og med at de ansatte går turnus, har flere av de ansatte høyere årsinntekt enn lederne selv:

⁶³ Hovedpoenget til Carlzon (1985: 171-183) er dog at man må ”rive pyramidene”, det vil si lede gjennom å delegere, altså gi de ansatte mer ansvar og myndighet. Om Carlzon forfekter (en mild?) *naiv humanisme* (Colbjørnsen 1999:116), kan nok for øvrig diskuteres.

⁶⁴ Det er for øvrig mye innsikt å hente i Colbjørnsen mfl. (2001: 156-173) om hva som *tenner* ledere. Forfatterne utleder dog ikke en motivasjonsteori som er overførbar på dette empiriske materialet i etterkant av intervjuene. Imidlertid finner Colbjørnsen mfl (2001: 159) at 1) vekst, 2) trygghet/fleksibilitet og 3) materielle forhold er viktige motivasjonsfaktorer for lederne i det utvalget.

Informant 5: *Jeg er ikke den som tjener best her... Det er i alle fall tre-fire som tjener bedre enn meg.*

Det å være institusjonssjef er altså ikke en lederjobb hvor pengene er den største motivasjonsfaktoren. Lederne hadde tjent bedre på å gå vakter. Jeg spurte derfor alle institusjonssjefene om de fikk noen motivasjonsinitiativer i forbindelse med endringsprosessen, kanskje i form av bedre lønn, bonus eller annet. Svaret på det var nei, fra alle sammen. Likevel forteller alle om at de sto på med et voldsomt trykk. Så hva var det da som motiverte lederne for å legge inn en voldsom ekstrainsats under endringsprosessen?

Intervjuer: *Fikk du noen motivasjonsinitiativer, som for eksempel lønnsforhøyelse, bonus eller annet?*

Informant 1: *Nei.*

Intervjuer: *Hva holdt motivasjonen din oppe da?*

Informant 1: *Vi var selvmotiverende, jeg var selvmotiverende og det var de andre lederne også. Vi prøvde å motivere hverandre ved å si at "dette kan jo gi oss en mulighet til faktisk å få litt mer tydelige institusjoner". Og de som fant ut at de fikk muligheten til å endre mandat, og faktisk føle at det var seriøst, at de ikke skulle ta inn klienter fra en annen type målgruppe for å fylle opp belegget, de har nok fått litt mer drahjelp til å ha lavt belegg, det har vært gehør og konsensus om at det måtte bli slik. Det var jo motiverende å gjøre det faglige bedre, eller få tydeliggjort det faglige arbeidet. Fordi vi som ledere er jo fagfolk alle sammen...*

Intervjuer: *Så motivasjonen kom nedenifra?*

Informant 1: *Ja, motivasjonen kom nedenifra. Eller fra oss selv. Den kom jo ikke fra personalet heller, for det har vært mye motstand mot dette i personalgruppene rundt omkring.*

Intervjuer: *Fikk du noen motivasjonsinitiativer, som for eksempel lønnsforhøyelse, bonus eller annet?*

Informant 3: *Nei, jeg gjorde ikke det. Jeg håpet kanskje at vi i denne prosessen her kunne forhandle om lønnen vår også, men det fikk vi etter hvert noen ganske klare og tydelige signaler på at ikke var aktuelt nå, det lå ikke inne i den pakken her. Lønnsforhandlinger skjer liksom andre steder da... Men jeg var uenig i det, for vi hadde jo egentlig fått beskjed om at vi kunne forandre på alt, både på rammer, økonomiske rammer, på stillinger, på plasser, på alt, så jeg mener at lederlønn ville vært en helt naturlig ting å forhandle om i den samme prosessen. Men det sa min sjef at det var det ikke rom for.*

Intervjuer: *Hva motiverte deg da?*

Informant 3: *Motivasjonen er jo å få til noe bra på institusjonen vår, det er det som er motivasjonen, at jeg har lyst til å drive enda bedre.*

Intervjuer: *Fikk du noen motivasjonsinitiativer, som for eksempel lønnsforhøyelse, bonus eller annet?*

Informant 4: *Nei.*

Intervjuer: *Hvordan holdt du da motivasjonen oppe?*

Informant 4: *Jo, altså... Hmm... Det har jeg aldri blitt spurt om... Jeg tror kanskje at en motivasjonsfaktor helt klart var at jeg mener vi har et bra produkt her, og prosessen var en mulighet til å vise og markedsføre det produktet...*

Intervjuer: *Vil du si at motivasjonen var faglig fundert?*

Informant 4: *Ja, helt åpenbart.*

Intervjuer: *Fikk du noen motivasjonsinitiativer, som for eksempel lønnsforhøyelse, bonus eller annet?*

Informant 5: *Vi fikk åpning for å bruke mer lønnsmidler (til å bruke ansatte for å dekke opp for økt møtevirksomhet), men da året var ferdig fikk jeg ikke en krone. Derimot fikk jeg med meg en regning inn i det nye året for merforbruk fra det forrige. Så selv om jeg da pekte på at det var avtalt, så fikk jeg likevel med meg et underskudd inn i neste år...*

Intervjuer: *Hva motiverte da?*

Informant 5: *Ja, det var vel at dette skulle bli en god institusjon, både å bo på og jobbe i.*

Disse sitatene er alle representative for institusjonssjefene. Motivasjonen er tvers gjennom faglig begrunnet. De som i tillegg håpet på å kunne forhandle om bedre lønn, måtte kaste det håpet over bord, og fortsette å la seg motivere av det faglige, av seg selv og av samspillet med de andre lederne. De ansatte ved de ulike institusjonene var dessuten motivert i varierende grad for å delta i endringsprosessen. Ingen av lederne rapporterer heller om ”heiarop” fra den høyere, administrative ledelsen. Motivasjonsarbeidet ble altså noe lederne selv måtte stå for.

Lederne forteller at de jobbet mange timer overtid, for eksempel anslo informant 1 å ha jobbet omtrent ett kvart årsverk med overtid på under et halvt år. Men i og med at lederne lønner seg selv over eget budsjett, fant de ikke penger på budsjettet til å gi seg selv overtidsbetalt. Og de mange timene overtid de ikke tok ut i lønn, rakk de heller ikke å ta ut i avspasering, det var for mye å gjøre. Lederne jobbet dermed veldig mange timer overtid gratis. Og for å rekke over alt arbeidet overførte flere av lederne ferie som de ikke rakk å ta ut til året etter. Arbeidsmengden lederne måtte takle ligger dermed ikke langt unna, og om ikke på linje med, den arbeidsmengden som ansatte i den nye kunnskapsøkonomien må tåle (Rasmussen 2002: 131-144).

Disse svarene gjør dermed at det ikke er urimelig å si at lederne virkelig utviser et flammende engasjement for institusjonene og faget. Det er nesten så man skulle tro at de leder misjonerende organisasjoner, fordi lederne er delt i synet på *grunn*motivasjon (Mintzberg 1989: 221-35)⁶⁵. Noen av lederne var motiverte for å gå inn i kontraktsstyring, andre var mildt sagt umotiverte – likevel var det ingen som sparte på kruttet under prosessen. Som vi ser er ledernes engasjement gjennomgående høyt, men noen informanter skiller seg særlig ut. I kapittel 8.4.2 fortalte informant 1 om problemene knyttet til overidentifiserte ansatte i organisasjonen, men dette er ikke et enestående funn. Flere av lederne identifiserer seg også sterkt med ”sine” institusjoner, men særlig en leder peker seg ut, det er informant 2.

⁶⁵ Dette er en organisasjonstype som blir tatt opp igjen i neste kapittel).

9.1 Total identifisering (institusjonell identitet og dens konsekvenser)

Informant 2 har en meget sterk relasjon til "sin" institusjon, såpass sterkt at anførselstegnene kan sløyfes, informant 2 er institusjonen. Og overidentifisering er ikke mindre problematisk å håndtere på ledernivå under en endringsprosess, enn det er å håndtere overidentifiserte ansatte. Dette gjorde endringsprosessen til en smertefull affære for informant 2. Da jeg ba informant 2 om å beskrive virksomhetens identitet og knytte den til endringsprosessen kom lederens tette forhold til institusjonen tydelig fram:

Intervjuer: *Hva vil du si er særegent for denne institusjonens identitet?*

Informant 2: *En ekstrem individualistisk tilnærming til brukeren.*

Intervjuer: *Er det noe du har gått i bresjen for?*

Informant 2: *Ja. For å si det på en annen måte; jeg er eksponent for forskjellsbehandling... Bare for å utfylle det litt, når jeg mener forskjellsbehandling så er det basert på en vurdering av brukergruppen, om at de har forskjellige ferdigheter, forskjellige forutsetninger og forskjellige evner til å mestre forskjellige hverdagslige arbeidsoppgaver ... Det er mange klienter vi hjelper med diverse formaliteter, og mange vi ikke gjør det med fordi vi vet at mange klarer det utmerket, mens andre ikke klarer det. Så det er helt sånn enkelt konkret... Varemerket vårt, det er individuell tilnærming. Varemerket vårt nummer to det er få, enkle, husregler. Der vi erstatter husregler med forventning om solidaritet, hensyntaken i første rekke til medbeboere.*

Intervjuer: *Så enkle, basic rules altså?*

Informant 2: *Enkle, basic rules... Og de få hovedreglene går på at husleien skal betales, alminnelig folkeskikk skal vises, besøk er hyggelig under forutsetning av at både vert og gjest er i adekvat form, det er de få, enkle reglene vi har.*

Intervjuer: *Overgangen fra tradisjonell drift til BUM, hva innebærer det for driften av din institusjon?*

Informant 2: *Tidsspillet... Det innebar at vi måtte vurdere alt vi har gjort, det innebar en selvinkvisisjon og om det var bra nok, om det var greit nok, om det var i pakt med god fagetisk standard, det vi holdt på med. Det er den positive biten. Og det var viktig, rett og slett en kravstor selvevaluering. Det var et plusselement i den prosessen. Vi fikk en mal, eller matrise som det så vakkert het, som vi skulle jobbe ut i fra, og den jobbingen internt, det var en god prosess for oss. Ja, det var det. Jeg kan for så vidt utfylle det, men ja, det var bare allright. Det var det.*

Intervjuer: Kan du si noe om hvilke direkte effekter overgangsarbeidet hatt på deg som leder?

Informant 2: Faglig sett, så ble jeg fremmedgjort, i forhold til idegrunnlaget, i forhold til de bærende visjoner som har vært utviklet her i, på dette tidspunkt, i nesten xx år (mange år). Jeg følte at jeg ble fratatt den individuelle vurdering på hvem som kunne hjelpes innenfor vårt system.

Intervjuer: Og det siste har vel dere sett på som deres særtegn?

Informant 2: Ja.

Informant 2 er både en leder som har forankret sin identitet dypt inn i organisasjonen, eller som har forankret institusjonen dypt inn i sin egen identitet, og dette har hatt organisatoriske konsekvenser. Dette sitatutsnittet er hentet fra kapittel 7 (7.3):

Informant 2: ... Det er en så fåtallig personalgruppe at jeg tillater meg å se bort i fra en del av det organisasjonsteoretiske lærebøker på hva ledelse skal være, med faste strukturer, med organisasjonskart, med forutsigelighet, med regelverk, med trygghet i det som skal foregå på hele vakta, her er det en så liten gruppe, at ledelse er primært det å entusiasmere fellelskap, fellesinteresser, for å hjelpe også de mest utilgjengelige situasjonene et lite skritt videre.

I diskusjonen av dette sitatet i kapittel 7, skrev jeg at det nok er å gå for langt å si at denne lederen utøver et karismatisk herredømme (Weber [1921/1922] 2000: 98). Imidlertid sådde jeg ingen tvil om at lederen nok har et ønske om å utøve en form for karismatisk autoritet (Sørhaug 2004: 261), og at informanten mest sannsynlig gjør det. Det er nok ganske trygt å si at informant 2, så langt det er mulig innenfor en offentlig virksomhets struktur, leder i kraft av karismatisk autoritet og baserer sin ledelse på verdirasjonelle styringsmedier⁶⁶.

”Ledelse kan være et substitutt for struktur, og når regler og rammer er i forandring, skapes det både rom og behov for ledelse – gjerne for ny ledelse og mer ledelse”, skriver Sørhaug

⁶⁶ I en tidligere fotnote drøftet jeg skillet mellom verdirasjonellitet og formålsrasjonalitet, og at Sørhaug (2003: 16) skriver at det i bunn og grunn er umulig å produsere fram en ren formålsrasjonalitet. Å produsere ren verdirasjonellitet kan vel dermed også forventes å være vanskelig, og kanskje like umulig. Men i tilfellet informant 2, innebærer ledelse en *rendyrking* av verdirasjonellitet. Det drister jeg meg til å påstå. Det betyr likevel ikke at det faktisk er mulig å dyrke den fram. Som jeg var innom da makt ble utlagt som begrep; hensikt og handling trenger ikke å gi utelling i ønsket resultat (Engelstad 1999: 19).

(2004: 312), og her treffer sitatet meget bra. I institusjon 2 har lederen substituert struktur med ledelse. Og da hverdagen ble snudd på hodet var det ingen struktur for lederen å falle tilbake på. Det i seg selv var en slitsom prosess for lederen og innvirket på lederens evne til å få utført sine vanlige lederoppgaver. Men det strukturelle fravær ble et enda større problem da virksomheten skulle innpasses i en matrise. Å innpasse det informant 2 selv omtaler som ”positiv anarkisme” og ”et strukturløst regime” inn i en matrise, ble svært vanskelig å få til. Resultatet var at det som informant 2 omtaler som en svært velfungerende organisasjon, endte opp med å bli vurdert som en vanskjøttet organisasjon: Informanten forteller om evalueringen av tilsvaret:

***Informant 2:** ... jeg skal gå med på at jeg på noen punkt ikke i tilstrekkelig lojal grad svarte detaljert på matrisen, fordi flere av de spørsmålene der, de var på en måte uaktuelle for oss. Et eksempel; spørsmål om vi hadde opplæringsplan på institusjonen. Nei, det har vi ikke, det har vi aldri hatt. Samtidig med det, så er vi den institusjonen som har brukt mest økonomi på kurs og utdanning. I alle år så har vi betalt kurs, utdanning, kursrekker, for ansatte som har villet det. Vi har hoppet på diverse prosjekt som har kommet i løpet av budsjettåret. Så rent faktisk har vi brukt mer penger enn noen annen av institusjonene vi sammenligner oss med til utdanning og kurs. Det har skjedd dels på grunn av måte å disponere budsjettet på, dels ut i fra, synes jeg, grunnleggende solidarisk tanke til, fra kolleger, det vil si, det har i enkelte perioder, så har kursdeltakere hatt fri med lønn fordi medarbeidere har gått alenevakt eller backett opp sånn. Så det har vært i alle år en solidaritet og en upbacking internt, som gjør at vi har drevet med kurs og utdanning som er på et nivå som er langt over det vi har budsjettet til. Men i og med at vi ikke har opplæringsplan, så var det ett punkt som sto åpent i vårt svar, altså var det et stygt og stort minus, eller for å si det på en annen måte; tap av poeng. Og slik har vi flere andre punkter også, og derfor så opplevde jeg det så ekstremt urimelig...*

Informant 2 mener at en institusjon av den type informanten leder, på mange måter faktisk ikke kan, eller meget vanskelig kan tilpasses en matrise:

Informant 2: De som er brukere her, er personer som har levd i en svær miséretilstand i 10 til 15 til 20 år, der dårlig problemløsning har vært av de få gjennomgangsmelodiene som de har. Det er en virkelighet. Og for å få gjort noe med den virkeligheten der, så er det snakk om en sterk, seriøst og gjennomtenkt krig mot la oss si 20 års misére, og for å vinne den krigen, så må vi alle fall ha to år. Og da blir det absurd at jeg skal kunne vise til resultat etter to måneder, etter tre måneder, det er reinspikka tøv, da blir virksomheten redusert til en kennel omtrent... Ja, jeg skal styre meg nå, men i alle fall, så var denne forhandlingsposisjonen, der det var bestemt at vi skulle godkjennes eller ikke godkjennes, så vi måtte da omarbeide en del. Vi måtte file noe på formålsparagrafen vår, vi måtte file noe på organisasjonskartet, vi måtte lage noen organisasjonskart som var slik som de vill ha de... Fader til... Det som betyr noe er at personalgruppa fungerer, samarbeidet med fellesskapet driver fram kompetente prosjekt, det være seg individuelt på hver enkelt beboer... Det som betyr noe er at det er en sammensveiset personalgruppe som ikke er sykemeldt, som drar i samme retning, og fagkonsulenten som er tegnet inn i kartet i stab, eller i linje, hva i h... betyr det da, tenker jeg?... Men det er viktig... Og tilbake igjen til det jeg sa en eller annen gang for lenge siden, så er vi så få at jeg mener all verdens organisasjonsteori til tross, så mener jeg at jeg tillater å skape tett uformelt regime, der forholdene er klare, er muntlige, gjerne strukturløse, men alle vet plassen sin, alle vet oppgavene sine, alle vet styrkene sine, alle vet svakhetene sine, alle er klar over sine følelser, sine begrensninger, sine styrker, og det vet vi alle sammen om hverandre, og da blir organisasjonskartet av sekundær interesse. Men sånn var det ikke i det forhandlingsmøtet, der var det et stort poengtap at vi ikke hadde fulgt malen lojalt nok, noe som i sin tur resulterte i en nådeløs reaksjon...

Endringsprosessen ble derfor en kostbar affære for denne lederen: Manglende formell organisasjonsstruktur og sammenvevingen av personlig og institusjonell identitet, kombinert med lederens symboltunge måte å tolke institusjoner på, var nødt til å kolliderer fullstendig med en matrise utformet i et verktøyperspektiv. Da det var tid for dom, det ble ”dommedag”. Kritik av institusjon ble synonymt med kritikk av person og endringsprosessen totalt ble dermed en meget smertefull affære for denne lederen:

Intervjuer: Totalt; ser du på endringsprosessen institusjonen (du) har gått gjennom som positiv eller negativ?

Informant 2: Negativt. Men det går jo svært mye på meg.

Intervjuer: Henger det sammen med symbiosen mellom person og institusjon?

Informant 2: Helt klart, og det er jo et minus.

Vanskelighetene som informant 1 fortalte om på sin institusjon, med ansatte som var ”overidentifiserte” møtes altså igjen i institusjon 2, men denne gangen på ledernivå. Men en viktig forskjell mellom de ansatte i institusjon 1 og lederen i institusjon 2, er at lederen i dette tilfellet erkjenner overidentifiseringen⁶⁷. Men til tross for at lederen erkjenner overidentifisering og erkjenner å ha begått den fundamentale attribusjonsfeil, er ikke det til hjelp for lederen. Erkjennelse blir ikke synonymt med lindring, personangrepet følte like reelt for lederen til tross for evne til erkjennelse.

Det blir vanskelig å avgjøre om prosessen ble meget tung for informant 2, fordi lederen ble et offer for sin egen identifisering og organisering, eller om lederen ble utsatt for en evaluering av aktører som ikke har fullgod kunnskap om hva institusjonsdrift innebærer. Det er et spørsmål som forsøksvis kunne ha bli gitt et svar hvis jeg hadde vært tilstede (noe jeg ikke var), men informant 2 peker selv på at den sterke personlige inntoning ikke var ”hjelp til selvhjelp” i prosessen. Men lederen utøver også kritikk av evalueringen, og etterlyser større kunnskap om det sentralt. Det er altså mye som kolliderte i tilfellet institusjon 2, men først og fremst var dette nok en ideologisk kollisjon, som fikk anledning til å materialisere seg.

Informant 2 kan vurderes som et ”offer” for et system som prøver å presse et verktøyperspektiv over institusjoner som i aller høyeste grad er tuftet på en symbolperspektivtankegang. Det er også plausibelt å påstå at lederen ble lidende under en endringsprosess som kunne vært lagt opp langt bedre fra administrativt hold. Men det siste er for øvrig likt for alle, og ikke alle lederne opplevde evalueringen som like ille som informant 2. Noe av årsaken til at evalueringen gikk ille mener jeg derfor ikke kun handler om kollisjon på ideologisk nivå og dårlig administrativ ledelse, men at dette også handler om lederens valg av strategi under endringsprosessen. For lederen, som jeg beskriver som overidentifisert, er sannsynligvis ikke den eneste som er det ved institusjon 2. Lederen forteller om en organisasjon som er velfungerende og det virker som om det er lite kamp

⁶⁷ Her kan det selvfølgelig diskuteres om de ansatte i institusjon I også faktisk har evne til å erkjenne overidentifisering, men at de ikke ble gitt sjansen til å gjøre noe med dette problemet fordi de ble ”spart” (informant 1) under endringsprosessen. Det kan dog ikke besvares uten å samtale med *både* de ansatte i institusjon 1 og 2, for det er en reell sjanse for at de ansatte i begge institusjonene er overidentifiserte; informant 1 omtaler sine ansatte som det, og informant 2 omtaler seg selv som det og beskriver i tillegg å ha full støtte fra sine ansatte. Å følge dette sporet blir ikke mulig i denne oppgaven; men hvis de ansatte er overidentifiserte i begge institusjonene, så er det et interessant funn i seg selv.

mellom lederen og de ansatte. Om hvordan de ansatte fortonet seg til lederen under endringsprosessen forteller informant 2: ”jeg fikk jo fantastisk mye backing og solidaritet i fra medarbeidere”. Min tanke om at informanten leder en institusjon hvor det er godt å jobbe, styrkes her av lederens valg av formulering. Lederen omtaler nesten ustanselig de ansatte som medarbeidere, noe som fungerer avhierarkiserende rent språklig. Det kan selvfølgelig innvendes at dette kan være en hersketeknikk å ordlegge seg slik, og at de organisatoriske virkeligheter blir tilslørt, men i dette tilfellet vil jeg si at det ikke stemmer. Jeg fikk et distinkt inntrykk av at organisasjonen fungerer godt, at den er velfungerende til tross for at både lederen og de ansatte er overidentifiserte. Men denne kollektive overidentifiseringer slår tilbake på lederen når det skal lages mandat og virksomhetside. Det er ingen som fungerer som ”djevelens advokat” og gruppetenkningen får blomstre (Janis og Mann 1977: 129-133). Dermed er det ingen som ser at de er i ferd med å *ikke* tilfredsstillе kommisjonen som skal evaluere institusjonen.

Dessuten er det en stor mulighet for at gruppetenkningens uheldige konsekvens blir negativt forsterket av at det er de ansatte som produserer teksten til virksomhetsideen og mandatet. De ansatte er de som har minst erfaring fra det ”administrative gamet”. Sjansen for at de ansatte skal tilfredsstillе den *formen* administrasjonen ønsker, er derfor mindre enn hvis lederen hadde tatt større del i tekstproduksjonen. Det er derfor plausibelt å anta at delegering i dette tilfellet derfor ikke gagnet mandatet og virksomhetsideens kvalitet – eller *administrative salgbarhet*. Lederen får dessuten også svi for at det ikke ble tilslørt at ledelse har fungert til fordel for struktur i organisasjonen. Det er ikke målbart. Denne kombinasjonen av flere faktorer var nesten nødt til å medføre store personlige konsekvenser for lederen.

Samtidig, til tross for at lederen i dette tilfellet ikke gjorde situasjonen lettere for seg selv, betyr ikke det at den administrative ledelse nødvendigvis skal slippe unna. Det er mitt inntrykk at tilretteleggingen og oppfølgingen ikke var god og at evalueringen ikke fungerte sosialt eller organisatorisk adekvat. For alle ledere vil det være en suboptimal situasjon å bli satt i, og for den, eller de, med meget sterk organisatorisk identifisering vil dette oppleves katastrofalt, noe det gjorde for informant 2.⁶⁸

⁶⁸ Informant 2 fremstår som den rake motsetning til ”the gamesman” (Sørhaug 2004: 222-223).

9.2 Institusjon som et eksempel på en misjonerende organisasjon?

Jeg skrev i forrige kapittel at ledernes evne til egenmotivering kunne lede en til å tro at dette var en studie av ledere i misjonerende organisasjoner (Mintzberg 1989: 222-35). Uansett, overidentifisering eller ikke blant de ansatte i institusjon 2, det bildet lederen tegner av sin institusjon, relasjonen til sine medarbeidere og beskrivelsene lederen gir av sin egen ledelse, skiller seg ut fra de andre informantenes beskrivelser. I dette tilfellet er det plausibelt å påstå at institusjon 2 i praksis fungerer som en misjonerende organisasjon. Lederen forteller om en organisasjon som har substituert struktur med ledelse og ideologi, lederen fremstår som karismatisk og legger ikke skjul på at karisma blir en sentral styringsremedie. Normer koordinerer styringen og den indre reguleringen, mens ”tekniske” retningslinjer kommer i en annen rekke. Alt dette er kjennetegn for beskrivelsen av en misjonerende organisasjon (Mintzberg 1989: 223). En diskusjon som det derfor kan være verdt å følge for organisasjonsforskningen er skille mellom det som her er blitt omtalt som ”overidentifisering” og den misjonerende organisasjon. Jeg antar at det er et hårfint skille mellom disse kategoriene.

9.3 Ingen regel om 1:1-forhold mellom grad av institusjonell identitet og personlige omkostninger

I og med total identifisering gir store personlige konsekvenser, så kan man kanskje forledes til å tro at høy identifisering gir ditto høye omkostninger. Dessverre kan ikke omkostningene skaleres slik. Det blir ikke riktig å si at høy grad av identifisering hos lederne (og for den saks skyld de ansatte) automatisk innebærer store personlige omkostninger. Andre ledere i utvalget, som i høy grad identifiserer seg med institusjonene, opplevde ikke at de personlige omkostningene var like store som hos informant 2. Evne til å distansere seg er altså ikke

synonymt med evne til å spare seg⁶⁹. Informant 7 representerer den lederen som er ”nest mest” knyttet til ”sin” institusjon⁷⁰:

Intervjuer: Hvis du skulle identifisere deg med institusjonen på en skala fra en til ti, hvor 1 er ren antipati og 10 er symbiose, hvor vil da selv plassere deg på skalaen?

Informant 7: Syv til åtte... Om jeg har satt mine avtrykk der oppe det vet jeg ikke, det er ikke så farlig, bare vi er kommet videre ikke sant... Jeg tror ikke man får til noe alene, altså, det har jo hele tiden vært støttespillere som har vært med på dette her. Men, det er sikkert en sykdom tenker jeg, men det er få som er villig til å gi ferien sin og sånn for en tåpelig institusjon, men det er mulig man må jobbe i sosialsektoren for å gjøre sånne dumme ting, for jeg tror ikke jeg er den eneste altså. Men det blir så sentralt! Jeg synes det er ganske morsomt å være på sånne lederseminar eller høre om ledelse på tv og høre den der distansen til jobben, og da tenker jeg ”hmm, ja vel, distanse fra jobben ja, det er fint!” (ironi). Når du jobber med sosialarbeidere så skiller ikke de veldig mellom privatliv og jobb, nei, så hvis det er skilsmisse på gang eller en av ungene er syke, så er jeg den første til å få vite det og må forholde meg til det ikke sant?! Det samme med klientene, mangler de primærkontakten så vroom inn på kontoret til meg... Det blir så sammenvevd vet du, at noen ganger så er det litt sprøtt. Det gjør det.

Intervjuer: Blir det litt symbiose?

Informant 7: Ja (ler), jeg er ikke sikker på at det alltid er veldig sunt, det er jeg ikke, men jeg tror det er nødt til å bli sånn i og med at det er så få midler vi har, i og med at vi lever så tett innpå hverandre, med hverandre...

Denne informantens egen plassering som en 7-8 på en skala fra 1 til 10, kombinert med hva informanten faktisk forteller; blant annet at ferie ofres for jobben, er klare tegn på at lederen identifiserer seg i høy grad med institusjonen. Men denne lederen opplevde ikke at de personlige kostnadene vedheftet endringsprosessen var like store som informant 2.

Dette gjelder også de andre lederne. De betoner at endringsprosessen var knallhard å gå igjennom, at den slet på dem og at de ikke fikk delta på de premissene de hadde trodd.

⁶⁹ Lederen som distanser seg fra sin lederrolle, vil ende opp med å ramme alle med sin rolledistanse (Sørhaug 2004: 31-32). Så når jeg her skriver at evne til å distansere seg ikke er synonymt med evne til å spare seg, mener jeg evne til å skille sin personlige identitet fra den institusjonelle identitet. Ikke sin personlige identitet fra lederidentiteten. Det er forskjell på å være konge i et land og å være landet, i alle fall i de fleste kontemporære monarkier.

⁷⁰ I den grad et så lite kvalitativt materiale kan skaleres.

Lederne var av den oppfatning at de skulle delta mer aktivt i utformingen av endringsprosessen enn det de faktisk fikk gjort. De hadde blitt forespeilet at de skulle ”spille mer ball” med den administrative ledelsen, slik at premissene for endring ble mest mulig adekvate for alle parter. Men det skjedde ikke. Istedenfor kom det en bestilling ovenifra, altså en matrise som skulle besvares og som var grunnlaget for endringene. Dette gjorde at endringsprosessen ble enda tyngre:

***Informant 3:** Etter hvert som vi fant ut at vi får ikke påvirke noe, de bruker bare det samme som de har brukt på de private, og så ble det bare en svær jobb... Du spør om hva som motiverte, da vil jeg si at vi egentlig ble ganske demotiverte etter hvert, det ble bare rett og slett mer arbeid...*

***Informant 5:** Vi hadde vi en forståelse om at vi skulle være deltakere og ikke statister... Men vi fikk veldig raskt en statistrolle... Og det påpekte vi ganske mange ganger, at det måtte de gjøre noe med, det skjedde ikke...*

Dette til tross, ingen av lederne, verken de som identifiserer seg meget høyt med sine institusjoner eller de lederne som ikke identifiserer seg så mye med institusjonene de leder, opplevde at prosessen fikk den samme personlige dimensjonen som informant 2 beskriver. Ut fra dette utvalget kan det derfor sluttet at det ikke kan postuleres noen lovmessighet om at det eksisterer et 1:1-forhold mellom grad av institusjonell identitet og personlige omkostninger under en endringsprosess. Omkostningene kan være store både med lav og høy identifisering. Men ved institusjonell og personlig symbiose får endringsprosessens personlige konsekvenser som er i en klasse for seg selv. Det er plausibelt å anta at virkningen vil fungere etter den fundamentale attribusjonsfeils mekanisme, og dermed slå meget positivt ut når endringsprosessen gir positive utslag.

10. Analyse del 4: Hva skiller endringsledelse fra vanlig ledelse?

Det finnes ingen enhetlig teori som heter ”endringsledelse”. I Kjell Grønhaug, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann (2001: 269-290) sammenfattes mye av litteraturen som er skrevet om endringsledelse. Mitt inntrykk er at det er mye innsikt å hente ut av deres sammenfatning, men til samme tid vil det preskriptive element som ligger i deres tekst aldri passe inn i hver virksomhet. Å skille mellom hva som det er som skiller ”vanlig ledelse” fra endringsledelse, må derfor relateres til hvordan ledelse utspiller seg og utøves i de forskjellige studerte profesjonelle organisasjonene. På samme måte som at ”god ledelse” og ledelse i seg selv, må relateres til konteksten den finner sted i (Selznick [1956]1997: 31, Sørhaug 2003: 74), må ”endringsledelse” også relateres til kontekst.

Intervjuer: Hvis du skulle oppsummere; hva vil du si at er de viktigste kjennetegn ved å lede under endringsprosess?

Informant 1: Det er jo å vite hvilket mål du skal i altså. Min overordnede sa: ”Veien blir til mens vi går...”. Men man kan ikke si det hvis man setter seg i en båt altså! Det er ikke sant! Du må vite hvor du skal! Man kan ikke bruke det fjollete, tåpelige utsagnet i en profesjonell hverdag! ... Vi kan for eksempel ikke si til klientene: ”Det er ikke så farlig med målet, vi bare prøver oss litt frem vi, du klient. Veien blir nok til mens vi går den...” Det er ikke å være profesjonell, det er å være helt bevisstløs! Klientene har ikke noe bruk for det.

Intervjuer: Hva skiller endringsledelse fra ”vanlig” ledelse?

Informant 1: Det er innmari viktig å holde tunga rett i munnen altså, hehe, og være veldig bevisst på hva som er det viktigste å prioritere. Og skape trygghet i personalgruppen for at vi klarer, for at vi helt klart skal klare denne endringen...

Intervjuer: Hvis du skulle oppsummere, hva vil du si at er de viktigste kjennetegn ved å lede under endringsprosess? Hva skiller endringsledelse fra ”vanlig” ledelse?

Informant 3: Den viktigste forskjellen er jo det at de ansatte ikke kan lene seg på rutinen, på en institusjon som tikker og går...

Intervjuer: Hvis du skulle oppsummere, hva vil du si at er de viktigste kjennetegn ved å lede under endringsprosess? Hva skiller endringsledelse fra ”vanlig” ledelse?

Informant 4: Det er jo det på en måte å finne ut: Hva er endringsbehovet? Hvilke endringer bør man gjøre? Greie å finne ut det, greie å diagnostisere det, og dernest få folk med på det... Det beste er at folk selv kan være med å se at her er det behov for å endre på ting – å få folk med i den prosessen.

Intervjuer: Hvis du skulle oppsummere; hva vil du si at er de viktigste kjennetegn ved å lede under endringsprosess? Hva skiller endringsledelse fra ”vanlig” ledelse?

Informant 7: Skal jeg fortelle deg hva som er vanskeligst?

Intervjuer: Ja, gjerne det!

Informant 7: Det som er vanskeligst er å få de ansatte til å tro på den. Og det skyldes at vi har hatt så mange omstillingsprosesser, at de kommer som perler på en snor altså! Og den ene gangen etter den andre så har folk sagt ”å dette er spennende, det vil jeg være med på!” Og så videre, og så dør det bort, eller så blir det ikke noe av eller så gjør man noe helt annet enn det kom man fram til at man skulle gjøre og..., altså vi har brukt så mye energi, så mye menneskelige og økonomiske ressurser på omorganiseringer, omlegginger, kall det hva du vil..., så personalet tror ikke på det, ikke dette heller.

Intervjuer: Blir det krevende for deg å tro?

Informant 7: Ja... Ja. Samtidig som jeg så det her som sjansen vår. Jeg har hatt veldig vondt for noen av de prosessene som har gått forut for dette, men denne, da øynet jeg relativt fort en sjanse. Jeg tenkte at skal det være, så skal det være nå, og det har jeg vært veldig, veldig opphengt i...

Informant 1 mener at endringsledelse handler om å sette seg klare mål og å prioritere riktig for å nå dem. Informant 4 ligger tett på informant 1 sitt svar: Endringsledelse handler om å diagnostisere riktig og deretter iverksette riktig behandling. Og både informant 1 og informant 4 betoner at det er viktig å få de ansatte med på lag. For informant 7 handler endringsledelse om å få de ansattes tilslutning til å sette i gang en prosess. Det er vanskeligste og mest elementære oppgaven ved endringsledelse. Å få *tilslutning* er hva som skiller endringsledelse fra ”vanlig” ledelse. Så enkelt og så vanskelig.

Informant 3 betonet et annet viktig poeng: Under en endringsprosess er det ikke rom for å lene seg på rutine. Informant 3 sporer inn på noe jeg mener er et meget sentralt poeng for å si hva som skiller endringsledelse fra ”vanlig ledelse”: Under en endringsprosess blir det ikke rom for å lene seg på rutine, verken for de ansatte eller for lederne⁷¹. For en endringsprosess, i alle fall av den type de intervjuede lederne var gjennom, innebærer noe nytt som rutinen ikke favner. Å diagnostisere problemene (informant 4) og sette seg mål (informant 1) blir dermed et kjerneelement. Å for å få det til er det essensielt at alle trekker i samme retning (informant 7).

Å diagnostisere problemer og iverksette et program (eller behandling), er noe det er mye kompetanse på innenfor profesjonelle organisasjoner generelt (jamfør kapittel 4.6), også innenfor de studerte organisasjonene. Men under denne endringsprosessen ble en slik tankegang *ikke* like enkel å implementere fordi organisasjonene denne gangen skulle diagnostisere og iverksette behandling (eller mål) *for seg selv*. Det blir som i ordtaket ”lege, leg deg selv”, altså en vanskelig oppgave. Et sentralt element ved endringsledelse i dette tilfellet er derfor at det handler om utøve selvbehandling. Informant 2 omtaler prosessen som ”en selvransakelse” og informant 3 omtalte prosessen som å ”snu på hver stein”. På mange måter handlet dermed endringsledelse i disse institusjonene om å bruke mange av de samme grepene på seg selv, som de til vanlig bruker på klientene. I dette tilfellet handlet endringsledelse dermed om en avansert form for klientbehandling på organisatorisk nivå.

Og på samme måte som at institusjonenes mål for behandlingen (endringsprosessen) av klientene er at de skal gjøre sine klienter rustet til å tre ut i ”det vanlige liv”, et liv som mange av klientene aldri har vært i, skulle denne endringsprosessen gjøre institusjonene rustet for å tre ut av et kjent liv under tradisjonell styring, og ut i et nytt liv, på et marked, hvor institusjonene aldri hadde operert før. Dette leder til punkt to om hva som kan sies å skille endringsledelse fra vanlig ledelse i dette tilfellet: Det forutsettes at kunnskapen lederne og organisasjonene har om diagnostisering og problemløsning, blir overførbar på nytt og ukjent terreng. Endringsledelse i dette tilfellet ble derfor en form for kunnskapsoverføring. Jeg vil hevde at det er plausibelt å påstå at dette kan gjøre lederne mer utsatt. De beveger seg inn i et terreng de ikke er kjent med, og uavhengig i hvor stor grad de ansatte er blitt

⁷¹ At en leder ikke kan lene seg på rutinen, altså på systemer og prosedyrer, under endringsprosesser er også poengtert i Colbjørnsen mfl. 2001: 14.

involvert i prosessen, er det lederne som må ta ansvaret ("take the fall") om de feiler. Etter mitt skjønn blir derfor det som ifølge Sørhaug (2004: 31) er de to fundamentale lederoppgavene, å *binde vold og bære frem retning*, under en endringsprosess viktigere enn noen gang. For skulle endringsprosessen gå galt, vil lederne falle enda hardere om prosessen i tillegg har slitt i stykker organisasjonen.

Og kanskje er det derfor egentlig ikke en vesensforskjell mellom endringsledelse og "vanlig" ledelse? Kanskje innebærer ikke endringsledelse egentlig noe "nytt" eller noe "annet"? Kanskje kan et spørsmål om hva endringsledelse er, kokes ned til å dreie seg om å rette et enda skarpere fokus på ledelsesfunksjonenes fundamentale oppgaver (å binde vold og bære frem retning) enn lederne gjør til "vanlig". Og for å få til dette blir det enten viktig å få de ansatte med på lag (få dem involvert), eller i de organisasjonene der det ikke ligger godt til rette for det, viktig å la de ansatte få være i fred. For under en endringsprosess, i alle fall slik som denne, er det ikke tid og eller råd for å bli bundet opp av organisatorisk turbulens⁷².

⁷² I kapittel 8.1 fortalte informant 3 om at mye av tiden under endringsprosessen gikk med til å tenke og analysere hva de drev med på institusjonen. Det faktum, sammenkoplet med at informant 3 betoner at endringsledelse innebærer at man *ikke* kan lene seg på rutinen, gjør det fristende å si at endringsledelse dreier seg om å utøve diskursiv bevissthet i praksis (Giddens 1997a: 41-45, 291).

11. Avslutning: Hvordan håndteres ledelse under en endringsprosess? (Håndteringens og indentifiseringens pris)

Gitt at det som hovedsakelig skiller endringsledelse fra ”vanlig” ledelse er å sette de fundamentale lederoppgavene under ekstra sterkt fokus, er det ikke rart at ledelse ble håndtert ulikt av de forskjellige lederne under endringsprosessen. Endringsledelse vil da på mange måter gjenspeile hvordan lederne håndterer ledelse til vanlig, men polarisere både lederstilen og lederatferden lederne til vanlig utøver.

Hovedsakelig kan svaret på spørsmålet om hvordan ledelse ble håndtert under denne endringsprosessen deles i tre forskjellige kategorier: I en hybrid mellom en konsulterende og autokratisk form, i en ganske rendyrket konsulterende form og i en hybrid mellom en konsulterende og delegerende form. Min påstand om at skille mellom oppgave- og relasjonsorientert ledelse ikke følger polene autokrati-delegering, finner jeg et eksempel på i empirien (informant 3). Jeg finner også at det er mulig å kombinere ulike typer atferd. I den perioden endringsprosessen fant sted, ledet informant 1 og 3 ”hverdagen” etter gjengs ledernorm, altså etter relasjonsorienterte prinsipper. Men selve endringsprosessen som pågikk parallelt, valgte de å lede oppgaveorientert. I og med at informant 1 og 3 valgte å lede de to prosessene med ulik lederatferd, viser denne studien at de er mulig å kombinere ulike former for atferd. Imidlertid velger de fleste av informantene en kombinasjon av konsultasjon og relasjon under endringsprosessen. Lederne tenderer altså til å hierarkisere sin atferd. Studien viser også at dess større grad de ansatte involveres og dess mer lederstilen er demokratisk, dess større sjanse er det for at prosessen blir ledet relasjonsorientert. Dette er dog ikke en heldig kombinasjon om lederne skal få mestret alle sine oppgaver, men det styrker tillitsbåndene mellom leder og ansatte.

I institusjon 3, 4 og 5, lå forholdene til rette for å involvere de ansatte i en relativt stor grad. I institusjon 2 lå det til rette for å involvere de ansatte i meget stor grad, mens i institusjon 7 la lederen aktivt til rette for tung involvering av de ansatte. I institusjon 1 lå det ikke rette for involvering av de ansatte i særlig grad, og lederen valgte heller ikke å involvere de ansatte mer enn nødvendig, og etter hva lederen mente var fruktbart og mulig. Hvordan det lå til rette for å involvere de ansatte i de ulike institusjonene, fikk derfor naturlige konsekvenser

for hvordan lederne håndterte dem. Involveringen betonet dermed som oftest formen for håndtering.

I institusjonene hvor de ansatte ble involvert i stor grad (institusjon 2 og 7), valgte lederne også meget konsulterende og delegerende lederstil, kombinert med relasjonsorientert atferd. Dette fikk dog konsekvenser for evnen til å mestre alle lederoppgavene. Mulighetene for å mestre alt ble pulverisert. Det var prisen for høy grad av involvering og myk form for håndtering. Samtidig var det også gevinst å hente. Denne formen for ledelse av endringsprosessen skapte en form for ytre fiende-indre samholdslogikk som sveiset lederen og de ansatte tett sammen. Innenfor institusjonen 2 vokste derfor tillitsrelasjonene mellom partene. Ytre fiende-indre samholdslogikken fungerte også i institusjon 7, og lederen brukte anledningen til å få en ansattegruppe som tidligere hadde vært splittet på bakgrunn av en annen konflikt til å stå sammen i prosessen. Under prosessen vokste tilliten mellom partene, men da prosessen var over gikk imidlertid partene hvert til sitt igjen, og lederen mener sågar at frontene er blitt polarisert i ettertid.

Lederne i institusjon 3, 4 og 5 lå på ganske lik linje under endringsprosessen. De valgte alle å involvere de ansatte i høy grad, men ikke i like stor grad som lederne av institusjon 2 og 7. Informant 4 og 5 valgte en konsulterende lederstil og relasjonsorientert lederatferd, men gikk ikke til det skritt å lede gjennom å delegerer. Informant 3 skiller seg dog fra informant 4 og 5, ved at denne lederen valgte å opptre oppgaveorientert for å sikre ønsket fremdrift. Leder 3 hentet gevinst ut av denne lederstrategien, da dette innebar full oppgavekontroll prosessen igjennom. Informant 4 og 5 mistet til tider muligheten for å opprettholde full oppgavekontroll, men de uttrykker veldig klart at mer tillit ble generert mellom dem og deres ansatte under prosessen. Leder 3 er av den oppfatning at tillitsforholdene på institusjonen ikke ble endret som følge av endringsprosessen, det var heller tale om status quo.

Leder 1 var den som valgte å involvere sine ansatte i lavest grad. Lederen valgte å håndtere de ansatte på en måte som kan sies å bevege seg mellom en konsulterende og autokratisk lederstil. Denne lederen valgte også en oppgaveorientert lederatferd. Gjennom hele prosessen opplevde lederen å ha full oppgavekontroll. Samtidig mener lederen at tillitsforholdet mellom lederen og de ansatte heller ble svekket enn styrket under endringsprosessen.

Hva kan man så trekke ut av dette? Det kan se ut til at oppgaveorientert atferd og delvis autokratisk ledelse medfører at forholdene mellom ledere og de ansatte svekkes. Riktignok var det kun informant 1 som valgte en delvis autokratisk beslutningsform, men både informant 1 og 3 (som primært valgte en konsulterende beslutningsform), valgte å lede prosessen oppgaveorientert. Og ingen av dem opplevde at tilliten vokste mellom dem og de ansatte. Mens de andre lederne, som valgte å lede relasjonsorientert, konsulterende og delegerende, opplevde at tilliten ble styrket. Min tolkning er at lederens valg av strategi kan ha hatt noe å si, og at autokratisk beslutningsform og oppgaveorientering ikke er de beste generatorer for å styrke tillitsforhold.

Jeg tror imidlertid at en annen faktor er like viktig: Hvordan klima og arbeidsforholdene på institusjonene var før prosessen ble satt i gang. I de institusjonene hvor forholdet mellom leder og ansatte i utgangspunktet var preget av fortrolighet, ble det skapt mer tillit mellom de ansatte og lederen, både under og etter prosessen. I institusjon 7 var ikke forholdet mellom leder og ansatte preget av fortrolighet før endringsprosessen. Likevel valgte lederen å involvere de ansatte, med forhåpninger om å oppnå mulige resultater. Og dette fungerte, under prosessen viste partene tiltro til hverandre. Det ble skapt tillit. Men da prosessen var over gikk partene hvert til sitt igjen. I så måte fikk ikke lederen noen varig gjenytelse – noe som tydeliggjør tillitens paradoksale vesen. Den er uten garantier. I institusjon 1 var heller ikke forholdet mellom de ansatte og lederen preget av fortrolighet før endringsprosessen og denne lederen opplevde at institusjonens klimatiske forutsetninger ikke la til rette for annet enn å styre prosessen på en stram måte. Lederen valgte altså å ikke spille ut tillitskortet, da det etter lederens betraktning ikke ville være fruktbart. Ved å ikke spille det ut, ble det heller ikke skapt mer tillit mellom partene og ifølge lederen ble tilliten heller svekket. I institusjon 3 mener lederen at tillitsforholdet mellom leder og ansatte verken ble styrket eller svekket. Denne lederen er den som var mest eklektisk i valg av både lederstil og lederatferd. Om det er svaret på at tillitsforholdet mellom partene i den institusjonen forholdt seg status quo står for meg som mulig, men også som usikkert. Totalt sett sitter jeg igjen med et inntrykk av at denne studerte endringsprosessen forsterket de rådende forhold i organisasjonene, både på godt og vondt. Der fortrolighet i utgangspunktet forelå mellom partene, der vokste tilliten mellom dem – og fikk varig styrke. Og der fortroligheten manglet og lederne ikke spilte ut tillitskortet, ble tillit heller ikke generert under prosessen.

Jeg spurte alle lederne om de oppfattet endringsprosessen totalt som positiv eller negativt. Lederne skilte da mellom seg og situasjonen i sine svar. De fleste av lederne (dog ikke informant 2), oppfattet endringsprosessen som positiv på institusjonelt nivå, og alle mente at endringsprosessen hadde trygget institusjonenes drift og eksistensberettigelse. Det var det positive. Men for lederne personlig fortonet ikke endringsprosessen seg som en positiv prosess. Uansett hvilken lederstrategi de valgte, opplevde alle lederne prosessen som slitsom, tung og utmattende. For de kunne ikke utelukkende konsentrere seg om endringsprosessen, da hverdagen også skulle gå sin gang. Endringsarbeid innebar dermed dobbeltarbeid. De personlige konsekvensene ble altså store for lederne fordi endringsprosessen innebar en rovdrift av deres energi⁷³. Lederne synes også at de fikk påvirke prosessen for lite, at de ble gjort til statister i sin egen prosess. Dette innebar en følelse av å få trædd endring ned over hodet. Likevel klarte de å mobilisere motivasjon for å stå løpet ut. Motivasjonen hentet de fra hverandre og fra fagpersonen i seg selv. Men den sterkeste motivasjonskraften hentet lederne fra engasjement for sine institusjoner, altså fra evnen de hadde til å identifisere seg med sine virksomheter. Identifikasjon ble altså et premiss for å stå i prosessen.

Men for en av lederne ble også den sterkeste motivasjonsfaktoren, den institusjonelle identifiseringen, også en byrde. Informant 2 brenner meget sterkt for sin institusjon, og identifiserer seg i så sterk grad med sin institusjon, at det ble vanskelig for lederen å skille mellom seg selv og institusjonen under endringsprosessen. De institusjonelle svakhetene attribuerte dermed lederen til seg selv som person. Å revidere institusjonen innebar dermed også en personlig revidering for denne lederen. Og for denne lederen ble det en smertefull affære. Dette mener jeg at kan tjene som et eksempel på at for sterk identifisering (i dette tilfellet omtalt som *overidentifisering*), som for lite identifisering, også har sin pris. Mens svak grad av identifisering antas å skade virksomheten, fungerer den sterke identifiseringen her motsatt, i form av at det gir store personlige omkostninger, det er altså individet som blir skadelidende.

Jeg ser heller ikke bort fra at for sterk identifisering blant ledere og ansatte også kan skade virksomheter. Informant 1 mente at de overidentifiserte ansatte nettopp gjorde det, og av den

⁷³ Ifølge Colbjørnsen mfl (2001: 157) er energi det primære en leder trenger.

grunn ble det til at de ansatte ikke ble tungt involvert i endringsprosessen – lederen forventet da at de personlige omkostningene, både for de ansatte og for seg selv, ville bli større enn hvis lederen gjorde størsteparten av jobben selv. Jeg er av den oppfatning at informant 1 sin fortelling om overidentifiserte ansatte ikke er enestående – og etter mitt skjønn er nok dette et problem som kan ramme totale institusjoner og tilnærmet totale institusjoner som de studerte. I totale institusjoner er det nok alltid en fare for at de ansatte kan anta totale identiteter. Og i fall en slik utvikling har kommet langt, vil jeg tro at å lede er en stor utfordring hvis lederen selv ikke har ”gone native” – for da vil nok sannsynligvis ikke lederen selv oppleve det som et problem.

I dette tilfellet viser det seg at endringsprosessen for noen av institusjonene kunne ende i positive institusjonelle resultater. Men uansett resultat av de institusjonelle endringene, går endringsprosessen på bekostning av lederne. For lederne krever omstillingen mer enn den lover. Lederne forteller om endringsprosess som kaster dem ut i noe nytt og som krever mye av dem. Prosessen gjør krav på ledernes energi, motivasjon og tid, men den gir dem ikke mye igjen personlig. I dette tilfellet fremstår derfor denne NPM-omorganiseringen som grådig, og særlig informant 2 gir uttrykk for at endringsprosessen medførte negative personlige konsekvenser.

Det er nok plausibelt å påstå at NPM-organisering blant annet vil komme det jeg har omtalt som overidentifisering til livs, da det innefor NPM antas at slike problemstillinger kan gjøre det vanskelig å få institusjonene til å strekke seg etter brukernes behov, samt komplisere mulighetene for å gjøre institusjonsdrift økonomisk profitabelt. Ved en markedsorientering skal dermed institusjonene og dens aktører tvinges til å ta et oppgjør med institusjonenes ”jag” (Selznick [1956] 1997: 29), i hensikt å få gjort noe med slik problematikk. De institusjonelle narrativ må dermed endres (Sennett 2006: 183). Slike endringsprosesser kan ikke etter mitt skjønn gå knirkefritt hen, og at det er legitimt stille spørsmål om hvorvidt det kan forventes at institusjoner med sterkt (vel)utviklede ”jag” på kort tid kan innpasses i instrumentelle matriser, basert på rendyrket verktøytankegang. I og med at de studerte institusjonene representerer det motsatte, en rendyrket symboltankegang, mener jeg slike perspektivmøter nesten er nødt til å ende i perspektivkollisjoner, både når det gjelder hvordan og hvorfor institusjoner drives. Disse perspektivkollisjonene trenger ikke utspille seg som konflikt, men som en tung prosess å bære for de involverte. I dette tilfellet gjorde den det for lederne.

Dette betyr riktignok ikke at endring er umulig. Men fordi institusjoner som de studerte har utviklet et sterkt ”jeg”, vil endring etter mitt skjønn kreve både tid og tålmodighet. Og dess sterkere ”jeget” er, dess mer tid og tålmodighet vil og bør slike prosesser gjennomføres med. I alle fall hvis de skal være reelle og skal gjennomføres uten at institusjonenes aktører generelt, og ledere som endringens garantister spesielt (Sørhaug 2004: 31), skal slites ut. Tid fikk de intervjuede lederne knapt med, noe som etter mitt skjønn er et uttrykk for en NPM-omorganisering der konsekvensene av at institusjoner er bærere av institusjonelle narrativ og huser refleksive individer, underdrives. Mennesker og institusjoner ikke er kalibrerbare maskiner. Slike store omstillinger, forventet utført på kort tid, er dermed et stort ansvar å legge på ledernes skulde. Et ansvar som fort kan bli en byrde. Slikt krever statsmannskunst (Selznick [1956] 1997: 16). Det er mye å kreve av tjenesteledere. *Primus inter pares* til tross. ”Viljens plikter ender ei der evnen svikter!” (Ibsen [1866]1978: 176).

Kildeliste

- Album, D. (1996): *Nære fremmede: Pasientkulturen i sykehus*. Otta. Tano.
- Andersen, H. & L. Kaspersen (2004): *Klassisk og moderne samfundsteori*. København. Hans Rietzels Forlag.
- Aubert, V. (1979): *Sosiologi I. Sosialt samspill*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Augoustinos, M. & I. Walker (1995): *Social Cognition: An Integrated Introduction*. London. Sage Publications.
- Bennis, W. (2000): *Managing People Is Like Herding Cats*. Provo. Publishers Press.
- Berg, A., Heen, H. & S. Hovde (2003): *Kvalitetsbyråkratiet – mellom autonomi og kontroll*. Oslo. Arbeidsforskningsinstituttet AS.
- Berger, P & Luckmann (2000): *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen. Fagbokforlaget AS.
- Berlufsen, B. & D. Gundersen (1991): *Fremmedordbok: blå ordbok*. Oslo. Kunnskapsforlaget.
- Bibelen* (1991): Aurskog. Det Norske Bibelselskap.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J. & P. Walsh (1996): *Public Management: The New Zealand Model*. Melbourne. Oxford University Press.
- Busch, T. & J. Vanebo (2005): "Bestiller-utførermodellen: Utfordringer og problemområder.", side 144-155 i Busch, T, Johnsen, E, Klausen, K. & J. Vanebo, Red., *Modernisering av offentlig sektor: Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo. Universitetsforlaget AS.
- Busch, T., Johnsen, E. & J. Vanebo (2003): *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Calhoun, C., Gerteis, J., Moody, J., Pfaff, S. & I. Virk (2003): *Contemporary Sociological Theory*. Oxford. Blackwell Publishing.
- Carlzon, J. (1985): *Riv pyramidene! En bok om Det Nye Mennesket, Sjefen og lederen*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.
- Cheung, A. (2002): "The politics of New Public Management: some experience from reforms in East Asia", side 243-273 i McLaughlin, K., Osborne, S. & E. Ferlie, Red., *New Public Management: Current trends and future prospects*. London. Routledge.
- Christensen, T. & P. Læg Reid (2001): "New Public Management i Norsk Statsforvaltning", side 67-95 i Tranøy, B. & Ø. Østerud, Red., *Den fragmenterte staten: Reform, makt og styring*. Oslo. Gyldendal Akademisk.

- Colbjørnsen, T. (1999): *Reisen til markedet. Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. Otta. Tano.
- Colbjørnsen, T. (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs lederundersøkelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Collins, R. (1994): *Four Sociological Traditions*. New York. Oxford University Press.
- Drucker, P. (1989): *The Practice of Management*. Oxford. Heinemann Professional Publishing.
- Elster, J. (1999): *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Engelstad, F. (red.) (1999): *Om makt: Teori og kritikk*. Oslo. Ad Notam Gyldendal AS.
- Eriksen, T.B. (red.) (1994): "Hippokrates", side 48-61 i *Vestens tenkere: Bind 1*. Oslo. Aschehoug.
- Freeman, K. (1948): *Ancilla to The Pre-Socratic Philosophers. A complete translation of the Fragments in Diels, Fragmente der Vorsokratiker*. London. Oxford.
- Fog, J. (2004): *Med samtalen som utgangspunkt: Det kvalitative forskningsinterview*. København. Akademisk Forlag.
- Fivelstad, E. & F. Bakka (2003): *Organisasjonsteori: Struktur, kultur, prosesser*. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag.
- Frønes, I. (2003): *Handling, kultur og mening*. Bergen. Fagbokforlaget AS.
- Garsjø, O. (2003): *Institusjon som hjem og arbeidsplass – et bidrag til institusjonsfaglig kompetanse*. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Giddens, A. (1997a): *The Constitution of Society: Putline of the Theory of Structuration*. Cambridge. Polity Press.
- Giddens, A. (1997b): *Modernitetens konsekvenser*. Oslo. Pax Forlag A/S.
- Giddens, A. (1997c): *Sociology. Third edition*. Cambridge. Polity Press.
- Giddens, A. (1999): *Den tredje vei: Fornyelsen av sosialdemokratiet*. Oslo. Pax Forlag A/S.
- Giddens, A. (2001): *The Global Third Way Debate*. Cambridge. Polity Press.
- Goffman, E. (1961): *Encounters. Two studies in the Sociology of Interaction*. New York. The Bobbs-Merrill Company, Inc.
- Goffman, E. (1983): *Totala institutioner: Fyra essäer om anstaltslivets sociala villkor*. Angered. Rabén & Sjögren.

-
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. & G. Kaufmann (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen Fagbokforlaget.
- Guldbrandsen, T (2000): "Om tillit", side 67-95 i *Sosiologi i dag*: Nummer 3/2000. Oslo. Novus Forlag.
- Hardy, C. & S. Leiba- O 'Sullivan (1998): The Power Behind Empowerment: Implications for research and Practice. Side 451-483 i *Human Relations*, Vol. 51, No. 4, 1998. Springer. Nederland.
- Hood, C & M. Jackson (1991): *Administrative Argument*. Aldershot. Dartmouth.
- Høgnes, G. (1999): *Krone for krone: Lønnsforhandlinger og -fordelinger*. Oslo. Ad Notam Gyldendal.
- Ibsen, H. (1978): *Brand*. Oslo. Gyldendal norsk forlag.
- Kalleberg, R. (1991): "Kenningstradisjonen i norsk ledelse", side 218-244 i *Nytt Norsk Tidsskrift*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Kalleberg, R. (1993): *Nordisk ledelse og økonomisk kultur i et internasjonalt perspektiv*. ISO-rapport. Oslo. Akademika.
- Kalleberg, R. (1996): "Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog", side 26-72 i Holter, H. & R. Kalleberg, Red., *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Kant, I. (1997): *Morallov og frihet: Moralfilosofiske skrifter*. Trondheim. Gyldendal Norsk Forlag ASA.
- Klausen, K. (2005): "Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer", side 53-66 i Busch, T, Johnsen, E, Klausen, K. & J. Vanebo, Red., *Modernisering av offentlig sektor: Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo. Universitetsforlaget AS.
- Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Ad Notam Gyldendal AS.
- Linehan, M. (1993): *Cognitive-Behavioral Treatment of Borderline Personality Disorder*. New York. The Guilford Press.
- Linton, R. (1936): *The Study of Man*. New York. D. Appelton-Century Company Incorporated.
- Lotsberg, D. (1997): Kap. 13: Rektor: fra forvalter til reformator – om ledelse i skolesektoren, side 323-340 i Byrkjeflot, H. Red., *Fra styring til ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Luhmann, N. (1999): *Tillid – en mekanisme til reduksjon af social kompleksitet*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Lysgaard, S. (2001): *Arbeiderkollektivet*. Oslo. Universitetsforlaget.

-
- Machiavelli, N. (2006): *Fyrsten*. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag.
- Nesheim, T. (2004): "Bestiller-utfører-organisering og hierarki: Spenninger i møtet mellom motstridene organisasjonsprinsipper", side 172-195, i Johnsen, Å., Sletnes, I. & S. Vabo, Red., *Konkurransesetting i kommunene*. Oslo. Abstrakt Forlag.
- Northouse, P. (2004): *Leadership: Theory And Practice*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Hobbes, T. (1991): *Leviathan*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Hope Sr, K. (2002): "The New Public Management: a perspective from Africa", side 210-226 i McLaughlin, K., Osborne, S. & E. Ferlie, Red., *New Public Management: Current trends and future prospects*. London. Routledge.
- Passer, M. & R. Smith (2004): *Psychology: The Science of Mind and Behavior*. Boston. The McGraw-Hill Companies.
- Rasmussen, B. (2002): "Når jobben tar livet", side 131-144 i Forseth, U. og B. Rasmussen, Red., *Arbeid for livet*. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Rasmussen, B. (2005): "Mellom samfunnsansvar og effektivitet – en innledning", side 7-24 i Rasmussen, B., Red., *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Norges Forskningsråd. Program for Arbeidslivsforskning. Oslo. Ex Libris.
- Roosevelt, T.: Sitat hentet fra Dagsavisen 21.12.2006, side 39.
- Rørvik, K.(2005): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstekningen ved tusenårsskiftet*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sennett, R. (2001): *Det fleksible mennesket: Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sennett, R. (2006): *The Culture of the New Capitalism: The Catle Lectures in Ethics, Politics, and Economics*. New haven. Yale University Press.
- Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Otta. Tano Aschehoug.
- Silverman, D. (2005): *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London. Sage Publications.
- Strand, T. (2004): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Stigen, A. (1983): *Tenkningens historie. Bind 1*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.
- Sørhaug, T. (2003): *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (2004): *Managementaltet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Taylor, F. (2005): *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse*. Oslo. Vidarforlaget A/S.

- Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen – Sandviken. Fagbokforlaget.
- Thompson, P. & D. McHugh (2002): *Work Organisations*. New York. Palgrave.
- Vanebo, J., Busch, T., Klausen, K. & E. Johnsen (2005): "Innledning – om modernisering og bokens innhold", side 15-25 i Busch, T, Johnsen, E, Klausen, K. & J. Vanebo, Red., *Modernisering av offentlig sektor: Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo. Universitetsforlaget AS.
- Vroom, V. & P. Yetton (1973): *Leadership and Decision-Making*. London. University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. & A. Jago (1988): *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Weber, M. (2000): *Makt og byråkrati*. Trondheim. Gyldendal Norsk Forlag ASA.
- Widerberg, K. (2005): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt – en alternativ lærebok*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Yukl, G. (1994): *Leadership in Organizations*. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

“Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.”

Antall ord i oppgaven: 39510.

Vedlegg 1: Kart over endringsprosessen

Institusjon	Involvering (av ansatte)	Håndtering (Lederatferd)	Håndtering (Lederstil) *	Konflikt	Tillit	Institusjonell endring
1	Lav	Oppgaveorientert	Konsultasjon / delvis autokratisk	Nei, men frustrasjon blant de ansatte	Mindre i løpet av prosessen og etter den	Liten
2	Høy	Relasjonsorientert	Delegering / felles avgjørelse	Nei, prosessen hadde samlende virkning mellom leder og ansatte	Mer i løpet av prosessen og etter den	Liten
3	Middels	Oppgaveorientert	Konsultasjon / felles avgjørelse	Nei, men frustrasjon blant de ansatte	Status quo	Liten
4	Middels	Relasjonsorientert	Konsultasjon / felles avgjørelse	Nei, men frustrasjon / støy blant de ansatte. Prosessen hadde samlende virkning mellom leder og ansatte	Litt mer i løpet av prosessen og etter den	Middels
5	Middels (middels +)	Relasjonsorientert	Konsultasjon / felles avgjørelse	Nei. Prosessen hadde samlende virkning mellom leder og ansatte	Mer i løpet av prosessen og etter den	Stor
6	X	X	X	X	X	X
7	Høy	Relasjonsorientert	Felles avgjørelse / delegering	Nei. Prosessen hadde samlende virkning mellom leder og ansatte, <i>mens den pågikk – ikke etterpå.</i>	Mer i løpet av prosessen. Deretter polariserte fronter igjen etter den.	Stor

*** Den lederstilen lederen ligger nærmest av Yukls (1994) idealtyper er gitt forrang. Men alle lederne overlapper idealtypene i valg av lederstil.**

Vedlegg 2: Intervjuguide

Institusjon: _____

1.0) Personalia:

1.1) Mann / Kvinne:

1.2) Alder:

2.0) Utdanning:

2.1) Grunnutdanning:

2.2) Lederutdanning:

2.3) Eventuell videreutdanning:

3.0) Arbeidshistorikk:

3.1) År i arbeidslivet:

3.2) År i arbeidslivet, som leder:

3.3) År jobbet ved institusjonen:

3.4) År jobbet ved institusjonen, som leder:

3.5) Deltid / fulltid:

4.0) Struktur

4.1) Hvor mange ansatte er det på institusjonen?

- Årsverk?

4.2) Hvordan er institusjonens formelle struktur?

- Hierarkisk?

- Flat?

- Lederinndeling?

4.3) Hvor mange klientplasser har dere?

5.0) Identitet

5.1) Hvilke organisasjoner / andre institusjoner ønsker du at denne institusjonen skal kunne sammenlignes med?

- Hvorfor?

5.2) Hvilke organisasjoner / andre institusjoner ønsker du ikke at denne institusjonen skal kunne sammenlignes med?

- Hvorfor?

5.3) Hva vil du si er særegent for denne institusjonens identitet?

6.0) Omstilling/endring:

6.1) Overgangen fra tradisjonell drift til BUM, hva innebærer det for driften av din institusjon?

6.2) Fikk du en ferdig ”pakke” å jobbe med, eller måtte du selv tilpasse BUM til din institusjon?

- Hvordan / på hvilke områder?

6.3) I hvor stor grad vil du si at du har hatt innflytelse på endringsprosessen?

- Hvordan / på hvilke områder?
- Bredde
- Grad

6.4) Hvilke direkte effekter har overgangsarbeidet hatt på

- deg som leder?
- de ansatte?
- klientene?

7.0) Ledelse ("statisk")

7.1.) Hva legger du i begrepet "god ledelse"?

7.2) Hvordan vil beskrive deg selv som leder?

- tre positive egenskaper
- tre negative egenskaper

7.3) Hva tror du dine overordnede forventer av deg som leder?

7.4) Hva tror du dine underordnede forventer av deg som leder?

7.5) Hva forventer du av deg selv som leder?

8.0) Ledelse "dynamisk" (endring)

8.1) Hvordan vil du beskrive en vanlig dag/uke på jobben?

8.2) Hva var dine fem viktigste lederoppgaver før du begynte å arbeide med BUM?

8.3) Var dette også de fem viktigste lederoppgaver under arbeidet med BUM?

- Hvis forskjell fra før; hvordan ble de tidligere viktigste oppgaver løst, når de ikke lenger var de viktigste?

- Delegering?

- Satt på vent?

- Outsourcing?

8.4) Ble det anvendt noen nye verktøy i forbindelse med overgangen til BUM, som skulle hjelpe dere i prosessen?

- Ledergrupper?

- Veiledning?

- Kursing?

- Seminarer?

- Litteratur?

- Annet?

Hvis så, har noe av dette vært til hjelp eller vært merarbeid i praksis?

- Positive erfaringer?

- Negative erfaringer?

8.5) Ble det mer å gjøre i forbindelse med BUM?

- Hva ble det mer av?

- Timeantall endret?

8.6) Fikk du noen motivasjonsinitiativer?

- Lønnsforhøyelse?
- Bonus?
- Annet?

9.0) Konflikt, makt, kontroll og tillit

9.1.0) Konflikt

9.1.1) Har du opplevd noen konflikter i forbindelse med innføringen av BUM?

- I forhold til overordnede?
- I forhold til underordnede?
- I forhold til klientene?
- Eksempler på hvordan dette ble løst?
- Ble det mer konflikt enn før?

9.1.2) Hvis mer konflikt under innføringsfasen: Har dette bedret/forverret seg etter at overgangsfasen var over?

9.2.0) Makt og kontroll

9.2.1) Fikk du mer eller mindre innflytelse over institusjonen under innføringsfasen?

Hvordan er det i dag?

9.2.2) Ble det mer behov for å anvende autoritet eller myndighet enn før i denne overgangsfasen?

- Hvordan er det i dag?

9.3.0) Tillit

8.3.1) Er det mer eller mindre tillit innenfor denne institusjonenes vegger i dag enn det var før dere begynte med innføringen av BUM?

10.0) Oppsummering / avslutning

10.1) Har overgangen (fra tradisjonell drift til) BUM påvirket denne institusjonens identitet?

- Eksempler?

- positivt / negativt?

10.2) Har denne endringsprosessen endret ditt generelle syn på endringer?

10.3) Totalt; ser du på endringsprosessen institusjonen (du) har gått gjennom som positiv eller negativ?

10.4) Hva vil du hevde er den viktigste oppgaven som stilles til deg som leder? (Still kun spørsmålet hvis det passer, overlapper punkt 7.2!)

10.5) Hvis du skulle oppsummere; hva vil du si at er de viktigste kjennetegn ved å lede under endringsprosess?

- Hva skiller endringsledelse fra ”vanlig” ledelse?

10.6) Gir endringsarbeid deg lyst til å fortsette – eller lyst til å slutte – som leder?

FIN.

