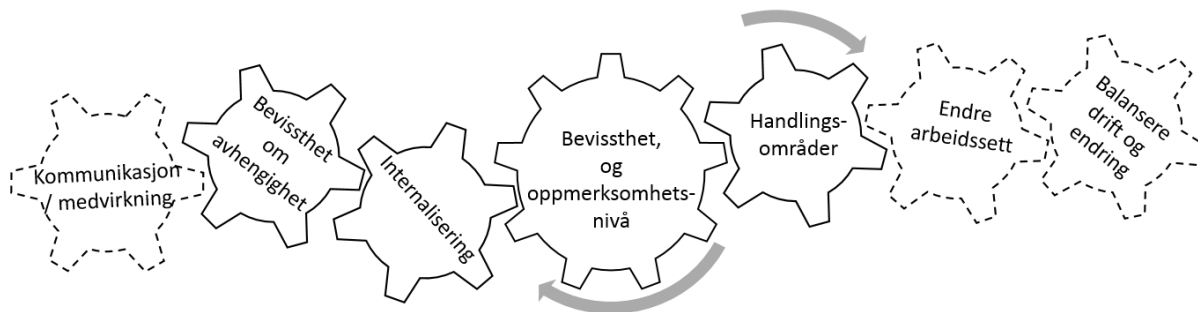


LEDERSKAP I EN EFFEKTIVISERINGSPROSESS

"Det viktigste er bevissthetsgjøringen om at du faktisk tenker effektivitet i alle beslutninger og alle ledd".



En kvalitativ intervjustudie av statlige mellomledere sin opplevelse av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen, og hvordan den påvirker deres lederskap – sett fra mellomledere og medarbeideres perspektiver.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonsledelse
Trondheim, februar 2018

Veileder: Camilla Fikse

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

FORORD

Det er kommet mye mer ut av denne masterstudien enn det som kan synliggjøres i en slik oppgave. For meg så er denne oppgaven bare toppen av treet. Den representerer også kunnskap og utvikling, refleksjon og kjennskap om meg selv, om det å være leder og om min egen organisasjon. Klev og Levin (2009) beskriver min studentopplevelse:

Å se teori om ledelse som "diskusjonspartnere" i en refleksjon over praksis, og fagenes begreper er noe vi forsøksvis bruker for å skape et språk for refleksjon knyttet til praksis og de resultater den bringer. Ledelsesfaget og ledelsespraksis yter med andre ord sine viktigste bidrag til utvikling når de knyttes tett sammen.

Jeg vil gjerne rette en stor takk til de interessante og kunnskapsrike informantene som har gitt meg av sin tid, sine tanker og sine erfaringer. Uten dere hadde det ikke vært noen studie.

Takk også til Miljødirektoratet med avdelingsdirektør Yngve Svarte og HR-direktør Manuela Ramin-Osmundsen for støtten og interessen underveis. En ekstra takk til mine kompetente og omtenkssomme medarbeidere som har bidratt til at det har vært mulig for meg å være student.

En særlig takk også til veileder Camilla Fikse. Det har nok krevd tålmodighet å skulle veilede gjennom mine kaotiske veier!

En spesiell takk til min tidligere leder Øyvind Walsø, som oppmuntret meg til videre utvikling og utdanning. Jeg håper jeg kan bidra til mine medarbeideres utvikling på samme måte.

Takk til min kjære søster Hilde som jeg har fått bryne meg på og som har gitt meg gode råd og støtte underveis. Du er en å strekke seg etter!

En stor klem til min fantastiske kloke samtalepartner og kjæreste mann Per, de flotte ungdommene mine, Maja, Charlie og Tommy, og mamma, uten dokkers støtte og forståelse hadde ikke dette gått.

Alt innhold i oppgaven står for forfatterens regning.

Line Fjellvær

1.mars 2018

SAMMENDRAG

Alle organisasjoner er avhengig av sine omgivelser og styres både av endringskrefter i omgivelsene og av interne forhold. Bakgrunnen for denne kvalitative masterstudien er *avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen* lansert av regjeringen i 2015. Formålet med studien har vært å undersøke hvordan omgivelser (ytre forhold så som ABE-reformen) påvirker mellomlederne og hvordan de så internaliserer endringen og handler gjennom sitt lederskap. Problemtillingen for studien er *hvordan opplever mellomledere i Miljødirektoratet effektiviseringsprosessen, og hvordan påvirker det deres lederskap sett fra mellomledere og medarbeideres perspektiver?* Valg av forskningsdesign er basert på at studien kan fungere som en midtveis-vurdering av effektiviseringsprosessen og si noe om implikasjoner for videre arbeid.

En økning i arbeidsoppgaver sammen med motivasjon for å jobbe effektivt gjør at mellomlederne opplever effektiviseringsprosessen som nødvendig. Prosesser knyttet til avbyråkratisering oppleves som utfordrende. De opplever forventninger til effektivisering av *enheten* fremfor forventninger om utvikling av et effektivt *lederskap* og det er et økende behov for prioritering. Et hovedfunn i studien er at mellomlederne har *endret* lederskapet, men det er et paradoks at dette er i en annen retning enn medarbeidernes uttrykte behov. Organisatoriske initiativ har bidratt til en positiv utvikling i organisasjonen og økt fokus på ledelse som fag.

Utvikling av et effektivitetsbevisst tankesett er satt som forutsetning for å skape *varig endring*, en av hovedmålsettingene for ABE-reformen. Studien tyder på at halvparten av mellomlederne har utviklet et effektivitetsbevisst tankesett og at en positiv andel mellomledere har utviklet eller er på vei til å utvikle et høyere bevissthetsnivå enn det som er mest vanlig jamfør teorien. Funnet kan på den ene siden tolkes som at *organisasjonen beveger seg i riktig retning* for å nå reformens målsetning om varig endring, gjennom et mer effektivitetsbevisst tankesett hos mellomledere, og utvikling av en mer endringsdyktig og effektiv organisasjon. På den andre siden, kan funnene også tolkes som *tegn på en nedadgående trend* og negative effekter av effektiviseringsprosessen, så som økt arbeidspress og utfordringer knyttet til nedbemanning og utvikling av lederskap mot mer detaljert styring.

Funnene i denne studien vil først og fremst være relevant for Miljødirektoratet og gi innblikk i status for prosessen og gi grunnlag for videre refleksjoner og arbeid gjennom å rette ytterligere fokus mot selve lederskapet og økt bevissthet om relasjonell avhengighet. Studien kan også ha relevans for lignende organisasjoner i avbyråkratiserings og effektiviseringsprosesser.

ABSTRACT

Organizations are dependent on their environment and are governed by external and internal forces of change. A governmental reform, launched in 2015, for reducing bureaucracy and increasing efficiency forms the background for this master's study. The purpose of the study has been to investigate how the reform affect middle managers and how they internalize change and develop their leadership. The scientific question for the study is *what are the experience of middle managers of the processes related to the reform and how does it change their leadership – seen from both from middle managers and employee perspectives*. The study is designed to be able to assess the process half-way and to identify implications for further work and research.

An increase in workload together with general motivation for working efficient had led to an understanding of the necessity for the process. Processes related to reducing number of employees are particularly strenuous. The focus of expectation points to the efficiency of the unit rather than the development of effective leadership. One of the main findings of the study is that leadership has changed due to the processes following the reform, but it is a paradox that this is different to the expressed needs of the employees, who ask for more responsibility and less leadership involvement. Organizational initiatives has contributed to a positive development in the organization with an increased focus on leadership.

Developing awareness is a prerequisite for creating lasting change, one of the main objectives of the reform. One half of the leaders have developed an effective mindset and the study finds that a positive proportion of middle managers has developed or is about to develop a higher level of consciousness. Two different assessment interpretations can be made from the study: The organisation is either developing in a positive direction on the way to develop a lasting change and an efficient mindset or the findings can indicate a downward trend and possible negative effects of the processes following the reform.

The findings in this study will primarily be relevant to organization in question. It can provide insight into the status of the processes following the reform and provide the basis for further reflection and work. This includes focusing furthermore on the leadership itself and give increased awareness of relational dependence. The study can also be relevant to similar organizations going through similar processes.

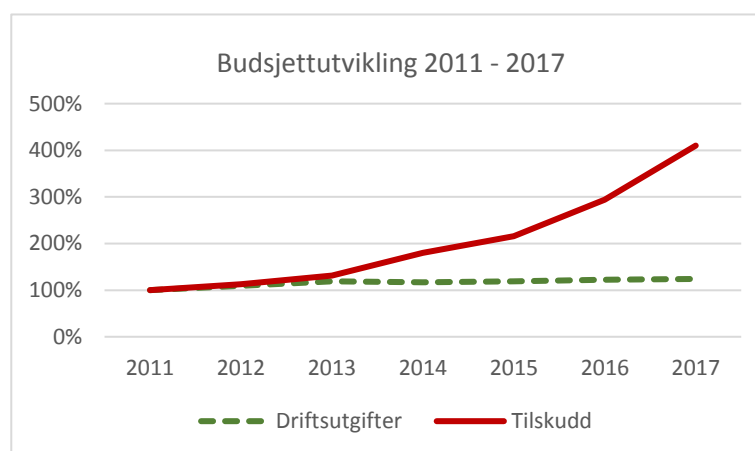
INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iv
Innholdsfortegnelse	v
1. Innledning	1
2. Begreper	4
3. Teori.....	6
3.1 Funksjoner for mellomledere i endringsprosesser.....	7
3.1.1 Mellomlederen	7
3.1.2 Endringsagenter	8
3.1.3 Internalisering	9
3.1.4 Relasjonell ledelse	10
3.2 Faktorer for et endringsdyktig lederskap	11
3.2.1 Bevissthet i flere nivå og oppmerksomhetsfelter	11
3.2.3 Handlingsområder og endring av arbeidssett	14
3.2.4 Balansere mellom endring og kontinuitet.....	14
3.3 Kildekritikk.....	15
4. Metode	16
4.1 Valg av forskningsdesign og metode.....	16
4.2 Utvalgsstrategi.....	17
4.3 Datainnsamling.....	18
4.4 Analyse gjennom overlappende sirkulære faser	20
4.5 Forskningskvalitet.....	22
4.5.1 Metodekritikk	22
4.5.2 Validitet, pålitelighet og etiske betraktninger.....	23
4.5.3 Forskerrollen	24
5. Empiri	26
5.1 Opplevelse av tydelige forventninger og behov for prioritering.....	26
5.1.1 Tydelige forventninger til effektivisering av enheter	26
5.1.2 Effektivisering handler mest om tid og bruk av ressurser.....	27
5.1.3 Delvis måloppnåelse men vanskelig å måle	28
5.1.4 Avbyråkratisering (nedbemanning) er utfordrende.....	29
5.1.5 Økt arbeidsmengde gir økte krav til prioritering.....	30
5.2 Lederskap kan gå over i styring	31

5.2.1 Tydeligere og detaljfokusert og strammere holdning til tid og leveranser.....	32
5.2.2 Oppfølging av individer og gjennomgrupper	32
5.2.3 Felles ledersamlinger og HR-initiativ har betydning	33
5.3 Medarbeidernes opplevelse av og forventninger til lederskap	35
5.3.1 Varierende grad av forventning til medarbeidere	35
5.3.2 Ønske om delegering av ansvar fordi mellomledere kan bli flaskehals.....	36
6. Drøfting.....	37
6.1 Opplevelse	37
6.1.1 Nødvendig og samtidig utfordrende endring.....	38
6.1.2 Tydelige forventninger til enheter men ikke til individer.....	39
6.1.3 Økt behov for to typer prioritering	40
6.1.4 Oppsummering: Svar på første del av problemstillingen	41
6.2 Lederskap	42
6.2.1 Medarbeidere: Ingen forventninger eller opplevd behov for effektivisering	42
6.2.2 Lederskap blir til styring og formelle møter kan bli en tidstyv.....	43
6.2.3 Handling i faggrupper fremfor utvikling av enkeltindivid	45
6.2.4 Organisatoriske initiativ har påvirket utvikling av og fokus på ledelse	46
6.2.5 Oppsummering: Svar på andre del av problemstillingen	46
6.3 Utvikling av et effektivitetsbevisst tankesett	47
6.3.1 Effektivitetsbevisste mellomledere på vei mot målet til om varig endring?	50
7. Konklusjoner.....	51
7.1 Funn.....	51
7.2 Midtveis-vurdering	52
7.3 Implikasjoner og videre forskning	53
7.4 Etterord	55
8. LITTERATUR	56
Vedlegg 1: Om Miljødirektoratet	58
I. Om Miljødirektoratet	58
II. SLG og lederutvikling i Miljødirektoratet	60
Vedlegg 2: Oversikt over effektiviseringstiltak (2016)	62
Vedlegg 3: Faktorer for et endringsdyktig lederskap	66
Vedlegg 4: De fire oppmerksomhetsfelter (teori).....	67
Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD	68
Vedlegg 6: Informasjonsskriv og intervjuguide	69

1. INNLEDNING

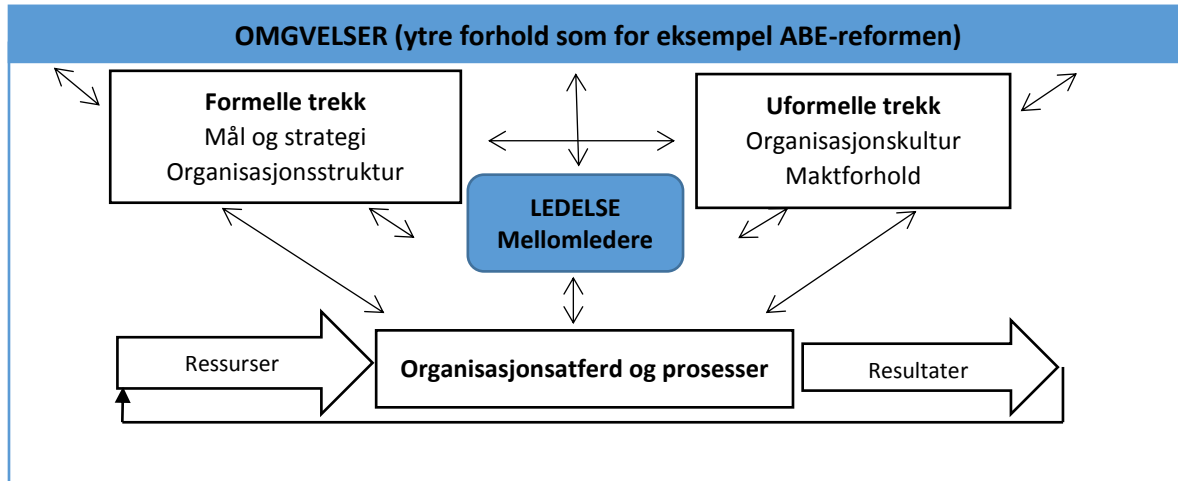
Organisasjonsteorien har som ambisjon å ikke bare forstå og forklare hvorfor og hvordan organisasjoner fungerer, men også å se på "hvordan ting kan gjøres bedre, og hvordan man kan skape noe nytt" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 16). Bakgrunnen for denne masterstudien er *avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen* (ABE-reformen) lansert av regjeringen i 2015; en langsiktig strategi med mål om at antall ansatte i offentlig sektor skal ned. Flere oppgaver skal løses av færre ansatte. Ved lanseringen av reformen sa Finansminister Siv Jensen: "For å oppnå en *varig effekt* må tiltakene være en del av en *planlagt prosess*. Reformen vil stimulere forvaltningen til å bruke ressursene mer effektivt". Produktivitetskommissjonen og Perspektivmeldingen (Meld. St. 12 (2012–2013) legger til grunn at med flere eldre og lavere oljeinntekter blir effektiv bruk av ressursene i offentlig sektor enda viktigere framover. Norge har høyest andel offentlig ansatte blant OECD-land, sier de, samtidig som det er potensiale for økt effektivitet. Tilbakemeldingene, bl.a. i media, domineres imidlertid av skepsis til ABE-reformen og dens effekt og de viser blant annet til OECD (2016) som konkluderer med at å kutte antall ansatte ikke har den ønskede effektiviseringseffekten, og at iverksatte tiltak og kutt heller har en negativ effekt med bl.a. økt stress og demotiverte medarbeidere.



Figur 1: Miljødirektoratets budsjettutvikling fra 2011 til 2017 som illustrerer økning i tilskudd/fagmidler (oppgaver) samtidig som driftsbudsjettet er tilnærmet uendret (flat kurve).

Miljødirektoratet sitt budsjett, illustrert i figur 1, viser hvordan driftsutgifter (inkl. lønn) i perioden 2011 – 2017 har holdt seg stabile mens fagmidler (tilskudd) har økt betydelig. Bare siden 2016 har direktoratet redusert antall ansatte med 40 personer som følge av ABE-reformen. I samme periode økte direktoratets budsjett (tilskudd) med 1 milliard! Enkelt sagt: Intensjonene i ABE-reformen kan sies å være i ferd med å realiseres ved at færre ansatte faktisk løser flere oppgaver. Dette pirret min nysgjerrighet. Hvilken effekt har ABE-reformen hatt i organisasjonen siden den ble innført i 2015 og kan man se tegn til varig endring?

Flere forhold er av betydning for hvordan organisasjoner fungerer og hvor effektiv en organisasjon kan være, som illustrert i organisasjonsmodellen i figur 2, der ABE-reformen er blant de ytre forholdene (omgivelser). Sentralt i modellen finner vi *ledelse* som både påvirker og blir påvirket av de andre komponentene (forholdene).



Figur 2: Modell som viser ytre og indre forhold som er av betydning for hvordan organisasjoner fungerer, der ledelse er en sentral komponent. Forenklet versjon av Jacobsen og Thorsvik (2013, s 25) sin modell.

Denne masterstudien er avgrenset til å se på ledelse, mer spesifikt mellomlederens utøvelse av ledelse, og de delene av endringsprosessen som de kan påvirke selv eller bli påvirket av. "En leder må utvikle sitt lederskap hele tiden " sa Kommunal og moderniseringsdepartementet (KMD) ved lanseringen av *program for bedre styring og ledelse i staten* (2014-2017) og viste til at programmet skal bidra til økt resultatorientering og gjennomføringskraft i forvaltningen i et samfunn med høy endringstakt og økt kompleksitet.

Formålet med studien er å undersøke hvordan omgivelser (ytre forhold så som ABE-reformen) påvirker mellomlederne og hvordan de så internaliserer endringen og handler gjennom sitt lederskap. Studien belyser en organisasjon som har løst flere oppgaver med færre ansatte og, gjennom mellomledernes opplevelse av endringen og deres utøvelse av ledelse, kanskje kan si noe om hvorfor det tilsynelatende ikke har blitt en negativ effekt av reformen. Er direktoratet dominert av økt stress og demotiverte ansatte, som OECD (2016) advarer om?

Hovedproblemstillingen for studien er derfor *hvordan opplever mellomledere i Miljødirektoratet effektiviseringsprosessen, og hvordan påvirker det deres lederskap sett fra mellomlederne og medarbeidernes perspektiver?*

ABE-reformen består av flere 'samtidigående' og overlappende prosesser, av ulikt format og størrelse, som til sammen danner den helhetlige *effektiviseringsprosessen*. Organisasjonsforskere bør utvikle teorier som er mindre statiske og ikke så lineære, sier Karp (2014). Gitt at prosessen har en begynnelse og en slutt, kan gjennomføringen av ABE-reformen illustreres som vist i figur 3, med start i 2015 og med *fremtiden* som sluttpunkt, og denne studien vil kunne fungere som en underveis-vurdering av lederskapet som følger av effektiviseringsprosessen, selv om prosessene egentlig ikke er lineære. Strategisk styring, som ABE-reformen faller inn under, har ofte varighet på to til fem år, men må anlegge et perspektiv som "kan strekke seg vesentlig lenger enn den periode strategien skal gjelde" (MOD, 2005, s. 33).



Figur 3: Illustrasjon av effektiviseringsprosessen med innføringen av ABE-reformen som startpunkt og fremtiden med varig endring, som følge av reformen, som sluttpunkt.

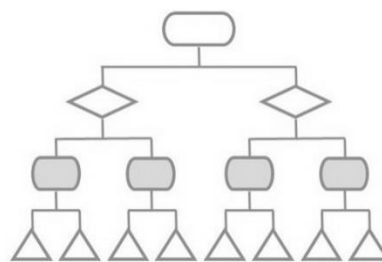
Miljødirektoratet som organisasjon danner bakteppet for oppgaven og er presentert i vedlegg 1. Det vil være vanskelig å si noe om hvilke ytre påvirkninger eller enkeltstående prosesser som har hatt hvilken effekt i organisasjonen. Det påpekes også i rapporten *Effekter av en fusjon. Etableringen av Miljødirektoratet* (Kråkenes & Branæs, 2017) der konklusjonen er at etableringen har gjort det enklere å få realisert en mer effektiv miljøforvaltning. Endring i organisasjonsstruktur er også det vanligste tiltaket som brukes for effektivisere organisasjoner (ESV, 2016; DIFI, 2016). En studie med formål om å undersøke hvordan man har løst flere *oppgaver* kunne hatt fokus på hvilke effektiviseringstiltak som er blitt gjennomført. Dette danner isteden et bakteppe for empirien, er omtalt i vedlegg 2 og oppsummert i empirikapitlet. Arbeidet med digitalisering var enda i tidlig fase ved datainnsamlingen og empiri om digitalisering er derfor ikke inkludert.

Etter denne innledningen defineres viktige begreper som brukes i denne studien i kapittel 2. Teorien som benyttes i studien presenteres videre i kapittel 3 før metodekapittel 4 beskriver analysen og valgene som er gjort i undersøkelsen. Intervjudata presenteres så i empirikapittel 5 som deretter sammenstilles og drøftes opp mot teorien i drøftingskapittel 6. Funnene er til sist sammenstilt i konklusjonskapittel 7 der en midtveis-vurdering av effektiviseringsprosessen sammen med praktiske og teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning avslutter denne masteroppgaven.

2. BEGREPER

I dette kapittelet defineres sentrale begreper som benyttes i studien for å tydeliggjøre problemstillingen og legge til rette for videre lesning. "Et begrep er ikke bare et ord, men viser til betydningen av et språklig uttrykk, og avgrenser språklige fenomener fra hverandre" (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 45).

MELLOMLEDER: I denne studien er mellomleder knyttet til en som har en lederfunksjon og rollen defineres ut fra tre ulike dimensjoner: hierarkisk, funksjonell og oppgavebasert (Hope, 2015). Figur 4 illustrerer plasseringen av mellomlederen i et hierarki i et organisasjonskart. Denne studien avgrenser mellomlederbegrepet til å omhandle seksjonsleder rollen. Selv om også avdelingsdirektører innehar en mellomlederposisjon, er avdelingsdirektørens rolle i denne studien definert å være nærmeste leder til mellomlederen og å være en del av toppledelsen.



Figur 4: Figuren illustrerer plasseringen av mellomlederen i organisasjonskartet, markert som oval figur med grått fyll. Trekanter illustrerer førstelinjemedarbeidere og ruter avdelingsdirektørene. Miljødirektøren på topp som ovalfirkant.

LEDERSKAP: Lederskap er i studien definert som mellomlederens utøvelse av ledelse der "ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd" (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 416). *Ledelsesplattform for staten* angir rammer og prinsipper for lederskap i statlige virksomheter (FAD, 2008): "Ledere i staten skal sammen med medarbeidere bidra til å frembringe resultater til beste for fellesskapet i henhold til politiske prioriteringer og grunnleggende samfunnsmessige verdier" (s. 5). Funksjoner som lederne må håndtere og tilpasse sin rolle etter er strategi, drift inkludert administrasjon og arbeidsprosesser, relasjonsbygging samt informasjons- og kommunikasjon.

PROSESS: Prosessbegrepet har utgangspunkt i det greske *processus* og handler om hvordan og hvorfor noe blir til. "Målet er å forstå hva som gjør at noe fører frem til en vedtatt orden i organisasjoner, og en prosessforståelse tar høyde for hendelser, episoder, aktiviteter, tidssekvensering, flyt og endring" (Karp, 2014, s. 34). Karp henviser til Heraklit som sa at virkelighet måtte forstås som en prosess (fremfor en sammenheng av materielle objekter): "Prosess er fundamentalt. Elva er ikke et objekt, men en strøm i kontinuerlig endring. Alt i naturen er bygget opp av prosesser, aktiviteter og endring" (s. 35). Prosess er også knyttet til "samspill mellom to eller flere mennesker under innflytelse av en eller annen form for formelt eller uformelt lederskap" (Karp, 2014, s. 34).

REFORM: Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) er en styringsreform der en reform er "en forandring (omdanning) av de bestående forhold som er, eller er ment å være, til det bedre" (<https://snl.no/reform>). En systematisk tilnærming til en styringsreform, sier Moderniseringsdepartementet (2005), er hvordan en kan forbedre de enkelte virksomhetenes prestasjonsevne og evne til selv å utvikle seg og tilpasse seg til endrete betingelser og utfordringer.

EFFEKTIVISERINGSPROSESS: ABE-reformen består av flere 'samtidigående' og overlappende prosesser, av ulikt format og størrelse, som til sammen danner den helhetlige *effektiviseringsprosessen*. I denne studien er begrepet knyttet til den generelle omtalen av og er en samlebetegnelse for alt som er koblet til arbeidet med ABE-reformen, selv om eksempelvis prosessene og begrepene avbyråkratisering og effektivisering hver for seg har ulike definisjoner og målsetninger. "Effektivisering er den prosessen eller det forløpet som leder til en økt effektivitet, noe som ofte er koblet til at en myndighet utvikler sin virksomhet" (ESV, 2016).

AVBYRÅKRATISERING: Begrepet er knyttet direkte til kostnader og antall ansatte byråkrater (ansatte i statlige organisasjoner). Det skilles mellom driftskostnader (lønn), øvrige driftskostnader og fag-/tilskuddsmidler. Avbyråkratisering kan også ses som omorganisering, nedlegging av organisasjoner m.m. Opprettelsen av Miljødirektoratet ved sammenslåingen av to direktorater i 2013 kan ses på som avbyråkratisering med formål om effektivisering.

EFFEKTIVITET: En tradisjonell definisjon av effektivitet er *grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk*. Felles for alle organisasjoner er at de anvender noen knappe ressurser – arbeidskraft og kapital – for å nå målene sine. Målene kan være svært ulike, men felles er ønsket om å nå målet på best mulig vis. "Best mulig vis" innebærer at organisasjonen utnytter ressursene den har til rådighet, optimalt, og at den velger den beste veien til målet. Begrepet "effektivitet" er dermed knyttet til mål og strategi. Svenske ESV definerer effektivitet i staten:

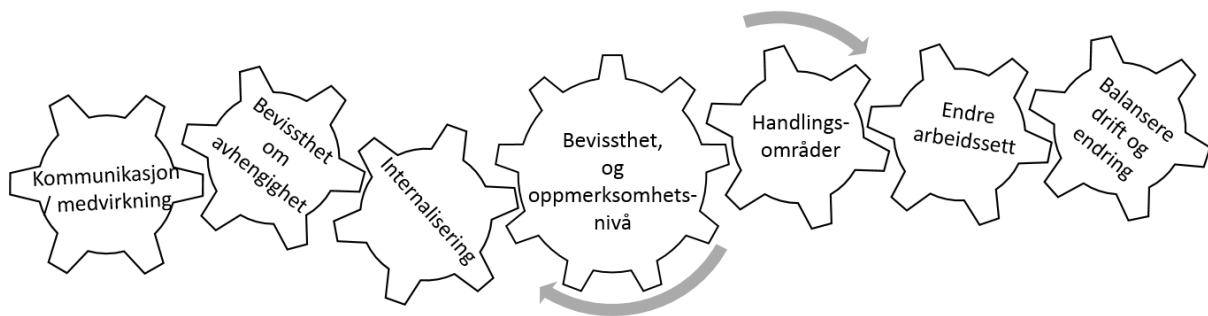
Effektivitet i staten defineres vanligvis i form av grad av måloppnåelse, oppnådde effekter i forhold til anvendte ressurser, eller forholdet mellom kostnad og kvalitet. Det går an å benytte seg av alle disse definisjonene, så lenge syftet/formålet er tydelig. (ESV, 2016, s. 16)

Kråkenes & Branæs (2017) skiller mellom effektivitetsbegrepene formålseffektivitet og kostnadseffektivitet. Formålseffektivitet, sier de, kan sies "å være det overordnede målet for offentlig virksomhet" og "betyr at man oppnår gitte samfunns mål med lavest mulig bruk av ressurser" (s.3). Kostnadseffektivitet, på den andre siden, definerer de som "at det ikke er mulig å øke produksjonen uten å sette inn mer ressurser ... Det er den totale effektivitetsgevinsten i samfunnet som er det egentlige målet" (s. 3)

3. TEORI

Det er ulike innfallsvinkler til å studere ledelse, og flere definisjoner på hva ledelse og lederskap er (Jacobsen & Thorsvik, 2013, Karp, 2014, Klev & Levin, 2009). Definisjoner som ligger til grunn for denne studien er presentert i kapittel 2 der lederskap er definert som utøvelse av ledelse og knyttet til posisjonen *mellomleder*. Alle organisasjoner er avhengig av sine omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198). En organisasjon styres både av endringskrefter i omgivelsene og av interne forhold som illustrert i figur 2 (kapittel 1), og viser relevansen i å studere omgivelsenes effekt på en organisasjon og mer spesifikt ledelse.

Dette kapitlet presenterer først teori om hva en mellomleder er og ser på mellomlederens funksjoner i endringsprosesser. Deretter presenteres prinsippene knyttet til endringsdyktig lederskap med en gjennomgang av teorier knyttet til bevissthet, refleksjon og oppmerksomhetsnivåer. Figur 5 er en oppsummering av teorien som presenteres og faktorer for utvikling av et endringsdyktig lederskap, der hver faktor er en samling av elementer som er tilnærmet lik hverandre.



Figur 5: Faktorer for et endringsdyktig lederskap, basert på teorien; oppsummert i vedlegg 3.

En nærmere oversikt over faktorene og teorien som legges til grunn for et endringsdyktig lederskap finnes i tabellen i vedlegg 3 og gir en oversikt og kort beskrivelse over faktorer for et endringsdyktig lederskap der en X markerer at forfatteren (e) omtaler faktoren. Deler av teorien presenteres ytterligere i det videre. Faktorene er illustrert som tannhjul i figur 5 for å vise at bevegelse i én av faktorene vil ha konsekvens eller påvirkning på de andre faktorene - på lederskapet og endringsdyktigheten. Bevissthet og oppmerksomhetsnivå er uthevet gjennom et større tannhjul for å illustrere denne faktorens sentrale rolle som driver av prosessen. Det er en mengde forskning og studier knyttet til å identifisere og beskrive hvilke teknikker, handlinger, metoder, roller og funksjoner som (mellom)lederen må fylle ved endringer (Hope, 2015, Jacobsen & Thorsvik, 2013, Karp, 2014, Klev & Levin, 2009). Faktorene og figuren fungerer som et utgangspunkt for analysen og drøftingen av problemstillingen og jeg kaller denne sammenkoblingen av teorier for *faktorer for et endringsdyktig lederskap*.

3.1 FUNKSJONER FOR MELLOMLEDERE I ENDRINGSPROSESSER

Litteraturen bruker flere ulike begreper til å beskrive mellomlederens funksjon og rolle, bl.a.: *organisatorisk nav, mekler, oversetter, sensemaker og endringsagent*. Hope (2015) refererer til en rekke forskere (Balogun, 2003; Currie & Procter, 2001; Floyd & Wooldridge, 1997) som beskriver at "mellomlederen binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå" (s.17). Én tilnærming er funksjonene i Hopes (2015) *rammeverk for mellomlederes funksjoner ved endring* med de fem faktorene *internalisere, kommunisere, daglig drift, endre arbeidssett og håndtere personale* der alle funksjonene "må dekkes dersom man skal ha håp om å få iverksatt den tilsiktede endringen rimelig effektivt" (Hope, 2015, s. 92). Alle funksjoner er integrert med hverandre og "ingen av funksjonene kan stå alene uten en direkte konsekvens og påvirkning på de øvrige funksjonene" (s.92).

3.1.1 MELLOMLEDEREN

Mellomledere trenger en sammensatt kompetanse for å gjennomføre endringer, herunder kunnskap om jobben, organisasjonen, faget og menneskene, særlig de som skal gjennomføre løsningene (Hope, 2015). For å lede må man både kunne håndtere de oppgavene vi har i dag og samtidig ha beredskap og fremsynthet for å se hvilke utfordringer som kan oppstå fremover samt "kapasitet til å takle de potensielle omstillingsbehovene" (Klev & Levin, 2009, s. 15). Det er nær sammenheng med ledelsesutøvelsen til mellomledere og hvorvidt endringsprosesser har hatt suksess (Karp, 2014). Karp (2014) viser til forskning ved NTNU som viser at "mellomledere som har suksess ved endring, klarer å balanserer endringspress fra toppen med det å forsikre seg om at de ansatte kollektivt mestrer ny praksis" (s. 143) og at mellomlederens tilgjengelighet er en viktig faktor. En forutsetning for gjennomføringskraft i forvaltningen er tydelige ledere som "gjennomfører beslutninger og sammen med medarbeiderne oppnår resultater innenfor rammene av demokratisk styring, og de virkemidler ledere i staten har til disposisjon" (KMD, 2014, s. 7). Mellomledere bør både være tilgjengelige, relasjonelt orienterte, se mulighet i endringen og ha evne å mobilisere positivitet selv i vanskelige situasjoner (Karp, 2014).

Det er et todelt syn på mellomlederen i forskningen- bidragende og/eller motarbeidende – og det er ulike syn på hvor vesentlig denne rollen er ansett. Flere forskere finner at mellomlederen har en sentral rolle ved iverksettelse av endringer (Karp, 2014), men mellomledere kan også motarbeide strategiarbeidet: "Mellomledere er i en unik posisjon til å blokkere, forsinke og sågar forandre innholdet i endringene" (Hope, 2015, s. 25). Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at ledelsesforskningen ofte legger til grunn en *antagelse* om at ledelse ikke bare er en viktig faktor men at lederskap ofte er den sentrale forklaringsvariabelen. "Hvis ledelse skulle være så

viktig som mange tror, skulle man forvente at det ville være betydelig variasjon mellom ledere, alt annet holdt konstant" (s. 459). "For at ledelse i denne sammenhengen skal være verdiskapende, må merverdien som skapes gjennom lederskapsutøvelse, overstige de samlede kostnadene forbundet med å ha lederskapsfunksjonen" (Hope, s. 45). Denne studien forutsetter at mellomledere *har* en rolle og at de, avhengig av situasjonen, er bidragsytende eller motarbeidende.

3.1.2 ENDRINGSAGENTER

Endringsagenter er et samlingsbegrep som betegner "aktører som i en eller annen form har en agenda med hensyn til organisatorisk endring" (Karp, 2014, s. 142). Makt og mulighet til å få gjennomslag når man gjennomfører endringsprosesser skiller de ulike typene endringsagenter, sier Karp (2014). Toppledelsen har det formelle ansvaret for å vurdere det taktiske og strategiske relatert til organisatorisk endring, fordeling av ressurser m.v. Men mellomlederen er også en del av den strategiske ledelsen. De initierer endring og gjennomfører strategier i sin enhet. Hope (2015) viser til Balogun som snakker om "å hjelpe andre gjennom endringen" og peker på at "personalhåndtering er en viktig dimensjon i endringsarbeid fordi endringer forbindes med uro, frykt og usikkerhet for mange." Mellomlederen har som oppgave å håndtere personalet, medarbeidere, i endringsprosessen (Hope, 2015), og er endringsagenter.

Mellomlederen påser at daglige oppgaver gjennomføres "effektivt og effisient samtidig som forbedringer gjennomføres og nye muligheter utforskes" (Hope, 2015, s. 19). Mellomlederen befinner seg midt imellom det langsiktige og kortsiktige, og blir selv blir en aktiv aktør når nye strategier skal utvikles og iverksettes (Hope, 2015). "Endringer preges nesten alltid av motstridende forventninger og dilemmaer, som ikke manifesterer seg før de skal oversettes til praksis. Mellomlederne skal håndtere både toppledelsens forventninger om iverksetting og medarbeideres forventninger om hva endringene skal innebære" (Ladegård, 2008). Gjennom endringsprosesser kan mellomlederens oppgaver og ansvar endres og oppgaver kan sågar falle bort. De er dermed både agenter for endringen samtidig som de ofte også er personlig berørt av endringen (Hope, 2015).

Personalansvarlige (HR) er en gruppe som også er relevante som endringsagenter. De har i mindre grad posisjonsmakt men påvirker endring gjennom prosessuelle virkemidler, sier Karp (2014), gjennom å "ha definisjonsmakt, arrangere møter, designe og gjennomføre prosesser, og ha ekspertkompetanse på metoder og verktøy" (Karp, 2014). Som jeg skal komme tilbake til i drøftingen så er dette relevant fordi mellomlederne uttrykker at HR har hatt betydning for endringer som følger av *effektiviseringsprosessen*.

3.1.3 INTERNALISERING

"Internalisering er en funksjon der mellomlederen skal etablere en forståelse og aksept for intensjonene i endringen" (Hope, 2015 s. 118). Dette innebærer at mellomleder må ha kartlagt og fortolket konsekvensene av endringen for seg selv, for sine underordnede, sideordnede og ledere. Av det følger at mellomleder må akseptere endringene og slik etablere en vilje til å handle i tråd med intensjonene i disse. Jacobsen og Thorsvik (2013) kaller internalisering en bevegelse fra eksplisitt til taus kunnskap: "Her tas eksplisitt kunnskap i bruk av flere ansatte i organisasjonen, som tilpasser denne kunnskapen til egen taus kunnskap" (s. 363). Mellomlederens egen internaliseringsprosess er derfor en kritisk faktor for å etablere en god plattform å drive effektive endringer fra (Hope, 2015). Internalisering er en utfordrende og viktig "del av enhver læringsprosess hvor *teori* skal omsettes til *praksis*" (Klev & Levin, 2009, s. 98).

"Det vi opplever, og slik vi fortolker det, er i utgangspunktet en subjektiv individuell affære" (Hope, 2015, s. 96). Karp (2014) henviser blant annet til at det alltid finnes flere versjoner av årsaken til endring: "Når vi prøver å skape mening av endringer ved hjelp av mentale kart, antagelser, verdier og kunnskap, er det via individuelle meningsdannende prosesser" (s. 67). Meningsdannelse er en stadig pågående prosess hvor mening genereres fortløpende, sier Hope (2015) , men "til tross for at mening dannes individuelt ... er det en sosial øvelse. Mening dannes i relasjon til andre og er absolutt ikke upåvirket av andre" (s. 96). Meningsskaping er en del av meningsdannelse, sier Karp (2014) og henviser til at forskningen anbefaler et organisatorisk prosessinitiativ eller et toppstyrt initiativ for å sørge at det skjer.

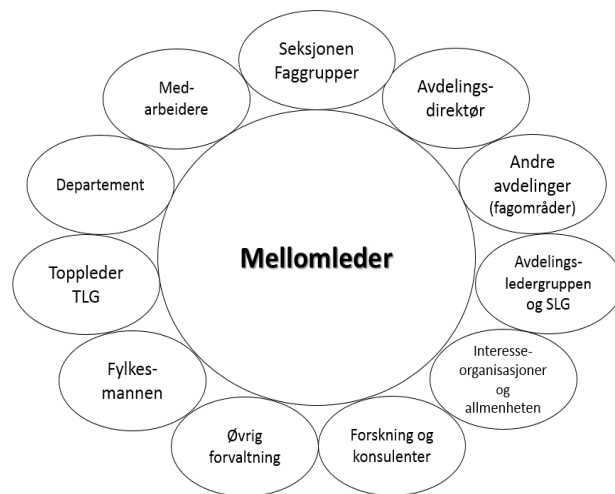
Det er tre dimensjoner til internaliseringen slik Hope (2015) beskriver det: den praktiske som bl.a. innebærer at mellomlederen må delta i utviklingen av egen jobbrolle samt å håndtere kollegaers fortolkning av situasjonen, den kognitive, der mellomlederen ved å fortolke andres forventninger og signaler får hjelp til å fortolke hvilke konsekvenser endringene har for mellomlederen selv og den atferdsmessige som innebærer at mellomlederen bør ha positiv holdning til og være i stand til å ta inn over seg personlig atferdsmessig endring. Både mellomlederen og medarbeiderne må internalisere endringer (Hope, 2015, Spurkeland, 2013). Mellomlederen må håndtere responsen fra hver av sine medarbeidere samt oversette og kommunisere innholdet i endringene til sine medarbeidere (Hope, 2015). Vi må bli mer bevisste på hva det er vi prøver å oppnå (Hildebrandt et. al, 2012). Uten et bevisst kjennskap til seg selv vil en person ikke kunne være i relasjon til andre på en autentisk og effektiv måte" (Fikse, 2015, s. 182). *Bevissthet* og oppmerksomhetsfelt drøftes nærmere i kapittel 6.3.

3.1.4 RELASJONELL LEDELSE

Relasjonell ledelse eller relasjonsledelse, sier Spurkeland (2013) er en teori som bl.a. viser til at ledelse aldri har eksistert i enerom, "det er alltid et forhold mellom to eller flere mennesker" (s. 21). Gunnar Ekman (2012) sier at "effektivitet i kunnskapsorganisasjoner først og fremst handler om relasjoner mellom mennesker" (s. 17). "Det skal mot til å innrømme at en står i et avhengighetsforhold til medspillerne for å få utført jobben sin", sier Spurkeland (2013, s. 51)

Relasjonelt mot handler om evnen og ikke minst viljen til å møte mennesker ansikt til ansikt. Relasjonelt mot krever bevissthet om hva som er vanskelig i møte mellom mennesker, og det krever vilje og evne til å ta kontakt. Relasjonelt mot er mobilisering av en indre kraft som trengs for å gå inn i vanskelige samtaler, konflikthåndtering og lignende relasjonelle situasjoner (s. 48).

Bevissthet om avhengighet, er fokuset i avhengighetsmodellen vist i figur 6. Figuren illustrerer at ledere forholder seg til og er avhengig av en rekke nødvendige samspill og relasjoner (Spurkeland, 2013). Modellen viser hvordan relasjonsbevisstheten, bevissthet om avhengighet, strekker seg fra det *nære* forholdet mellom leder og medarbeider til de *fjernere* forhold, eksempelvis leder-departementsforholdet. Det betyr at "vi må tilpasse oss våre avhengigheter og etablere relasjonell styrke", sier Spurkeland (2013, s. 45).



Figur 6: Avhengighetsmodellen: En tilpasset modell som viser relasjonelle avhengighetsforhold som mellomledere i Miljødirektoratet forholder seg til. Justert versjon av Spurkeland (2013, s.45).

Spurkeland konkretiserer dermed teorien til Hope (2015) og Fikse (2015) om relasjoner. Det første er å være bevisst på at denne avhengigheten eksisterer og at samspill kreves. Den enkelte leder og medarbeider må også erkjenne ansvar for å være aktiv, ta initiativ og vedlikeholde samspillet. Det er stor forskjell på en som sier "jeg er avhengig av samspill" og en som sier "jeg er her om noen vil samspille med meg" (Spurkeland, 2013, s. 47). Vi snakker altså om positiv avhengighet, å ta de gitte avhengighetene på alvor og forsøke å gjøre dem samarbeidende for å nå sine mål. Både Ekman (2012), Karp (2014) og Spurkeland (2013) peker på at det rent mellommenneskelig er krevende å være relasjonsorientert og at det fordrer at lederen i sitt lederskap har genuin interesse for andres tanker, følelser, ideer og motiver. "Hvis ledere oftere griper inn i vanskelige situasjoner, tar de krevende samtalerne ... og fronter ubehagelige beslutninger", sier Karp (2014, s. 258), vil resultatet bli et bedret organisasjonsklima.

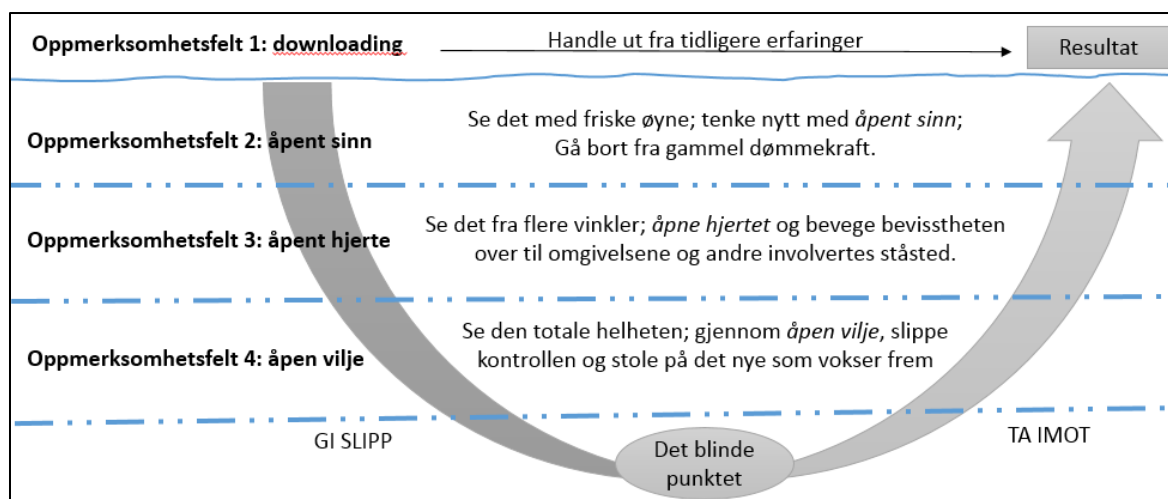
3.2 FAKTORER FOR ET ENDRINGSDYKTIG LEDERSKAP

Teorien til Joiner og Josephs (2007) om "leadership agility", oversatt til *endringsdyktig lederskap*, er basert på at en leders endringsdyktighet bestemmes av en rekke faktorer og skjer gjennom ulike stadier av personlig utvikling. Flere forskere beskriver hvordan endring i tankesett skjer gjennom utvikling av ulike nivå av bevissthet og oppmerksomhetsfelt, gjennom en bevegelse av nedover eller oppover i ulike utviklings- eller oppmerksomhetsnivå (Fikse, 2015, Hildebrandt et. al, 2012, Joiner & Joseph, 2007, Jordan, 2002, Klev & Levin, 2009, Scharmer, 2013). Også kalt *leadership development levels* eller LDLs (Fikse, 2015). Det skjer "Å gå gjennom fasene vil da med andre ord utvide ens perspektivtaking og bevissthet, og en ser hvordan ting henger sammen, og kan håndtere kompleksitet på en bedre måte" (Fikse, 2015, s. 182).

3.2.1 BEVISSTHET I FLERE NIVÅ OG OPPMERKSOMHETS FELTER

En leder kan arbeide ut fra tre perspektiver (Scharmer, 2011): resultatene (hva), prosessene (hvordan) og *det indre sted det ledes fra*. Endring må skje gjennom en endring av bevisstheten, sier Scharmer (2011) og presenterer et system for endring av bevissthet, fig.7, der kvaliteten til oppmerksomheten, intensjonen og tilstedeværelsen som lederen har, utgjør en viktig forskjell for det endelige resultatet (Hildebrandt et. al, 2012). Flere modeller for individuell endring i organisasjoner er utviklet av forskningen. "Kritikken mot disse er imidlertid at de skisserer lineære forløp med definerte faser og tilstander. Dette representerer sjelden virkeligheten når mennesker endrer seg" (Karp, 2014, s. 207).

Teori U (Scharmer, 2011) er ikke lineær men er en bevegelse i form av en "U" som figur 7 illustrerer. For å endre vår bevissthet og bevege oss ut av vårt oppmerksomhetsfelt og over i et annet gir Scharmer (2011) oss tre prinsipper å følge: å kultivere *et åpent sinn* (å være villig til å vurdere andre oppfatninger før vi trekker slutninger), å ha et *åpent hjerte* (å bevege bevisstheten over til omgivelsene og andre involvertes ståsted), og til sist prinsippet om *åpen vilje* (å slippe kontrollen og stole på den større totale helheten og mulighetene som vokser frem). Figuren og teorien er beskrevet i trinn og deler, men tanken er at man beveger seg i takt med alle bevegelsene i U'en samtidig og ikke etter hverandre, med en rekke små og store U'er som utløser og overlapper hverandre (Scharmer, 2011). En grunntanke i teorien er at det er to typer læring, den ene som skjer basert på tidligere erfaringer (downloading) og den andre som er basert på fremtiden som er i ferd med å vokse frem. Vi kan ikke løse dagens problemer i samme bevissthet som de oppstod (Hildebrandt et. al, 2012). Min suksess som leder, som endringsskaper og som innovatør, sier Scharmer (2011), er avhengig av den indre kilden som jeg opererer ut fra.



Figur 7: Teori U sine fire oppmerksomhetsnivå. (Fra Scharmer, 2011 s. 53)

Skal vi skape forandring må vi være bevisste på hva det er vi styrer vår oppmerksomhet, vår indre kilde. Fikse (2013, s. 61) henviser til Depraz m.fl.(2003) som sier at omstruktureringen (suspensjonen) av en slik endring av bevissthet kan innledes på tre måter: 1. En ytre hendelse fungerer som igangsetter. 2. En annen person oppmuntrer til suspensjon. 3. Selvinnsikt forteller om behovet for suspensjon. Senge et al. (2004) sier at med mindre vi evner å lære på dypere nivå og øker bevisstheten vår, vil måten vi agerer på som ledere kun være reaktive. Hildebrandt et. al. (2012) peker på at det i noen situasjoner er riktig å reaktivt handle ut fra tidligere erfaringer, men at det i den nye komplekse verden vi er inne i så skjer det nye ting som vi ikke har erfaringer å støtte oss på. Den største andelen ledere vil befinne seg på nivå 1 og 2 (Hildebrandt et. al, 2012, Scharmer, 2011). Ved å bli mer bevisst og se våre omgivelser, tanker og handlinger med nye øyne vil vi bli i stand til å skape flere alternative framtid, i motsetning til å følge den ene som ligger foran oss (Hildebrandt et. al, 2012). "Hvis en ønsker å utvikle seg, trenger en å oppdage hva som er ens indre drivkraft, som videre kan mobiliseres, i ledelseskonteksten", sier Fikse (2015, s.181).

En annen LDL-teori er Jordan (2002) sine refleksjons-trinn som sier at ting man ikke er bevisst på er i utgangspunktet som subjekt for oss. "Vi er da mer oppslukt og reagerer uten å reflektere, til at vi gjennom å bli bevisst og ser våre mønster kan transformere dem" (Fikse, 2015, s. 181). Jordan beskriver hvordan man beveger seg fra å først begynne å legge merke til tanker, motiver og følelser til at man nå mer bevisst kan evaluere og tolke elementer og måten vi reagerer på, sett i forhold til hvilke verdier vi har. Deretter går man over i en transformeringsfase der man relaterer seg til elementer med intensjon om å transformere egen atferd for i større grad å oppnå samsvar mellom elementet og egne verdier og ønsker.

Joiner og Josephs (2007) presenterer fem ulike nivå av agilitet eller smidighet og endringsdyktighet: "expert" (~45%), "achiever" (~35%), "catalyst" (~5%), "co-creator" (~4%), og "synergist" (~1%). Hvert nivå sier noe om hvordan lederskap utvikler seg og hvor utviklet evnen til bevissthet er for hvert nivå (med tilnærmet andel i % som befinner seg på hvert nivå). Der det første nivået "ekspert" har begrenset kapasitet til å reflektere, og dermed begrenset bevissthet, og det øverste nivået "synergist" har en dypere bevissthet med et aktivt forhold til denne. Hvert nivå har et sett med kompetanseområder (kontekst/omgivelser, relevante aktører, selv-ledelse og kreativitet) og et sett mentale og følelsesmessige evner. Disse bidrar til at lederens effektivitet modnes gjennom økt selvinnsikt og evne til bevissthet og lederen blir, for hvert nivå, i stadig bedre stand til å respondere til endringene man blir utsatt for (Joiner & Josephs, 2007).

Det ligger refleksjonsprosesser bak de handlingene som vi utfører og at lederferdigheter utvikles gjennom refleksjonsprosesser, i og på arbeid (Klev & Levin, 2009, s. 41). Utvikling av bevissthet henger dermed tett sammen med refleksjonsprosesser. En teori om endring bør ha som utgangspunkt at ny praksis springer ut av en læringsprosess og at refleksjon bør ha en plass hos mellomledere i en effektiviseringsprosess som denne studien omhandler. Spurkeland (2013) peker på refleksjon har en særlig plass i relasjonsledelse og at refleksjon "trenger fornyet oppmerksomhet og vekstvilkår for å gjøre sin misjon" (s. 138). Man kan reflektere i inngrep med selve handlingen og å reflektere over hva som allerede er gjort (Klev & Levin, 2009, s. 109). Ledere må bruke tid på å reflektere over den enheten de leder, sier Ekman (2012), kontinuerlig "reflektere omkring kulturen, over hva som fungerer og ikke, og hvordan læringen skal utvikles" (s.129). På den ene siden reflektere over lederskapet med hvilke budskap som sendes og hvordan "gå frem" og på den andre siden ha oppmerksomheten på medarbeiderverdenen for å "bygge tillit og vinne mandatet til å lede" (s.129). Det er en forutsetning at de/den som har ansvar for en endringsprosess har forståelse for den organisatoriske virkeligheten og at de "utvikler et selvstendig, begrunnet og reflektert perspektiv", sier Levin (2009, s. 162).

Scharmer har ikke selv definert Teori U som en LDL, men Fikse (2015) har satt disse teoriene i en relevant sammenheng. Scharmer (2011) definerer ikke den enkelte inn i et utviklingsnivå. Han kaller teorien *holografisk* "der hver komponent avspeiler enheten, men er spesialisert på sin egen måte" (s. 52). Og mener at samme individ kan operere ut fra ulike oppmerksomhetsfelt avhengig av situasjonen og at man kan trene seg opp til å oftere bevege seg nedover i feltene. Tabellen i vedlegg 5 viser en oversikt over de tre teoriene til henholdsvis Scharmer (2011), Joiner og Josephs (2007) og Jordan (2002) og hvordan hver teori beskriver det enkelte oppmerksomhetsfeltet og de hvordan de kan sammenlignes opp mot hverandre.

3.2.3 HANDLINGSOMRÅDER OG ENDRING AV ARBEIDSSETT

Joiner og Josephs (2007) har beskrevet endringsdyktig lederskap gjennom tre konkrete handlingsområder: *Organisatoriske initiativ* er designet for å endre en organisasjon og/eller forholdet til omgivelsene. *Gruppe initiativ* er initiativ ment å forbedre og utvikle et team og/eller teamets forhold til omgivelsene. *Vendepunktsamtaler* er direkte en-til-en drøftinger der utfallet av samtalen påvirker resultatet av noe eller for å kunne komme videre i en prosess. Endring i organisasjoner er "en funksjon av at individer i organisasjoner endrer seg" (Karp, 2014, s. 87) .

Skap arenaer for så vel formell som uformell utveksling av informasjon mellom medarbeidere og mellom sjefer og medarbeidere; spre tanker om helheten, hva organisasjonen står for, og hvor den er på vei; forklare og formidle sentrale intensjoner; være tekstens representant og forklare hvorfor ulike avgjørelser er tatt. (Ekman G. , 2012, s. 126)

Mellomlederen skal gå foran når arbeidssett skal endres, sier Hope (2015) gjennom å endre eksisterende eller utvikle nye arbeidsprosesser og etablere resultatoppfølgingsregimer m.m. Endringen kan bestå av det å tilegne seg ny kompetanse, bruke ny teknologi eller endring atferd, verdier eller holdninger (Karp, 2014). Bindingen til fortiden og de erfaringer vi har med oss er ofte det som skaper frykt eller motforestillinger mot endring, sier Fikse (2015). "Gjentatte endringer i organisasjoner ser ut til å være positivt korrelert med medarbeidernes evne til å takle endring, forutsatt at de har hatt positive erfaringer med tidligere gjennomførte endringer" (Karp, 2014, s. 254).

3.2.4 BALANSERE MELLOM ENDRING OG KONTINUITET

"Virksomheter lever ikke av å gjennomføre endringer, men av å holde hjulene i kontinuerlig gang" Hope (2015, s. 104) og viser til funksjonen *daglig drift*. Det er en utfordring at "endring i seg selv krever maksimal oppmerksomhet" (Hope, 2015 s.104) og når endringen krever den fulle oppmerksomhet så må man enten øke kapasiteten (flere ansatte) eller de involverte må øke antall arbeidstimer for å få gjennomført alle oppgaver. Mellomlederen blir da som balansekunstneren som må balansere mellom arbeidet med kjerneoppgaver (daglig drift) og fremdrift i endringsprosessen. "Vær tydelig og ta tak i slikt som må forandres" sier Ekman (2012, s. 128). Karp (2014) trekker frem paradokset ledelse versus styring og viser til styring som "sentralisert påvirkning utøvd indirekte gjennom formelle strukturer og formaliserte metoder, verktøy, prosedyrer og rutiner" (s. 237). Forskningen har funnet at i urolige tider innfører organisasjoner flere nye styringsverktøy blant annet for å "gi ledere en følelse av kontroll når de opplever mer usikkerhet" (Karp, 2014, s. 237). Dette virker mot sin hensikt og forskerne advarer og sier dette kan virke demotiverende og påvirke produksjonen negativt. Hope (2015) refererer til "mellom-

lederens tids- og oppmerksomhetsklemme" og beskriver behovet for å prioritere tids- og ressursbruk på ulike oppgaver for å få best mulig resultat på alle områder. "I et organisasjonsklima preget av kompleksitet, usikkerhet og endringstempo er ledelsestid og ledelsesoppmerksomhet knapphetsfaktorer" (Karp, 2014, s. 238).

3.3 KILDEKRITIKK

Teoretisk utgangspunkt for studien var i søk i BIBSYS, Google Scholar m.v. som bl.a. fant frem teoriene til Karp (2014) om organisasjonsendring og Hope (2015) om mellomlederen samt flere offentlige rapporter om effektivisering og endring. Det kan være en svakhet at jeg har valgt teori som i relativt stor grad er teori som jeg har fått presentert i masterstudiet ved NTNU. Likevel mener jeg at teori om *bevissthetsnivå* er dekket ganske bredt og at litteraturen og de ulike forfatterne støtter opp om og utfyller hverandre. Sammenligningen av LDL- teorier som ligger i vedlegg 5 og oversikten over forfattere/faktorer for et endringsdyktig lederskap, i vedlegg 4, kobler sammen og styrker det teoretiske grunnlaget.

Forskningen spriker når det kommer til spørsmålet om hva som kjennetegner effektiv ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De beskriver fire innfallsvinkler: Studier av lederroller, studier av personlighetstrekk, studier av lederstil og studier av hvordan ledere kan endre organisasjonen gjennom retning og mening (institusjonell eller verdibasert ledelse) (s. 419). Teorien har ikke inkludert forutsetninger eller antagelser knyttet til disse. Det kunne gitt et fyldigere teoretisk grunnlag. Andre teoretiske retninger som kunne vært både relevante og interessante er institusjonell teori og/eller teori fra psykologien. Teori, mener Ekman (2012), er antagelser som styrer vår måte å tenke omkring lederskap på, og dermed forskning omkring lederskap" (s. 39).

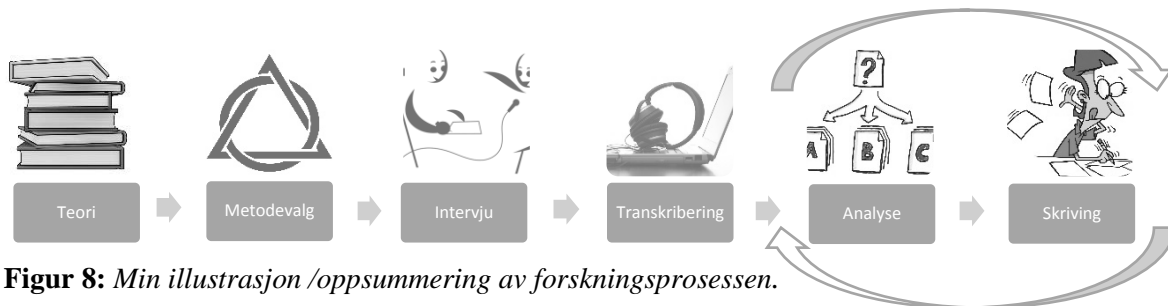
Fordi denne masterstudien gjennomføres i en offentlig organisasjon, har jeg vurdert om teori knyttet til dette burde omtales spesielt. Skillet mellom offentlig og privat er en av flere faktorer som kan forklare *forskjeller* mellom organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Moderniseringsdepartementet sier det er ulikheter også *mellom* offentlige virksomheter:

Offentlig virksomhet er ikke bare omfattende i størrelse, men den er også mangeartet. De ulike virksomhetene har i mange tilfelle ikke særlig mer til felles enn at de ut fra ulike hensyn og ofte historiske betingelser, er blitt trukket ut av markedet og den private sfære, og sett på som et offentlig ansvar. (Moderniseringsdepartementet, 2005)

Teorien som denne masterstudien bygger på er valgt ut fra å skulle være *relevant* for offentlige organisasjoner. Teori som *sammenligner* offentlige med private organisasjoner er ikke relevant i denne studien.

4. METODE

I dette kapittelet gjør jeg rede for og begrunner mine metodiske valg i denne masterstudien. Hele forskningsprosessen er oppsummert og illustrert i figur 8.



Figur 8: Min illustrasjon /oppsummering av forskningsprosessen.

Innledningsvis begrunner jeg valget av kvalitativ intervjustudie med fenomenologisk tilnærming. Kapittelet beskriver datainnsamling og analysemetoder. Den opprinnelige greske betydningen av ordet metode er veien til målet (Kvale & Brinkmann, 2012). Metodevalget er et resultat av hva som er best egnet til å besvare problemstillingen, og har også vært avhengig av tilgjengelig ressurser og hva som var mulig å få til innenfor tidsrammen (Johannessen et al, 2016). I forkant av datainnsamlingen ble prosjektet innrapportert og tilrådet av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Vedlegg 6). Videre er arbeidet med analyse av datamaterialet beskrevet. Kapittelet avsluttes med en drøfting rundt forskningskvalitet.

4.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG METODE

En vitenskapelig studie av virkeligheten kan gjøres gjennom å følge en kvantitativ metode som kartlegger *at* noe skjer eller en kvantitativ metode som avdekker *hvorfor* det skjer (Johannesen et al. 2016 s. 95). Problemstillingen for undersøkelsen bestemmer valget av metode. I denne masterstudien er jeg opptatt av å finne ut hvordan mellomledere *opplever* en effektiviseringsprosess og *hvordan* det påvirker deres lederskap. Johannesen et al (2016, s. 95) beskriver hvordan man i kvalitative studier er "opptatt av hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr mye for oss" og hvordan disse gir en dypere innsikt i livet enn de store kvantitative undersøkelsene. Dette gir en god sammenheng mellom problemstillingen i denne masterstudien og valg av teori og metode. Ved kvantitativ metode er man opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge utbredelse. Kvalitativ metode er opptatt av kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres (Johannesen et.al, 2016). I valg av forskningsdesign må man vurdere hvor lett observerbar og registrerbar virkeligheten er. Dersom denne oppgaven skulle handlet om hva som var oftest benyttede effektiviseringstiltak kunne en

kvantitativ undersøkelse vært aktuelt ved bruk av direkte registrerbar virkelighet gjennom harde eller myke data (Johannessen et.al., 2016, s. 33). En relasjonell studie som skal si noe om mellomlederes opplevelser og deres motiver for å handle som de gjør, er ikke direkte observerbare og er en del av en diffus virkelighet. Særlig avgjørende for problemstillingen i denne studien, er behovet for å bore dypere i materialet enn det et spørreskjema ville kunne gi svar på. Å innhente data gjennom observasjon kunne ha vært veldig interessant, men ville nok heller ikke kunne gi nok informasjon om *opplevelse* hos den enkelte og ville også kreve et mye større omfang og lengre tidsperspektiv enn det som er mulig innenfor rammene av denne oppgaven. Jeg konkluderte derfor med at det kun er semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål som ville gi nok dybdeinformasjon for denne studien med de gitte rammene som den har. Studien ser på de delene av endringsprosessen som mellomledere kan påvirke selv eller bli påvirket av. Valget av forskningsdesign er også basert på at masterstudien skal kunne fungere som en underveis-vurdering av en pågående endring, si noe om status for endringen, samt se om funn i studien kan peke på mulige implikasjoner for den videre prosessen.

En definisjon av sentrale begreper ble presentert i kapittel 2. I tidlig fase av arbeidet med denne undersøkelsen å definerte jeg og avgrenset nøkkelordene i studien. Dette er begreper som ofte benyttes om hverandre og som er relevante å få definert, fordi informantens forståelse eller definisjon også er med på å styre hvordan informanten opplever effektiviseringsprosessen. Dette er i tråd med Johannessen et al. (2016): Forskere skal tilnærme seg begreper i forskningen sin og defineres disse "slik at de har et generalitetsnivå som passer til undersøkelsen" (s. 45).

4.2 UTVALGSSTRATEGI

Informantene i studien ble rekruttert blant mellomledere og medarbeidere i egen organisasjon, etter å ha innhentet tillatelse fra ledelsen. "Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål", sier Johannessen et al. (2016, s. 116). Jeg benyttet strategisk utvelgelse av informanter og tok først et valg av målgruppe for å få samlet nødvendige data og se mange personer som var hensiktsmessig, i tråd med Johannessen et al. (2016). Som utgangspunkt er det i overkant av 700 ansatte i Miljødirektoratet, hvorav rundt 50 er mellomledere. Det var vesentlig for den kvalitative undersøkelsen å velge informanter som kunne belyse problemstillingen fra flere sider gjennom så fyldige beskrivelser som mulig og få mest mulig informasjon problemstillingens kontekst (Johannessen et.al., 2016). Det var altså ønskelig å rekruttere ledere fra enheter som kunne representere bredden i direktoratets oppgaveportefølje. Dette betydde både et strategisk valg samt et taktisk valg ut fra den praktiske gjennomføringen. Selv om det egentlig er mer relevant i en kvantitativ undersøkelse, søkte jeg også å få et stratifisert utvalg

(kvoteutvelgelse) jamfør (Rienecker & Jørgensen, 2013) slik at utvalget også ble basert på kjønn (~50% fordeling mellom kvinnelige og mannlige informanter) og lik fordeling mellom arbeidsstedene (~50% fordeling mellom ledere med hovedkontorsted i Oslo og i Trondheim). Utvalget ble foretatt blant mellomledere fra enheter både med myndighetsoppgaver og enkelt-saksbehandling og enheter med utviklingsoppgaver, samt en miks av enheter med tematikk knyttet til både forurensing, naturmangfold og klima. Med andre ord, et utvalg av mellomledere på tvers av alle avdelinger. På grunn av hensiktsmessighet, samt for å avgrense oppgaveomfanget, er ledere som tilhører avdelingen SNO (statens naturoppsyn) ikke tatt med i utvalget da denne har en annen organisering. Dette var (og er) ledere som har tilsvarende stilling som meg, men uten at vi har et direkte oppgavesamarbeid. Med en reform som ble innført i 2015 mente jeg også det var et logisk grep å søke å rekruttere informanter som har vært ansatt minst fra 2015 når reformen ble iverksatt. Etter dette stod jeg igjen med 7 lederinformanter, en målgruppe som vil kunne gi det nødvendige datamaterialet jamfør Johannesen et al. (2016).

Med begrenset tid tilgjengelig var utgangspunktet å avgrense studien til intervju med mellomledere alene ettersom problemstillingen hadde utgangspunkt i deres opplevelse. Underveis i forberedelsene ble det tydeligere for meg at jeg også burde inkludere intervjuer med medarbeidere for å kunne belyse en eventuell endring i lederskap. Det er gjort mye forskning knyttet til organisasjon og lederskap, på grunnlag av intervjuer med og tester av folk i ledende posisjoner. Ledere er kanskje den yrkesgruppen som har hatt flest besøk av forskere (Ekman G., 2012). I en undersøkelse som har teoretisk utgangspunkt i relasjonell ledelse besluttet jeg at det ville være viktig samt gi et fyldigere datamateriale å inkludere medarbeidere blant informantene. Jeg vurderte to tilnærminger til utvalget: å intervjuer medarbeidere som er på samme enhet som hver mellomleder-informant, eller å intervjuer medarbeidere som ikke nødvendigvis er på samme seksjon som en mellomlederinformant. Med samme begrunnelse som for utvalg av mellomledere (som beskrevet ovenfor) valgte jeg til slutt 5 medarbeidere der de fleste ikke tilhører samme enhet som mellomlederinformantene.

4.3 DATAINNSAMLING

Metoden som brukes i datainnsamlingen må greie å fange opp det som skal studeres. Datainnsamlingsmetoden vil derfor påvirke studiens gyldighet og relabilitet (Jacobsen, 2005). Datainnsamlingsmetoden som denne studien baserer seg på er intervjusamtaler, ansikt til ansikt. Formålet med det semistrukturerte forskningsintervjuet er å innhente beskrivelse av informantens opplevelser og synspunkt og se på fortolkninger av meningen med det fenomenet som beskrives, sier Kvale og Brinkmann (2009). Jeg satte opp en intervjuguide (semistrukturert) med så

åpne spørsmål som mulig med utgangspunkt i teorien (se vedlegg 7). Jeg kontaktet informantene per e-post og informerte om masterstudien og varslet at jeg ville kalle inn til intervju gjennom Outlook. Slik kunne de godta eller avslå invitasjonen til intervju eventuelt foreslå et annet tidspunkt. Det ble avsatt en time til lederintervju og tretti minutter til medarbeiderintervju.

Intervjuene ble tatt opp på lydfil og deretter transkribert av meg selv. Dette for å sikre at informantenes synsvinkel kom frem på en mest mulig helhetlig måte, både innholdsmessig verbalt og det som kom frem gjennom non-verbal kommunikasjon så som stemmebruk og den helhetlige stemningen i samtalen. Intervjuene ble gjennomført i mai og juni 2017 i Trondheim (Brattøra) og Oslo (Helsfyr). For å teste intervjuguiden ble det gjennomført et prøveintervju. Ettersom det kom frem hensiktsmessige data fra dette intervjuet inngår også prøveintervjuet i studien, etter avtale med informanten. Innledningsvis i intervjuet forsøkte jeg å skape en rolig og god relasjon til hver informant ved å uttrykke at jeg satte pris på deres deltakelse og spørre om hvordan de ellers har det. God informasjon innledningsvis om masterstudien og intervjusituasjonen hadde jeg med i intervjuguiden og gjentok dette ved starten av intervjuet. Som intervjuguiden viser så fulgte intervjuene noen bestemte temaer med åpne spørsmål og der rekkefølgen ble bestemt underveis i intervjuet. Dette gav fleksibilitet til at jeg som intervjuer kunne følge historien til informanten og gjøre det mulig å stille mer utdypende oppfølgingsspørsmål. Det gav anledning til at informanten kom med nye momenter, nyansering av sitt svar eller gi en bekreftelse/avkreftelse på min forståelse av hva han mente å uttrykke. Samme tema kunne bli belyst flere ganger gjennom intervjuet. Kvalsund (2005) beskriver viktigheten av å vende eventuelle spørsmål og prosessorientering tilbake til informanten uten at den som intervjuer begynner på noen besvarelse eller snakker om sin egen erfaring. Dette er også noe jeg prøvde å være veldig bevisst på i intervjusituasjonen. Ved å transkribere de første intervjuene mens det ennå gjensto flere intervjuer, fikk jeg anledning til å utvikle egen intervjuteknikk og utvikle bruk av intervjuguiden gjennom bedre oppfølgende spørsmål (grave litt dypere) samt å fylldigere svar. Jeg forsøkte også å bruke observert nonverbal informasjon for å understøtte min forståelse av informantenes svar til å stille utdypende spørsmål så som – jeg legger merke til at du får rynker i pannen når du snakker om dette, kan du si mer om hvordan du opplever denne situasjonen? Kvalsund (2005) refererer til Swensen (1973) når han snakker om viktigheten av nonverbal informasjon og hvordan den kan være ubevisst og/eller ikke intensjonell. Generelt har gjennomføringen av intervjuene i seg selv bidratt til at jeg utviklet meg til å bli bedre til å stille spørsmål og komme i dybden med den jeg er i dialog med. Jeg kommer tilbake til betydningen av manglende erfaring som forsker i kapittelet om forskningskvalitet og forskerrollen.

4.4 ANALYSE GJENNOM OVERLAPPENDE SIRKULÆRE FASER

Det finnes ulike former for intervjuanalyse, sier Kvale og Brinkmann (2009). I denne studien har intervjuanalysen fokus på *mening* gjennom bruk av en kombinasjon av meningskoding, meningskondensering og meningstolkning. Selve analyseprosessen er oppsummert i tabell 1 og videre utdypet i teksten nedenfor.

Tabell 1: De ulike fasene i analysen

Fase	Mål,	Beskrivelse	Resultat
0	Få frem innledningsvise tema som utgangspunkt for intervjuguiden.	Med utgangspunkt i teori og notater fra utviklingen av problemstillingen (og som forberedelse til intervjuene) finne hovedtema for å bidra til å besvare problemstilling. Drøfting med veileder om tema og intervjuguide.	Landet temaområder til bruk i intervjuguiden samt utvikling av selve intervjuguiden.
1	Helhetsfølelse for hver informants opplevelse/respons;	Rett i etterkant av intervju, etterlatt inntrykk av informantens opplevelse, hva var mest interessant og ble det uttrykt noe om hvorvidt lederskapet var påvirket?	Igangsetting av tankeprosessen som forberedelse til koding og analyse.
2	Kombinasjon av meningskoding og meningsfortetting		
2a	Bestemme naturlige "meningsenheter"; Utvikle kategorier som beskriver opplevelse/respons	Kategorisering (meningskoding) av utsagn eller hele avsnitt ved å bestemme naturlige meningsenheter slik informantene uttrykker dem; noe underveis i transkriberingen deretter mer systematisk ved flere gjennomganger av alle på nytt.	122 transkriberte sider med x antall identifiserte meningsenheter og koder.
2b	Samle meningsenhetene i ett dokument og tematisere dem ytterligere	Samle alle meningsenhetene fra alle i et 'empiridokument' og sortere dem i kategorier som fremkommer ved å tematisere meningsenhetene fra informantens synsvinkel (min fortolkning)	Empiridokument redusert til x sider og med x kategorier med relevante meningsenheter under kategoriene.
2c	Beskrive og systematisere, dvs. tematisere (kategorisere) meningsenhetene og se dem i sammenheng	Med utgangspunkt i empiridokumentet, se flere meningsenheter i sammenheng; systematisere og syntetisere dem (forkorting av informantenes utsagn til kortere formuleringer og/eller samlet beskrivelse av utsagn under kategori) for få frem færre og justerte enheter som danner tematiserte kategorier; ytterligere meningsfortetting	Nytt empiridokument som systematiserer og begynner å indikere funn.
3	Videre analyse og sammenbinding		
3a	Analysere meningsenhetene i lys av formålet med studien;	Beskrivelse av funn samt ytterligere reduksjon av innhold; spisse empiri og drøfting bl.a. ta ut meningsenheter som ikke er direkte relevant for problemstillingen.	Beskrivelse av funn; ytterligere spissing til problemstillingen og formålet med studien.
3b	Sammenbinding til et deskriptivt utsagn (empiri)	Sammenbinding av funn i tema som vil fungere som delkapitler og funn i oppgaven samt utvalg av sitater.	Empirikapittelet i masteroppgaven
3c	Sammenbinding av empiri og analyse med teorien	Drøfting av funn (i empirikapittelet) ved ytterligere analyse – sammenbinding og drøfting av empiri med teori.	Drøftingskapittelet i masteroppgaven
3d	Implikasjoner	Analysere og vurdere mulige implikasjoner av studien (funn og analyse)	Kapittel med implikasjoner og konklusjoner

"Forskeren leser datamaterialet *fortolkende* og ønsker å forstå den dypere *meningen* i enkeltpersoners erfaringer", sier Johannessen et al. (2016, s. 171). Analyse av kvalitative data dreier seg om å beskrive, systematisere og sammenbinde de innsamlede dataene (Johannessen et al., 2016, Kvale & Brinkmann, 2009). I oppsummeringen av analysen vist i tabell 1 (nedenfor) har jeg inkludert en fase 0 som beskriver oppspillet til analysen ved å finne frem til innledningsvise tema ved utviklingen av intervjuguiden. Jeg hadde skrevet flere notater gjennom utviklingen av problemstillingen og dette dannet blant annet bakteppet for utviklingen av intervjuguiden sammen med skriving av teorikapittelet. Selve problemstillingen og formålet med studien dannet en grunnstein for dette arbeidet. En drøfting med veileder om temaene bidro også til utviklingen av intervjuguiden og til skisserte kategorier til analysen. Dette er i tråd med Johannesen et al. (2016) sin beskrivelse av tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data der forskeren ofte har gjort et forarbeid før datainnsamlingen gjennom å utvikle "en intervjuguide med temaer han ønsker å berøre" (s. 165).

Fase 1: En helhetsfølelse for hver informants opplevelse og respons ble lagd gjennom å notere mine første inntrykk rett i etterkant av intervjuet. Hva kunne jeg generelt si om informantens opplevelse, hva satt jeg igjen med som mest relevant og ble det uttrykt noe om hvorvidt lederskapet var påvirket? Jeg har senere i fasene gått tilbake til denne første analysen og ser at det etterlatte inntrykket for så vidt var riktig, men på langt nær viser de viktige nyanser og detaljer.

Fase 2: Fasen innebar koding av det transkriberte datamaterialet ved å bestemme naturlige meningsenheter og kategorisere dem, beskrevet av Kvale og Brinkmann (2009, s. 212). En analyse deler et tema systematisk opp i komponenter (Rienecker & Jørgensen, 2013).

Fase 3: Fasen innebar å tematisere og systematisere meningsenhetene og se dem i sammenheng. Denne fasen, sier Kvale og Brinkmann (2009, s. 212) "består i å uttrykke temaet som dominerer den naturlige meningsenheten, så enkelt og klart som mulig". Kategoriene fremkom gjennom å koble kodete avsnitt og meningsenheter til grupper både ved å se på likheter og forskjeller, samle tema og se på sammenhenger eller mønster i uttalelsene til de ulike informantene.

Fase 4: Her ble meningsenhetene og kategoriene analysert i lys av studiens formål jamfør Kvale og Brinkmann (2009, s. 212). Hvilke forventinger føler mellomlederne og hvordan er deres opplevelse av endringsprosessen? Hvordan uttrykker de seg om lederskapet i denne sammenhengen og hvordan har effektiviseringsprosessen påvirket deres lederskap?

Fasene 5, 6 og 7: Disse fasene er en videre sammenbinding, først av funn i tema som vil fungere som delkapitler og funn i empirien samt utvalg av sitater som til sist danner empirikapittelet.

Deretter er dette sett i sammenheng med teorien og analysert ytterligere gjennom drøftingskapittelet. Til sist er det gjort en vurdering av dette for å se om det var mulig å komme med noen konklusjoner og vurdere mulige implikasjoner av studien. Det er noe ulikt valg av sitering enten fordi den tekstlige beskrivelsen av funnene vil dekke flere informantutsagn eller fordi noen av informanter var mer beskrivende/utdypende og derfor var mer betegnende/brukbare som sitater eller meningsenheter.

4.5 FORSKNINGSKVALITET

Kapittelet forsøker å belyse reliabiliteten og validiteten til studien ved å påpeke forhold som kan ha påvirket valget av informanter og teori, datainnsamlingen, vurdering av metode/metodekritikk og tilslutt si noe om min rolle som forsker.

4.5.1 METODEKRITIKK

Valget av semistrukturerte intervjuer mener jeg er begrunnet og kan i ettertid sies å ha fungert slik intensjonen var. En lite strukturert samtale vil åpne for enda mere fleksibilitet i hvilken retning intervjuet beveger seg. En tydelig og fast strukturert samtale ville sikret og forenklet muligheten for å sammenligne svarene fra ulike informanter. Jeg synes balansen mellom fleksibilitet og struktur har fungert hensiktsmessig og har understøttet problemstillingen og formålet med masterstudien. Likevel ser jeg at manglende erfaring med slike intervjuer, å plukke opp nøkkelord eller utsagn og stille oppfølgende spørsmål, var utfordrende. Flere ganger i løpet av transkriberingen tenkte jeg derfor: Her var det potensiale for ytterligere belysning av problemstillingen, hvorfor fulgte jeg ikke opp det utsagnet med et spørsmål?" Gjennom intervjuguiden fikk informantene god informasjon om studien. Der ble det imidlertid ikke gitt en definisjon av begreper som lett blandes sammen. Rienecker og Jørgensen (2013) påpeker viktigheten av at det kommer tydelig frem for leseren hva forskeren legger i begrepene som brukes. Jeg vurderte det slik at definisjonene ville begrenset informantene og bidratt til å påvirke svarene, og inkluderte derfor ikke definisjonene.

For kvalitative analyser finnes det en rekke tilnærminger til hvordan man kan analysere og tolke datamaterialet. For meg har svak kunnskap om og lite erfaring med analysemetoder vært en utfordring underveis i denne masterstudien. Jeg har derfor brukt uforholdsmessig mye tid på å forsøke å knekke 'analysekoden' og det teoretiske fundament. Det er interessant å observere at metodelitteraturen ofte har begrenset omtale av analyse. Både Rienecker og Jørgensen (2013), Johannessen et al. (2016) samt Kvale og Brinkmann (2009) uttrykker at de enten bare introduserer noen analysemetoder eller at de på langt nær er utfyllende. Jeg kunne ha innhentet et bredere utvalg av litteratur og teorier til analysedelen, som kunne bidratt til en mer etterrettelig

og logisk forskningsstudie. Begrensningen i en erfaringsbasert masterstudie gir mindre rom arbeid med metode. I praksis vil man ofte kombinere ulike tilnærminger", sier Johannessen et al. (2016, s. 96) og dette er nok tilfellet i denne masterstudien der den fenomenologiske tilnærmingen har retninger av andre tilnærminger (grounded theory med spor av meningskoding inne blant meningsfortetning og meningsfortolkning). Analysemetodikken er altså mer tilfeldig utviklet underveis, basert på en begrenset tilgjengelig analyseteori. Beskrivelsen av de ulike fasene i analysen, som oppsummert i tabell 1, er likevel basert på teorien og en ganske reell beskrivelse av min tilnærming.

4.5.2 VALIDITET, PÅLITELIGHET OG ETISKE BETRAKTNINGER

"Validitet handler om gyldighet, om sammenheng mellom forskningens funn og det man ønsket svar på" (Tjora, 2017). Reliabilitet henviser dataenes pålitelighet, nøyaktighet i innsamling og bearbeiding (bekraftbarhet) (Johannessen, et. al., 2016). For å kunne forske på sammenlignbarhet mellom informantene så jeg et særlig behov for å klargjøre begrepene avbyråkratisering, effektivisering, effektiviseringsprosess siden forståelsen av disse begrepene indirekte ligger til grunn for andre spørsmål i intervjuguiden og for informantenes opplevelse av effektiviseringsprosessene. Begrepsvaliditet handler om "relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene" (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 66). Kvale og Brinkmann (2009) betrakter fortolkningsinnhold der "forskjellige lesninger av et intervju resulterte i ganske forskjellige fortolkninger", men, de sier også at slike ulike fortolkninger ikke nødvendigvis motsier hverandre men også kan være "en berikelse av meningen" (s. 220). Dette sammen med min egen erfaring underveis er at kvaliteten på analysen og fortolkningen ville vært mye fyldigere og med større validitet dersom jeg hadde gjennomført kategoriseringen av analysedelen sammen med en eller flere andre personer. Dette ville gitt et bredere perspektiv og validering av tolkningen av dataene og styrket analysens validitet betydelig (Kvale & Brinkmann, 2009).

En kvalitativ intervjuundersøkelse kjennetegnes blant annet av et nært samspill mellom forsker og forskningsdeltaker (informant). Bevissthet rundt etiske aspekter er viktig gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er innhentet tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) som har vurdert personvernsaspektet ved oppgaven for å sikre at informantenes interesser er ivaretatt og studien er gjennomført i henhold til etiske retningslinjer fra den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsforskning og humaniora (NESH, 2006). Det er gitt fyldig informasjon om studien til informantene både i forkant, underveis og etter studien og det er også gjennomført en sitatsjekk som er godkjent hos alle informanter. *Informert samtykke* innebærer at forskeren informerer om undersøkelsens overordnede formål, sikrer at

deltakelsen i studien er frivillig og informerer informantene om at de når som helst kan trekke seg (Kvale & Brinkmann, (2009). Informantene i studien er anonymisert med bokstav og tilfeldig nummer som ikke gir noen opplysninger hverken om hvem de er, kjønn, hvilken enhet de tilhører, eller hvilket kontorsted de tilhører. Empiri om enhetens karakteristikk kunne forklare variasjoner og ulik vektlegging blant informantene og gitt grunnlag for å drøfte årsakssammenhenger. Men fordi dette ville gått på bekostning av informantenes anonymitet ble data om dette derfor ikke inkludert i studien. Utsagn som kunne gått på bekostning av anonymitet er ikke inkludert i oppgaven og disse to faktorene har noen steder blant annet ført til manglende eksemplifisering. Hensynet til personenes konfidensialitet i forhold til studiens validitet og behovet for tykke beskrivelser har vært gjennomgående vurdert med tanke på mulige *etiske konsekvenser* (Kvale & Brinkmann, 2009). Utfordringen med å beholde anonymitet har i tillegg til sikker lagring av data og anonymisering av utsagn vært knyttet til det praktiske rundt selve intervjuet, i form av innkalling i møtekalender og møterom på arbeidsplassen. For å sikre anonymisering av informantenes identitet ble alle innkallelser låst som private. Hver invitasjon (kalenderhendelse) ble slettet i forkant av intervjuet. Jeg var avhengig av å benytte møterom i egen organisasjon og det ble derfor viktig å velge møterom som var så avskjermet som mulig og på forskjellige steder i bygget. Også dette for å sikre anonymitet. *Konfidensialitet* i forskningen innebærer at data som identifiserer deltakerne, ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er innhentet tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) som har vurdert personvernsaspektet ved oppgaven for å sikre at informantenes interesser er ivaretatt. Som avtalt så er alle opplysninger og intervjuer (lydfiler) slettet ved innlevering av oppgaven.

4.5.3 FORSKERROLLEN

En erfaringsbasert masterstudie har en viss begrensning for forskeren gjennom minimal opplæring i bl.a. analyse i forkant og det er vanskelig å få til en god *forskningsstudie* helt uten at jeg har mer forskningserfaring. Dette påvirker kvaliteten på forskningsarbeidet og i løpet av studien har jeg erfart manglende forskningskompetanse som en hindring, særlig i analysearbeidet.

Mine egne erfaringer og opplevelser vil ha påvirket hvor jeg har rettet min oppmerksomhet studien og i analysearbeidet spesielt, særlig fordi jeg har studert egen organisasjon. Kvalsund (2005) ser på sammenhengen mellom persepsjon og fenomenologisk reduksjon generelt og sier: " Persepsjon og sansning er alltid selektiv i den forstand at oppmerksomheten treffes av noe og gir det større plass enn det fortjener i en mer helhetlig og nøytral beskrivelse" (2005, s. 53). I datainnsamlingen har det kommet inn såpass bredt med informasjon at en del ikke kan inkluderes av hensyn til lengden på masteroppgaven og jeg som forsker har måtte ta noen valg.

Intersubjektivitet kan ha gitt noe en større plass enn det egentlig burde hatt i min analyse av dataene fra intervjuene og i valget av hvilke data som tilslutt ble med i analysen. Det er sannsynlig at jeg har projisert en meningsdimensjon over på dataene i studiene, og Kvalsund (2005) peker på dette: "Uansett hva det er som fører til fortolkningen og projiseringen, er det interaksjonen mellom objekt [dataene] og opplevelse, mellom beskrivelse og fortolkning, som skaper verdisettingen" (s. 54).

Ettersom alle mellomlederne i direktoratet er en del av den strategiske ledelsen, vil det alltid være noen berøringspunkter mellom meg og lederinformantene i løpet av et år. Det er ikke så lett å sette det en kjenner *i parentes* og jeg reflekterer over hvorvidt det kan være slik at jeg ikke har gått i dybden på spørsmål eller utsagn fordi jeg fortolker at jeg kjenner til det informanten omtaler (i min egen organisasjon). Kvalsund refererer til Arthur M. Young sin persepsjonsmodell når han påpeker effekten av observatørens [her forskerens] personlige forhold til det observerte, en personlig intensjon og en særlig projeksjon. "Nytteverdien som skapes gjennom fortolkningen, for en selv personlig, virker selvsagt inn på de andre relasjonene i observasjonsdimensjonen og farger disse, fra høy grad av egeninteresse til personlig likegyldighet" (Kvalsund, 2005, s. 55). Jeg har forsøkt å unngå å analysere eller å gjøre fortolkninger som egentlig er en projisering av egen opplevelse eller erfaring. Kunnskapen er muligens treffsikker, men det vil være usikkerhet forbundet med all intensjon av overførbar karakter hvis kunnskapen ikke er kvantifisert/spesifisert i forhold til hva den bygger på (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom analysearbeidet og skrivingen av oppgaven har jeg gjennomgående reflektert og spurt meg selv, er dette en fortolkning basert på data fremkommet i intervjuene eller er dette noe jeg selv har erfart eller har en mening om? Det er en slik bevissthet Kvalsund (2005) viser til er viktig å ha før man går i gang med å fortolke og gi mening til datamaterialet, og han kobler dette til den fenomenologiske reduksjonen: "Det en suspenderer er intensjonen om 'fordømmelsen', altså de meninger og fortolkninger en har tatt for gitt, og åpne opp for en annen intensjon; å være i kontakt med objektet eller fenomenet i seg selv og beskrive det slik det *er og fremtrer*" (Kvalsund, 2005, s. 56).

Neste kapittel er en oppsummering av analysen og fortettingen av datamaterialet og gjennom empirien skal jeg beskrive funnene slik de *er og fremtrer* i tråd med dette.

5. EMPIRI

Dette kapittelet gjennomgår først data fra intervjuer av 7 mellomledere (L1 - L7) og deretter data fra 5 medarbeidere (M1 - M5). Utvalget av disse er beskrevet i kapittel 4. For bedre nyantering av data er det noen steder satt inn tabeller som viser hvilke informanter som mener hva. Av hensyn til anonymisering omtales alle som *han*. Empiri om enhetens karakteristikk kunne bidratt til å forklare variasjoner og ulik vektlegging blant informantene, men fordi dette ville gått på bekostning av anonymitet er data om dette ikke inkludert i studien.

5.1 OPPLEVELSE AV TYDELIGE FORVENTNINGER OG BEHOV FOR PRIORITERING

I dette kapittelet ser jeg på lederinformantenes opplevelse av forventninger, behovet for prioritering og deres opplevelse og fortolkning av effektiviseringsprosessen. Innledningsvis viser jeg at det har vært tydeligere forventninger til effektivisering av enheter fremfor utvikling av et effektivt lederskap, at mellomlederne tolker effektivisering til å handle om tid og bruk av ressurser og at man mener man delvis har blitt mer effektiv men at det er vanskelig å måle. Deretter beskrives at lederskap oppleves utfordrende ved nedbemanning. En opplevelsen av økt arbeidsmengde innebærer økte behov for prioritering. Dette vil være hovedgrunnlag for å drøfte/svare på problemstillingens første del: *Hvordan opplever mellomlederne effektiviseringsprosessen?*

5.1.1 TYDELIGE FORVENTNINGER TIL EFFEKTIVISERING AV ENHETER

Det har gjennom tidene stadig vært fokus på effektivisering i offentlig forvaltning, knyttet til innsparinger i drift for å redusere antall ansatte. *Denne gangen har det vært et høyere trykk og også inkludert effektivisering i stort i tillegg til innsparinger (L5)*. Den generelle opplevelsen av det å være mellomleder beskrives av en av mellomlederne: *Det er jammen meg litt hektisk innimellom; givende, spennende, morsomt, og frustrerende. Men alt i alt så er jeg jo her og ... jeg har valgt å være her fordi jobben som seksjonsleder er spennende (L6)*.

Seks av syv mellomlederinformanter opplever tydelige forventninger knyttet til effektiviseringsprosessen fra sin avdelingsdirektør. Dette kommer til uttrykk: *Dette med effektivisering MÅ vi jobbe med. Så det er ikke sånn at du tviler på det. Det er en helt tydelig forventning (L6)*. *Det er et viktig punkt både i de formelle tilbake-rapporterings-rutinene, både skriftlig og muntlig, og også de uformelle (L3)*. Generelt er ganske tett dialog mellom de fleste mellomlederne og avdelingsdirektør, slik lederinformantene opplever det. *Jeg har en tydelig avdelingsleder, som har en klar tanke om hvor avdelingen vår skal og hvordan man på hvert enkelt område skal bidra for å komme dit (L6)*. De uttrykker at det er forventninger, men at man likevel ikke har hatt en effektiviseringsamtale med sin avdelingsdirektør om effektivt lederskap. *Nei, kun i medarbeidersamtale. Og da var det kanskje mer effektivisering generelt og på seksjonen. Så*

vidt jeg husker var det ikke noe fokus på meg sånn konkret (L3). Det er kun én lederinformant som ikke føler forventninger til effektivisering fra sin avdelingsdirektør: Føler ikke at avdelingsdirektør har samme behovet som seksjonsleder (L4).

Mellomlederne beskriver at de selv egentlig ikke opplever at det kommer forventninger fra medarbeiderne til at leder skal være mer effektiv. L1 peker på at det er mer *ikke-uttalte forventninger* blant annet en forventning om at *seksjonsleder skal sloss for vår sak og for seksjonen og at den blir minst mulig berørt. Jeg føler ikke at de har noen forventninger til at jeg skal være mer effektiv. Jeg gjør ikke det altså. Forventningene kommer ovenfra og ikke nedenfra nei (L3).*

Forventningene kan oppsummeres som en opplevelse av høye forventninger til effektivisering av enheten fra avdelingsdirektør, men at mellomlederne uttrykker at de ikke opplever forventninger til et effektivt lederskap, hverken fra avdelingsdirektør eller medarbeidere.

5.1.2 EFFEKTIVISERING HANDLER MEST OM TID OG BRUK AV RESSURSER

Flere trekker frem at effektivisering er noe som vil komme naturlig, uten reformer eller påtrykk fra ledelsen og at det handler om hvorvidt man jobber hensiktsmessig eller ikke. Å jobbe effektivt, å jobbe smartere, er uttrykkes som en viktig motivasjonsfaktor, og det handler både om tid, kvalitet og bruk av ressurser - både for organisasjonen og for andre som benytter seg av organisasjonens beslutninger/tjenester. Det er nyanser i hva man legger vekt på og hvordan man uttrykker hva som er målsetningen med effektivisering. *Å gjøre det vi gjør på en mere rasjonell måte, en bedre måte. Egentlig er det å gjøre den samme jobben, med mindre tid, penger. Eller aller helst gjøre enda litt mere med mindre ressurser inn (L5). Det handler om hvor langt du greier å redusere faglig kvalitet og allikevel oppnå det samme. Den grensen synes jeg er interessant (L7).* Noen påpeker at effektivisering er en løpende og integrert del av arbeidet uavhengig av ABE-reformen men at effektivisering må til for å håndtere økende arbeidsmengde. *Altså, vi har tatt ut mye av det som vi er blitt pålagt. Kontrollspørsmålet vil være, hva om vi ikke hadde hatt de påleggene. Hvordan hadde vi da jobbet? (L1).* Mellomledernes beskrivelse av hva effektivisering er fordeler seg slik:

Økt kvalitet	Økt produksjon mindre ressurser	Lik kvalitet, mindre tid/ færre ressurser	Ta bort el. prioritere ned oppg.	Håndtere økt arbeids mengde	Løpende endring Uavh. av ABE
L2, L6	L5	L2, L5, L6, L7	L7	L4, L5, L7	L1, L2

Det er nyanser i hvor oppmerksomme lederinformantene er på hvorvidt effektivisering også handler om endring av tankesett og effektivt lederskap.

Mye av tiltakene er ting jeg har tenkt igjennom før og brukt. Men det er klart det har vært nyttig å få noe ned på papiret som en liten huskeliste også. Og det har vært nyttig å ha prosess på det i seksjonen slik at flere har blitt bevisst på det (L5).

Tidlig så tenkte man jo at, bare jeg kommer dit nå, da er vi ferdig med endring og den dagen du innser at, herregud det er jo bare tull. Endring ... det er det å være leder. Den egenrefleksjonen der, det var litt sånn eureka på et tidspunkt. Det går slike prosesser hele tiden og må hele tiden gjøre ting annerledes for at vi skal være det samme i morgen som vi er i dag (L1).

Det har skjedd noe med mitt tankesett, og det har ikke skjedd over natta, men i alle fall i løpet av de siste par-tre årene og det er det som skal til for å komme videre med dette. En ting er jo når man jobber med tre konkrete effektiviseringspunkter som du så skal følge opp. Men det viktigste er faktisk den bevissthetsgjøringen om at du faktisk tenker effektivitet i alle beslutninger og alle ledd. I forhold til når vi reviderer regelverk, når jeg skal sette i gang arbeidsprosesser ... ja, når jeg tar de fleste beslutninger så tenker jeg effektivisering, altså (L3).

Kun noen få av informantene beskriver en bevisst systematisk prosess internt i egen enhet når det gjelder prosessen med valg av tilnærming til effektivisering i enheten. De har ikke disse prosessene klart for seg, ettersom de ble gjennomført for nesten to år siden, men de beskriver bruk av ulike variasjoner av seksjonsmøter og møteteknikker og egenvurderinger. Enhetene har hatt ulike målsetninger og utgangspunkt for valgene av tiltak. Noen har ønsket å følge opp funn i Avant (medarbeiderundersøkelsen) og koblet valget av effektiviseringstiltak til behovene fremkommet der. Andre har målsetninger om redusert ressursbruk der enheten har et stort volum av saker, mange som jobber på samme fagområde eller oppgaver som enheten bruker mest tid på. De fleste peker på at effektiviseringstiltak som er initiert sentralt i organisasjonen har vært viktige og vært til hjelp i prosessen og de fleste har gjennomført disse.

5.1.3 DELVIS MÅLOPPNÅELSE MEN VANSKELIG Å MÅLE

Mellomlederne uttrykker at det er vanskelig å måle effekten av effektiviseringstiltakene som er gjennomført. Det har heller ikke vært tydelig hvordan man skulle måle om målsetningen med effektiviseringstiltakene er nådd. *Jeg tror nok det er vanskelig på den her stadiet i prosessen å ta ut liksom veldig tydelig gevinst i antall ukeverk altså (L7).* En vurdering av måloppnåelse ville vært interessant for å se konkret på hvordan man har løst problemstillingen "flere oppgaver med færre ansatte" og hvorvidt man har lyktes med effektiviseringsprosessen. Fordi intervjuene ikke er dekkende i å belyse effektiviseringstiltak konkret, samt av hensyn til anonymitet, har jeg kun inkludert en oppsummering av avdelingenes identifiserte tiltak og målsetninger (Miljødirektoratet, 2016) i tabell 2 nedenfor og vist mer detaljert i vedlegg 2.

Jeg tror kanskje det viktigste resultatet hittil er bevisstgjøringen, som har skjedd hos meg og som jeg tror har skjedd i mellomledersjiktet da, i og med at det er et tilbakevendende tema. Og så vil det i neste omgang, antagelig, føre til mer målbare resultater fremover i tid (L3).

På avdelingen ser vi at det er redusert antall ansatte med prioriterte områder og vi får "penger kastet etter oss". Det ligger også i det at vi både jobber effektivt, at vi prioriterer bedre, at vi er blitt flinkere til forkantavklaringer og generelt bedre på prosess. Graden av involvering er mer avklart, enn at alle blir med på møtene, at vi er bedre på prosesser i en del saker samt at vi har blitt bedre på tekniske løsninger. (L1)

Tabell 2: Oppsummering av avdelingenes effektiviseringstiltak og målsetninger fra 2016

Effektiviseringstiltak skissert i 2016 (planlagt eller påbegynte)	Reduserte kostnader*	Redusert tidsbruk*	Økning i kvalitet*	Andre gevinster*	Antall ukeverk
Bedre bruk av personalressurser, vri innsats i tråd m prioritert, kompetanse	0	5	5	3	4
Kommunikasjon, organisasjonskultur	2	23	12	13	40
Reduksjon av unødvendig etterspørsel og målgruppeorientering	0	12	4	10	7
Forenkling av regelverk	0	1	1	6	0
Digitalisering m.m.	12	47	30	50	755
Totalt	14	88	52	82	806 uv

Mellomlederne opplever at egen enhet til dels har lyktes i å bli mer effektiv, men det er nyanser i dette. Noen sier enheten har lyktes på noen områder, men ser en tendens til å falle tilbake i gamle spor hvis det ikke følges opp; og at det fortsatt flere lavt-hengende frukter som ikke er hentet ut. Det har ikke ført til de store endringene sier noen, men heller mindre endringer og kneppet noen hakk her og der. Registrerer at det er noen tall som viser at vi er på rett vei (L1). Miljødirektoratet er en stor og differensiert organisasjon og mellomlederne uttrykker at de har oversikt over egen seksjon men ikke over hele organisasjonen. En har oppnådd redusert ressursbruk på noen oppgaver, som har frigjort ressurser som kan brukes til andre oppgaver i samme enhet. Noen av tiltakene har ført til en økt arbeidsmengde nå, men man har håp om å ta ut en gevinst fremover i tid. Informantenes vurdering av hvorvidt de har lyktes fordeler seg slik:

På vei i riktig retning	Delvis lyktes (noen steder, andre ikke enda)	Lyktes i enkelt-saker, ikke det store volumet	Prosessgevinst men ikke resultatgevinst	Tiltak har ført til mer-arbeid i en periode.
L1, L2, L3	L2, L3, L6	L1, L2, L4	L7	L2, L3, L7

5.1.4 AVBYRÅKRATISERING (NEDBEMANNING) ER UTFORDRENDE

Det som kan tilskrives prosesser knyttet til avbyråkratisering og nedbemanning har en særlig effekt på hvordan informantene har opplevd *effektiviseringsprosessen*. Det beskrives som noe man tenker på i det daglige arbeidet og som derfor påvirker lederskapet. Det er variasjon i hvordan mellomlederne forstår begrepene og dermed beskriver effektiviseringsprosessen og forskjellen mellom *avbyråkratisering* og *effektivisering*. Informantene fordeler seg slik:

Avbyråkratisering = nedbemanning	Avbyråkratisering et politisk begrep	Avbyråkratisering ≠ effektivisering	Avbyråkratisering = effektivisering = to sider av samme sak
L1, L2, L7	L1, L5	L4, L6, L7	L1, L3

At alle likevel gjør et skille mellom konkret nedbemanning og effektivisering - kommer frem i intervjuene der flere trekker frem perioden okt-nov 2016 da det var varslet oppsigelser i direktoratet gjennom St.Prop.1 og budsjettet for 2017. Det ble igangsatt en prosess i organisasjonen for å gå til relativt umiddelbare oppsigelser (av ca. 30 ansatte). Denne prosessen ble imidlertid reversert gjennom budsjettforhandlingene og oppsigelsesprosessen ble avbrutt.

Det er utfordrende med medvirkningsprosesser når målet er nedbemanning. Man kobler effektiviseringstiltak med demokratiske diskusjoner, og så til det med nedbemanning. Det er jo ikke bra. Men som seksjonsleder som sitter i mellom så er det jo det som er oppgaven din (L2).

Det er veldig annerledes enn vanlig lederskap. Det er jo ingen ting som er så enkelt som å være leder hvis det handler om å produsere leveranser og ta avgjørelser – bare plussting. Men idet du skal til å gjøre det motsatte, og du er nødt til å være en god leder ... som de har tillit til og støtter dem i en vanskelig periode, samtidig som du kjører en del vanskelige prosesser ... Jeg har bestandig vært glad i det å ha personalansvar og legge til rette for at både privatliv og arbeidsliv [hos medarbeiderne] går i hop. Men det var mere krevende i den perioden før jul altså. Dæsken ta! (L1)

Flere beskriver at det er en annen type lederskap når det handler om antall hoder på seksjonen i forhold til det som omhandler oppgaver i tildelingsbrevet. *Du må trykke på andre knapper og du distanserer deg på en helt annen måte. Det prosessuelle blir ekstra viktig å få riktig (L7).* Mellomlederne uttrykker også viktigheten av den emosjonelle og relasjonelle koblingen til medarbeiderne i en slik periode og at det var en vanskelig balanse å skulle ivareta medarbeiderne relasjonelt og å kjøre medvirkningsprosesser for å effektivisere arbeidet i enheten, samtidig som man har konkrete mål om nedbemanning. Det som kan tilskrives prosesser knyttet til avbyråkratisering og nedbemanning kan oppsummeres å ha særlig effekt både på hvordan mellomlederne har opplevd *effektiviseringsprosessen* og hvordan det påvirker deres lederskap.

5.1.5 ØKT ARBEIDSMENGDE GIR ØKTE KRAV TIL PRIORITERING

Prioritering er et begrep som noen mellomledere setter likhetstegn med, eller ser i nær sammenheng med, effektivisering. Andre er mener at effektivisering vil gli over i prioritering av oppgaver etter hvert, særlig fordi arbeidsmengden har økt og de mangler ukeverk (personalressurser). Mellomlederne har god hjelp i sin avdelingsdirektør når det kommer til prioritering, med unntak av samme mellomleder som heller ikke opplevde forventninger til effektivisering fra sin leder: *Vi har nok en avdelingsdirektør som må hjelpes til å prioritere (L4).* Mellomlederne peker på at det vil være lederens ansvar å dels å prioritere og å gi styringssignaler til den enkelte på bruk av tid og ressurser og gi føringer for hvordan man jobber.

Vi har allerede tøydd strikken ganske langt på hva vi får ut av de ukeverkene vi har som gjør at effektivisering på ett eller annet tidspunkt glir over i prioriteringer. At vi, istedenfor å gjøre ting mer effektivt, utelater en del ting ... eller forsømmer i riktig rekkefølge (L5).

Det handler om å overleve - å ha hodet over vannet og kunne gjøre bevisste gode prioriteringer – og gi medarbeiderne en allright arbeidshverdag... og til erkjennelsen av at vi må hele tiden prøve å effektivisere og gjøre ting rasjonelt ... Og det preger nok min tenking veldig mye. (L4).

Direktoratet bør snakke om hvor vi ønsker å være ... særlig gode og ha høyt fokus og hvor vi kanskje bare skal gjøre det vi som minimum må. En slik diskusjon er vanskelig. Alle ønsker jo å tilhøre et område med særlig høy prioritet. Ingen ønsker å høre at det vi jobber med ikke har særlig høy prioritet (L7).

Det beskrives som utfordrende å prioritere i en organisasjon som har et så mangslungent felt som Miljødirektoratet har. Oppsummert kan man si at økt arbeidsmengde fører til et større fokus på prioritering i den enkelte enhet. Samtidig etterlyses de større *virkelige* prioriteringsdiskusjonene, det brukes for mye tid på små-prioritering innenfor den enkelte enheten uten å se prosessene i sammenheng.

5.2 LEDERSKAP KAN GÅ OVER I STYRING

I dette kapittelet ser jeg på hvilke handlingsområder for endringsdyktig lederskap som benyttes i Miljødirektoratet generelt og i forbindelse med effektiviseringsprosessen. Innledningsvis beskrives hvordan lederskapet kan gå over til å bli styring og at det er utviklet til å bli tydeligere med strammere holdning til tid og leveranser. Deretter at oppfølging av medarbeidere gjennom faggrupper er foretrukket fremfor individuell oppfølging. Tilslutt beskrives sentralt initierte prosesser som har vært gjennomført i organisasjonen og hvilken betydning de har hatt. Dette danner grunnlag for å svare andre del av problemstillingen, *hvordan påvirker det deres lederskap sett fra mellomledernes perspektiv, og videre medarbeidernes perspektiv i kapittel 5.3.*

Informanter, særlig de som har vært mellomleder i ulike enheter i organisasjonen, beskriver hvordan *enhetens karakteristikk* generelt har stor innvirkning på lederskapet. Lederskap, sier de, fungerer på én måte i en enhet som forholder seg til en avklart rolle for enheten, med en avgrenset oppgaveportefølje og et tydelig myndighetsområde der flere medarbeidere har ensartede oppgaver. Det fungerer på en annen måte i enheter som har en bred portefølje med bare en/få medarbeidere på hvert tema. "*Måten jeg leder på er veldig forskjellig, avhengig av hvilken seksjon man leder. Seksjonen jeg leder nå krever mye på grunn av mangelen på rammer*" (L4). *Jeg har to ulike tilnæringsmåter, å formidle og forankre det som kommer som top-down og bidra til det som kommer som bottom-up* (L6).

5.2.1 TYDELIGERE OG DETALJFOKUSERT OG STRAMMERE HOLDNING TIL TID OG LEVERANSER

Mellomlederne har ulik tilnærming til hvordan de ser på forholdet mellom effektiviseringsprosessen og hvordan det påvirker deres lederskap, men en generell oppfatning er at den har betydning og hos noen stor betydning. Flere av informantene uttrykker at det har blitt et tydeligere lederskap og en strammere holdning til tid og leveranser. Fokuset på effektivisering og avbyråkratisering og bruk av tid gjør at lederinformantene blir mer detaljert opptatt av hva den enkelte medarbeider gjør enn tidligere gjennom økt bruk av plansamtaler, mer detaljert oppfølging og et annet fokus i oppfølgingen av medarbeidere:

Ja, jeg har endret min måte å lede på for å legge til rette for kravet om effektivisering. Jeg tror nok at jeg har blitt en strengere leder enn det jeg har vært. Blitt mye tydeligere (L7).

... så ligger det i avbyråkratisering et ønske om at man skal ha færre byråkrater. Og DET påvirker jo lederskapet i forhold til at ... det vil kunne påvirke oss, gjennom vår budsjetter og de politiske føringene. Og det har gjort meg mer oppmerksom på det i det daglige. Og det kan være grunn til å ha noen lengre samtaler med medarbeidere som kan føle seg litt truet av det her. Så sånn sett så har det påvirket lederskapet ja (L6).

Har kanskje endret fokuset mitt litt i alle fall og bevisstheten om effektivitet ... fører det her til mere arbeid for oss liksom? men jeg vet ikke om det har endret måten å lede på (L3).

Jeg har blitt striksere enn jeg hadde tenkt i forhold til tidsbruk. ... vi har jo oppegående høyt utdannede folk her. Men det har jo sin slagside det også, at det er behov for mere detaljstyring av det folk gjør (L2).

Mellomlederne uttrykker at økte arbeidsmengde og prosesser som effektiviseringsprosessen fører til at de føler behov for tettere oppfølging av sine medarbeidere. Mellomlederne sier samtidig at de ikke nødvendigvis kommuniserer dette til sine medarbeidere og at man heller gjør denne justeringen som en del av sitt ansvar som leder. Oppsummert kan man si at lederskapet er endret til at lederskapet er tydeligere med en mer detaljert oppfølging av medarbeidere.

Mellomlederne fordeler seg slik på hvorvidt de opplever at lederskapet er endret:

Lederskapet er endret, ja	Lederskapet er endret, men ikke p.g.a. effektiviseringsprosessen	Både endret og ikke endret lederskap	Nei, lederskapet er ikke endret
L1, L2, L7	L4, L5	L3, L6	L4

5.2.2 OPPFØLGING AV INDIVIDER OG GJENNOMGRUPPER

Handlingsområdene for et endringsdyktig lederskap er blant annet knyttet til oppfølging av enkeltmedarbeidere og gruppeinitiativ i enheten. De fleste har en tydelig strategi for bruken av faggrupper i enheten som verktøy både i utøvelsen av ledelse og i effektiviseringsprosessen.

Det er få mellomledere som beskriver en bevisst strategi for å katalysere endring og effektivisering hos enkeltmedarbeidere *Jeg har ikke tenkt på det som en sånn; hvordan skal jeg få deg mere effektiv. Men det er jo for så vidt det man gjør som leder hele tiden, er det ikke det?* (L2).

Men målet mitt er at de også skal få litt samme tankesett som meg. At de faktisk tenker effektivisering i alle ledd og på alt de gjør egentlig. Og ikke bare ... de konkrete tiltakene som jeg har sagt at vi skal effektivisere på. ... jeg tror det bare er en modningsprosess der man på et vis må gjenta og gjenta budskapet. Jeg har kanskje ikke vært bevisst nok i forhold til hvordan jeg skal få til den modningsprosessen da. Det har jeg nok kanskje ikke vært. Jeg skulle gjerne hatt noen flere verktøy, for faktisk å klare å katalysere de endringsprosessene. (L3).

Å få egentlig en hel organisasjon til å forstå at endring er ikke noe som pågår en liten tid. Det er jo noe som pågår absolutt hele tiden. Og så er det med større takt og så er det med mindre takt og så er det som skal til for at vi endrer oss i takt med utviklingen. Det tror jeg er det viktigste man kan formidle som leder. Og så man være i front selv også. ... lederroller utvikler seg jo i takt med slike prosesser da (L1).

Ja, og så har jeg egentlig som leder ... empati med mine medarbeidere. ... at jeg har hjertet hos dem og jeg vil se dem og vil at de skal ha gode arbeidsforhold. Og det er ikke alltid at jeg føler at jeg klarer å gi dem da. Å være den bufferen imellom (de andre) ... Det er i hvert fall mye mere krevende nå ... enn det var før" (L4).

Flere beskriver hvordan det er lite tid til og ikke alltid hensiktsmessig med en individuell oppfølging av oppgaver og medarbeidere og at man til en viss grad benytter faggrupper til dette. Effektivisering er tema i faggruppene, men oftest er det indirekte ved at man snakker om hvordan man kan finne frem til smarte løsninger og gode arbeidsprosesser. *Hovedformålet for faggruppen er å sammen finne frem til hvordan vi skal jobbe og hvordan vi skal løse saker* (L1). Gruppene er også sett på som et effektiviseringstiltak i seg selv og omtales som en arena for god dialog, samarbeid og samskaping. For lederne er faggruppemøtene en anledning til selv å få informasjon om hva som skjer og er en læringsarena for både medarbeidere og ledere. Faggruppemøtene organiseres og ledes i hovedsak av medarbeidere som har fått delegert ansvar. *Den enkelte medarbeider er disiplinert og flink til å ta ansvar i gruppa* (L1). Mellomlederne bruker faggruppen til å følge med på om det man har blitt enig om følges opp av gruppen og medarbeiderne og er et godt verktøy for både å kalibrere saksbehandling mellom ulike saksbehandlere, legge til rette for kunnskapsdeling og erfaringsdeling og opplæring av individer.

5.2.3 FELLES LEDERSAMLINGER OG HR-INITIATIV HAR BETYDNING

Som beskrevet i kapittel 1 skal reformen stimulere forvaltningen til å bruke ressursene mer effektivt og at tiltak må være en del av *en planlagt prosess*. Mellomlederne er en del av den strategiske ledelsen i Miljødirektoratet som blant annet møtes i felles ledersamlinger. Vedlegg 1 (andre del) oppsummerer hva som har vært tema i disse sentralt initierte samlingene.

Disse samlingene og generelt HR-gjennomførte kurs/samlinger og verktøy, trekkes frem som viktige for utviklingen av organisasjonen og lederskapet. Gjennom SLG har man fått opplæring i ulike sider av lederskapet, fra de mer administrative oppgavene og tema som oppfølging av sykmeldte til effektivisering og deling av erfaringer med hverandre. Dette er i forlengelsen av eller i sammenheng med tildelingsbrev og disponeringsskriv der toppledelsen eksempelvis gir føringer på at mellomlederne skal iverksette tiltak knyttet til samordning og koordinering på tvers, tiltak med mål om at møter skal være effektive og *forkantavklaringer* for å avstemme og målrette leveranser. Mellomlederne beskriver hvordan denne type kompetanseheving har vært tema på samlingene og de oppfatter at dette har hatt betydning. Erfaringsdeling og at mellomledere presenterer sine erfaringer er også noe som mellomlederne setter pris på.

En del av endringene er drevet av det HR gjør. De har bidratt til den praktiske gjennomføringen og har satt ting i system, hvordan oppdrag skal gjennomføres og det de har innført har hatt en positiv effekt på organisasjonen og lederskapet. Kan gjerne ha enda mere av det. Det er også bra med sånne overordnede føringer der man bare sier ... mye færre på møter, delegering ... jeg synes det er kjempebra fremfor at alle sitter og tenker ut tiltak hver for seg (L2).

En stor del av effektiviseringstiltakene som de ulike enhetene i direktoratet har gjennomført kan finnes igjen i initiativene som er kommet fra ledelsen og HR-seksjonen. En mellomleder er særlig tydelig på at HR er de eneste som i stor grad får sendt ut ting som faktisk blir gjennomført i hele organisasjonen og at det de gjør påvirker hele organisasjonen på en positiv konstruktiv måte. En annen stiller spørsmålet om hvordan ville man jobbet om det ikke var lagt opp til felles ledersamlinger og felles opplegg, og svarer selv at noe av dette ville blitt gjennomført men på langt nær i den grad og ikke harmonisert på tvers. Lederverktøy som mellomlederne kan bruke for å utvikle medarbeidere til å tenke effektivitet i enda større grad og til å skape endring og utvikling hos medarbeiderne er etterspurt av en av lederinformantene. De avdelingsvise ledergruppene trekkes frem som viktig for flere av mellomlederne og hverdagsledelse som tema. Dette er noe som er kommet inn i organisasjonen gradvis og en mellomleder påpeker at det ikke ville vært tema i avdelingens ledermøter hvis det ikke kom initiativ fra HR på dette. *Og så tror jeg vi har mye å hente i å støtte deg på gode kollegaer altså. Og vi har definitivt behov for en arena (L1).*

Vi har jo blitt mer enhetlig, strømlinjeformet. Vi har jo det. At måten det ble ledet på før var mye mer fragmentert og forskjellig fra det det er nå. Fordi at systemene rundt det er mye mer strømlinjeformet. Det virker jo på oss alle. Og det er jo positivt og jeg synes det er bra (L2).

Oppsummert kan man si at felles sentrale initiativ trekkes frem av mellomlederne som noe som har hatt betydning for deres arbeid, for hvordan de har utviklet sitt lederskap og hvilken tilnærming de har valgt for effektiviseringsprosessen i egen enhet og i eget arbeid.

5.3 MEDARBEIDERNE OPPLEVELSE AV OG FORVENTNINGER TIL LEDERSKAP

Dette kapittelet belyser medarbeiderinformantenes perspektiv gjennom medarbeidernes opplevelse av forventninger og fortolkninger til, samt deres erfaringer av lederskap, som følge av effektiviseringsprosessen. Dette vil bidra til å belyse ytterligere på hvordan mellomledernes lederskap er påvirket og er hovedgrunlaget for å svare på *hvordan påvirker det deres lederskap - fra medarbeidernes perspektiv.*

Flere medarbeidere trekker frem at de opplever ikke at deres enhet er spesielt berørt eller at det ikke er så relevant fordi de vurderer seg selv som effektive i utgangspunktet. Å levere godt og å være effektiv fremstår som viktig for alle medarbeiderne. Medarbeiderne fordeler seg slik:

Økt kvalitet	Økt produksjon	Lik kvalitet, mindre tid/ ressurser	Prioritere ned oppgaver.
M1	M1, M2, M4, M5	M1, M3, M4	M2, M3

5.3.1 VARIERENDE GRAD AV FORVENTNING TIL MEDARBEIDERE

Medarbeidernes opplevelse av forventninger til effektivisering *fra sine [mellom]ledere* er varierende. Tre av medarbeiderne opplever få eller ingen direkte forventninger (M3, M4, M5) mens to uttrykker at det er tydelige forventninger (M1, M2). *Synes egentlig at jeg opplever veldig få forventninger. Effektiviseringsbegrepet kastet oss litt rundt, men det kommer veldig lite bistand og veiledning på hva det egentlig innebærer (M4). Egentlig ganske begrenset med forventninger direkte. Hos oss er vi jo i stor grad overlatt til oss selv (M3). Opplever egentlig ikke at det kommer mye forventninger. Vi får ikke noen konkrete mål om at nå må vi behandle så og så mange saker (M5). Man har jo blitt spurt om denne bestillingen, trenger den å gå til så mange (M2). Det er jo klart at vi får beskjed om å levere. Det forventes at vi leverer også (M1).*

Medarbeiderens både opptatt av at det må skje konkrete tiltak, at man har mistet en del medarbeidere og forventninger til at nærmeste leder synliggjør behov for ressurser fordi man jobber med høyere intensitet nå. *Og så tenker jeg at man må synliggjøre behov for flere ansatte. Man kan ikke sitte å undegrave ... Men sånn, å basere seg på at man skal jobbe overtid hele tiden, det går ikke (M1). Resultatet er kanskje bare at det er ting vi ikke får bidratt med til andre heller enn at oppgavene våre har blitt effektivisert (M3). Ja, jeg synes den effektiviseringsprosessen går altfor treigt. Da tenker jeg til det med mer effektiv arbeidsflyt som har potensiale ... og som gjør hverdagen mye enklere for alle (M4).* To av fem medarbeider informanter sier at de ikke har hatt noen dialog med nærmeste leder om effektivisering eller om følelser de hadde i etterkant av nedbemanningsprosessen høsten 2016. Noen forklarer det med at det kan være at mellomlederne har følt seg trygge på at det her går bra – de er jo effektive. Noen beskriver at de heller har snakket med sine kollegaer om effektivisering. Medarbeiderne fordeler seg slik:

Forventning fra leder		Forventning til leder		Forventning til seg selv
Ja, tydelige forventninger	Opplever få forventninger	Gi tillit og delegerer ansvar;	Kutte andre driftskostnader (ikke personal)	Opptatt av å ha et effektivt tankesett selv
M1, M2	M3, M4, M5	M1, M2, M3, M4	M5	M1, M2M3, M4, M5

5.3.2 ØNSKE OM DELEGERING AV ANSVAR FORDI MELLOMLEDERE KAN BLI FLASKEHALSER

Ledelse og lederskap er noe medarbeiderne er opptatt av. I effektiviseringsarbeidet trekker de frem at fokus på ledelse har blitt viktigere i direktoratet. En trekker frem at lederskap i organisasjonen har endret seg siden sammenslåingen og at det er vanskelig å peke på hvorvidt det er et resultat av sammenslåingen direkte eller effektiviseringen.

Jeg oppfatter at fokus på ledelse blir mere og mere viktig og at man kanskje vrir fra fagpersoner som er blitt ledere uten å kanskje stille så mange spørsmål om man synes det er spennende. Til å nå stille spørsmål om ... synes du det er spennende å lede folk? Og det er jo en vridning tenker jeg i forhold til at man har mer fokus på ledelse og det tenker jeg er veldig positivt (M2).

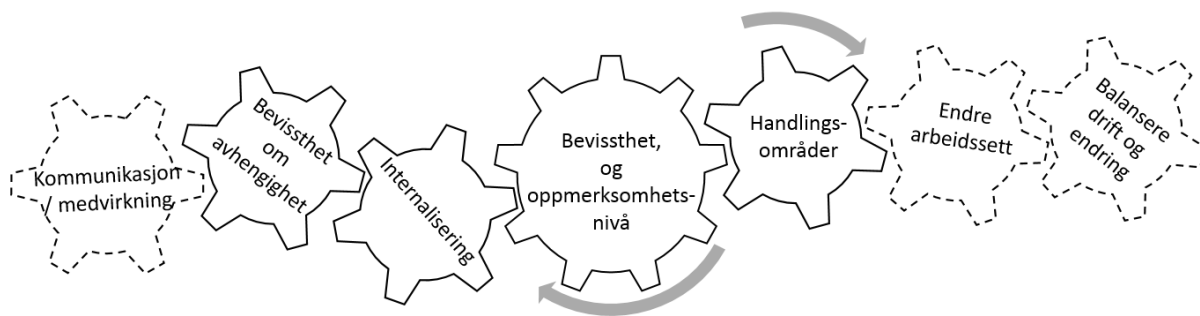
Det [bedre ledelse] er også et tiltak som vil fremme effektivisering. Jeg tenker at lederskap og ledelse betyr at man gir tillit og delegerer lederskap på en måte, og at man følger opp når det er behov på det, og også tar beslutninger når det er nødvendig (M4).

De fleste medarbeiderne har fokus på at nærmeste leder må ha tillit til sine medarbeidere og delegerer ansvar og at det motsatte fører til at mellomlederne blir opplevd som flaskehals. Dersom ledere skal være en del av en leveranse fører det ofte til at prosessene drar unødig ut i tid. I en enhet, der leder har delegert ansvar til medarbeidere kommenterer medarbeiderinformanten at *det har ført til økt effektivitet. Delegerer ansvar ... Delegering er mer effektivt, for en seksjonsleder har ikke mulighet til å rekke alt (M1). Jeg oppfatter at linjene er litt lengre nå. At det kan være litt flaskehals i forhold til avklaringer og sånt ... Og da tenker jeg at, da har man ikke helt lyktes der (M2).* Det oppleves som en flaskehals eller lite effektivt særlig når man skal invitere flere ledere i en prosess; implisitt at man har forventninger om å delegerer eller finne løsninger for å ikke involvere ledere med mindre det er nødvendig. ... *opplever nok ofte at vi må løpe etter for å få svar på og godkjenning. Det er frustrerende og tar mye tid og det er ikke effektivt (M4).* M1 er inne på det samme: *"Kanskje ikke alt må via leder? Det er en måte å effektivisere på, så lenge medarbeiderne har den kompetansen som kreves" (M1).*

Jeg har nå presentert empirien som er hovedgrunnlaget for å svare på andre del av problemstillingen *hvordan påvirker det deres lederskap* i to påfølgende kapitler, først fra mellomledernes og deretter fra medarbeidernes perspektiv. Drøftingen i kapittel 6.2 vil se de to perspektivene i sammenheng og viser paradokset i mellomledernes og medarbeidernes ulike og motstridende opplevelse av behov for utvikling av lederskapet.

6. DRØFTING

Formålet med studien er å undersøke hvordan ytre forhold (ABE-reformen) påvirker mellomlederne og hvordan de så internaliserer endringen og handler gjennom sitt lederskap. Å belyse dette er intensjonen i hovedproblemstillingen: *Hvordan opplever mellomledere i Miljødirektoratet effektiviseringsprosessen, og hvordan påvirker det deres lederskap sett fra mellomledere og medarbeideres perspektiver?*

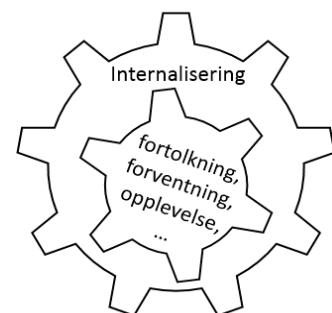


Figur 9: Faktorer for et endringsdyktig lederskap. Faktorer som ikke er drøftet er markert med stiplede linjer.

Figur 9 viser faktorer for et endringsdyktig lederskap, som presentert i teorikapittelet. Med utgangspunkt i funnene i empirien og analysen (kap.5), sett opp mot teorien (kap.3), danner faktorene utgangspunktet for drøftingen. Begrensning i oppgavens omfang og tynt datagrunnlag gjør at ikke alle faktorene har vært mulig å belyse. Faktorer som ikke er drøftet er markert med stiplede linjer. Kapittelet er delt i tre deler der del en belyser opplevelsen, del to belyser lederskapet – både mellomledernes og medarbeidernes perspektiver - og del tre belyser problemstillingen i et større perspektiv: Kan dette si noe om hvorvidt organisasjonen er på vei til å nå målet i ABE-reformen om varig endring og bli en effektivitetsbevisst organisasjon?

6.1 OPPLEVELSE

Dette kapittelet svarer på del én av problemstillingen, *hvordan opplever mellomlederne effektiviseringsprosessen*, ved å drøfte den presenterte empirien, opp mot teorien om internalisering. Mellomlederens egen internaliseringsprosess er en avgjørende faktor for å kunne drive og omsette endringen til praksis (Hope, 2015, Ladegård, 2008) og drøftingen vil kunne svare på om mellomlederne har internalisert endringen og hvordan de har operasjonalisert forventningene. "Vi konstruerer opplevelsen selv gjennom å fortolke situasjonen", sier Hope (2015, s.96). Figur 10 viser hvordan internalisering kan deles opp i flere elementer, herunder fortolkning og forventning, og disse kan brukes for å belyse opplevelsen.



Figur 10: Elementene, som tilsammen danner faktoren *internalisering*, og som er utgangspunktet for å drøfte første del av problemstillingen - *opplevelsen*.

6.1.1 NØDVENDIG OG SAMTIDIG UTFORDRENDE ENDRING

Mellomlederne beskriver opplevelsen av effektivisering som nødvendig, grunnet økt arbeidsmengde og færre personalressurser, mens opplevelsen av prosesser direkte relatert til nedbemanning trekkes fram som utfordrende. Det har vært et høyere trykk på denne *effektiviseringsprosessen* fordi den i tillegg til innsparinger i drift for å redusere antall offentlig ansatte, *også har inkludert effektivisering i stort, i tillegg til innsparinger*. Et funn i denne studien er dermed at mellomledere i Miljødirektoratet oppfyller én av dimensjonene ved internalisering: aksept for endringen og gjennom det legger til rette for å etablere en *vilje* til å handle i tråd med intensjonene (Hope, 2015, Klev & Levin, 2009). At både avbyråkratisering og effektivisering av offentlige organisasjoner er nødvendig, påpekes også av fra flere offentlige rapporter (DIFI, 2016, ESV, 2016, KMD, 2014). Samtidig sier OECD (2016) at andre lands erfaringer er at avbyråkratisering ofte fører til lavere ytelse, stressede og demotiverte medarbeidere; altså det motsatte av effektivitet.

Nødvendigheten som uttrykkes er i samsvar med antagelsen om at avbyråkratisering vil medføre effektivisering (KMD, 2014) og oppleves her motsatt av OECD (2016) sin bekymring. Dette kan forklares med at det opplevde behovet for effektivisering har kommet fra de ansatte selv, og de uttrykker at dette er noe de ville tatt tak i uavhengig av ABE-reformen.

Mellomlederen har en sentral rolle ved iverksettelse av endringsprosesser og denne rollen kan ses som både bidragsytende og motvirkende og de kan både blokkere og forandre innholdet i endringen (Hope, 2015, Karp, 2014). Utfordringen i forbindelse med nedbemanning knytter mellomlederne til at det er en annen type lederskap når det handler om antall hoder på seksjonen i forhold til det som omhandler oppgaver i tildelingsbrevet. De uttrykker motstridende behov – på den ene siden behov for en mer relasjonell og medvirkende tilnærming og på andre siden behov for å distansere seg mer fra medarbeiderne, eller egentlig selve medvirkningen, i en nedbemanningsprosess. Andre fremtredende negative opplevelser, som stress og demotivasjon hos mellomlederne - empiri som kan karakteriseres som *motstand* - slik bl.a. Hope (2015) advarer mot, oppfatter jeg som bortimot fraværende i datamaterialet. Det er ingen tegn på at lederinformantene, gjennom sin posisjon bevisst forsøker å hindre gjennomføring av grepene som tas i organisasjonen. De uttrykker at de anser grepene som fornuftige og stiller ikke spørsmål om en avbyråkratiserings og effektiviseringsprosess skal gjennomføres. Dette kan være et annet tegn på at mellomlederne har internalisert endringen og at de inntar en bidragsytende rolle i prosessen. Neste kapittel ser på om det er knyttet opplevelse av forventninger til mellomlederne som kan ha bidratt til internaliseringen.

6.1.2 TYDELIGE FORVENTNINGER TIL ENHETER MEN IKKE TIL INDIVIDER

Studien viser at lederinformantene opplever høye forventninger fra nærmeste leder til effektiviseringsprosessen. Og i disse tydelige forventningene er det nesten utelukkende forventninger til effektivisering av *enheten* og ikke til utvikling av *effektivt lederskap* hos mellomlederens selv. Mellomlederens sentrale rolle i endringsprosesser er å være bindeledd og fortolker av strategiske intensjoner i den operasjonelle virkeligheten (Hope, 2015, Karp, 2014).

Et tiltak for styrket ledelse i forvaltningen er å sette opp tydelige krav og forventninger til statlige ledere (KMD, 2014). "Klare forventninger bidrar til trivsel, motivasjon, effektivt arbeid og resultater. Forventninger avklares i samspill med leder og andre vi i det daglige løser oppgaver sammen med" (Fra lederkriteriene i Miljødirektoratet). Forventningene til mellomlederne om effektivisering av enheten legger grunnlag for fortolkningen av de strategiske intensjonene som ligger i endringen. De strategiske intensjonene så langt har dermed vært knyttet til effektivisering av enheten og er implementert av mellomlederne i tråd med forventningene. Sammen med aksept for og opplevd behov for endringene, som omtalt i forrige kapittel, vil forventningene kunne være årsaken til at mellomlederne har blitt bidragsytende og har internalisert endringen. "De færreste klarer å ivareta alle forventninger og oppgaver som plasseres på mellomledernivå" (Rydland, 2015). De høye forventningene burde legge til rette for en videre formidling av behovet for endring og forventninger til medarbeiderne. Men som jeg ser nærmere på i kapittel 6.2 opplever ikke medarbeiderne de samme forventningene.

Samtidig med funnet om at ingen av mellomlederne opplever konkrete forventninger til utviklingen av et *effektivt lederskap*, hverken fra avdelingsdirektør eller fra sine medarbeidere, har det heller ikke vært gjennomført individuelle samtaler med eller tilbakemeldinger fra avdelingsdirektør om mellomlederens endringsdyktighet eller om utvikling av et effektivt lederskap. Mellomlederne omtaler også få forventninger til *egen* effektivitet, er lite reflektert over når de *selv* er effektive eller hva effektivt lederskap betyr. Hvorvidt det er bevisst fra organisasjons-/avdelingsdirektør sin side at utviklingen av et dette ikke har vært tema sier ikke denne studien noe om. Betydningen av fokus på et effektivt lederskap kommer frem ved å analysere mellomlederes og medarbeideres opplevelser sammenheng i kapittel 6.2.

Avklaring av mellomlederens rolle og dermed andres forventninger til mellomlederen, er sentralt innen ledelsesteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her kunne man si at forventningene til mellomlederne nettopp har vært effektivisering av enheten og at funnet tyder på at det har vært en god og tydelig avklaring av hvordan mellomledere skal forstå og løse sin rolle.

I Miljødirektoratet er "forkantavklaringer" et begrep som er brukt i sammenheng med effektivisering, som tiltak for å bli mer effektiv og som også har vært tema i lederutviklingen. Men slik mellomlederne presenterer det så er dette knyttet til løsning av oppgaver og er ikke det samme som forventningsavklaringer til mellomlederens rolle i effektiviseringsprosessen. Informantene opplever ikke at det har vært noe fokus på eller forventninger til individuell oppfølging av effektivisering hverken fra avdelingsdirektør, i medarbeidersamtaler eller i SLG og lederutviklingen. Det er mange forventninger som stilles til mellomlederen; bidra både til andres og egen endring, kommunisere endringen til medarbeiderne, legge til rette for individuell oppfølging samtidig som de skal balansere daglig drift og endringsaktiviteter (Karp, 2014, Klev & Levin, 2009, Hope, 2015, Rydland, 2015).). I sammenheng med dette kan en kanskje stille spørsmål om økt fokus på individuell utvikling av effektivisering og dialog om forventninger til dette ville gitt mellomlederne økt støtte og gjennomføring av endringsprosessene?

6.1.3 ØKT BEHOV FOR TO TYPER PRIORITERING

Mellomlederne opplever et økt behov for prioritering som følge av økningen i arbeidsoppgaver og fordi effektivisering etter hvert vil gli over i prioritering. Dette gjelder både de små prioriteringene i lederskapet (tid, oppmerksomhet og ressurser) samt de store prioriteringene på tvers i direktoratet som kan handle om nedprioritering av områder/oppgaver eller internmobilitet mot prioriterte områder. Det beskrives som utfordrende å prioritere (mellom fagområder) i en organisasjon som har et så mangslungent felt som Miljødirektoratet har, samtidig som økt arbeidsmengde fører til et større fokus på prioritering i den enkelte enhet. Fordi krav og forventninger påvirker lederskapet, vil disse også legge føringer for hvilke prioriteringer som mellomlederen gjør (Hope, 2015, Karp, 2014, Rydland, 2015). Hope (2015) refererer til det han kaller "mellomlederens tids- og oppmerksomhetsklemme" og beskriver behovet for å prioritere tids- og ressursbruk når det kommer til ulike oppgaver for å få best mulig resultat på alle områder. "I et organisasjonsklima preget av kompleksitet, usikkerhet og endringstempo er ledelsestid og ledelsesoppmerksomhet knapphetsfaktorer" sier Karp (2014, s. 238), og dette er noe som tilsvarer mellomledernes opplevelse. Dette peker på hvordan prioritering også er en viktig delprosess under effektiviseringsprosessen og at det ligger i mellomlederens rolle å vite hvor man kan effektivisere og når man bør prioritere (Hope, 2015, Karp, 2014).

På den andre siden etterlyses altså det som mellomlederne kaller de *virkelige* prioriteringene, slik KMD (2014) beskriver det også: "Ledere har ikke nødvendigvis det handlingsrommet som trengs (blant annet grunnet detaljstyring og uklare prioriteringer" (s. 3). Dette er et signal fra mellomlederne til ledelsen i direktoratet (avdelingsdirektørene og toppledelsen) om behov for

prosesser på tvers i direktoratet og antagelig også ønske om tydeligere prioriteringer eller nedprioriteringer fra departementet. Det er samtidig ikke så overraskende, gitt de politiske rammene som en offentlig etat må forholde seg til. DIFI (2016) uttrykker nettopp dette, at ønsker og behov for effektivisering kan bli overstyrt av stadig nye politisk prioriterte oppgaver uten at andre oppgaver eller områder blir nedprioritert. Og dette er i tråd med funnet i denne studien.

En mellomleder beskriver hvordan effektiviseringen har frigjort ressurser på et område på seksjonen og der disse ressursene er omdisponert internt i enheten til andre oppgaver. Dette er passer med DIFI (2016) som sier at "Staten trenger ledere som ikke bare tar ut effektiviseringskrav i lavere kvalitet eller kvantitet i tjenestene, men som evner å prioritere de viktigste oppgavene og dreie ressursbruken i den retning" (s. 27). Denne omprioriteringen av ressurser burde imidlertid være en del av en drøfting samlet i direktoratet, for eksempel i TLG (toppledergruppen med avdelingsdirektørene). Både svenske ESV (2016) og DIFI (2016) peker på viktigheten av at etatens tilgjengelige personalressurser brukes på prioriterte områder og at ledelsen har et særskilt ansvar for prioritere ressursene i tråd med eventuelle endringer i prioriteringer. Mellomledernes opplevelse kan dermed tyde på at man ikke har lyktes med denne delen av prosesser som følger av reformen. "Stadig nye, politisk prioriterte oppgaver uten tilsvarende nedprioritering av andre oppgaver er krevende å håndtere", sier DIFI (2016, s.1).

6.1.4 OPPSUMMERING: SVAR PÅ FØRSTE DEL AV PROBLEMSTILLINGEN

Funnene i dette kapittelet er svar på første del av problemstillingen – *opplevelsen*. Mellomlederne har internalisert endringen (effektiviseringsprosessen). De beskriver opplevelsen av effektivisering som nødvendig, bl.a. grunnet økt arbeidsmengde mens prosesser relatert til nedbemanning oppleves som utfordrende. Studien viser at forventningene som mellomlederne opplever er knyttet til effektivisering av *enheten* fremfor utvikling av effektivt *lederskap* hos mellomlederens selv og som omtalt i empirikapittelet så opplever de at man delvis har lyktes i egen enhet med effektiviseringen. De opplever også et økt behov for prioritering i egen enhet og etterlyser samtidig de større prioriteringene på tvers i direktoratet og implisitt også fra politisk hold.

6.2 LEDERSKAP

Dette kapittelet svarer på andre del av problemstillingen, *hvordan påvirker det deres lederskap sett fra mellomlederne og medarbeideres perspektiver*, ved å drøfte den presenterte empirien opp mot teorien om handlingsområder for endringsdyktig lederskap (Joiner & Josephs, 2007). Mellomledernes lederskap som følge av effektiviseringsprosessen, og medarbeidernes opplevelse av lederskapet, brukes til å belyse balansen mellom høye forventninger ovenfra (slik mellomlederne opplever det beskrevet i forrige kapittel) og det daglige lederskapet. Karp (2014), viser til forskning ved NTNU som sier: "Mellomledere som har suksess ved endring, klarer å balanserer endringspress fra toppen

med det å forsikre seg om at de ansatte kollektivt mestrer ny praksis" (s. 143). Figur 11 viser hvordan faktoren *handlingsområder* kan deles opp i flere elementer, herunder blant annet styring, organisatorisk initiativ og gruppeinitiativ, og disse kan brukes for å belyse lederskapet i dette bildet.



Figur 11: Faktoren handlingsområder kan bl.a. deles opp i elementene styring, organisatorisk initiativ og gruppeinitiativ og kan brukes for å belyse lederskapet.

6.2.1 MEDARBEIDERE: INGEN FORVENTNINGER ELLER OPPLEVD BEHOV FOR EFFEKTIVISERING

Studien viser at lederinformantene på den ene siden opplever tydelige forventninger fra sin nærmeste leder og at de er berørt av effektiviseringsprosessen i det daglige, mens hovedvekten av medarbeidere på den andre siden opplever begrensede forventninger til effektivisering fra sin mellomleder. Medarbeiderne trekker frem at de opplever at deres enhet ikke er spesielt berørt og at de ikke anser prosessen som relevant, bl.a. fordi de vurderer seg selv som effektive. Både mellomlederen og medarbeiderne må internalisere endringer sier Hope (2015) og Spurkeland (2013). Mellomlederen må håndtere responsen fra hver av sine medarbeidere samt oversette og kommunisere innholdet i endringene til sine medarbeidere (Hope, 2015).

Den manglende forventningen som medarbeiderne opplever fra sin mellomleder sammen med det at de ikke opplever effektiviseringsdelen av prosessen relevant for seg selv, kan tyde på at mellomlederne på den ene siden ikke har kommunisert endringen godt nok til sine medarbeidere og på den andre siden tyder det også på at medarbeiderne dermed ikke har internalisert endringen selv. Selv om noen mellomledere beskriver hvordan de utøver ledelse både gjennom å formidle og forankre det som kommer ovenfra-og-ned og samtidig bidra til det som kommer nedenfra-og-opp så vil medarbeidernes opplevde fravær av forventninger, føre til at de ender opp med å fortolke sin egen virkelighet, sin egen meningsdanning (*sensemaking*). *Sensegiving*

er å bidra til andres meningsdanning på en slik måte at deres virkelighetsoppfatning stemmer med påvirkerens foretrukne bilde av den organisatoriske virkelighet" (Hope, 2015, s. 97). Har mellomlederne trodd at de har formidlet videre de forventningene de selv har opplevd, kan det dermed bidratt til mangel på *sensegiving*? Hvorvidt medarbeiderne faktisk er effektive, slik de selv beskriver, er uansett deres virkelighet. Mellomlederne befinner seg i to slags ytterpunkter i omtalen av medarbeideres effektivitet. Der én mellomleder omtaler medarbeidere som tydelig ineffektive og at han ikke ser hvordan han skal kunne påvirke deres virkelighetsbilde. Og der mer kunnskap om hvordan bidra til utvikling av medarbeidere trekkes frem av en annen: *Jeg skulle gjerne hatt noen flere verktøy, for å klare å katalysere de endringsprosessene hos medarbeiderne.* Øvrige mellomledere karakteriserer ikke sine medarbeidere ift hvorvidt de er effektive. Medarbeiderne deler samme virkelighetsbilde som mellomlederne når de beskriver at de ikke har hatt individuell(e) samtaler med sine medarbeidere om effektivisering spesielt, som jeg skal se nærmere på i neste kapittel. Mellomlederne har altså hatt samme tilnærming til dialog med sine medarbeidere om endringen som deres ledere har hatt med sine medarbeidere (mellomlederne). Ekman (2012) peker på at ledere og medarbeidere "sitter med vesentlige informasjonspuslespillbiter som må føyes sammen" (s. 120). Neste punkt blir å se på hvordan mellomlederne bruker sitt lederskap til å hjelpe medarbeiderne gjennom endringen.

6.2.2 LEDERSKAP BLIR TIL STYRING OG FORMELLE MØTER KAN BLI EN TIDSTYV

Studien viser at mellomlederne har justert lederskapet til å bli tydeligere, mer oppmerksomme på detaljer og at de opplever behov for å være tettere på medarbeiderne. Medarbeiderne på den andre siden uttrykker at mellomledere bør delegerer mer og at mellomlederne kan oppleves som *flaskehals*. DIFI (2013) sier at "endringsledelse handler om det ledere ser og gjør underveis i selve endringssituasjonen" og at mellomlederne må bruke sitt lederskap, sin evne og vilje som de "kan skru på" for å få dette til. Mellomlederne skiller mellom lederskap knyttet til avbyråkratisering, og lederskap knyttet til effektivisering. De sier det er et annet lederskap, en annen oppfølging av medarbeidere, når det er snakk om nedbemanning enn når man skal snakke om den vanlige oppgaveløsningen. Medarbeiderne føler seg berørt av effektiviseringsprosessen når det er snakk om nedbemanning. Selv om ingen av medarbeiderne har opplevd en direkte trussel om å miste jobben, har deres nære medarbeidere opplevd det. Empatien de føler gjør at de likevel føler seg berørt av nedbemanningen. Det skaper en usikkerhet som de ikke har opplevd tidligere som offentlig ansatte.

Flere av mellomlederne beskriver altså et *endret* lederskap og bruker benevnelse som fokus, tydelighet, oppmerksomhet, detaljfokusert, strammere holdning til tid og leveranser og de viser

bl.a. til økt bruk av plansamtaler for oppfølging av medarbeidere. Medarbeiderne på den andre siden opplever at involvering av mellomledere kan være ensbetydende med økt tidsbruk og detaljert oppfølging. De uttrykker at ledere må ha tillit til sine medarbeidere og delegerer ansvar for at organisasjonen skal bli mer effektiv. Og de opplever lang avklaringstid som ineffektivt og at involvering av (flere) ledere i møter betyr store forsinkelser i gjennomføringen på grunn av noe så "enkelt" som fulle kalendere. Et eksempel er betegnende for medarbeidernes opplevelse: "*Kanskje ikke alt må via leder? Det er en måte å effektivisere på!*" Ekman (2012) peker på at det formelle møtet ofte er en tidstyv. "Istedenfor uformelle møter med medarbeiderne fylles leders almanakker av formelle møter" (s. 18) der formaliteter og tekster ofte er avskåret fra virkeligheten de er ment å styre og at det formelle møtets overenskomst ofte blir overprøvd i det uformelle, med mindre ledere tar inn over seg viktigheten av prat med den enkelte i lederskapet, slik det som kommer frem her. "Det kan være uoverensstemmelse mellom hvordan en leder utfører sin rolle, og hvilke forventninger andre har til hva mellomlederen bør gjøre" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420).

Det ligger et paradoks mellom behovet som mellomlederne opplever, og deres forsøk på å hjelpe medarbeiderne gjennom endringene, og behovet som medarbeiderne opplever, og som de bør utvikle bevissthet om og ta opp som tema. Karp (2014) peker på viktigheten av å være bevisst bruken av mekanismer for styring og oppfølging i endringer. I urolige tider øker tilbudet av nye styringsverktøy for å gi ledere en følelse av kontroll når de opplever mer usikkerhet. Men, sier Karp, for mye bruk av styringsverktøy kan virke demotiverende og produktivitetshemmende og ledere bør være varsomme med å implementere oppfølgingsmodeller spesifikt for endringsinitiativ og medarbeidernes uttalelser i denne studien tyder på at det er dette de opplever. *Styrbarhetskravet* og den "ubrutte linjen" som skal gå fra politisk nivå ned til medarbeiderne i en offentlig etat (MOD, 2005) øker betydningen av lederforankring og involvering av ledere. Det er dermed andre måter å utvikle lederskap på som mellomlederne bør utforske. *Ekspertledelsen som Joiner* og Joseph (2007) peker på vil kanskje ikke oppleves effektivt, mens de høyere nivåene, de strategisk målorienterte lederne (*achievers*) motiverer og engasjerer sine medarbeidere til å gå i ønsket retning, "de delegerer mer og aksepterer og vil til og med initiere feedback" og "reflekterer på et dypere nivå" (Fikse, 2015, s. 185). "Bevisstheten som Karp (2014) trekker frem kan utvikles gjennom felles avstemming av forventninger og behov som mellomledere og medarbeidere har til hverandre (Spurkeland, 2013) som ligger i spenningsfeltet mellom linjestyring og effektivisering.

6.2.3 HANDLING I FAGGRUPPER FREMFOR UTVIKLING AV ENKELTINDIVID

I dette kapittelet belyses lederskapet gjennom å se på hvordan handlingsområder rundt individuell oppfølging, så som en-til-en samtaler om effektivisering eller individuell utvikling, har hatt mindre fokus enn handlingsområdet gruppeinitiativ (Joiner & Josephs, 2007) herunder bruken av faggrupper. Empirien antyder at mellomlederne på den ene siden bruker tydeligere styring, som drøftet i forrige kapittel, og på den andre siden bruker faggruppene for å skape en ansvarliggjørende arena, som er ment å være til hjelp for medarbeiderne i endringsprosessen.

Ekman (2012, s. 123) peker på viktigheten av å skape arenaer og tidspunkt der man treffes for en prat og at medarbeideroppfølging bør skje både gjennom uformelle og formell samtale. *Vendepunktsamtaler* er, ifølge Joiner og Josephs (2007), en-til-en drøftinger der viktige utfall står på spill eller der utfall av samtalen påvirker resultatet av noe. Ingen mellomledere har gjennomført individuelle samtaler med medarbeidere der kun effektivisering har vært tema og medarbeiderne sier de ikke har hatt noen samtaler med sin leder om bekymringer som de har knyttet til nedbemanningen. De har heller har snakket med andre medarbeidere, særlig om nedbemanning. Indirekte har det vært en del av medarbeidersamtaler gjennom strategipunktet *veldrevet organisasjon*, i noen grad i plansamtaler og i noen grad litt ad-hoc småprat. Dette innebærer et potensiale for å flytte fokus over til individene i organisasjonen og at det her er en del å hente.

En oppfølging av individer gjennom gruppeinitiativ i faggrupper er det imidlertid flere mellomledere som er inne på som et hyppig brukt ledelsesverktøy. Gruppene fyller flere funksjoner sier de, herunder ledelse gjennom ansvar og effektivisering. *Gruppeinitiativ* er et av handlingsområdene for endringsdyktig lederskap som kan forbedre og utvikle et team eller teamets forhold til omgivelsene (Joiner & Josephs, 2007). Faggruppene brukes som en arena for samarbeid, dialog og samskaping. Her fordeler mellomlederne ansvar til gruppene og de uttrykker at medarbeidere vokser med det ansvaret som de får. Dette kan tyde på at de bruker dette i oppfølgingen uten at medarbeiderne tenker igjennom at dette er et lederskap i tråd med deres behovet for mindre detaljstyring, som omtalt i forrige kapittel. Faggruppene er et av lederverkøyene som har hatt fokus i Miljødirektoratets lederutvikling gjennom SLG (strategis ledergruppe) mens individuell oppfølging i forbindelse med effektivisering ikke har vært tema. Ved å sammenligne effektiviseringstiltak presentert i vedlegg 3 med hvilken tilnærming til endring som har vært tema i sentralt organisasjonen (vedlegg 2) kan man ane at det er sammenheng mellom disse. Sammen med empirien peker dette mot at tema som initieres sentralt ofte vil materialisere seg og få betydning for hele organisasjonen, som blir neste punkt å belyse.

6.2.4 ORGANISATORISKE INITIATIV HAR PÅVIRKET UTVIKLING AV OG FOKUS PÅ LEDELSE

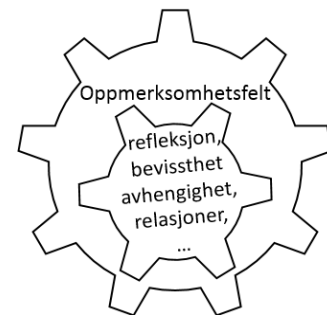
Studien viser at det har skjedd en utvikling av lederskapet i Miljødirektoratet gjennom flere organisatoriske initiativ og at det er sammenheng mellom tema i felles ledersamlinger og informantenes opplevelse av økt fokus på ledelse i direktoratet som informantene beskriver. *Program for bedre styring i staten* er tydelig på at "en leder må utvikle sitt lederskap hele tiden" (KMD, 2014). Det *organisatoriske initiativet* (Joiner & Josephs, 2007) er et konkret handlingsområde som bidrar til et endringsdyktig lederskap, og består av tiltak som bl.a. gjennomføres for å endre en organisasjon. Forskningen anbefaler også et organisatorisk prosessinitiativ eller et toppstyrt initiativ for å sørge at meningskaping skjer (Karp, 2014). Og det er nettopp slike toppstyrte organisatoriske prosessinitiativ som mellomlederne peker på, når de beskriver hvordan læringen som de har fått, har hatt stor betydning for utviklingen deres lederskap. Både medarbeider og lederinformanter påpeker at det har blitt et høyere fokus på ledelse i direktoratet i de siste årene og at det har skjedd gjennom initiativ fra toppledelsen og HR. Flere trekker frem at det HR gjør påvirker hele organisasjonen til å utvikle seg i positiv retning og at HR er den enheten som har vist at de kan og har muligheten til å skape endring gjennom hele organisasjonen. Dette samsvarer med Karp (2014) som omtaler HR som endringsagenter gjennom å "designer og gjennomføre prosesser, og ha ekspertkompetanse på metoder og verktøy" (Karp, 2014). Disse bidrar til at lederens effektivitet modnes gjennom økt selvinnsikt og lederen blir, for hvert nivå, i stadig bedre stand til å respondere til endringene man blir utsatt for (Joiner & Josephs, 2007). Fokuset på lederskap i direktoratet har ført til at mellomlederne gradvis og i større grad deltar i utviklingen av egen rolle med andre mellomledere på tvers i organisasjonen.

6.2.5 OPPSUMMERING: SVAR PÅ ANDRE DEL AV PROBLEMSTILLINGEN

Funnene i dette kapitlet er svar på andre del av problemstillingen – lederskapet. Til sammenligning med mellomledernes, så opplever medarbeiderne *ikke* forventninger til effektivisering fra sine mellomledere og de har heller ikke internalisert endringen ved at medarbeiderne i hovedsak ikke anser effektiviseringsprosessen som relevant for dem. Flere av mellomlederne beskriver et *endret* lederskap som følge av effektiviseringsprosessen, bl.a. til tydelig og oppmerksomt, noe som medarbeiderne opplever som for detaljstyrt og (implisitt) ineffektivt. Dette illustrerer paradokset/spenningsfeltet mellom behovene til mellomledere og medarbeidere. Gruppeinitiativ, ved bruk av faggrupper, er imidlertid et handlingsområde som mellomlederne gjerne bruker for å gi medarbeiderne større ansvar og redusere den detaljerte oppfølgingen. Studien viser også at det er økt fokus på ledelse som fag i direktoratet blant annet gjennom SLG, organisatoriske initiativ initiert og gjennomført av toppledelsen og HR.

6.3 UTVIKLING AV ET EFFEKTIVITETSBEVISST TANKESETT

Så langt har jeg drøftet spørsmålene om henholdsvis *opplevelsen* og *lederskapet* i hvert sitt kapittel. I det videre ser jeg på hele problemstillingen i sammenheng. En kritisk faktor for et endringsdyktig lederskap er *oppmerksomhet*. Figur 12 viser hvordan faktoren kan deles opp i flere elementer, bl.a. refleksjon og bevissthet om relasjonell avhengighet, og disse elementene kan brukes for å drøfte og belyse problemstillingen ytterligere. Bevissthetsnivå er en hovedfaktor for et endringsdyktig lederskap (Joiner & Josephs, 2007) og som Scharmer (2011) sier, endring



Figur 12: Elementene, som tilsammen danner faktoren *oppmerksomhetsfelt*.

må skje gjennom en endring av bevisstheden. "Ledere i organisasjoner innenfor alle samfunnsfunksjoner står overfor en helt ny kompleksitet og forandringsfokus" (Scharmer, 2011, s. 65). Det er ikke lenger nok å bygge på tidligere erfaringer Vi må omdirigere oppmerksomheten mot den verden som er i ferd med å oppstå. Utvikling av et effektivitetsbevisst tankesett være en forutsetning for å skape *varig endring*, som er en hovedmålsetning for ABE-reformen. I det videre ser jeg på om mellomlederne på vei til å utvikle effektivitetsbevissthet.

Det er nyanser i hvor oppmerksomme lederinformantene er på hvorvidt effektivisering handler om endring av arbeidsprosesser eller om det handler om endring av tankesett. En mellomleder setter ord på at dette handler generelt om modningsprosesser hos mellomlederne, og at det å stadig bli utsatt for effektivisering og ledelse som tema i organisasjonen, som omtalt i forrige kapittel, har hatt betydning for utviklingen av sitt tankesett. Omstruktureringen (suspensjonen) av en endring av bevissthet er bl.a. "at en ytre hendelse fungerer som igangsetter" eller "at en annen person oppmuntrer til suspensjon" (Fikse, 2013, s. 61). ABE-reformen er en slik ytre hendelse som sammen med utfordringene knyttet til nedbemanning (med referanse til hendelsen i oktober 2016 som er omtalt i empirien) er relevant. Den andre er at *en annen person oppmuntrer til suspensjon*. Her er høye forventninger fra avdelingsdirektør og andre ledere og HR som man møter i dialog og erfaringsutveksling i direktoratet andre mulige igangsettere i en prosessen for å utvikle (effektivitets)bevissthet. I tabell 3 viser jeg hvordan mellomlederne fordeler seg på de fire oppmerksomhetsfeltene med utgangspunkt i informantene forståelse av behov for endring og utvikling av bevissthetsnivå. Beskrivelsen av handlingene i kolonne 1 er fremkommet gjennom min analyse beskriver refleksjoner og funn eksemplifisert gjennom mellomledernes utsagn i kolonne 2. Dette er sett i sammenheng med teorier (Fikse, 2015, Joiner & Josephs, 2007, Scharmer, 2011, Spurkeland, 2013) om bevissthet og oppmerksomhetsfelt i kolonne 3.

Tabell 3: Analyse av handlinger ut fra oppmerksomhetsfelt, eksemplifisert med empiri og sett opp mot teori.

Oppmerksomhetsfelt 1: "Jeg gjør det vi skal"		
<i>Min analyse av handlinger</i>	<i>Empiri/utsagn</i>	<i>Relevant teori</i>
<p>Dette er mellomledere og enheter som mer reaktivt har gjennomført effektiviserings tiltak, uten henvisning til målsetninger spesielle for sin enhet eller seg selv. Har ikke refleksjon tydelig fremme.</p> <p>Her uttrykkes ikke bevissthet om relasjonell avhengighet i lederskapet. Mellomlederne befinner seg i felt 1 når det gjelder bevissthet om egen effektivitet som leder (effektivt lederskap)</p>	<p><i>Mye av det (tiltakene) er ting jeg har tenkt igjennom før og brukt. Men det er klart det har vært nyttig å få noe ned på papiret som en liten huskeliste også.</i></p> <p><i>Jeg tror nok en veldig stor andel av tiden min går til kvalitetssikring særlig av brev som går via ledelsen og til departementet. Det er også en forventning om at jeg som mellomleder skal ha god oversikt over det fagområdet jeg har ansvar for.</i></p>	<p>Lederens fokus er på problemløsning, og man erfarer at leder respekteres for autoritet og ekspertise og bistår gjerne med egen kunnskap (Hildebrandt et.al, 2012, Scharmer 2011).</p> <p>Det er ulike grader av bevissthet om avhengighet (Spurkeland, 2013) [implisitt at i dette feltet er det bevissthet om relasjonell avhengighet].</p>
Oppmerksomhetsfelt 2: "Jeg er her og lur på hva andre gjør"		
<i>Min analyse av handlinger</i>	<i>Empiri/utsagn</i>	<i>Relevant teori</i>
<p>Mellomledere som i større grad gjort en vurdering av målsetningen for de konkrete prosessene og verktøyene (effektiviseringstiltakene).</p> <p>De er fokusert på fakta og viser noe bevissthet om den relasjonelle avhengigheten til andre ved å være rede til å samarbeide dersom andre ønsker det, at de er tilgjengelig dersom noen trenger (faglig) bistand. Lederskap gjennom motivasjon og tilfredshet hos medarbeidere.</p> <p>De viser tegn til noe nysgjerrighet og stiller noen reflekterende spørsmål.</p>	<p><i>Utgangspunktet var AVANT og finne tiltak som bidro til det.</i></p> <p><i>Det gir seg veldig selv på et område som man blir kastet inn i nye oppgaver hele tiden, at man må tenke effektivisering.</i></p> <p><i>Jeg hører på medarbeiderne for å få innspill ... og bidrar selv der det er naturlig.</i></p> <p><i>Ledelse har fått større fokus i ledergruppene.</i></p> <p><i>Det handler om hvor langt du greier å redusere faglig kvalitet og allikevel oppnå det samme. Den grensen synes jeg er interessant og det vil jeg se nærmere på.</i></p> <p><i>Det handler om å gi medarbeiderne en allright arbeidshverdag [både utfordre og motivere]</i></p>	<p>Lederskapet er mer strategisk orientert og som skjer gjennom motivasjon, det å skape utfordringer og tilfredshet hos medarbeidere for å nå overordnede mål (Joiner & Josephs, 2007).</p> <p>Regelkontekstualiserende og fakta-fokusert og viser noe "nysgjerrighet og stiller spørsmål ved hva er det som skjer her - hva kan det bety?" (Hildebrandt et.al, 2012).</p> <p>Er bevisst at avhengighet eksisterer og sier "jeg er her om noen vil samspille med meg" (Spurkeland, 2013, s. 47).</p>

Oppmerksomhetsfelt 3: Jeg ser sammenhenger og hva det betyr for andre		
<i>Min analyse av handlinger</i>	<i>Empiri/utsagn</i>	<i>Relevant teori</i>
<p>Mellomlederen ser gjerne hen til og har dialog med andre (gjerne ledere) for reflektere over egen praksis for å kunne utvikle seg.</p> <p>Stiller reflekterende spørsmål og spør interessert etter andre menneskers mening (blant annet i intervjuene).</p> <p>Beskriver at de ser ting fra flere vinkler, for eksempel både fra ovenfra og nedenfra men også på tvers i organisasjonen.</p> <p>Omtaler empati for andre og legger vekt på viktigheten av relasjoner.</p>	<p><i>Jeg har ikke tenkt på det som en sånn ... hvordan skal jeg få deg mere effektiv. Men det er jo for så vidt det man gjør som leder hele tiden, er det ikke det?</i></p> <p><i>Ja, seksjonene er forskjellig fra noen som har saksbehandling og kanskje litt mer akuttsaker til folk som jobber veldig langsiktig. [...] Men samtidig kan vi lære av hverandre tenker jeg.</i></p> <p><i>Jeg har to tilnæringsmåter; å formidle og forankre det som kommer som top-down og bidra til det som kommer som bottom-up.</i></p> <p><i>Tidlig så tenkte man at bare jeg kommer dit da er vi ferdig med endring. Og du innser at, herregud det er jo bare tull. Endring ... det er det å være leder.</i></p>	<p>Man "beveger bevisstheten over til omgivelsene og andre involvertes ståsted og at individer endres". Er både selvreflektert og viser interesse for andre menneskers mening. Empatisk evne til å knytte kontakt med andre (Scharmer, 2011)</p> <p>Lederen er en fasilitator og evaluerer og tolker opp mot egne verdier (Fikse, 2015).</p> <p>Høy bevissthet om relasjonell avhengighet: Jeg er avhengig av samspill (Spurkeland, 2013).</p>
Oppmerksomhetsfelt 4: Jeg utvikler meg sammen med andre i en større sammenheng		
<i>Min analyse av handlinger</i>	<i>Empiri/utsagn</i>	<i>Relevant teori</i>
<p>Mellomlederen reflekterer over sin evne til å påvirke sine medarbeidere og i samspill med medarbeiderne ønsker å gi både dem og seg selv mulighet til å utvikle sitt tankesett til å bli endrings- og effektivitetsbevisst.</p> <p>Har effektiviseringsprosessen under huden, reflekterer over det i alle sammenhenger og oppgaver og hvilken betydning det har for andre internt/eksternt.</p> <p>Har et større overordnet perspektiv (ser "hele" verden) og felles mål.</p>	<p><i>Det har skjedd noe med mitt tankesett, i løpet av de siste par-tre årene og det er det som skal til for å komme videre med dette. ... det viktigste er bevissthetsgjøringen om at du faktisk tenker effektivitet i alle beslutninger og alle ledd.</i></p> <p><i>Men målet mitt er at de også skal få litt samme tankesett ... At de faktisk tenker effektivisering i alle ledd og på alt de gjør. Og ikke bare de konkrete tiltakene som jeg har sagt at vi skal effektivisere på ... at de faktisk får det inn under huden.</i></p> <p><i>Utgangspunktet for hele avdelingen og seksjonen vår har vært strategien. Strategipunktet om en veldrevet organisasjon har vært vår ledestjerne eller har vært vårt mål langt der fremme.</i></p>	<p>Orientert rundt felles formål og samarbeid (Joiner & Josephs 2007).</p> <p>Ønske om å være i samspill med medarbeiderne og gi både dem og seg selv mulighet til å utvikle seg.</p> <p>Gi slipp på de mentale selvbildene man har hatt tidligere, og ta imot nye mentale konstruksjoner og intensjoner som er mer direkte koblet til ens dypeste kilde til individuell og kollektiv handling i det skapende nærvær (Hildebrandt et. al. 2012, Scharmer, 2011).</p>

Studien viser at halvparten av mellomlederne hovedsakelig befinner seg på de første to feltene. Og tilsvarende viser studien dermed at halvparten av mellomlederne opplever at det har skjedd noe med deres tankesett underveis i effektiviseringsprosessen. Gitt at de sju mellomlederne er representativ for lederne i direktoratet, kan man si at dette relativt sett er en positiv andel som har høyere bevissthetsnivå enn det som er mest vanlig jamfør både Hildebrandt et.al. (2012) og Scharmer (2011) som peker på at de aller fleste (ledere) vil befinne seg i oppmerksomhetsfelt 1 og 2. Tilsvarende beskriver Joiner og Josephs (2007) at tilnærmet 45 % av ledere befinner seg på *expert level* (felt 1) og 35% av ledere befinner seg på *achiever level* (felt 2).

Det er viktig å peke på at det i noen situasjoner er riktig å reaktivt handle ut fra tidligere erfaringer (Hildebrandt et. al, 2012), og det er nok flere teorier knyttet til erfaringsbasert læring som for eksempel LEAN, som vil argumentere for dette.

Endringene som effektiviseringsprosessen krever kan ikke basere seg på tidligere erfaringer da disse endringene oftest ikke er knyttet til noe vi har erfart tidligere. Her vil digitalisering være et åpenbart eksempel, men endring av arbeidssett til å håndtere en økende kompleksitet og økende oppgaveportefølje kan ikke skje gjennom å gjenta tidligere handlinger (Scharmer, 2013). Senge et al. (2004) sier at med mindre vi evner å lære på dypere nivå og øker bevisstheten vår, vil måten vi agerer på som ledere kun være reaktive. Ved å bli mer bevisst og se våre omgivelser, tanker og handlinger med nye øyne vil vi bli i stand til å skape flere alternative framtider, i motsetning til å følge den ene som ligger foran oss (Hildebrandt et. al, 2012).

6.3.1 EFFEKTIVITETSBEVISSTE MELLOMLEDERE PÅ VEI MOT MÅLET TIL OM VARIG ENDRING?

Funnene i dette delkapittelet ser hele problemstillingen i sammenheng og belyser mellomledernes effektivitetsbevissthet og stiller spørsmålet om organisasjonen er på vei mot målet til om varig endring. Utvikling av et effektivitetsbevisst tankesett og med det et endringsdyktig lederskap, er satt som forutsetning for å skape *varig endring*, en av hovedmålsettingene for ABE-reformen. Studien tyder på at halvparten av mellomlederne har utviklet et effektivitetsbevisst tankesett og at dette kan være tegn på at en positiv andel mellomledere har utviklet eller er på vei til å utvikle et høyere bevissthetsnivå enn det som er mest vanlig jamfør teorien.

Suspensjonen (omstruktureringen) av bevisstheten kan være et resultat både av prosesser som følger av ABE-reformen og at mellomlederne stadig har blitt utsatt for effektivisering og ledelse som tema i organisasjonen, sammen med høye forventninger fra mellomlederens nærmeste leder (avdelingsdirektør).

7. KONKLUSJONER

Denne studien har tatt for seg mellomlederes opplevelse av *effektiviseringsprosessen*, og hvordan den påvirker deres lederskap i lys av både mellomledere og medarbeideres perspektiver. Funnene i denne studien vil først og fremst være relevant for Miljødirektoratet fordi de kan gi innblikk i hvordan effektiviseringsprosessen oppleves og påvirker arbeidet i organisasjonen, men kan samtidig bidra i lignende organisasjoner og sammenlignbare prosesser. Studien kan fungere som en midtveis-vurdering for å se om det er noen trender som utkristalliserer seg og se om den kan se noen implikasjoner for videre arbeid frem mot en *varig endring* jamfør målet i ABE-reformen.

7.1 FUNN

Et hovedfunn knyttet til første del av problemstillingen, *hvordan opplever mellomlederne effektiviseringsprosessen*, er at mellomlederne synes å ha internalisert endringen gjennom fortolkninger og opplevelse av forventninger. Studien viser at mellomlederne opplever at delprosessen effektivisering er nødvendig bl.a. grunnet økt arbeidsmengde og de uttrykker aksept for endringsprosessene. Samtidig oppleves delprosessen *avbyråkratisering* (nedbemanning) som særlig utfordrende. Et annet viktig funn er at forventningene som mellomlederne opplever er knyttet til effektivisering av *enheten* fremfor utvikling av effektivt *lederskap* hos mellomleders selv. Dette kan ses i sammenheng med hvilke forventninger de opplever fra nærmeste leder og hvilke organisatoriske initiativ som er gjennomført i direktoratet til nå, da disse også har en tendens til å peke på *enheten* og oppgaveløsningen og ikke et effektivt *lederskap*. Mellomlederne opplever også et økt behov for prioritering i egen enhet og etterlyser samtidig de større prioriteringene på tvers i etaten og oppover i systemet, noe som peker hen til videre implikasjoner, som jeg skal komme tilbake til.

Et hovedfunn knyttet til andre del av problemstillingen, *hvordan påvirker det* (effektiviseringsprosessen) *deres lederskap sett fra mellomledere og medarbeideres perspektiver*, er at det ikke er balanse mellom de høye forventningene mellomlederne opplever ovenfra og forventningene medarbeiderne opplever. Til sammenligning med mellomlederne, så opplever hoveddelen av medarbeiderne ikke like tydelige forventninger til effektivisering fra sine mellomledere. Dette kan sees i sammenheng med at de fleste mellomlederne heller ikke uttrykker at de eksplisitt har tenkt på effektivisering som en del av selve lederskapet, å utvikle et effektivt og endringsdyktig lederskap. I tillegg anser ikke medarbeiderne seg veldig berørt av selve effektiviseringsprosessen.

Funnet om (opplevelsen av) fravær av forventninger kan bety at internaliseringen hos mellomlederne har vært utilstrekkelig. Lederskap som følger av dette kan være medvirkende til en eventuell manglende internalisering hos flere av medarbeiderne og til hinder for varig endring. Utvikling av et effektivitetsbevisst tankesett og med det et endringsdyktig lederskap, er satt som forutsetning for å skape *varig endring*, en av hovedmålsettingene for ABE-reformen.

Et hovedfunn i studien er at det *har* skjedd noe med noen mellomlederes tankesett underveis i effektiviseringsprosessen og at halvparten av mellomlederne har utviklet en effektivitetsbevisst tankesett. Mellomledernes handlinger fordeler seg fra de som holder en erfaringsbasert forståelse av at man *gjør det man skal* til mellomledere som har utviklet et tankesett der effektiviseringsprosessen handler om å bevisst tenke effektivitet i alle prosesser, oppgaver og relasjoner. Dette kan tolkes som en bevegelse mot varig endring og kan være tegn på at en positiv andel mellomledere har utviklet eller er på vei til å utvikle et høyere bevissthetsnivå enn det som er mest vanlig jamfør teorien. Suspensjonen (omstruktureringen) av bevisstheten kan være et resultat både av prosesser som følger av ABE-reformen og at mellomlederne stadig har blitt utsatt for effektivisering og ledelse som tema i organisasjonen og internalisering sammen med høye forventninger til mellomledere.

Mellomlederne har ikke bevissthet om egen rolle i form av hvorvidt de har et effektivt lederskap og hvordan det påvirker effektiviseringsprosessen. "Uten et bevisst kjennskap til seg selv vil en person ikke kunne være i relasjon til andre på en autentisk og effektiv måte" (Fikse, 2015, s. 182). Kun en av mellomlederne uttrykker en tydelig bevissthet om hvordan egen effektivitet bør påvirke sine medarbeidere. Den samme, som selv har utviklet et bevisst tankesett rundt effektivisering, sier at det neste blir å bidra til utvikling av medarbeidere bevissthet og peker her på et potensiale for videre arbeid i organisasjonen.

7.2 MIDTVEIS-VURDERING

Denne masteroppgaven er et bidrag til en midtveis-vurdering av målsetningen om varig endring (effektiv organisasjon), ved å se på måloppnåelse for effektiviseringsprosessen og hvorvidt mellomledere har utviklet et effektivitetsbevisst tankesett. Måloppnåelsen er vurdert ut fra mellomledernes opplevelse av effektiviseringsprosessen frem til nå, til tross for at de uttrykker at det er vanskelig å måle slik prosessen er gjennomført. Det er i alle fall et funn at de opplever at egen enhet til dels har lyktes i å bli mer effektiv på noen områder. Samtidig blir det påpekt at det kan være en tendens til å falle tilbake i gamle spor hvis det ikke følges opp og det er fortsatt

flere lavt-hengende frukter som ikke er hentet ut. Mellomlederne er generelt sett enig i at effektiviseringsprosessen ikke har ført til de store endringene, men at det er flere mindre endringer og man har *kneppet noen hakk her og der*.

Funnet knyttet til at halvparten av mellomlederne har utviklet et mer effektivitetsbevisst tanke sett sammen med deres vurdering av at de til dels har lyktes med noen av effektiviseringstiltakene, kan studien på den ene siden tolkes dit hen på at *organisasjonen beveger seg i riktig retning* for å nå målsetningen om varig endring. En større grunnleggende bevissthet om effektivitet hos mellomledere vil også skape større bevegelse i de øvrige faktorene fordi de påvirker hverandre og dette vil bidra ytterligere til utviklingen av en mer endringsdyktig organisasjon og målet om *varig endring*.

På den andre siden, kan empirien og analysen tolkes dit hen at det er *tegn på en nedadgående trend* som kan føre til at man på sikt kan oppleve negative effekter av effektiviseringsprosessen, så som stress og demotivasjon. Noen av funnene som kan falle inn under en slik vurdering er økt arbeidsmengde, utfordringer knyttet til nedbemanning, at lederskap går over til å bli detaljert styring med mellomledere som kan bli til flaskehalsar og at god medarbeideroppfølging i seg selv er krevende.

Hvorvidt trenden er positiv eller kan man også få en indikasjon på gjennom eksempelvis arbeidsmiljøundersøkelser. Sist en slik undersøkelse ble gjennomført var i 2015.

7.3 IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING

Formålet for denne studien har ikke bare vært å forstå effektiviseringsprosessen fra mellomledernes synspunkt, supplert med medarbeideres, men også å se på implikasjoner for studien, eller som Jacobsen og Thorsvik (2013) uttrykker det: "hvordan ting kan gjøres bedre, og hvordan man kan skape noe nytt" (s. 16). De praktiske implikasjoner av studien vil først kunne gjelde for Miljødirektoratet. Gjennom funnene vil organisasjonen få bevissthet om hvilke deler av effektiviseringsprosessen som ser ut til å gå i riktig retning og som man vil fortsette arbeidet med og hvilke deler av prosessen det er potensiale for forbedringer og utvikling på.

En implikasjon av denne studien, kan være å rette ytterligere fokus mot selve lederskapet til mellomlederne for å bidra til å gi bærekraftige ringvirkninger til effektiviseringsprosessen. Gjennom økt fokus på individuell utvikling, bruk av *vendepunktssamtaler* og gjennom å videreutvikle verktøy for å skape et endringsdyktig lederskap ved å utforske: Hvordan kan man

skape både formelle og uformelle arenaer for individers utvikling og økt bevissthet knyttet til den enkeltes effektivitet.

Endring i organisasjoner er "en funksjon av at individer i organisasjoner endrer seg", sier Karp (2014, s. 87). Fokus for organisatoriske initiativ kan være å få mellomlederne til å se på seg selv og sin rolle som en del av effektiviseringen og at flere ledere reflekterer over og utvikler større effektivitetsbevissthet og med det endringsdyktighet.

Av dette følger at en viktig praktisk implikasjon av studien er for ledere å reflektere og drøfte paradokset som ligger i spenningsfeltet mellom behovet for styring i en endringsprosess og medarbeiderens behov for tillit og ansvar. Dette innebærer utvikling av økt bevissthet om mekanismer for styring og oppfølging (Karp, 2014) og vurdering av hvordan lederskapet kan brukes til å møte behovene til både mellomledere og medarbeidere, øke organisasjonens effektivitet og motvirke eventuelle negative trender. Hope (2015) fremhever at internalisering som faktor vil "øke i effektivitet dersom mellomlederen har et godt nettverk både på eget nivå, høyere ledernivåer og medarbeidernivå i organisasjonen" (s. 119). Dette understreker betydningen av de organisatoriske initiativene både for hele ledergruppen og de avdelingsvise ledergruppene, og at dette peker på at man bør fortsette arbeidet med rammeverk for lederutvikling i etaten.

Et interessant spørsmål er også noe Hope (2015) er nysgjerrig på: Vil det være ulike krav til ledelseskompetansen til mellomledere og avdelingsdirektører, når avdelingsdirektørene leder ledere mens mellomlederne ikke gjør det? Avdelingsdirektørenes rolle har ikke vært direkte belyst i studien, men funnene knyttet til forventninger fra avdelingsdirektørene impliserer at organisasjonen bør se nærmere på denne rollen, lederskapet og avhengigheten mellom ledere og avdelingsdirektører.

En annen praktisk implikasjon for organisasjonen, er å se på prioritering på tvers av enheter og avdelinger – de større *virkelige* prioriteringsdiskusjonene og å se prosessene i sammenheng. Dette omhandler og er avhengig av, som nevnt i drøftingen, også de politiske rammene (ytre forhold) som en offentlig etat må forholde seg til (DIFI, 2016) og hvorvidt føringene er brukbare for en prioriteringsdiskusjon.

Forskningen retter seg i større grad mot ledelse/mellomledere enn mot medarbeidere (Karp, 2015). Også denne studien har hatt ledelsesfokus og har hatt en begrenset del av studien knyttet til færre medarbeiderinformanter og kortere intervjuer. En viktig videre forskningsstudie ville derfor være å se enda nærmere på medarbeidernes opplevelse av og rolle som følge av en reform som ABE-reformen.

En større forskningsstudie kunne inkludert intervjuer med avdelingsdirektører og hele ledergrupper samt medarbeidere for å belyse de totale avhengighetsforholdene i direktoratet (TLG/avdelingsdirektører, mellomledere og medarbeidere). Videre ville en sammenligning mellom flere etater på tvers ville også være interessant, for å belyse strategiske og institusjonelle valgene som er tatt. Hva er virkeligheten i Norge sammenlignet med andre land i OECD-rapporten fra 2016? Er *byråkratiet* på vei i riktig retning mot varig endring?

7.4 ETTERORD

Ved avslutningen av denne masterstudien er det gått over ett år siden bakgrunnen for studien pirret min interesse til å gjennomføre en studie om endring i egen organisasjon. Intervjuene som ligger til grunn for studien ble gjennomført i mai—juni 2017. I februar 2018 er det bare dager unna at Miljødirektoratet gjennomfører en ny medarbeiderundersøkelse som vil være interessant å bruke til å belyse funnene og midtveis-vurderingen fra denne masterstudien.

I etterkant av denne studien har direktoratet blant annet igangsatt et prøveprosjekt på resultatledelse for en mindre gruppe mellomledere og enheter der hensikten er å skape engasjement og forpliktelse samt skape en medvirkende ledelsesprosess som utvikler organisasjonens beslutningsevne og gjennomføringsevne. Inkludert i dette er individuelle samtaler om foretrukne arbeidsmåter og samspill i enhetene.

Organisasjonen er også i gang med å gjennomføre kompetansestyring der man med utgangspunkt i organisasjonens kjerneoppgaver, er i ferd med gjøre en vurdering av hvilken kompetanse det er behov for i årene som kommer og hvordan man skal tilgjengeliggjøre denne kompetansen.

Og en av informantene får det siste ordet:

Det har skjedd noe med mitt tankesett, i løpet av de siste par-tre årene og det er det som skal til for å komme videre med dette. ... det viktigste er bevissthetsgjøringen om at du faktisk tenker effektivitet i alle beslutninger og alle ledd.

8. LITTERATUR

- AAD (Arbeids- og administrasjonsdepartementet). (1991). *NOU 1991:28 Mot bedre vitende? Effektiviseringsmuligheter i offentlig sektor*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- DIFI (Direktoratet for forvaltning og IKT). (2013). *Å lede digitale endringsprosjekter - hva er suksesskriteriene?* Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.
- DIFI. (2016). *Nøkklene til handlingsrommet. Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten?* Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI).
- Ekman, G. (2012). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen* (2.. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- ESV. (2016). *Effektivisering i statsforvaltningen*. Ekonomistyrningsverket (ESV).
- FAD. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Oslo: Fornyings- og administrasjonsdepartementet.
- Fikse, C. (2013). *From self-actualization to co-actualization and co-creating within leadership*. Trondheim: NTNU.
- Fikse, C. (2015). *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. Trondheim: Fagbokforlaget.
- Hildebrandt, S., Stubberup, M., Nielsen, M. I., & Chone, E. J. (2012). *Introduksjon til Teori U*. København: Gyldendal Business.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility. Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. (2.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- KMD (Kommunal- og moderniseringsdepartementet). (2014). *Program for bedre styring og ledelse i staten 2014–2017*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2004). *NOU 2004:17 Statlig tilsyn med kommunesektoren*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Kråkenes, T., & Branæs, H.-M. (2017). *Effekter av en fusjon. Etableringen av Miljødirektoratet*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI). Hentet fra https://www.difi.no/sites/difino/files/effekter_av_en_fusjon._etableringen_av_miljodirektoratet_difi_notat_2017_1.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching - metode, prosess, relasjon*. Finland: Synergy Publishing.

- Ladegård, G. (2008). *Mellomledelse: Å leve i paradokser*. Oslo: Econas Informasjonsservice AS. Hentet fra <https://www.magma.no/mellomledelse-aa-leve-i-paradokser>
- Miljødirektoratet. (2017, Juni 18). *Om Miljødirektoratet*. Hentet fra Miljødirektoratet: www.miljodir.no
- MOD (Moderniseringsdepartementet). (2005). *Bedre statlig styring. Styring og styringsreformer i offentlig virksomhet*. Oslo: Moderniseringsdepartementet.
- Nordhaug et.al, O. (1994). *Personalutvikling, organisasjon og ledelse*. Bergen: TANO A.S og forfatterne.
- OECD. (2016). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*. Paris: OECD Publishing.
- Rainey, H. G., & Bozemann, B. (2000). *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori* (Volume 10, Issue 2. utg.). Oxford: Journal of Public Administration Research and Theory.
- Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2013). *Den gode oppgaven. Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole* (2.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rydland, M. (2015). *Hvilken rolle spiller mellomlederen? Og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet?* Oslo: MAGMA - Econas Informasjonsservice AS.
- Scharmer, O. C. (2011). *Teori U. Lederskap som åpner fremtiden*. (M. Rydningen, Overs.) Odder, Danmark: Forlaget Ankerhus.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Store Norske Leksikon. (2017, 06 07). Store norske leksikon. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/>
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

VEDLEGG 1: OM MILJØDIREKTORATET

Del I gir bakgrunnsinformasjon om Miljødirektoratet som organisasjon, mens del II gir en beskrivelse av det den strategiske ledergruppen og hvilke temaer som har hatt fokus i arbeidet med lederutvikling i direktoratet.

I. OM MILJØDIREKTORATET

Miljødirektoratet oppstod som et resultat av sammenslåingen av Direktoratet for naturforvaltning (DN) og Klima- og forurensningsdirektoratet (Klif) til én etat med virkning fra 1. juli 2013. Hovedbegrunnelsen for sammenslåingen var å forenkle håndteringen av miljøutfordringene og bedre styringsdialogen mellom departement og direktorat, og videre til fylkesmenn og kommuner. Effektivisering og reduserte driftsutgifter som følge av redusert bemanning var også en del av dette. "Sammenslåingen vil bidra til at miljøutfordringene håndteres på en mer helhetlig og effektiv måte". (Daværende miljøvernminister Solhjell).

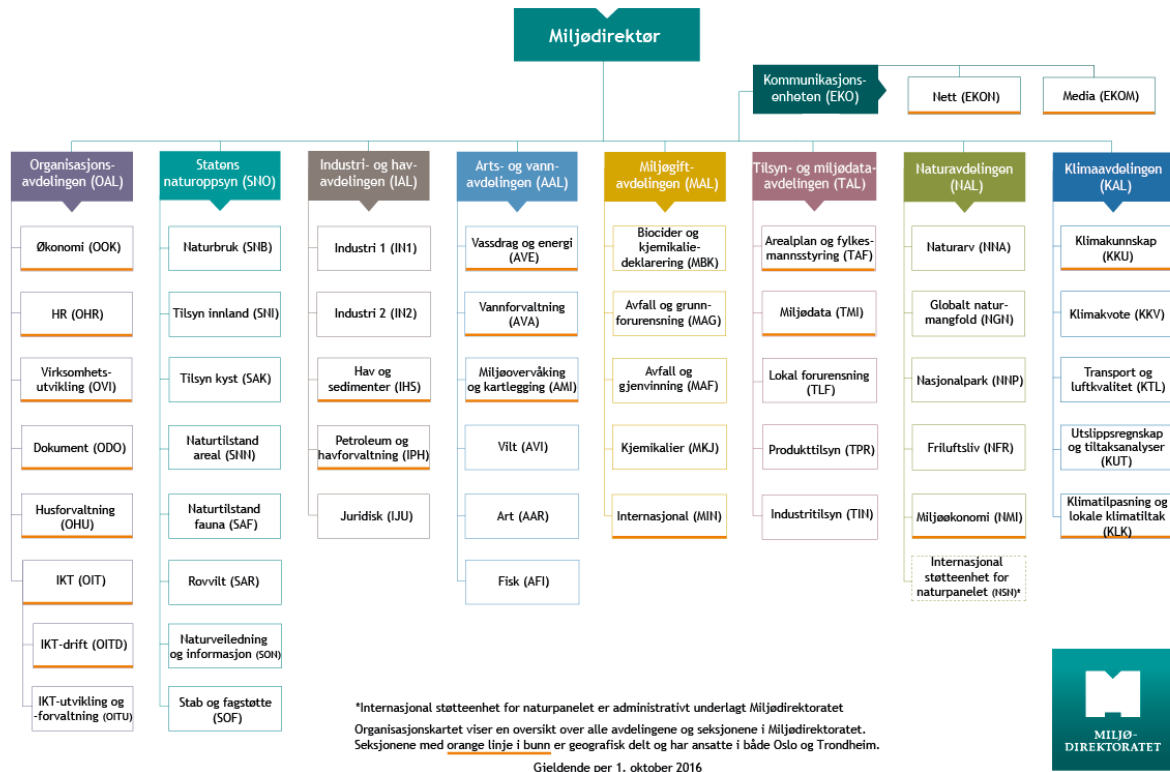
Miljødirektoratet jobber for et rent og rikt miljø. Våre hovedoppgaver er å redusere klimagassutslipp, forvalte norsk natur og hindre forurensning. Vi er et statlig forvaltningsorgan underlagt Klima- og miljødepartementet og har mer enn 700 ansatte ved våre to kontorer i Trondheim og Oslo, og ved Statens naturoppsyn (SNO) sine mer enn 60 lokalkontor.

Vi gjennomfører og gir råd om utvikling av klima- og miljøpolitikken. Vi er faglig uavhengig. Det innebærer at vi opptre selvstendig i enkeltsaker vi avgjør, når vi formidler kunnskap eller gir råd. Samtidig er vi underlagt politisk styring. Våre viktigste funksjoner er at vi skaffer og formidler miljøinformasjon, utøver og iverksetter forvaltningsmyndighet, styrer og veileder regionalt og kommunalt nivå, gir faglige råd og deltar i internasjonalt miljøarbeid.

(Kilde Miljødirektoratet.no)

Med miljødirektøren på toppen, avdelingsdirektører og seksjonsledere utgjør den samlede strategiske ledelsen (SLG) i direktoratet i underkant av 60 ledere. Organisasjonskartet per 1. oktober 2016 viser 8 avdelinger, en kommunikasjonsenhet samt 49 seksjoner, hvorav 18 er geografisk delte seksjoner med medarbeidere i både Trondheim og Oslo.

Klima og miljødepartementet gir føringer om årlige prioriteringer til Miljødirektoratet gjennom St.Prp 1, det årlige tildelingsbrevet samt i møter og tilleggs bestillinger i brev. Direktøren i Miljødirektoratet, videreformidler føringene fra KLD blant annet i det årlige disponeringskrevet.



Med henvisning til de ulike rollene som Miljødirektoratet har, både gjennom føringene i forbindelse med sammenslåingen og gjennom styringssignalene i kjølvannet av ABE, skal rollen som myndighetsutøver skjermes (Kråkenes & Branæs, 2017). Tildelingsbrevene for 2016 og 2017 gir konkrete føringer for hvilke tema innenfor resultatområdene naturmangfold, forurensning og polarområdene som kan nedprioriteres. I 2016 og 2017 skal man se på å redusere ressursbruken knyttet til utøvelsen av rollen som formidler av miljøinformasjon. Av resultatområdene skal klima skjermes. For 2017 er følgende føring og oppdrag gitt:

I 2016 har vi jobbet aktivt med ulike tiltak for å effektivisere arbeidet vårt. Det kommer godt med nå. Vi skal **følge opp tiltakene for effektive møter og effektiv koordinering**. Samtidig har alle avdelinger og seksjoner identifisert store og små effektiviseringstiltak på sine områder. Disse skal realiseres og leves. Med redusert bemanning er det viktigere enn noensinne å jobbe mest mulig målretta og utnytte ressursene våre effektivt. Et viktig ledd i dette er gode forkantavklaringer på innhold, omfang og tidsfrister før oppgaver igangsettes. Dette er et lederansvar.

II. SLG OG LEDERUTVIKLING I MILJØDIREKTORATET

Ledere i Miljødirektoratet har det helhetlige ansvaret for resultater, budsjett og personalet i egen enhet. Miljødirektoratets rammeverk for ledelse skal støtte opp under ledernes arbeid og er satt sammen av overordnede føringer fra departementet og direktøren, forpliktelser knyttet til rollen som arbeidsgiver og leder, og forventninger som er nedfelt i våre egne lederkriterier.

Linjeledelse: Det er tre nivå ledere i direktoratet: direktør, avdelingsdirektør og seksjonsleder (mellomleder). Mellomlederens rolle er å styre slik at oppdragene enheten får, blir levert. Leder bidra til å oversette signalene og sørge for at de når medarbeiderne som skal utføre oppgavene. Som leder i Miljødirektoratet forventes det fokus på resultater, å sette arbeidsoppgavene inn i en helhet, sikre læring og utvikling, og at man samarbeider godt innad og utad og det er utviklet kriterier for godt lederskap i Miljødirektoratet. Ledelse er en hverdagsaktivitet.

SLG (storledergruppa) er et forum for alle ledere i linja i Miljødirektoratet og gruppa samles ca. fire ganger per år (fysisk eller via Skype). Lederne er sentrale i all utvikling av direktoratet, og SLG er direktørens arena for å bygge kompetanse og utveksle erfaringer innen temaer på et strategisk og overordnet nivå og er også en arena for videreutvikling og bidrar til fellesskapsfølelse og helhetsorientering, inspirasjon og påfyll i lederrollen og dele erfaringer og utfordringer. HR-seksjonen har gjennomføringsansvaret for samlingene i samarbeid med direktøren. Miljødirektoratet har både et strukturert opplegg for individuell utvikling og en utvikling som skjer i lag med andre ledere for å sikre at ledere får en felles plattform for utøvelse av ledelse og arbeidsgiverrollen.

Effektiviseringstiltak som har hatt fokus fra Miljødirektoratets ledelse har altså inkludert

- Effektive møter
- Effektiv koordinering (på tvers i Miljødirektoratet)
- Forkantavklaringer
- Øvrige avdelingsvise og seksjonsvise effektiviseringstiltak inkludert prioritering.

Tema for SLG i 2015, 2016 og 2017:

2015:

- Mot til å lede –Ledelse med fokus på styringsrett og plikt, resultater, prioriteringer og arbeidsmiljø.
- Kompleksiteten i Miljødirektoratets rådgiverfunksjon (rådgiver for KLD)
- Rolleforståelse
- Samarbeidspartner (med eksterne samarbeidspartnere)
- Effektiv koordinering

- Slagkraftige møter
- Medarbeiderundersøkelsen
- Erfaringsdeling med eksempler

2016:

- Forventninger fra Miljødirektøren til lederne
- Rolleforståelse og leveranse
- Den faglige lederrollen og fagkoordinatorrollen
- Erfaringsdeling med eksempler fra tre seksjoner (ulike typer saker)
- Ledelse i en endringsprosess (effektivisering)

2017:

- Digitalisering
- Seksjonslederens rolle – energipåfyll og energitap
- KLD om miljøforvaltningen inn i fremtiden
- Personaloppfølging
- Erfaringsdeling med eksempler

Kilder (hovedsakelig interne dokumenter):

- Miljødirektoratet.no
- Ledersiden på intranett (Miljødirektoratet)
- Rammeverk for ledelse (Presentasjon fra TLG-sak 6.januar 2015)
- Agenda for SLG-møter

VEDLEGG 2: OVERSIKT OVER EFFEKTIVISERINGSTILTAK (2016)

Vedlegget gir en oversikt over avdelingenes identifiserte tiltak fra 2016 (Miljødirektoratet, 2016). Tiltakene er gruppert med utgangspunkt i gruppering effektiviseringstiltak i Norge (DIFI, 2016) og i Sverige (ESV, 2016). Avdelingene presenterte sine tiltak med ulik format, med ulikt detaljeringsgrad, og med en blanding av planlagte og allerede gjennomførte tiltak. Målsetning(e) for det enkelte tiltaket er beskrevet på ulik måte eller kommer ikke alltid tydelig frem. Tabellen er en grov systematisering av hvilke tiltak som er nevnt og målsetning for tiltakene. Av hensyn til anonymitet er ingen tiltak koblet opp mot informantene i oppgaven og hvilke tiltak som er gjennomført er ikke undersøkt.

Effektiviseringstiltak / målsetning	Antall ukeverk	Redusert kostnad	Redusert tidsbruk	Økt kvalitet	Bedre info flyt	Enhetlig praksis, Bedre samhandl.	Motivasjon; komptansehev	Prioritering	Annet
Antall sparte ukeverk	806								
Totalt antall tiltak per målsetning		14	86	50	19	15	15	23	26
Utvikling av arbeidsprosesser	141	3	28	19	2	7	8	10	7
Skrivekurs (tillatelser)			1	1		1			
Lederforankring og forkantavklaringer			1	1					
Involvering og raskere avklaringer			2	1					
Maler/veiledere			1	1					
Avklaring av oppdrag fra KLD			1	1					
Kjennskap til styringsprosesser			1	1	1				
Bruk av kompetanse/kapasitet på tvers							1	1	
Maler/standarder og veiledere for mer enhetlige løsninger; standardisering			1	2		2			
Bruk av planer og andre hjelpemidler					1	1	1	1	1
Arbeidseffektivitet og oppfølging av medarbeidere			1				1	1	
Periodeplanlegging (medarbeidere)				1			1	1	1
Strømlinjeforme tilsynsaksjoner m fylkesmannen	3		1						
Optimalisere gjennomføring av tilsyn – bemanning	20		1						
Systematisering av saksbehandling på planområdet	52		1						
Styring av fylkesmannen	52		1						
Omlegging av opplegg for internt sikkerhetskurs båt		1	1						

Samordnet innrapportering fra SNO-L	4		1						
Feltoppdrag: Bedre systematikk/tilgjengelighet av arbeidsinstrukser			1	1					
Gjennomgå rutiner og prosedyrer						1	1	1	1
Gjennomgå produksjonen av nyhetsaker				1					1
Gjennomgang av oppgaveløsning i EKO						1	1	1	1
Ensartede arbeids- og beslutningsprosesser (flere)			1	1					
Plan- og budsjettprosessen				1					
Forkantavklaringer og underveisavklaringer med KLD			1	1					
Utvikle nye rutinebeskrivelser			1	1		1			
Reorganisering av overvåkingsaktiviteten (Laks/elv)			1						
Redusere arbeidet innen mikroorganismer	10		1					1	
Fase ut sjølaksefiske (sør for Nord-Troms)		1	1						
Økt grad av delegering							1	1	
Klart språk			1	1					
Bedre prosjektledelse			1	1					
Strategi og prioriteringer			1	1			1	1	
Effektive arbeidsformer			1	1					1
Mer effektiv overvåking med nye metoder		1	1					1	1
Effektivisere programgruppearbeidet			1						
Bedre anskaffelser	0	3	2	2	0	0	0	0	0
Fokus på anbudsprosesser		1	1	1					
Enda mer sentrale innkjøpsordninger		1							
Anskaffelsesprosesser		1	1	1					
Bedre bruk av personalressurser, kompetanse	4	0	5	5	0	0	2	5	1
Rendyrking av funksjoner / roller			1	1			1		
Mere effektiv bruk av tilgjengelige personalressurser.				1			1	1	1
Økt delegering								1	
Gjennomgang av ansvarsforhold/oppgavefordeling mellom seksjoner	4		1					1	
Outsourcing (layout)			1	1				1	
Reiseområdet			1	1					
Rekrutteringsprosesser			1	1				1	
Opplæring og god bruk av Skype			1	1		1			

Kommunikasjon og organisasjonskultur	40	2	23	12	4	4	3	1	7
Økt fokus på intern kommunikasjon			1	1	1				
Sjekkliste for effektiv koordinering			1					1	
Effektive avdelingsmøter					1				1
Møteregler for effektive møter			1	1					
Organisering i prosjekter			1	1					1
Bruk av forkontor mer effektivt			1						
Føring av kontrakter			1	1					
Ansvarsavklaring (Planlegging og styring)			1	1		1			1
Skrive kortere			1	1					
Forkantavklaring			1	1					
Bruk av saksbehandlere med riktig kompetanse og evner og som støtte til seksjonsleder			1				1		1
Etablere god e-postkultur			1						1
Gjenbruk av presentasjoner			1	1					
Standardisering av arbeid						1			
Effektivisering av møter			1	1	1				
Færre ledermøter. (SNO-ALG) avholdes hver 2. uke.	14		1						
Effektive møter			1	1					
Færre sentrale fellessamlinger for de ansatte		1	1						
"Gjøre" effektive møter	1		1						
Effektivisere informasjon og kunnskapsdeling			1	1	1	1			1
Sjeldnere oppdatering miljøstatus.no	10		1						
Bedre utnyttelse av eksisterende verktøy og systemer.	5		1						
Sikre at ansatte har energi og motivasjon							1		
Økt bruk av Skype til møtevirksomhet.		1	1						
Kursing i administrative verktøy (Ephorte, Agresso mv) på Skype	10		1						
Tydelige bestillinger (med metode og rapporterings-sted) til SNO						1	1		1
Bestillinger og oppdrag til avdelingene (inkl forkantavklaringer)			1	1					
Reduksjon av unødvendig etterspørsel	7	0	8	1	7	0	0	2	0
Innføring av "telefonid"			1					1	
OSS og elektronisk svartjeneste	7		2		2				
Formidling på nettet			3		3				

Avslutte saker med gjentatte henvendelser			1		1				
Effektivisere informasjon og kunnskapsdeling			1	1	1				
Henvendelser fra utlandet								1	
Målgruppeorientering	0	0	3	2	0	0	0	0	2
Målrette formidling (mediesaker)			1	1					
Utredning formidling av befolkningsrettet miljøinformasjon			1						1
Helhetlig opplegg for kompetanseutvikling			1	1					1
Forenkling av regelverk	0	0	1	1	0	1	0	5	0
Gjennomføre større forskriftsrevisjon på viltlovgivingsfeltet			1	1		1			
Prioritering av oppgaver med høyest miljøgevinst								1	
Overføring av oppgaver til andre								1	
Prioritering								1	
Ikke avgi høringsuttalelser								1	
Delegere myndighet til FM								1	
Digitalisering; endring av arbeidsett	614	6	16	8	6	3	2	0	9
Tiltakene er ikke detaljert i denne tabellen da digitalisering ikke er inkludert på grunn av plassbegrensningen, i oppgaven.									

VEDLEGG 3: FAKTORER FOR ET ENDRINGSDYKTIG LEDERSKAP

Tabell over faktorer for mellomlederens lederskap i endring, markert med x for hvilke forfattere som omtaler hvilken faktor.

Bidrag: Mellomlederens funksjoner ved endring	Hope	Scharmer	Joiner & Joseph	Klev & Levin	Karp	Spurkeland	Jacobsen & Thorsvik
Bevissthet og oppmerksomhetsfelt (LDL)							
Oppmerksomhet og bevissthet		x	X	x			
Refleksjon		x	X	x		x	
Internalisering	x	x		x		x	
Fortolke endring; forstå og erkjenne konsekvenser for selv	x	x					
Positiv holdning til endring og endre egen adferd	x						
Forstå/håndtere andres fortolkning av endring	x				x	x	
Skape arenaer for meningsdannelse		x		x	X		
Daglig drift	x						
Balansere drift og endring							
Balansere tid og oppmerksomhet	x						
Ledelse gjennom styring og oppfølging					x		x
Medarbeideroppfølging							
Personalhåndtering	x				x		x
Administrere og lede	x				x		x
Relasjonell ledelse				x	x	x	
Håndtere reaksjoner på endring (avhjelpe/reducere usikkerhet)	x			x	X		
Bevissthet om avhengighet					X	x	x
Skape arenaer for meningsdannelse	x			x		x	
Tilrettelegge for prosesser på individnivå	x				X	x	
Kommunikasjon							
Kommunisere endring	x				x		x
Sikre samhandling på tvers av enheter	x						
Kommunikasjonsplanlegging					x		
Fasilitere dialog		x		x		x	
Endre arbeidssett							
Endre arbeidsprosesser	x	x		x			x
Lære opp medarbeidere i nytt arbeidssett eller nye prosedyrer	x			x			x

VEDLEGG 4: DE FIRE OPPMERKSOMHETSFEJTER (TEORI)

Tabell med sammenstilling av teorier om *leadership development levels* basert på Joiner & Josephs (2007); Fikse (2015); Jordan (2002), Scharmer (2011) og Hildebrandt et.al. (2012).

Forfatter ↴	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4
Joiner og Josephs (2007)	"Expert"	"Achiever"	"Catalyst"	"Co-creator"
	Begrenset kapasitet til å reflektere.	Mer nyansert forståelse av sammenhenger.	Ser sammenhenger i øyeblikket og kan gjøre noe med det her og nå.	Ser sammenhenger i et større perspektiv.
	Taktisk og problemløsningsorientert; Erfarer at leder respekteres for autoritet og ekspertise. Vet selv best hva som er den optimale løsningen. Bistår med egen kunnskap.	Strategisk orientert. Lederskap gjennom motivasjon, skape utfordringer og tilfredshet for å nå overordnede mål. Ønsker medarbeideres synspunkter og bistår selv hvis det er hensiktsmessig.	Visjonær og fasilitator. Mener ledere formulerer innovative/inspirerende visjoner og samler de riktige menneskene for gjøre om visjonen til virkelighet. Har en veiledende eller coachende tilnærming.	Orientert rundt felles formål og samarbeid. Vil være i samspill med medarbeidere og gi dem (og seg selv) mulighet til å utvikle seg. Samarbeide med andre ledere for å utvikle en felles visjon som hver opplever så dypt målrettet.
Fikse (2015) Jordan (2002)	Elementer er som subjekt for oss	Å bevege seg fra å være subjekt av noe til objekt: Legger merke til tanker, motiver og følelser.	Er nå mer bevisst å kunne evaluere og tolke elementer og mønster i måten vi reagerer på, sett i forhold til hvilke verdier vi har.	
Scharmer (2011) Hildebrandt et.al (2012)	Handle med utgangspunkt i tidligere erfaringer Regelproduserende - å gjenta fortidens mønstre	Se det med friske øyne; tenke nytt med åpent sinn; gå bort fra gammel dømmekraft. Regelkontekstualiserende - å plassere alt etter de spesifikke fakta på jorden	Se det fra flere vinkler; bevege bevisstheten over til omgivelsene og andre involvertes ståsted. Regelutviklende - å reflektere og kollektivt utvikle en situasjon i konstant forandring	Bevissthet om den totale helheten og intensjon knyttet til individuell og kollektiv handling. Regelskapende - Kollektivt bringe verden til en fremtid som ønsker å bryte frem
	Samtalefelt i down-loading: Snakke ut fra det vi gjerne vil høre; Høflige rutinger, tomme fraser; Autistisk system (jeg sier ikke hva jeg tenker)	Debatt: Snakke ut fra det jeg tenker; Divergerende oppfatninger: jeg er mitt synspunkt; Tilpassende system (jeg sier hva jeg tenker)	Dialog - stille reflekterende spørsmål; se seg selv som del av helheten; Fra å forsvare til å spørre interessert etter andre menneskers mening. Selvreflektert system (jeg reflekterer)	Skapende dialog: Snakke ut fra det som er på vei; Stillhet, kollektiv kreativitet, flow; Generativt system (identitetsskift: det autentiske jeg)
	Lytte gjennom down-loading: Du lytter ved å bekrefte vante forestillinger og det du vet fra før.	Objekt- eller faktafokus i lyttingen: Lytter etter kjensgjerninger eller nye opplysninger som tidligere ikke er bekreftet. Fokuserer på det som er annerledes enn det du visste fra før og stopper din indre, dømmende stemme.	Aktiverer den empatiske evnen til å knytte kontakt med et annet menneske. Når dette skjer, skjer det en stor forandring. Glemmer egen dagsorden, og begynner å se hvordan verden ser ut gjennom den andres øyne.	Skapende lytting: Går utover aktuell situasjon og setter folk i forbindelse med en dypere virkelighet. "Å lytte fra det stedet som fremtidige muligheter spirer frem fra".

VEDLEGG 5: GODKJENNING FRA NSD



Camilla Fikse
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 16.05.2017

Vår ref: 53987 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.04.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53987	<i>Hvordan opplever mellomledere i Miljødirektoratet den pågående effektiviseringsprosessen, og på hvilken måte påvirker det deres lederskap?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Camilla Fikse</i>
<i>Student</i>	<i>Line Fjellvær</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Anne-Mette Somy

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

VEDLEGG 6: INFORMASJONSSKRIV OG INTERVJUGUIDE

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I MASTERPROSJEKT OM EFFEKTIVISERING OG LEDELSE

Hei,

Dette året skal jeg skrive en masteroppgave om effektivisering og ledelse, som masterstudent i *Relasjonsledelse* ved *Institutt for pedagogikk og livslang læring* ved NTNU. I den forbindelse ønsker jeg å intervju seksjonsledere i Miljødirektoratet. Derfor denne henvendelsen til deg.

En mer effektiv offentlig stat er målet i *avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen* som regjeringen lanserte i 2015. Miljødirektoratet har, på bestilling fra Klima- og Miljødepartementet, igangsatt en rekke effektiviseringsprosesser i 2016 og skal fortsette dette arbeidet i 2017.

Figuren nedenfor illustrerer tidslinjen for gjennomføringen. Startpunktet er regjeringens lansering av reformen i 2015. Sluttpunktet for prosessen er tidspunktet for når man kan se at de iverksatte tiltakene har ført til varig endring og med det fått et mer effektivt direktorat.



Figur 13: Min illustrasjon av effektiviseringsprosessen med start og sluttpunkt.

Deltakelse i undersøkelsen vil innebære et intervju med meg på oppunder en times varighet. Jeg ønsker å høre om hvilke erfaringer med effektivisering du har gjort deg frem til nå og særlig på hvilken måte det påvirker ditt lederskap.

Intervjuene vil skje henholdsvis på Brattøra i Trondheim og på Helsfyr i Oslo i perioden mai og juni d.å. Nærmere tid og sted avtales individuelt. Intervjuene tas opp på lydfil.

Deltagelse er frivillig. Du kan når som helst utelate å svare på spørsmål, og du har mulighet til å trekke deg fra intervjuet når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Analysen av intervjuene vil bli kombinert med en analyse av effektiviseringstiltakene som seksjonene og avdelingene har meldt inn i 2016.

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkelt-personer vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av februar 2018. Før selve intervjuet starter skal hver deltager undertegne en samtykkeerklæring.

Håper dette er noe du kan tenke deg å delta på.
Jeg tar kontakt med deg direkte for å avtale tid og sted.

Mvh
Line

INTERVJUGUIDE

Tusen takk for at du ville delta i denne undersøkelsen. Undersøkelsen har som mål å belyse lederskapets rolle i arbeidet med effektivisering i Miljødirektoratet, for å forstå mer av hvordan oppdraget om effektivisering er operasjonalisert og hvordan lederskap utøves i det bildet. Hva er status og hvilke implikasjoner kan dette ha for arbeidet i direktoratet fremover. En slags underveis-analyse. Jeg ønsker høre om hvilke erfaringer du har gjort deg frem til nå, hvordan du opplever prosessen for tiden (akkurat nå) og hvordan de "ser" fremtiden.

Innledning (bakgrunnsinformasjon):

Først, hvordan er det å være seksjonsleder i Miljødirektoratet?

- Hvordan opplever du/har du opplevd den pågående effektiviseringsprosessen i direktoratet?
- Hvis jeg spurte dine medarbeidere det samme innledningsspørsmålet – hvordan er det å arbeide i Miljødirektoratet - hva tror du de ville svart?

Overgangsspørsmål:

Kan du si litt om hvilke effektiviseringstiltak som er gjennomført i din enhet/avdeling?

Nøkkelspørsmål:

Hva betyr ledelse for deg?

- Hva er de viktigste verdiene i utøvelsen av ditt lederskap?
- Hva er det som bestemmer hvordan du utøver ledelse?
- Merker dine medarbeidere at disse verdiene er viktige for deg, og hvordan?

Hva betyr effektivisering for deg?

- Hva slags roller og funksjoner har seksjonsledere på ulikt nivå hatt i denne endringen?
- Hvordan jobber en effektiv seksjonsleder (ledestjerne som du jobber mot?)
- Er avbyråkratisering og effektivisering to sider av samme sak? Hva med ledelse ift de to?
- Hvordan er sammenhengen mellom arbeidet med tidstyver og arbeidet med effektivisering?

Hvilke forventninger til seksjonslederne er det i arbeidet med effektivisering

- Hvilke forventninger opplever du fra egen ledelse i denne prosessen?
- Hvilke forventninger opplever du fra dine medarbeidere i denne prosessen?
- Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere
- Hvilke forventninger har du til deg selv?
- Hvordan kommer forventningene til uttrykk?

På hvilken måte påvirker effektiviseringsprosessen din ledelse/ ditt daglige arbeid?

- Har du endret noe på ditt lederskap i forbindelse med effektiviseringen?
- Hva har vært ledernes viktigste oppgaver i endringsprosessen?
- Har endringen påvirket utøvelsen av ledelse og samspillet mellom ledere i direktoratet?
- Hvilken rolle har avdelingsledelsesmøter og SLG hatt i denne prosessen?

Hvordan påvirker effektiviseringsprosessen dine medarbeidere? Hvordan kommer det til uttrykk?

- Har du observert endring hos dine medarbeidere? Innvirkning på samspillet mellom medarbeiderne?
- Hvordan jobber en effektiv medarbeider?
- I hvilken grad har endringene påvirket og utviklet medarbeiderrollen og samspillsferdigheter

Har effektiviseringsarbeidet påvirket ditt samspillet med medarbeiderne på noen måte?

- Hvordan følger du opp enkeltmedarbeiderne i forhold til effektivisering?
- Hvordan legger du til rette for endring?
- Hvordan kan man fremme effektivitet hos medarbeidere?

Kan du beskrive prosessen med å finne frem til dette tiltaket som du beskrev istad, fra ide til valg av tiltak?

- Hva var bakgrunnen for valg av tiltak?
- Hvordan har medarbeidere vært involvert og blitt benyttet i valget av tiltak?
- Kommunikasjon og dialog med medarbeidere, ledergruppe eller avdelingsdirektør?

I hvilken grad har digitalisering vært aktuelt som tiltak i din seksjon?

- Prosess på seksjonsnivå/avdelingsnivå/direktoratet?
- Hvilke tiltak har dere vurdert og eventuelt igangsatt arbeidet med?
- Bak en den digitale delen av et digitaliseringsprosjekt ligger gjerne en vurdering av arbeidsprosesser, er dette noe dere har hatt fokus på?

Hvordan har dere jobbet med å utvikle arbeidsprosesser?

- Hvordan har endringer i arbeidsprosessene blitt implementert i virksomheten?
- Har denne effektiviseringsarbeidet påvirket arbeidssettet/måten dere jobber på?

Når er en effektiviseringsprosess vellykket?

- Hvordan ser det ut når du har lyktes med effektivisering? For seksjonen, direktoratet
- Hvordan vet dere når dere har lyktes?
- Hvordan forventer du å se eller kunne måle resultatene av effektiviseringstiltakene?

Hvordan vurderer du effektivisering av Miljødirektoratet/din enhet fremover?

- Hvordan bør effektiviseringsprosessen følges opp fremover?
- Har du noen råd til hva som bør gjøres?

Hvis du skulle svare på en questback, en evaluering av arbeidet med effektivisering så langt, hva ville du svart da?

- Hvordan vurderer du resultatet av effektiviseringsprosessen så langt?
- Har man lyktes, eller er man på vei til å bli mer effektiv?

Avslutning:

- Er det noe annet du vil si eller utfylle som du ikke har fått sagt?

Takker for interessante og informative svar, og for at du tok deg tid til dette intervjuet.

SAMTYKKESKJEMA

Informert samtykke til datainnsamling og -oppbevaring i tilknytning til gjennomføring av masteroppgaven «Hvordan opplever mellomledere i Miljødirektoratet den pågående effektiviseringsprosessen, og på hvilken måte påvirker det deres lederskap?»

Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon om masterprosjektet og er villig til å delta i studien.

Jeg er informert om at min identitet ikke på noen måte skal fremgå av masteroppgaven, og at jeg når som helst kan trekke meg uten at det får noen konsekvenser for meg.

Jeg samtykker til å delta i et intervju og til at opplysninger som kommer frem under intervjuet kan brukes i masteroppgaven.

Signatur: _____ **Sted:** _____ **Dato:** __/__/2017

Har du spørsmål til undersøkelsen, ta kontakt med:

Line Fjellvær, Seksjon for vannforvaltning, Miljødirektoratet
Telefon 97566362
E-post: line.fjellvar@miljodir.no