

Stine Trondsdatter

Ledelse av kommunal kultursektor

- en kvalitativ undersøkelse om ledelse av kommunal kultursektor, med utgangspunkt i 4 kultursjefer fra kommuner som scorer høyt på Norsk kulturindeks.

Masteroppgave i Public Administration

Veileder: Geir Hyrve

Mai 2022

Stine Trondsdatter

Ledelse av kommunal kultursektor

- en kvalitativ undersøkelse om ledelse av kommunal kultursektor, med utgangspunkt i 4 kultursjefer fra kommuner som scorer høyt på Norsk kulturindeks.

Masteroppgave i Public Administration

Veileder: Geir Hyrve

Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne studien tar utgangspunkt i undersøkelser som viser at relasjonell kompetanse, kort sagt mellommenneskelig kunnskap og relasjonelle ferdigheter, er essensielt i lederskap. Gjennom masteravhandlingen undersøker jeg hvordan enhetsledere for kultur i kommuner som scorer høyt på Norsk kulturindeks, forstår ledelse i et relasjonelt perspektiv, og hvordan dette kommer til uttrykk i praksis. For å danne en kontekstuell ramme å se ledelsen i lys av, har jeg utledet tre forskningsspørsmål jeg søker svar på gjennom en kvalitativ, fenomenologisk, hermeneutisk tilnærming. Disse forskningsspørsmålene kretser rundt posisjon, funksjon, ledelsesforståelse og samhandling.

Undersøkelsen viser at dette utvalget forstår ledelse i et relasjonelt perspektiv som en samhandlingsprosess, som skal lede mot mest mulig verdiskapning for samfunnets felles beste. Teori og empiri underbygger kultursjefens posisjon som et strategisk og relasjonelt knutepunkt for sitt forvaltningsområde. Informantene sammenligner stillingen som kultursjef med produsent- og koordinatorrollen. Stillingen minner om situasjonen til mellomlederen i form av at de befinner seg i et komplekst relasjonelt nettverk, på ulike nivåer til alle kanter, som de er mer eller mindre avhengige av for å lykkes i sin stilling. Videre viser undersøkelsen at de forstår sin sosiale kontekst i tråd med Moores (1995) strategiske triangel, men avdekker ikke om utvalget tar ut sin stillings potensial. Det at de scorer høyt på Norsk kulturindeks indikerer at de fyller sitt potensiale godt. Samtidig viser undersøkelsen at det er sammensatte årsaker til kommunenes plassering på kulturindeksen, og at det kan være vanskelig å spore enkeltindividens direkte påvirkning.

Når det kommer til samhandling antyder studien at det kanskje ikke er så vanlig å arbeide systematisk, bevisst med samhandling for seg selv, men at samhandlingsarbeidet foregår parallelt, delvis ubevisst og intuitivt sammen med andre typer oppgaver. At organisasjoner opplever samhandlingsutfordringer og personalkonflikter hvor tillitsbrudd blir et faktum, tyder på at det kan være noe å hente ved å jobbe mer systematisk med samhandling og utviklingsarbeid, en-til-en og gruppevis.

Abstract

This study is based on studies that show that relational competence, in short, interpersonal knowledge and relational skills, is essential in leadership. Through this master's thesis, I examine how unit managers for culture in municipalities that score high on the Norwegian Cultural Index, understand leadership in a relational perspective, and how this is expressed in practice. In order to form a contextual framework to see leadership in light of, I have derived three research questions I seek to answer through a qualitative, phenomenological, hermeneutic approach. These research questions revolve around position, function, management understanding and collaboration.

The survey shows that this selection of unit managers, understands leadership in a relational perspective as an interaction process, that shall lead to create as much public value as possible for the common good of society. Theory and empirical data underpin the culture chief's position as a strategic and relational hub for his management area. The informants compare their position to the role of the producer and the coordinator. The position reminiscent of the situation of the middle manager in form of them being in a complex relational network at different levels to all sides, which they are dependent on to succeed in their position. Furthermore, the survey shows that they understand their social context in line with Moore's (1995) strategic triangle but does not reveal whether the selection is taking out the potential of their position. The fact that they score high on the Norwegian Cultural Index, indicates that they fulfil their potential well. At the same time, the survey shows that there are complex reasons for the municipalities' position on the cultural index, and that it can be difficult to trace the direct influence of individuals.

When it comes to collaboration, the study suggests that it may not be common to work systematically, consciously with interaction for itself, but that the collaborative work takes place parallel, partly unconsciously and intuitively with other types of tasks. The fact that organizations experience interaction challenges and personnel conflicts where breach of trust becomes a fact, suggests that there may be something to be gained by working more systematically with interaction and development work, one-on-one and in groups.

Forord

Til alle mine lærere i livet generelt,
til min samboer og mine barn, for kjærlighet og tålmodighet.

Til min veileder Geir Hyrve, for tro og inspirasjon.

Til min søster og svigermor, for korrekturlesing og oppmuntrende ord.

Til mine informanter, for å dele av deres innsikt.

Til mine studiekamerater, for å ha gjort denne tiden så fin.

Uten deres bidrag, deres tilrettelegging og engasjement,
ville ikke denne oppgaven sett dagens lys.

Trondheim 10. mai 2022

Stine Trondsdatter

Oversikt figurer

- Figur 1.1: Davis og Newstroms (1989) modell av variasjon over hvilke lederferdigheter som kreves ut ifra ledelses nivå
- Figur 3.1.2: Kartlegging av relasjoner med utgangspunkt i Spurkelands (2017) figur.
- Figur 3.1.4: «Radarhjulet» lånt med tillatelse av Relasjonsledelse Norge
- Figur 3.2: Fri gjengivelse av Mark Moores (1995) «strategiske triangel».
- Figur 5.1: Variasjoner av kultursjefens plassering i organisasjonshierarkiet, i forhold til det øverste administrative ledernivået.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Abstract	II
Forord	III
Oversikt figurer	IV
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling, formål og avgrensning	4
1.3 Begrepsavklaringer.....	4
1.4 Studiens struktur.....	5
2 Empiriske undersøkelser om ledelse av kommunal kultursektor	6
2.1 Om organisering av kommunal kultursektor, de ansatte og oppgavespennet	6
2.1.2 Historikk og struktur.....	7
2.1.3 Ansvarsområder, planverk og økonomi.....	8
2.1.4 Kulturadministrasjon: Utdanning, alder, kjønn og ansiennitet	9
3 Teoretisk perspektiv	11
3.1 Ledelse	11
3.1.1 Verdibasert ledelse i offentlig sektor.....	13
3.1.2 Ledelse som et sosialt fenomen.....	14
3.1.3 Relasjonelle ferdigheter som noe vi deler	17
3.1.4 Relasjonskompetanse, menneskeinteresse og tillit.....	17
3.2 Det strategiske triangel	19
4 Metodisk tilnærming	21
4.1 Valg av metode.....	21
4.1.1 Deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming	21
4.1.2 Valg av forskningsdesign	22
4.1.3 Studiens vitenskapeteoretiske ståsted: Fenomenologi og hermeneutikk.....	22
4.1.4 Kvalitativt forskningsintervju.....	23
4.2 Datainnsamling.....	24
4.2.1 Utvalg.....	24
4.2.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer	26
4.3 Transkripsjon.....	28
4.4 Dataanalyse	28
4.5 Kvaliteten på studien	29
4.5.1 Om utgangspunkt for forskningen og refleksiv metode	30
4.5.2 Relabilitet og validitet	30
4.5.3 Metodekritikk	31

4.5.4 Etiske forhold	32
5 Analyse.....	33
5.1 Hvordan forstår enhetsledere for kultur sin funksjon og sin sosiale kontekst, og hva mener de er bakgrunnen for at de scorer så høyt på Norsk kulturindeks?	33
5.1.1 Sosial kontekst.....	34
5.1.2 Tjenestevei, ansvar og avhengighet.....	34
5.1.3 Ledere av andre ledere.....	36
5.1.4 Stillingens funksjon og posisjon.....	37
5.1.5 Norsk kulturindeks	40
5.1.6 Hva med fremragende lederskap?	42
5.1.7 Oppsummering	43
5.2 Hvordan forstår enhetsledere for kultur ledelse, og hva opplever de som særegent ved å lede en kommunal kulturenhet?.....	44
5.2.1 Ledelse som konsept og oppgave	44
5.2.2 Det relasjonelle i ledelse.....	47
5.2.3 Ledelse, ansvar og forventninger	48
5.2.4 Samfunnsoppdraget	49
5.2.5 Det særegne ved å lede en kommunal kulturenhet	50
5.2.6 Oppsummering	52
5.3 Hvordan forstår enhetsledere for kultur relasjonell kompetanse? Hvordan arbeider de med samhandlingen, og hvilke ideer synes å ligge til grunn?.....	53
5.3.1 Relasjonell kompetanse	54
5.3.2 Hva gjør informantene for å skape, vedlikeholde og opprettholde relasjoner?	57
5.3.3 Hvilken betydning har samhandling generelt for ledelse av kommunal kultursektor?	60
5.3.4 Hvordan opplever informantene samhandlingen i enheten sin?.....	61
5.3.5 Hva mener informantene kjennetegner ansattgruppa si?.....	63
5.3.6 Hvilke ideer og andre aspekter er med på å regulere samhandlingen i enhetene informantene er ledere for?.....	64
5.3.7 Oppsummering	68
6 Avslutning	69
6.1 Oppsummering av undersøkelsens funn.....	69
6.2 Kan undersøkelsens resultater bidra til forbedring av kulturforvaltning i kommunene?	71
6.3 Anbefalinger på bakgrunn av denne empirien.....	72
6.4 Videre forskning.....	72
7 Litteraturliste	73
Vedlegg	76

1 Innledning

Det er skrevet mye om, og forsket på ledelse, men ikke så mye om ledelse av kommunal kultursektor. Hvordan forstår enhetsledere for kultur ledelse? Hvilke ideer og tanker ligger bak måten de griper arbeidet med samhandling på? Og hvorfor blir resultatet så godt hos noen i lys av norsk kulturindeks?

Ledelse av organisasjoner foregår i en sosial kontekst. Hele poenget med å danne organisasjoner, er å få til mer enn man ville gjort på egenhånd. En av konsekvensene med organisering, er at man blir til en viss grad avhengig av hverandre for å lykkes som organisasjon, eller i det minste for å overleve som organisasjon. Dermed blir individenes forståelse av sin sosiale ramme og muligheter viktig, for best mulig å bidra til verdiskaping.

Organisasjoner er ledet av individer som gis en posisjon og en tittel som legitimerer mulighet til å styre, sanksjonere og belønne individer under seg i organisasjonshierarkiet. De er ansatt for å lede. Ifølge Moore (1995) er ikke utfordringen for offentlige ledere å sørge for overlevelse, heller det å gjøre organisasjoner effektive, redusere kostander og tilpasse seg de skiftende omgivelsene gjennom sin ledelse.

Ledelse er et begrep det er mange oppfatninger om, og kanskje like mange definisjoner av, og det finnes ingen entydig omforent definisjon av begrepet som flere før meg har påpekt (Bass 1990, Wadel 2003, Raaheim, 2019). Karp (2013) skriver at: «*Som så mange andre begreper innenfor samfunnsfag og humanistisk vitenskap er ledelse subjektivt. Den store og voksende floraen av teorier og konsepter på hva som er god og dårlig ledelse, speiler nettopp det*» (s. 20).

Likevel er det ikke til å komme bort ifra, at noen organisasjoner ser ut til å gjøre det bedre enn andre. Det er derfor ikke urimelig å anse ledelsen av disse organisasjonene som suksessfulle, eller i alle fall betydningsfulle, selv om resultatet blir til i et fellesskap.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Væksthus for ledelse har gjennom undersøkelsene «*Ledere der lykkes*» fra 2005 og 2016, undersøkt hva som kjennetegner suksessfull ledelse. De har tatt utgangspunkt i mellomledere

og institusjonsledere i danske kommuner og regioner som har suksess. Væksthus for ledelse definerer en leders suksess med at både overordnede, sideordnede og underordnede er av den oppfattelse av at lederen er suksessfull i sin stilling. Ideen bak undersøkelsene er at ved å studere de ledere som omtvistelig har suksess, kan man lære noe om hvordan å bli en god leder på en kommunal arbeidsplass (Væksthus for ledelse, 2008).

I den første undersøkelsen av «*Ledere der lykkes*», ble det identifisert fem kjennetegn ved ledere som har suksess. Disse var:

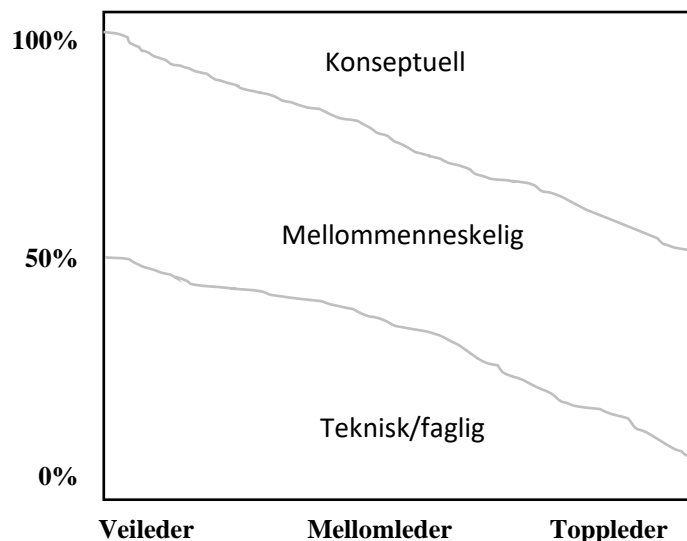
1. *Relationel forståelse – de læser og forstår menneskelige relationer.*
2. *Tillidsvækkende sparring – de indgyder tillid og indbyder til sparring.*
3. *Konfronterende intervention – de er offensive og direkte i deres indgriben.*
4. *Insisterende delegering – de insisterer vedholdende på at delegere ansvar og opgaver.*
5. *Rodfæstet under pres – de holder fast i personlige grundværdier, også når disse udfordres*

I tillegg fant de fire komplementerende faktorer for suksess som flere av lederne besatte ferdigheter i, herunder å være systematisk velforberedt, prestasjonsmotivert, konsekvent kunnskapsdelende og humor-fremmende (Væksthus for ledelse, 2008). Da den andre undersøkelsen av «*Ledere der lykkes*» (Væksthus for ledelse, 2016) var i gang, hadde verden gått gjennom ulike kriser herunder en finanskriser, noe forskerne forventet ville få utslag på resultatene. Denne gang fant forskerne syv kjennetegn ved ledere som lykkes:

1. *Økonomisk oppfindsomhed - Lederne sikrer sig med økonomisk omhu og tæft et større ledelsesrum*
2. *Strategisk zoom - Lederne skifter ubesværet perspektiv mellem detalje, overblik og fremsyn*
3. *Individuel indlevelse - Lederne har blik for det enkelte menneske og behandler alle med samme respekt*
4. *Prestasjonsorientert passion - Lederne stræber energisk efter og udholdende mod stadig højere mål*
5. *Mangfoldig mobilisering - Lederne investerer i værdiskabende relationer til en bred kreds af interessenter*
6. *Konstruktiv konfrontasjon - Lederne udfordrer, afklarer og bilægger uenighed*
7. *Afklart autoritet - Lederne er tydelige om og tro mod deres værdier*

Selv om faktorer som bidrar til suksessfull ledelse ser ut til å endre seg i takt med samfunnets utvikling, konkluderer Væksthus for ledelse (2016) med at relasjonell kompetanse virker å stå fast, og være helt avgjørende for å oppnå suksess som leder i offentlig sektor. Sprukeland (2017), Carl og Egeland (2021), samt teoretikere med utgangspunkt i teorier om emosjonell intelligens som Salovey og Mayer (1990), Goleman (1995), Wennberg (2001) m.fl. ser ut til å dele et lignende syn. Davis og Newstrom (1989) skriver at: «*Human skill is the ability to work effectively with people and to build teamwork. No leader at any organizational level escapes the requirement for effective human skill*» (s. 206).

Ikke nok med at de mener at ingen leder slipper unna å bruke og utvikle sine relasjonelle evner, kan vi se ut ifra modellen til Davis og Newstrom (1989), at de antyder at mellommenneskelige ferdigheter utgjør omtrent 50% av de nødvendige ferdighetene en leder trenger uavhengig av ledernivå (toppleder, mellomleder eller gruppeleder/veileder). De tekniske- og konseptuelle ferdighetene som kreves, varierer med nivå, mens de mellommenneskelige ferdighetene ser ut til å holde seg stabilt like viktig på alle nivåer.



Figur 1.1, Gjengivelse av Davis og Newstroms (1989) modell for bruk av ferdigheter ut ifra ledelses nivå.

Væksthus for ledelse definerer ikke hva de mener med relasjonell kompetanse, men det har forfatter, ledercoach og foredragsholder Jan Spurkeland (2017) gjort, og han mener at begrepet *relasjonskompetanse* er «... ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker» (s. 215). Spurkeland tar utgangspunkt i enkeltindividets ferdigheter, evner og holdninger, mens Andreassen og Wadel (2001) tar utgangspunkt i at ledelse forutsetter mellommenneskelige kunnskaper og praktiske ferdigheter av både leder og ledede. Ledelse blir dermed et sosialt fenomen hvor alle aktører deltar i påvirkningen av samspillet.

1.2 Problemstilling, formål og avgrensning

Med utgangspunkt i forståelsen av at mellommenneskelig kunnskap og ferdigheter er avgjørende i ledelse, og at ledelse i kommunal kultursektor foregår i et sosialt samspill og derfor er et sosialt fenomen, vil jeg utforske hvordan kultursjefer fra kommuner som scorer høyt på Norsk kulturindeks forstår og utøver ledelse i et relasjonelt perspektiv.

Problemstillingen jeg har valgt er:

Kan kunnskap om hvordan kultursjefer *med* suksess forstår og utøver ledelse i et relasjonelt perspektiv, bidra til bedre kommunal kulturforvaltning?

For å besvare problemstillingen har jeg valgt 3 forskningsspørsmål som skal bidra til å avgrense undersøkelsen, samt gi en kontekstuell ramme rundt ledelse av kommunal kultursektor med utgangspunkt i posisjon, ledelsesforståelse og samhandling. Et av forskningsspørsmålene tester også ut antagelsen av at kultursjefer fra kommuner som scorer høyt på Norsk kulturindeks, leder godt. Forskningsspørsmålene jeg har valgt, er:

1. Hvordan forstår enhetsledere for kultur sin funksjon og sin sosiale kontekst, og hva mener de er bakgrunnen for at de scorer så høyt på Norsk kulturindeks?
2. Hvordan forstår enhetslederne for kultur ledelse, og hva opplever de som særegent ved å lede en kommunal kulturenhet?
3. Hvordan forstår enhetsledere for kultur relasjonell kompetanse? Hvordan arbeider de med samhandlingen, og hvilke ideer synes å ligge til grunn?

Ved å kaste lys på forståelser, ideer og beskrivelse av praksis hos ledere av kommunal kultursektor som leder med gode resultater i lys av Norsk kulturindeks, håper jeg å avdekke om det er noe å lære om det å lede innenfor kommunal kultursektor, som kan være nyttig for kommende og eksisterende enhetsledere for kultur, og eventuelt andre som er interessert i å få innblikk i kultursjefers ledelse og stillingens sosiale kontekst.

1.3 Begrepsavklaringer

I problemstillingen, påfølgende forskningsspørsmål og underveis i oppgaven presenteres det noen begreper som trenger forklaring. Ordet «ledelse» vil jeg komme tilbake til i teorikapittelet, og er som innledningen antyder et uavklart begrep som handler om å realisere mål sammen med andre. Sin «sosiale kontekst», blir her avgrenset til å handle om å forstå de

relasjonelle avhengighetene en befinner seg i, og å forstå egen posisjon og dens muligheter i lys av andre. «Funksjon» blir i denne sammenheng både forstått som virkning og oppgave, relatert til stillingen informantene har som enhetsledere for kultur. «Rolle» blir i tråd med Wadel (2003), forstått som kjennetegn ved hvordan en stilling i samfunnet utformes og utøves av ulike individer i tilsvarende stilling. En rolle vil ikke bli utøvd på helt samme måte, samt at stillingen vil til en viss grad utformes ut ifra individuelle forforståelser som danner ideer ledelse i praksis springer ut ifra. Det er særlig forforståelsene som er av interesse i denne oppgaven.

I denne undersøkelsen er det enhetslederne fra kommuner som scorer høyt på Norsk kulturindeks, som er enhetene. Kulturindeksen er en statistisk kvantitativ undersøkelse som utføres årlig av Telemarksforskning (www.kulturindeks.no), som jeg vil komme tilbake til med en nærmere beskrivelse av i metodekapittelet. Enhetslederne har ulike stillingstitler, som «kultursjef», «virksomhetsleder for kultur» eller «enhetsleder for kultur», men deler alle samme funksjon som leder av kommunal kulturforvaltning i sin kommune. Jeg bruker for det meste tittelen enhetsleder for kultur i denne oppgaven, da jeg opplever begrepet som mest nøytralt, da både «virksomhetsleder» og «sjef» er ord som kan ha negative assosiasjoner. Titlene «kultursjef» og «virksomhetsleder» kommer likevel til syne i noen sitater fra informanter, samt i problemstillingen, da «kultursjef» er en veletablert, konkret tittel flere har kjennskap til, som kan gjøre det lettere å finne oppgaven for interesserte.

1.4 Studiens struktur

Masteravhandlingen følger en tradisjonell oppbygning med en innledning som skal bidra til å sette den overordnede kontekstuelle rammen undersøkelsen navigerer i. I kapittel 2 presenteres et bakgrunnstepp om organisering av kommunal kultursektor, med utgangspunkt i rapporten «*Organisering og kompetanse i kommunal kultursektor*» av Kristine Miland og Bård Kleppe (2019) ved Telemarksforskning. I kapittel 3 redegjøres det for teoretiske perspektiver analysen ses i lys av. I kapittel 4 blir valg av metodisk tilnærming redegjort for, samt en beskrivelse av studiens forskningsdesign og prosess. I kapittel 5 presenteres analysen med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene. I kapittel 6 oppsummeres funnene, svares det på problemstilling og det kommer en kort anbefaling videre. Til sist følger en litteraturliste, samt vedlegg til oppgaven.

2 Empiriske undersøkelser om ledelse av kommunal kultursektor

Telemarkforskning har publisert flere undersøkelser om kommunal kultursektor, men også statsforvaltningen gjennom NOUer og kulturmeldinger, noe masteroppgaven til enhetsleder for kultur og idrett i Stor-Elvdal kommune, Janne Mellum (2018) kommenterer. Hun opplever at kommunal kultursektor er blant de minst lovregulerte områdene innenfor offentlig forvaltning, noe som er interessant i lys av at mange av de samme tilbudene finnes i små og store kommuner (Mellum, 2018). Foruten Mellums masteravhandling som er inne på enhetsledere for kultur sitt perspektiv, ser ingen av de andre undersøkelsene spesifikt på kulturlederen og ledelsesutførelsen, men flere tar utgangspunkt i enhetslederen for kultur som informant både i kvantitative og kvalitative undersøkelser.

Når jeg søker på «kultursjef», «virksomhetsleder for kultur» og «enhetsleder for kultur» på Telemarkforskning sine nettsider, dukker rapporten «*Organisering og kompetanse i kommunal kultursektor*» fra 2019 opp. En rapport som viser seg å være særdeles relevant som bakteppe for denne oppgaven.

2.1 Om organisering av kommunal kultursektor, de ansatte og oppgavespennet

Miland og Kleppe (2019) innleder rapporten «*Organisering og kompetanse i kommunal kultursektor*», med å slå fast at «*Kunnskapen om kommunal kulturpolitikk er fortsatt begrenset i Norge*» (s. 7). Nå handler ikke denne oppgaven om kommunal kulturpolitikk, snarere om kommunal kulturledelse med utgangspunkt i enhetsleder for kultur. Samtidig så innvirker kulturpolitikken på kulturforvaltningen som enhetsleder med sin stab står for som den utøvende part.

For å få et overblikk over enhetslederen for kultur sin kontekstuelle situasjon, vil det være relevant å kjenne til noe bakgrunns-historikk omkring organisatorisk utvikling generelt, som har ført fram til dagens situasjon. Jeg velger derfor å presentere et kortfattet historisk omriss over kommunal kultursektors organisering med utgangspunkt i rapporten til Miland og Kleppe (2019), som del av referanserammen til oppgaven.

2.1.2 Historikk og struktur

For å belyse dagens organisatoriske situasjonsbilde for kommunal kultursektors plass i landskapet, tar Miland og Kleppe (2019) oss med til 1977, hvor det første prinsippet for organisering av kommuner gjør seg gjeldende. Kort fortalt har man organisert kommunene fra 1977 av etter *formålsprinsippet*. Utover 90- og 2000-tallet ble *funksjonsprinsipp* gjeldende, før man fikk «... *et landskap der de fleste kommunene utviklet egne, spesialtilpassede modeller for politisk ledelse som kommunen (og de mange konsulentselskapene som bisto kommunene) mente var optimal for akkurat den kommunen*» (Miland og Kleppe, 2019, s.10).

Med andre ord er det stor variasjon i dag mellom kommunene i strukturell organisering. Hos enkelte kommuner behandles kultursaker i (midlertidige) komiteer, andre i (faste) utvalg og andre igjen direkte i kommunestyre eller formannskap. Det er særlig kommunestørrelse som synes å være en viktig faktor for valg av organisering. Små kommuner blir i rapporten i tråd med KOSTRA-undersøkelsene, definert som kommuner med under 5000 innbyggere og er i flertall i Norge. Mellomstore kommuner defineres som kommuner mellom 5000 og 20 000 innbyggere, mens store kommuner har over 20 000 innbyggere (Miland og Kleppe, 2019).

Både komiteene og utvalgene er ledet av og består av, politikere, mens møtesekretær hører til kommuneadministrasjonen. Det særegne ved utvalgene til forskjell fra komiteer, er at de kan ha fått tildelt beslutningsmyndighet over enkeltsaker eller håndtering av enkelte lover, slik at beslutningen tas hos utvalget, fremfor i kommunestyret eller formannskap. Et utvalg kan også bestå av flere områder enn ett, noe som har blitt mer og mer vanlig. Ifølge Miland og Kleppe (2019), som støtter seg på Mangset, Kogstad, Myrvold og Storstad, så er:

Tiden da kultur var et av fire faste hovedutvalg er for lengst forbi. I perioden 1994-1998 sank andelen kommuner med rene kulturhovedutvalg fra 77 % (Mangset og Kogstad 1994) til 19 % i 1998 (Myrvold 1998). I den forrige kartlegging av kommunal kultursektor i 2008 fant man at 5,6 % av kommunene hadde eget hovedutvalg for kultur (Storstad 2010). I vår kartlegging er det kun fire av kommunene i utvalget (2,7 %) som har et hovedutvalg som kun behandler kultur (s.11).

Rapporten beskriver kulturenheter i norske kommuner som lite homogene, samt at valg av titler for lignende eller samme funksjon, varierer. Noen er kultursjefer, andre er enhetsledere for kultur, mens en tredje er avdelingsleder for kultur. Noen få har også flere

områder enn kultur de er ledere for, de er da gjerne kommunalsjefer for flere områder, f.eks. *Kultur, oppvekst og velferd*. Miland og Kleppe (2019) peker på at kommunestørrelse ser ut til å påvirke andelen egne kulturenheter. «*Dette kan tyde på at mindre kommuner har så små administrative enheter (i betydningen få kommunalt ansatte) at det er mest formålstjenlig å samle ansvarsområder*» (Miland og Kleppe, s.14). Det er likevel mest vanlig at kulturenhetene i norske kommuner benevnes kulturenhet, og ledes av en med tittel kultursjef (Miland og Kleppe, 2019).

Hvordan politikere og administrasjonen velger å organisere sin kommune varierer. Enhetsledere for kultur får sine mandat fra politikerne gjennom kommunedirektør. I noen kommuner kan det være et ledd til mellom kommunedirektør og enhetsleder, gjerne en kommunaldirektør. I kommuner som ikke har en enhetsleder for kultur, kan kultursaker være lagt under sentraladministrasjonen som er tilfelle i Namsskogan kommune.

Uavhengig av organisering, herunder fordeler og ulemper strukturelle organisatoriske aspekter har, så er prinsippet fortsatt det samme. Kommunedirektøren og hennes stab er den utførende part, mens kommunestyret eller formannskap bestemmer mandat på vegne av folket. Selv om prinsippet er klart, er ikke praksis så svart/hvitt. Det vil i realiteten være et samspill mellom politikerne og administrasjonen som påvirker hva som vedtas og hvordan det skal utføres. Det er de offentlige lederne i god posisjon til å påvirke (Moore 1995).

I administrasjonen sitter det gjerne kompetente fagfolk med ekspertise på sine felt som skal sørge for at sakspapirer blir grundige nok, slik at politikere kan ta gode valg på vegne av befolkningen. Administrasjonen representerer kontinuiteten i forvaltningen, siden administrasjonen med dens embetsmenn ikke skifter ved politisk endring i Norge. I tillegg har enhetsledere frihet til å lede innenfor rammene som er satt, noe frie midler, altså midler som ikke er øremerket muliggjør, men også i kraft av hvordan noe utføres, avhengig av hvor strengt og detaljert sak eller område er lovregulert.

2.1.3 Ansvarsområder, planverk og økonomi

Ansvarsområder innenfor kommunal kultursektor varierer ut ifra den enkelte kommunes organisering, men kan innbefatte tilskuddsordninger, hjelp og samhandling med frivillige lag og foreninger, idrett, bibliotek, kulturarv, fritidsklubber, kulturskole, museum, kulturhus,

kino, frivillighetssentral, kreativ næring m.m. Kort sagt et ganske bredt og komplekst ansvarsområde.

Kommunene opererer med ulike planverk for sine områder, hvorav nærmere en tredjedel har en overordnet kommuneplan for kultur. Miland og Kleppe (2019) finner også andre planer hvor kultur er en del av «kommunens samfunnsdel», eller planer som tar for seg delområder under kommunal kultursektor, f.eks. planer for DKS, kulturbygg, folkehelse, bibliotek, kulturskole osv. Også her viser det seg at av de små kommunene er det færre som har lagd egne kulturplaner, enn i de større. I de største kommunene har flest lagd egne kulturplaner.

Kommuner der enhet for kultur rapporterer rett til rådmannsnivået i kommunene bruker opp mot 25 % mer penger på kultur og idrett (netto driftsutgifter) per innbygger enn kommuner som har et ekstra ledd.

Kommuner som har en kulturplan bruker også opp mot 25 % mer penger på kultur og idrett (netto driftsutgifter) per innbygger enn kommuner som ikke har dette» (Miland og Kleppe, 2019, s. 35).

Kulturbudsjettet på landsbasis utgjør 4% av kommunens samlede driftsutgifter. Over halvparten, nærmere 55% av kommunene svarer at de mottar prosjektmidler for å finansiere deler av det kommunale kulturbudsjettet. Hele 71% av de store kommunene svarer at de mottar prosjektmidler, mot kun 42% av de små. I snitt utgjør prosjektmidler om lag 4 % av kommunenes utgifter til kultur, hvorav «... den viktigste kilden til prosjektmidler er Fylkeskommunen» (Miland og Kleppe, 2019 s, 28).

2.1.4 Kulturadministrasjon: Utdanning, alder, kjønn og ansiennitet

Små kommuner har færre ansatte enn mellomstore- og store kommuner i sin administrasjon. Små kommuner rapporterer om kun et årsverk i snitt. Årsverk direkte knyttet til aktivitet eller tilbud, som bibliotek, fritidsklubber etc., regnes ikke inn i kulturadministrasjon. Hos mellomstore og store kommuner var datamaterialet svært usikkert, men ligger mellom 2-6 årsverk med en viss sammenheng med størrelse på kommunene (Miland og Kleppe, 2019). Telemarksforskning finner at om lag 90% av de ansatte i kulturadministrasjonen ved kommunal kultursektor har universitet eller høyskole-utdannelse, noe som tilsvarer langt over

gjennomsnittet i befolkningen som helhet, hvor tallet er 34%. Det er særlig kultur-, kunst- og humanistiske fag kulturadministrasjonen har sin hovedutdanning fra, men også økonomi, administrasjon og ledelse, pedagogikk og samfunnsvitenskapelige fag er godt representert.

Det er flest kvinner blant de ansatte innen kommunal kulturadministrasjon, hvorav 2 av 3 er kvinner, endog noe lavere andel blant enhetslederne. De ansatte har en gjennomsnittsalder på 49 år, mens den for enhetsledere er 52 år. Generelt er gjennomsnittlig ansiennitet i kommunen på 10 år for ansatte og 11 år for enhetsledere, i kommunal kultursektor er den på 14 år for ansatte og 17 år for enhetsledere. Telemarksforskning ser at ansienniteten øker i tråd med kommunestørrelse, jo større, jo høyere ansiennitet, noe som kan tyde på høyere gjennomtrekk i mindre kommuner (Miland og Kleppe, 2019).

3 Teoretisk perspektiv

I dette kapittelet vil jeg presentere rammeteori som utgangspunkt for analysen. Teori som fenomen blir kritisert, da en forenkling av virkeligheten som en modell, et mønster eller en kategori, vil nettopp være det. Carl og Egeland (2021) mener at ledelse i praksis «... er langt mer komplekst enn teorien tilsier, blant annet fordi det er “usynlige” psykologiske faktorer som aktiveres, kommer til uttrykk og forstyrrer i arbeidshverdagen» (s. 10). Samtidig kan teorier lette vår kommunikasjon ved å dele konsepter, og bidra til å utvide enkeltindividers perspektiv og forståelsesramme gjennom sin modellering av virkeligheten. I all enkelhet definerer Andreassen og Wadel (2001) teori som «... utsagn som ordner en mengde fakta» (s.172). Forskningsbasert kunnskap skal hvile på systematikk og ha større tyngde enn anekdotiske erfaringer. Mitt utgangspunkt er at teorier kan lette kommunikasjon, og fungere som et verktøy for forbedring gjennom å se fenomen i et nytt perspektiv. Teoriene tilføyer i så måte verdi, om enn ikke slik at en teori dekker «det hele» i praksis.

Denne oppgaven handler om ledelse av kommunal kultursektor med utgangspunkt i enhetsleder for kultur. Det er derfor naturlig at teorien tar i beregning, eller har anvendelsesverdi på den offentlige konteksten ledelsen utføres i. Videre handler oppgaven om enhetslederne for kultur sin sosiale kontekst og forståelse av egen funksjon og oppgave i et relasjonelt perspektiv. Hoveddelen av dette kapittelet handler derfor om ledelse som et sosialt fenomen, om mellommenneskelige aspekter, inkludert en kort redegjørelse for verdibasert ledelse med utgangspunkt i offentlig sektor. Til sist vil jeg presentere Mark Moores (1995) strategiske triangel utviklet spesielt med tanke på å øke offentlig verdiskaping.

3.1 Ledelse

Hvordan ledelse forstås, varierer mellom individer og grupper, men kan også variere i forhold til kontekst, kultur og samtid. Det kan se ut som at ledelse er et mangefasettert- og sammensatt fenomen i stadig utvikling, noe samfunnet også er og vil være. Ledelse blir på sett og vis subjektivt i mangel på en felles definisjon, da det muliggjør et stort rom for individuelle forståelser av ledelse basert på egne erfaringer med det å bli ledet, og det å lede. Siden forståelsene av ledelse varierer så mye og avhenger av individuelle erfaringer med fenomenet, blir det vesentlig å dele forståelser gjennom ord og språkbilder innenfor den samhandlende enhet, for mer effektivt å kunne forstå hvordan den andre tenker og derfor samhandle med

hverandre. Jeg vil av samme grunn klargjøre hvilke ledelsesperspektiver denne oppgaven tar utgangspunkt i, som er særlig farget av Moore (1995), Andreassen og Wadel (2001), Busch (2012), Hope (2015), Spurkeland (2017) og Carl og Egeland (2021).

Ledelse i ordets enkleste forstand kan bety å sette noe i bevegelse, som det å føre i en dans, eller som i å påvirke for å få noe til å skje. I forbindelse med ledelse av organisasjoner, er kanskje Colbjørnsens (2004) definisjon mer gjenkjennende: «*Ledelse er å bidra til bedriftens mål gjennom medarbeidere*» (s. 33). Når Hope (2015) skal beskrive ledelse, viser han til de to engelske ordene *leadership* og *management*, hvorav *leadership* representerer den relasjonelle delen av ledelse, mens *management* handler om styring, måling og kontroll. Hope (2015) er tydelig på at begge deler er nødvendig for at organisasjonen skal fungere optimalt, og at begge aspektene påvirker hverandre. Spurkeland (2017) gjør også et lignende skille, men bruker begrepene *ledelse* og *administrering*, der Hope (2015) bruker *leadership* og *management*. Allerede nevnte Davis og Newstrom (1989) har en annen inndeling (konseptuell, mellommenneskelig og teknisk/fagspesifikk) for å beskrive hva ledelse innebærer, men essensen har likheter i form av at man skiller ut det mellommenneskelige, relasjonelle, fra det mer håndfaste, konkrete.

Hope (2015) ser ledelse fra tre perspektiver knyttet til posisjon, rolle og funksjon. Han mener at *posisjonsperspektivet* tilsier det å ha en ledelse, *rolleperspektivet* anser han betyr å være en del av en ledelse, og *funksjonsperspektivet* som det å utøve ledelse. Alle disse perspektivene er lette å relatere seg til, enhetslederne for kultur har både posisjon som formell leder, rolle som en del av en ledelse, og funksjon som utøver av ledelse. Hope (2015) påpeker at ledelse kan utøves (funksjon) av personer med formelt lederskap (posisjon), og personer uten formelt lederskap. Hvorav det siste kan ha uheldige konsekvenser i forhold til styring og juridiske aspekter (Hope, 2015). Også Busch (2012) er av den formening at ledelse foregår på flere nivåer, og kan utøves uavhengig av formell posisjon. Andreassen og Wadel (2001) bifaller, og ser på ledelse som noe som veksles på i form av at den som har «ballen» i øyeblikket, faktisk er den som utøver ledelse i situasjonen.

Hverken Moore (1995), Andreassen og Wadel (2001), Busch (2012) eller Hope (2015) velger å gå inn på diskusjonen om hvorvidt leder utgjør en vesentlig betydning for organisasjonens resultater. Den diskusjonen er det heller ikke plass til i denne undersøkelsen. Den store floraen av ledelsesteorier, og interessen for ledelse som fenomen, kan tyde på at mange antar at lederen eller ledelse har en viktig funksjon i verdiskapningen.

3.1.1 Verdibasert ledelse i offentlig sektor

Busch (2012) hevder at offentlige organisasjoner preges av verdier, men at de har fått for lite oppmerksomhet under New Public management-bølgen. Busch (2012) mener at offentlig sektor bør ta utgangspunkt i felles verdier, da mange offentlige ansatte befinner seg i en situasjon som krever bruk av skjønn (lærere, sykepleiere, saksbehandlere etc.), hvor felles verdier kan bidra til å sikre likebehandling i møte med borgere. Likebehandling er et viktig prinsipp i en rettsstat som Norge. Felles verdier kan lette samhandling, da de involverte over tid, dersom verdiene er internalisert, vil dele et felles moralsk kompass som bidrar til å justere deres handlinger i tråd med normene og verdiene i organisasjonen. Verdier som er internalisert, fungerer selvregulerende, og påvirker atferden i en akseptabel retning for de som holder verdiene av (Busch, 2012).

Busch (2012) definerer verdibasert ledelse som «... *en målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i organisasjonens verdier, som kan utøves på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (s. 95)*. Videre beskriver han verdier som et latent begrep, et underliggende konsept som bevisst og ubevisst påvirker våre tanker og atferd. Busch (2012) ser på ledelse som en prosess som kan utøves på ulike nivåer fra enkeltindividets selvledelse til nasjoners samfunnsledelse, og helt ut i et internasjonalt perspektiv. Busch (2012) sin definisjon av (verdibasert) ledelse, får fram konkrete aktiviteter ved ledelse tett knyttet til en sosial prosess, samtidig som at den er klar på at verdier virker inn på det hele og bør være utgangspunkt.

Akkurat verdikonseptet er interessant når vi studerer enhetsledere i offentlig sektor, siden deres overordnede verdi, rettere sagt det generelle samfunnsoppdraget, kan forstås som å skape, fordele og forvalte fellesverdier for fellesskapets beste, og i så måte utgjør deres ledelsesplattform. Å ha i mente det generelle samfunnsoppdraget er viktig for å få til tverrfaglighet, der eget område (og oppdrag) kan nedtones til fordel for det felles beste.

Ifølge Busch (2012) er hovedpoenget med verdibasert ledelse å klargjøre og eksplisitt formulere en verdiplattform, som skal bøte på individuelle forskjeller, en omskiftelig verden, utskifting av ansatte, og på den måten bidra til bedre drift gjennom mer effektiv måloppnåelse, fordi man vet hvilke overordnede verdier som gjelder. Altså man vet noe om *hvordan* noe skal gjøres, hvilke standarder å leve opp til, utover *hva* det er som skal bli gjort. For at verdibasert ledelse skal være et anvendelig konsept, krever det et godt samsvar mellom personlige verdier, etisk forståelse og organisasjonsverdiene (Busch, 2012). En verdibasert

visjon skal bidra til å skape et moralsk engasjement hos medarbeidere, noe som vil fordre et visst samsvar mellom medarbeidernes egne verdier fra før av, eller at organisasjonens verdier blir internalisert for å redusere verdikonflikt.

3.1.2 Ledelse som et sosialt fenomen

Wadel (2003) ser på ledelse som et mellommenneskelig forhold, et samspill mellom leder og ledede som sammenlagt utgjør et komplementært rollesett. Ledelse i et relasjonelt perspektiv forutsetter samhandling mellom to personer eller flere, og handler forenklet sagt om å få realisert mål sammen med andre. I så måte blir ledelse en samhandlingsprosess mellom aktører, et sosialt fenomen. Carl og Egeland (2021) hevder at «*Ledelse foregår i møtet mellom to sinn og to mentale tilstander. Vi må derfor forsøke å forstå hvilke mentale prosesser som er i spill og se dem i sammenheng med samfunnet og tiden vi lever i*» (s. 23).

Som Spurkeland (2017), Andreassen og Wadel (2001), deler også Carl og Egeland (2021) ideen om at ledelse må tilpasses hvert enkelt individ (individuell ledelse), noe som gjør ledelse særdeles kompleks og mangefasettert. Det er ingen oppskrift som favner alt, som passer for alle, i enhver situasjon, samtidig som at det i dag er en forventning om likebehandling som kompliserer det hele og krever jevnlig dialog, og oppmerksomhet på hva som skjer med menneskene i rundt seg. Ifølge Wennberg (2001), Carl og Egeland (2021), trenger ledere å ha innsikt i hvordan andre virker på seg, og hvordan de virker på sine omgivelser. Relasjonell kompetanse i en ledelseskontekst handler i så måte om å forstå hva som skjer mellom mennesker, og mellom seg og mennesker, for så å ta grep som bidrar til å realisere mål. De skriver at kunnskap om hva som foregår på “innsiden” av et menneske, kan gi informasjon om hva andre trenger, hvorfor de gjør som de gjør, og kan derfor bli en sentral styrke og et viktig lederverktøy (Carl og Egeland, 2021).

Andreassen og Wadel (2001) definerer god ledelse i et relasjonelt perspektiv som «... *å holde seg selv og medarbeiderne i flyt-sonen*» (s. 39). For å få til det, mener de aktørene må ha god spillforståelse, altså at individene har innsikt i rammene vedkommende som ansatt er underlagt, har oversikt over sine viktigste relasjoner til enhver tid for å få utført sin jobb, og et blikk for helheten. I tillegg mener de ledere må sørge for at individuelle ferdigheter balanseres med komplementære utfordringer slik at oppgavene som skal løses, ikke blir for vanskelige på den ene siden slik at de skaper bekymring og angst, eller for lette på den andre siden slik at de skaper frustrasjon og kjedsomhet.

I likhet med Wennberg (2001), Spurkeland (2017 og Carl og Egeland (2021), mener de at et godt samspill mellom leder og medarbeidere, og medarbeidere imellom, er vesentlig å utvikle for å bygge opp lag som spiller hverandre gode. Det krever dypere kjennskap til hverandre enn på overflaten. Andreassen og Wadel (2001) hevder at: «*Som leder og som trener er det viktig å kjenne sine medarbeidere. Første ledd i en lagoppbygging er å bli kjent med medarbeideres relasjonelle ferdigheter på alle arenaer de opptre*» (s. 45). Arenaer i denne sammenheng kan være på studiet, i hjemmet, på jobb, i en fritidsaktivitet osv. I hver av disse arenaene er deler av individers «sosiale jeg» mer fremtredende enn andre. Hvilken del av ditt «sosiale jeg» som aktiviseres, påvirkes også av hvem du forholder deg til, og er relatert til hvilken sosial posisjon du har til vedkommende. Posisjonen kan være overordnet, sideordnet eller underordnet. Spurkeland (2017) fremhever å etterstrebe å søke den likeverdige dialogen uavhengig av posisjon, fordi han mener likeverdighet er det beste utgangspunktet for en verdiskapende samtale, hvor begge parter tørr å sette ord på sitt syn og sin forståelsesramme.

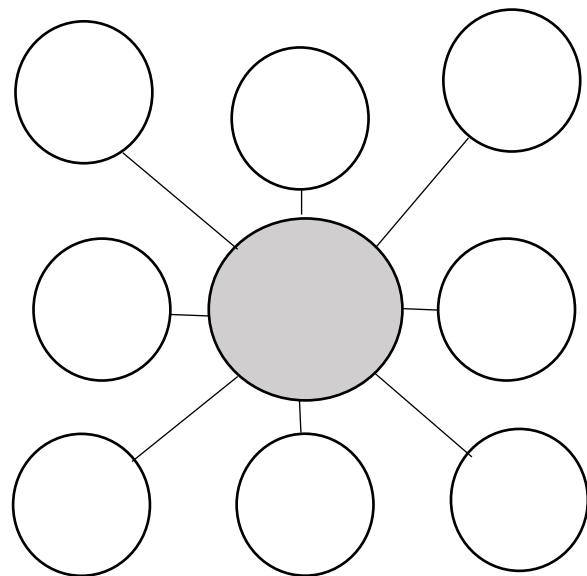
Spurkeland (2017) er opptatt av noe han kaller 24-timers-mennesket, altså hele mennesket med sin *fortid, fremtidsdrømmer, familieforhold, fritid og faglighet*. Denne måten å se mennesket på, kalles også de 5 f-ene. Spurkeland hevder at man må vite noe om hver av de 5 f-ene, for å ha et grunnlag for å lede den enkelte, fremfor kun å administrere (Spurkeland, 2017). Kommunikasjon- og dialogferdigheter blir dermed sentralt å mestre for å bli gitt tillit til innblikk i den andre, samtidig som at tilliten som blir vist, forvaltes bra, slik at tillitten kan vokse mellom aktørene og potensielt øke verdiskapningen.

I likhet med ledelse er tillitt et ord med flere definisjoner, og kan være litt vanskelig å få tak på. Tillit kan ses som en sosial, kognitiv konstruksjon, der de som har tillit til hverandre stoler på at den andre vil seg vel, uten å ha sikker viten eller mulighet til å kontrollere at så er tilfelle (Andreassen og Wadel, 2001, Gulbrandsen 2019). Andreassen og Wadel (2001) hevder at uten tillitsforhold, vil dagliglivet være umulig. De ser på tillitt som en sosial konstruksjon for å tilfredsstille behovet for trygghet, som samtidig gjør deg sårbar fordi det skaper avhengighet mellom mennesker. Tillit blir å velge å tro på noe man ikke vet for sikkert vil sikre deg. Likevel innleder vi gjerne tillitsforhold fordi gevinsten av samhandling har mulighet til å bli større enn å opptre alene. Tillit kan oppstå mellom personer, til et nasjonalt styresett, eller enkeltdele av forvaltningen som en institusjon. Tillit anses som svært viktig i organisering, og for at et samfunn skal fungere godt (Gulbrandsen, 2019). Organisasjoner er bygd på at folk har tiltro til hverandre for å få til noe utover det man kan klare alene. Dermed

blir en viktig lederoppgave å bidra til at tillit kan vokse mellom mennesker, noe som beror på leders relasjonelle evner i møte med sine omgivelser.

Både på jobb og privat står vi alle i relasjoner til hverandre. Hvorvidt relasjonen er nær eller fjern, oppleves som god, nøytral eller dårlig, beror på ulike faktorer hvor grad av tillit og avhengighetsnivå, er sentralt. Spurkeland (2017) skriver at: «*Bevisstheten om avhengighet er som nevnt noe av kjernen i relasjonsledelse. Du analyserer din avhengighetssituasjon, og du setter inn relasjonsbygging først der du har mest å hente for å bli mer effektiv og velfungerende*» (s. 146).

Andreassen og Wadel (2001) bifaller og mener kunnskap om avhengighetsgrad handler om spillforståelse. De sier at: «*Spillforståelse går i all enkelthet ut på å velge ut de viktigste relasjoner en har å gjøre med til enhver tid*» (Andreassen og Wadel 2001, s. 39). Det betyr også å midlertidig nedprioritere andre relasjoner som ikke er relevante i situasjonen du befinner deg i her og nå, uten at du mister blikket for det store bildet som tilsier at dine viktigste relasjoner skifter ut ifra kontekst, og må ivaretas deretter for å få jobben gjort på kort og lang sikt.



Figur 3.1.2, kartlegging av relasjoner med utgangspunkt i Spurkelands (2017) figur.

Spurkeland (2017) har som utgangspunkt for å analysere individers relasjonelle situasjon, lagd et relasjonskart utformet som en blomst, hvor du selv er i midten og dine relasjoner er i rundt. Når kartet er tegnet, kan du analysere dine relasjoner for å se hvor du bør sette inn tiltak. Man kan starte med å definere hvilke relasjoner som oppleves som gode, nøytrale eller negative, for så å gå videre til å definere grad av avhengighet. Du kan ordne et generelt kart for relasjoner ut ifra arena (jobb, familie, fritid etc.), samt spesifikke kart innenfor hver av arenaene. Når du har en oversikt, velger du tiltak.

3.1.3 Relasjonelle ferdigheter som noe vi deler

Andreassen og Wadel (2001) ser på relasjonelle ferdigheter som noe man deler mellom mennesker. De skriver at: «*Vi mener ledelse er en relasjonell ferdighet, det er en ferdighet som lederen besitter sammen med sine medarbeidere. Det vil si at lederen er god eller dårlig sammen med sine medarbeidere*» (Andreassen og Wadel 2001, s. 50). Med at relasjonelle ferdigheter er noe som deles i fellesskap, mener de at individene som deler relasjonelle ferdigheter innehar delferdigheter som, hvis de er komplementære, blir hele sammen. Enkelt forklart, for å kunne lede må andre kunne å følge. Aktørene må kunne å gi tilbakemelding, ta imot tilbakemelding, bearbeide og sende tilbake ny tilbakemelding, for å oppnå framdrift. Hvis noen bare gir tilbakemelding, og andre bare tar imot, får man ikke tatt ut potensiale i samspillet fordi noen ikke får gitt tilbakemeldinger, og andre ikke tar de imot. Ledere trenger ifølge Wadel og Andreassen (2001) å spotte hva den enkelte trenger å øve på, gi tilbakemelding på det, samt å legge forholdene til rette for at ferdighetsøving kan skje.

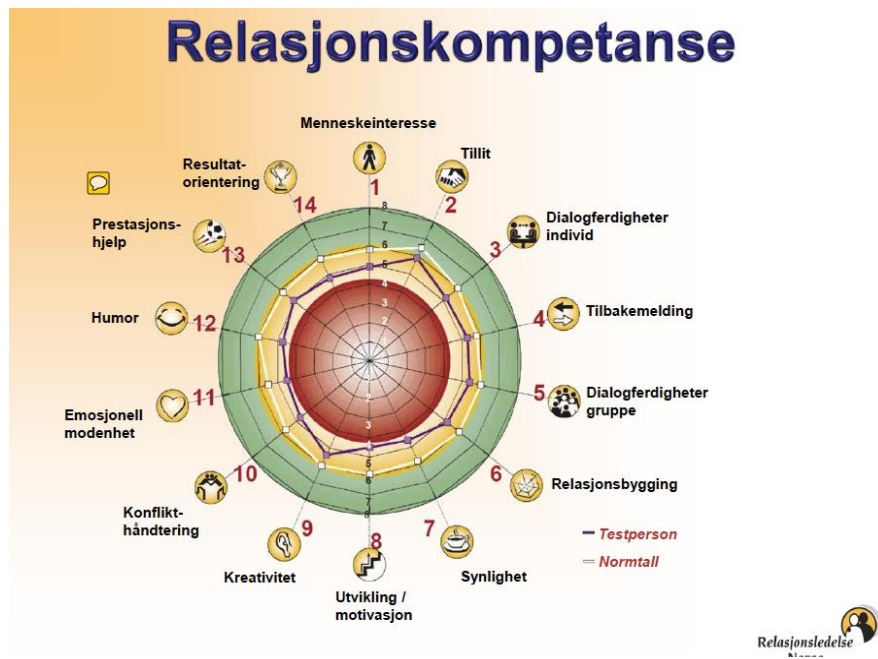
Andreassen og Wadel (2001) betrakter altså de individuelle relasjonelle ferdighetene som en del-ferdighet i et større bilde, samt at for å øve opp sine ferdigheter i praksis, krever det en annen person å interagere med. Ledelse blir ifølge Andreassen og Wadel (2001) noe alle involverte deltar i, og selv gjør, ut fra hvem som til enhver tid holder “ballen”, eller som utfører den kritiske handlingen i øyeblikket. Den formelle lederen sin jobb blir da å bygge lag, fasilitere og trene sine medarbeidere slik at de er i stand til å «... *være best sammen når det gjelder*» (Andreassen og Wadel 2001, s. 189).

3.1.4 Relasjonskompetanse, menneskeinteresse og tillit

I boka *Relasjonsledelse* beskriver Jan Spurkeland (2017) sin ledelsesfilosofi som tar utgangspunkt i et menneskeorientert lederskap, hvor gode dialog- og kommunikasjonsevner vektlegges. Spurkeland (2017) definerer relasjonskompetanse som nevnt som «... *ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker*» (s. 215). Hva disse ferdighetene, evnene og holdningene til enhver tid består av, kan det være ulike meninger om. Spurkeland (2017) og hans kollegaer i Relasjonsledelse Norge har forsøkt å samle faktorene de mener er avgjørende for å utvikle egen relasjonelle kompetanse, i et analyseverktøy de kaller “Radarhjulet”.

Som vi ser ut ifra figuren under, består relasjonskompetanse av mange komponenter og kan fremstå litt ullent. Punkt 1 i radarhjulet er menneskeinteresse. Spurkeland (2017)

mener utgangspunktet for relasjonell ledelse krever et positivt menneskesyn, og et sterkt etisk kompass rotfestet i demokratiske verdier, hvor kjernen er å ikke volde skade på andre mennesker. Menneskeinteresse handler med andre ord om holdning til andre mennesker. Faktorer



Figur 3.1.4: Radarhjulet lånt med tillatelse av Relasjonsledelse Norge

som omhandler holdninger og personlige preferanser, kan endres, men det krever en bevisstgjøring og vilje til å stille spørsmålstegn ved sider av seg selv som man gjerne tar for gitt, og som man ikke nødvendigvis er seg bevisst før man konfronteres med. Å skulle endre en holdning eller personlige preferanser kan bli en krevende øvelse med andre ord, og krever vilje til refleksjon for å øke selvinnsikt, men er ikke umulig.

For å lykkes med lederskapet mener Spurkeland (2017) at kunsten er å mestre den likeverdige, balanserte samtale, herunder å forstå og bruke din maktposisjon legitimt. Å bruke sin maktposisjon legitimt forstås her som i tråd med demokratiske verdier og prinsipper ut ifra et humanistisk syn. Spurkeland (2017) ser på tillitt som bærebjelken i en relasjon, noe som utvikles over tid, og som vanskelig lar seg reparere hvis den først brytes.

Andreassen og Wadel (2001) hevder at tillitt mellom mennesker skaper selvtillit til å våge mer, og at organisasjoner er bygd på den antagelsen som tillitt konstruerer, nemlig at mellom oss, her er det trygt, vi er sikret i vårt fellesskap. Tillitt gjør at mennesker tørr våge å prøve seg frem da vi antar at den andre part er ute etter å forstå, framfor å ta. Når du søker forståelse, lytter du etter intensjonen bak det som blir sagt i lys av helhet, framfor å lytte etter feil, svakheter og detaljer. Spurkeland (2017) kaller den første måten å lytte på for intensjonskanalen, og den andre måten å lytte på som korreksjonskanalen. Enkelt forklart bygger intensjonskanalen tillitt, mens korreksjonskanalen skaper avstand og mistillit. Dersom en av partene starter å tvile, eller opptrer utenfor forståelsesrammen som tilliten konstruerer, får relasjonen trøbbel dersom det ikke tas tak i (Spurkeland, 2017).

Akkurat som Væksthus for ledelse (2016) skriver at deres rapport kan være et verktøy for ledere å evaluere sine styrker og svakheter, og ut ifra den analysen velge hva de vil styrke gjennom å arbeide med seg selv, kan også kjennskap til radarhjulet fungere på samme vis, som et verktøy for selvevaluering og valg av fokusområde for egenutvikling. Å utvikle sin relasjonelle kompetanse, handler i så måte om selvutvikling. Hvor den ene komponenten består av å erverve seg kunnskap om det relasjonelle, og den andre komponenten består av å utføre kunnskapen i praksis. Det krever evne til egenrefleksjon, selvledelse og trening.

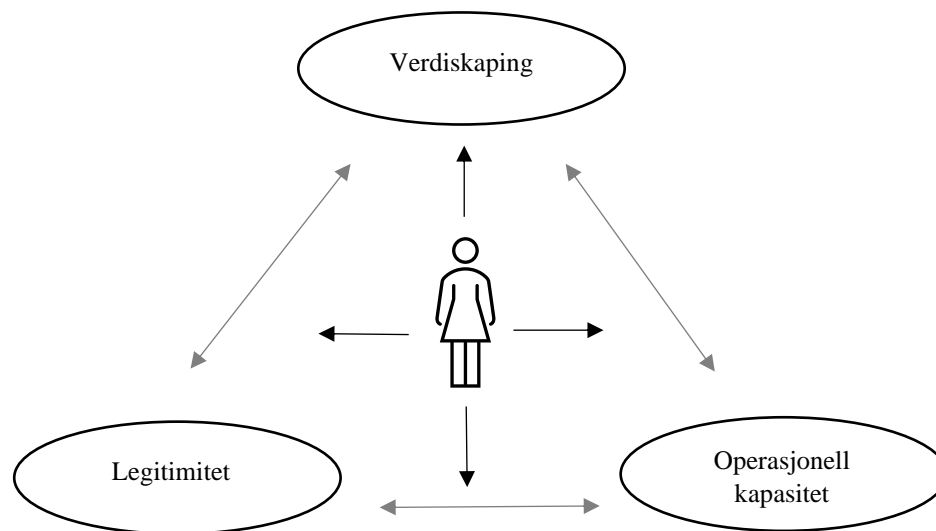
3.2 Det strategiske triangel

Med boka *Creating public value* fra 1995, prøver Moore og hans kollegaer å finne svar på hvordan offentlig ledere bør tenke og handle for å utnytte de spesifikke omstendighetene de befinner seg i, slik at de kan bidra til å skape verdier for samfunnet. Hva som til enhver tid anses som verdiskapende for samfunnet, kan det være ulike meninger om. Sett fra et demokratisk perspektiv, er hva som anses som verdiskapende avhengig av folkeopinionen som forvaltes av de til enhver tid folkevalgte som fatter beslutninger, samt reaksjonene fra samfunnet på disse. Hva som anses som verdifullt av offentligheten i samtiden, kan endre seg i takt med samfunnsendringer. Derfor vil offentlige ledere måtte forholde seg til, og å håndtere skiftende og tidvis motstridende mandater (Johnsen, 2014).

Moore (1995) hevder at for å lede suksessfullt i offentlig sektor, må du evne å skape verdier for samfunnet på kort og lang sikt gjennom å kontinuerlig initiere, fornye, og justere tjenesteleveransen, på en måte som øker verdiskapningen i takt med samfunnsutviklingen. Moore (1995) tar utgangspunkt i at selv om det er politikere som vedtar mandat, er det den offentlige administrasjonen som står for kontinuitet og ivaretagelse av den operasjonelle daglige driften. Administrasjonen bidrar med sin kunnskap om drift og fagområde i utforming av sakspapirene som politikerne til slutt vedtar. Det er med andre ord et samspill, hvor den offentlige ansatte leders bidrag kan være med på å påvirke utfallet i forkant av beslutningen, og i etterkant av beslutningen, som både den forberedende og utførende part.

Det strategiske triangelet har som formål å hjelpe offentlige ledere med å diagnostisere sine omgivelser, slik at de kan oppdage muligheter for å skape verdi for samfunnet, ved å posisjonere seg på en slik måte at de blir i stand til å utnytte mulighetene for det felles beste. Triangelet blir i så måte et verktøy for å identifisere sin situasjon, for så å tenke ut tiltak eller planer som settes ut i livet, og underveis, gjøre nødvendige justeringer for å holde riktig kurs

fram mot fortsatt offentlig verdiskaping. Det strategiske triangel kan også fungere som et verktøy for fortløpende evaluering av hvordan leder klarer å overholde hensynene til sine overordnede, underordnede og sidestilte, og kan minne om relasjonell kartlegging og analyse som Andreassen og Wadel (2001) og Spurkeland (2017) er inne på. Det er laget flere modeller som skal illustrere det strategiske triangel. Under ser dere min tolkning og illustrasjon av konseptet det strategiske triangel.



Figur 3.2: Fri gjengivelse av Mark Moores (1995) strategiske triangel.

Det strategiske triangelet består av tre faktorer som er nødvendig for å bidra til offentlig verdiskaping: å avdekke hva som til enhver tid anses som, eller kan bli verdiskapende i samfunnet, bygge legitimitet og å bygge operasjonell kapasitet. Den offentlige lederen må dermed se utover til samfunnet for å avdekke hvordan tjenestene mottas og virker, samt avdekke behov og spotte potensial. Hun må se oppover for å kunne handle i tråd med hvordan politikerne definerer verdi, og å formulere seg på en slik måte at hun oppnår støtte og forankring, politisk og administrativt. Hun må se nedover og innover for å kjenne til organisasjonens kapasitet, og vite hvordan å inspirere og motivere underordnede for å sikre gjennomføringsevne.

Moore (1995) hevder at hvis den offentlige lederen ikke tar hensyn til en av disse tre faktorene, vil hun få trøbbel på sikt, da den offentlige lederen er avhengig av tillit fra overordnede, underordnede og samfunnet ellers, for å få gjort sin jobb. Moores (1995) perspektiv bygger på ideen om at offentlige ledere som forstår og benytter seg av ideene bak det strategiske triangel, som forstår sin rolle, kan diagnostisere sin situasjon og å sette inn nødvendige tiltak, burde gjøre det bedre enn offentlige ledere som ikke kjenner til og forstår hvordan å anvende ideene bak det strategiske triangel.

4 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg presentere bakgrunn for valg av metodisk tilnærming, og beskrive hvordan jeg har gått frem for å komme frem til undersøkelsens resultater. Jeg vil herunder redegjøre for datainnsamling, databehandling, analyse og etiske forhold, som bakgrunn for å vurdere studiens kvalitet.

4.1 Valg av metode

Jeg har tatt utgangspunkt i kvalitativ metode for å søke kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut fra en posisjon som enhetsleder for kultur, og hvordan deres oppfattelse påvirker hvordan de forstår og utøver ledelse. Ringdal (2018) hevder at kvalitativ metode passer godt til å undersøke fenomener og forhold som i liten grad er forsket på, noe som stemmer godt med mitt utgangspunkt i kommunale kultursjefer. Siden forståelse krever fordypning, hvor målet er å beskrive og analysere trekk ved det som forskes på, er kvalitativ metode å foretrekke (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016).

4.1.1 Deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skilles det i hovedsak mellom deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming. Kort forklart tar den deduktive tilnærmingen utgangspunkt i teori, for så å utvikle hypoteser basert på antagelser om hvordan virkeligheten ser ut som man så tester ut, ved å samle inn empiri som bekrefter eller avkrefter hypotesene. Den induktive tilnærmingen er mer åpen og søkende uten forhåndsbestemte hypoteser som skal bekreftes eller ikke. Empirien skal ved induktiv metode føre an til teori eller utvikling av ny kunnskap. Mellomveien mellom deduktiv og induktiv tilnærming, kalles abduktiv, og ligner den induktive tilnærmingen i form av sin åpne innstilling, og den deduktive ved at den lar teoretiske perspektiver spille inn underveis i forskningsprosessen (Tjora, 2020).

Det er fordeler og ulemper med alle metodiske valg, også når det kommer til deduktiv, induktiv eller abduktiv tilnærming. Den deduktive tilnærmingen møter kritikk i form av at når man bestemmer seg på forhånd hvilke hypoteser som skal undersøkes, er det lett å miste syne av andre vesentlige faktorer som en induktiv tilnærming kunne fått fram med sin åpne tilnærming. Kritikken ved den induktive tilnærmingen går på at ved å ikke avgrense søket sitt

mer, vil man ende opp med en del data som ikke nødvendigvis er relevant (Jacobsen, 2015). Da jeg er ute etter å forstå individuelle opplevelser hos en avgrenset gruppe mennesker, samtidig som at studien er inspirert av tidligere forskning innenfor *suksessfull ledelse*, tar denne studien utgangspunkt i en abduktiv tilnærming.

4.1.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign kan forstås som en plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres slik at forskningens mål blir nådd, og henger sammen med hva som skal undersøkes (Ringdal, 2018). Ifølge Ringdal (2018) skilles det i hovedsak mellom fem typer design ved bruk av samfunnsvitenskapelige metoder: eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudie og komparativt design. I tillegg skilles det mellom et intensivt og et ekstensivt design. Dersom et stort omfang enheter er nødvendig for å belyse problemstillingen, velger man et ekstensivt design. Dersom målet er å gå i dybden av individuelle forståelser for å få belyst problemstillingen, velger man et intensivt design som utforsker så mange enheter som forskningen behøver, for å kunne svare på problemstillingen.

I denne undersøkelsen søker jeg å utforske forståelse gjennom å gå i dybden av hvordan enhetsledere for kultur ut ifra sin posisjon, forstår sin sosiale kontekst og utøver ledelse i samtiden. Jeg tar dermed utgangspunkt i et eksperimentelt, tverrsnittlig, induktivt design. Ved å velge et forskningsdesign som setter søkelys på forståelse framfor å måle, der antall enheter ikke tilfredsstiller krav for generalisering, betyr at funnene man gjør må behandles med en viss forsiktighet. Da tverrsnittsundersøkelser tester nåtid, vil ikke nødvendigvis forskningsmessig gyldighet stå seg over tid (Johannessen et al. 2016, Ringdal, 2018). Funnene kan likevel anses som gyldige, da vi gjennom denne studien vil få innblikk i en sosial forståelsesramme hos en spesifikk gruppe ledere i samtiden det er lite forsket på, og som samtidig gjør det bra i lys av Norsk kulturindeks over tid. Studien antar at det er noe å lære fra ledere av organisasjoner som oppnår bedre resultater enn andre.

4.1.3 Studiens vitenskapeteoretiske ståsted: Fenomenologi og hermeneutikk

Fenomenologi, læren om fenomenene, og *hermeneutikk*, læren om fortolkning av teksters mening (Kvale og Brinkmann, 2015), innebærer en forståelse av at erfaringer anses som gyldig kunnskap (Malterud, 2017). Fenomenologi, i motsetning til naturvitenskap tar utgangspunkt i subjektive opplevelser og menneskelige erfaringer (Alvesson og Sköldberg,

2018). Et fenomenologisk perspektiv søker å se verden gjennom individuelle erfaringer, i lys av hvordan fenomener blir oppfattet. Ifølge Tjora (2020) er bevisstheten om hvordan fenomener fremtrer fra et førsteperspektiv det primære studieobjekt. Som forsøker blir målet å forstå enkeltes opplevelser i lys av andres opplevelser av samme fenomen (Postholm, 2005).

I likhet med et fenomenologisk perspektiv, tar denne studien utgangspunkt i individers opplevelse og perspektiver, ved å belyse hvordan en spesifikk gruppe individer forstår sin sosiale kontekst, og fenomenet ledelse i et mellommenneskelig perspektiv. For å unngå at min forståelse farger informantenes forståelse unødvendig, velger jeg å utforske temaet på en åpen måte i tråd med fenomenologisk teori, herunder åpne spørsmål og oppmuntrende atferd slik at informantene i størst mulig grad får snakket uavbrutt. Opplevelser er subjektive, informantenes uttalelser vitner om hvordan de ser og opplever virkeligheten, som vil være utgangspunktet jeg som forsker vil beskrive og fortolke, og dermed se til hermeneutikken.

Hermeneutikk tar utgangspunkt i fortolkning av tekster, men i denne studien er det fortolkning av informantenes utsagn om hvordan de tenker og handler som ledere, og forstår sin sosiale kontekst. Hermeneutikken tar utgangspunkt i at absolutte sannheter ikke finnes, og at hva som undersøkes kan fortolkes ulikt (Thagaard, 2018). Min fortolkning som forsker kan anses som subjektiv, farget av egen forforståelse og teoretiske perspektiv.

Ved å kombinere en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming, vil jeg tilstrebe åpenhet i møte med informantene for å sette til side egen forforståelse (Kvale og Brinkmann 2015, Johannessen et al. 2016), og ha i mente at hermeneutikkens perspektiv på at fenomener kan fortolkes på ulike vis (Thagaard, 2018). Ved å kombinere begge disse perspektivene søker jeg å redusere muligheten for at jeg som forsker påvirker informantene jeg studerer unødvendig, søke transparens og tilrettelegge for ny innsikt og forståelse.

4.1.4 Kvalitativt forskningsintervju

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en profesjonell samtale som søker å avdekke verden sett fra informantenes perspektiv. Det er de subjektive opplevelser og forståelser som skal danne bakgrunn for å fortolke mening i lys av fenomenene som undersøkes. I denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i et semistrukturert intervju, der struktur og intervju spørsmål er planlagt på forhånd, men med en forhåndsbestemt innstilling til at det finnes rom til fleksibilitet i gjennomføringen. Overlappende spørsmål kan hoppes over, samt at oppfølgings spørsmål kan føres til samtalen.

Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i teori om ledelse i offentlig sektor da informantene arbeider i kommunal kultursektor, og er i så måte basert på studiens tematikk. Intervjuguiden har som mål å sikre at faktorer tilknyttet studiens tematikk fanges opp (Askheim og Grenness, 2008). Intervjuguiden bestod av oppvarmingsspørsmål, en hoveddel og avsluttende spørsmål. Etter første intervju gjorde jeg et par små justeringer, hvorav ett spørsmål ble kuttet helt, da jeg anså det som ikke relevant lenger.

Spørsmålene var i stor grad åpne, noe som førte til at informantenes individuelle fokus kom fram. I tillegg opplevde jeg at informantene i noen grad la til mer til et tidligere spørsmål når de svarte på et spørsmål lenger ut i intervjuet. Intervjumalen fungerte etter hensikten i form av å sikre at viktige aspekter ble snakket om, samtidig fungerte de åpne spørsmålene på en slik måte at jeg fikk innsikt i fenomener jeg ikke hadde tenkt på, samtidig som at noe av informasjonen som kom frem var utenfor studiens begrensninger.

4.2 Datainnsamling

Johannessen et al. (2016) fremhever viktigheten av at innsamlet dokumentasjon skal gjenspeile virkeligheten, og la seg etterprøve. Tolkningen skal heve seg over synsing og hverdagsliv generalisering. Under vil jeg redegjøre for valg av utvalg, og intervjuprosess.

4.2.1 Utvalg

Valg av utvalg, er en vesentlig del av forskningsprosessen, og bør reflektere studiens omfang (Ringdal, 2018). Det betyr at studiens utvalg må være av en størrelse som gir tilstrekkelig grunnlag for analyse, altså verken mer eller mindre. Dersom hva som studeres ikke kan være representativt for en populasjon, velger man gjerne strategisk (Ringdal, 2018). Siden jeg som masterstudent innenfor rammene av masterstudiet ikke har mulighet til å intervju alle kultursjefer i Norges kommuner, ei heller et par 100 kultursjefer som kanskje kunne vært nok for at funn kunne blitt generalisert i tråd med de store talls lov, har jeg valgt å ta utgangspunkt i 4 kultursjefer fra kommuner som scorer høyt på Norsk kulturindeks over tid.

Norsk kulturindeks er en oversikt over målbart kulturtilbud og kulturaktiviteter i norske kommuner, fylker og regioner som foretas årlig. Indeksen baserer seg på registerdata fra flere offentlige etater, interessegrupper og foreninger, og søker å beskrive: «... *det faktiske kulturtilbudet og den faktiske kulturbruken, innenfor kommunen som geografisk område*»

(www.kulturindeks.no). Det er Telemarkforskning som står bak undersøkelsen som frembringer oversikten. Kategoriene som undersøkes er: Kunstnere, Museum, Kino, Scenekunst, DKS, Frivillighet, Kulturarbeidere, Konserter, Bibliotek, Kulturskole og Tildelinger. Indeksen måler ikke alle sider av hver kategori, men har gjort et utvalg ut ifra relevans, og hva det er mulig å finne et godt tallmateriale til.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i norsk kulturindeks i forbindelse med utvalg av informanter, fordi indeksen vitner om hvilke kommuner som utmerker seg særdeles positivt i forhold til kommunal kulturforvaltning, noe kultursjefen hos disse kommunene antas å dele noe av æren for. Konkret er utvalget for studien rekruttert ut fra følgende kriterier:

- Enhetsledere av kommunal kultursektor fra kommuner som scorer blant de 20 beste på Norsk kulturindeks i løpet av de siste 5 årene
- Unngå de største byene (Oslo, Trondheim, Bergen etc.) for å unngå at sammenligningsgrunnlaget blir for ulikt
- Geografisk spredning
- Ha vært kultursjefer i mer enn tre år i gitte kommune
- Bestå av både kvinner og menn, samt gjerne aldersspredning

I denne studien er informantene rekruttert ved personlig henvendelse fra meg som forsker gjennom telefon og e-post. Jeg startet med å gå gjennom de siste årenes lister med resultater over score på Norsk kulturindeks, og noterte ned kommunene som var av interesse. Deretter søkte jeg informasjon på kommunenes nettsider om navn på nåværende kultursjef, for så å søke informasjon om når denne kultursjefen ble ansatt, eller annen informasjon som gav meg informasjon om hvor lenge kandidaten minst hadde vært i sin stilling gjennom medieuttalelser, eller interne pressemeldinger på kommunens nettside.

Etter hvert som jeg fikk en oversikt over aktuelle kommuner med kultursjefer som kvalifiserte kravene individuelt som del av et utvalg, foretok jeg et valg av hvem jeg skulle kontakte først ut ifra geografisk spredning som inneholdt både små, mellomstore og store kommuner, samt representerte begge kjønn. Utvalget jeg satt igjen med til slutt tilfredsstilte alle utvalgskrav med unntak av aldersspredning. Utvalget jeg endte opp med ble bestående av to kvinner og to menn som alle er i 50- og 60-årene, som er i tråd med funnene til Miland og Kleppe (2019), som fant at gjennomsnittsalderen på kultursjefen er 52 år. Informantene har alle høyere utdanning, men innenfor ulike faglige retninger, hvorav noen er rettet mot kunstneriske eller kulturfag, mens andre er rettet mot ledelse, økonomi eller pedagogikk.

Informant A har mer enn 20 års erfaring som leder, over 15 år som kultursjef, og har 20-30 personer i enheten.

Informant B har mer enn 15 års erfaring som leder, cirka 10 år som kultursjef, og har 30-40 personer i enheten.

Informant C har mer enn 30 års erfaring som leder, over 25 år som kultursjef, og har cirka 200 personer i sin enhet (som inkluderer flere områder enn kultur).

Informant D har mer enn 30 års erfaring som leder, over 10 år som kultursjef, og har 20-30 personer i enheten.

4.2.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer

I forkant av intervju ble Norsk senter for forskningsdata (NSD) kontaktet for å vurdere studiens behandling av personopplysninger. Deretter ble mulige informanter forsøkt kontaktet per telefon og så e-post, da jeg kun oppnådde kontakt med en av informantene per telefon. Siden tillitt gjerne blir fremhevet som en essensiell faktor for å få fram troverdig informasjon, etterstrebet jeg å opptre tillitsskapende i forkant av intervju, og ved gjennomføring. Ved henvendelse i forkant av intervju på e-post, benyttet jeg NTNU student-e-posten min for å gjøre det klart at dette var en forskningshenvendelse i regi av NTNU, som jeg antok ville virke tillitsskapende da NTNU kan sies å ha en sterk posisjon i Norge i dag. Ved å bruke NTNU student-e-posten min, antok jeg at det ville bidra til å øke sjansene mine for at e-posten i det hele tatt ble åpnet.

I tillegg til å bruke hensiktsmessige kanaler, etterstrebet jeg å gi tydelig og redelig informasjon, men også å forsøke å vise informantene oppriktig oppmerksomhet ved å fortelle hvorfor deres bidrag var viktig for meg, ved i noen grad å tilpasse e-posten til den enkelte ut ifra kunnskapen jeg fikk om informantene basert på medieomtale, og Norsk kulturindeks. Alle fikk tilsendt samme informantskriv med informasjon om studien og deres rettigheter som deltakere, inkludert avtale om anonymitet, at deltakelse er basert på frivillig samtykke, og at de har rett til å trekke seg underveis uten å oppgi grunn for uttrekning. Det ble også opplyst om at intervjuet ble tatt opp på lydbånd for videre transkribering, samt hva som skjer med identifiserbart materiale i etterkant av prosjektets avslutning.

Informantene og jeg avklarte fortløpende tid for intervju som fant sted digitalt på kommunenes egen plattform for kommunikasjon, for det meste på teams. Informantene fikk

selv velge tidspunkt, og kalte meg inn gjennom min NTNU-student-e-post-adresse. At intervjuene foregikk digitalt var både av praktiske årsaker da informantene var geografisk spredt, men også på grunn av smittevern da det var en smittetopp i Norge i januar/februar 2022, da intervjuene fant sted. Nå som Norges befolkning har fått mye erfaring med digitale flater, kan det være jeg hadde valgt bruk av digitalt intervju på nytt i innledende faser, da det er tidsbesparende, setter få miljø- og klimaavtrykk, samt at informanten selv får mulighet til å oppholde seg et sted han er komfortabel, endog ikke uten å skjele til studiens beste.

Under selve intervjuene forsøkte jeg å skape en trygg ramme blant annet ved å ha en god informativ innledning, virke oppmuntrende gjennom blikk og non-verbal kommunikasjon og litt verbal kommunikasjon, i tillegg til spørsmålene fra intervjuguiden. Stilte de meg spørsmål, svarte jeg spontant og ærlig på det de lurte på for å gi de det samme som jeg var ute etter selv, og dermed vise gjensidig tillit. Informantene ble informert om at de var valgt på bakgrunn av en antagelse om at kultursjefer i kommuner som scorer høyt på Norsk kulturindeks, er ledere som leder med suksess. I tillegg ble de informert om at jeg ville spørre de om relasjonell kompetanse og ledelse generelt. De ble ikke presentert for intervjuguiden, da jeg var ute etter deres spontane, «ekte» refleksjoner. Intervjuene varte fra 1-1,5 timer. Samtlige intervju ble innledet med kort uformell prat, før jeg presiserte at jeg var ute etter deres forståelse, deres opplevelser som er subjektive, og at det derfor ikke er noe rett eller galt svar på mine spørsmål.

Fremgangsmåten kan sies å være i tråd med en fenomenologisk tilnærming, som søker mest mulig ærlige og spontane beskrivelser av informantenes opplevelser og erfaringer (Kvale og Brinkmann, 2015, Thagaard, 2018). Generelt opplevde jeg at informantene hadde lett for å dele og svarte villig etter beste evne på mine spørsmål, med unntak av spørsmålet om hvilket menneskesyn de hadde, der stoppet flere av informantene opp for å tenke seg om og noen måtte jeg hjelpe litt i gang igjen. Jeg lot informantene stort sett snakke uavbrutt helt til de avsluttet på egen hånd. Dersom noen av informantene ikke svarte direkte på det jeg spurte om, prøvde jeg å omformulere spørsmålet, eller komme med et oppfølgingsspørsmål, men jeg unngikk å «presse» eller «grave» for mye, for å beholde en god tone og tillitsfull atmosfære.

Det visste seg at evnen til å konseptualisere varierte blant informantene, det samme med evnen til å konkretisere. Noen av informantene svarte gjerne generelt konseptuelt, hvordan de tenker om noe, mens andre informanter valgte gjerne å svare konkret og beskrivende på hva de faktisk gjør. Siden jeg var ute etter begge deler, og mine spørsmål i utgangspunktet var formulert for å få frem begge deler, prøvde jeg å få de som var mer

konkrete til å konseptualisere og motsatt. Ved at noen av informantene på eget initiativ, hoppet tilbake for å utdype et svar de tidligere gav, der de sa noe konkret, men nå brukte det som et eksempel i deres konseptuelle fortelling, fikk jeg innblikk i begge deler hos samme informant, endog i varierende grad.

Underveis i intervjuene kunne informantene be meg gjenta spørsmålet på nytt, dersom de hadde utdypet et svar og var usikker på om de hadde snakket seg bort, for så å hente seg inn igjen og fortsette. Informantene kunne også spørre meg for å avklare hva jeg ville frem til med et spørsmål, og da la de gjerne på, vil du høre om det, eller det? Siden mine spørsmål var åpne, og jeg hadde et ønske om å unngå å påvirke informantene unødvendig, svarte jeg diplomatisk i form av at jeg gav informantene mulighet til å velge selv hvordan de ville gå fram, eller ved å si, ja, jeg hører gjerne om begge deler.

4.3 Transkripsjon

For å kunne studere intervjuene nøyere, var det nødvendig å omforme lydopptaket til skrift, altså å transkribere. Det finnes flere måter å transkribere på, du kan transkribere ordrett med eller uten erstatninger for non-verbale lyder (Tjora, 2020). Du kan velge å utelate hjelpe ord, eller pauseord som «øh», «eh», tenkepauser, eller andre ord som informanten gjentar av årsaker som at han starter på samme setning flere ganger, men trekker seg underveis fordi han må tenke mer etc., eller du kan ta disse med. Uansett hvordan du velger å transkribere, vil noe falle fra mellom intervjusituasjon til lydopptak (som visuelle sanseintrykk), samt fra lydopptak til skrift (lyd og toneleie er borte). Det vil si at vi sitter igjen med ren tekst, et forenklet uttrykk hvor sanseintrykk, rytme og timing er borte, og som dermed mangler non-verbale informasjon. Jeg valgte å transkribere fortløpende ordrett inkludert pauser og non-verbale lyder, en etter en ved gjennomført intervju, for å få mest mulig korrekt gjengivelse av informasjon. Fortløpende transkribering bidro også til at jeg fikk justert hvordan jeg selv formulerte enkelte spørsmål slik at de ble tydeligere for informantene, samt gav meg en forståelse av hva som kunne være interessant i denne empirien utover opprinnelig formening.

4.4 Dataanalyse

Dataanalysen består ifølge Ringdal (2018) i hovedsak av tre elementer: datareduksjon, datapresentasjon og å konkludere, verifisere. Ved å ha utformet en intervjuguide, og satt en

avgrenset tid til informantinnsamling, har man allerede i forkant gjort noen valg som bidrar til å redusere data. I forbindelse med analysering av innsamlet empiri, valgte jeg først å lese gjennom første transkriberte intervju, for så å skrive ned hva jeg trodde jeg fikk innblikk i fra dette intervjuet, for å danne meg en oversikt før jeg gikk videre til neste intervju.

Når intervjuene var transkribert, startet jeg en kodeprosess inspirert av Tjoras SDI-modell, «In-vivo-koding», som kan sies å være koding nært på empirien. Tjora (2020) foreslår å bruke ord og begreper som gjerne er en del av empirien, fremfor kategorisering i denne delen av prosessen, slik at det skal være lett å huske samtalen i etterkant bare ved å se på koden. Idealet er at kodingen skal gi svar på hva informanten sier, og ikke bare hva han snakker om (Tjora, 2020). Målet med kodingen innenfor SDI-modellen er:

(1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst (3) å legge til rette for idegenerering på basis av detaljer i empirien. Ved å rendyrke en induktiv empirinær koding er det mulig å redusere påvirkningen av ulike forventninger og teorier som enhver forsker mer eller mindre eksplisitt vil trekke med seg i analysen (såkalt «magefølelse») (s. 197).

Koding ble i denne studien brukt til å redusere tekstmengde slik at jeg lettere kunne finne fram til relevant empiri, og også til å avdekke felles mønstre i lys av teori og innsamlet data generelt. Etter at jeg hadde kodet første intervju, fortsatte jeg til neste intervju, til jeg var i mål. Etter hvert som intervjuene ble systematisk kodet og det begynte å danne seg mønstre, ble det klarere hva i denne empirien som var interessant og som representerte utvalget som sammenlagt gjorde det mulig å starte å fortolke oppimot teori.

Hjardemaal (2011) beskriver forskningsprosessen i et hermeneutisk perspektiv som en sirkel hvor tekstfortolkning veksler mellom del og helhet gjentatte ganger, til forsker sitter igjen med en helhetlig forståelse basert på forståelse av enkeltdelene. I tråd med den hermeneutiske sirkel startet jeg med å prøve å besvare et og et forskningsspørsmål, men gikk stadig runder tilbake til empiri, hovedproblemstilling og teori, for så å vende tilbake til enkeltdeler av avhandlingen igjen, før jeg satte hele oppgaven sammen til en helhet.

4.5 Kvaliteten på studien

Ringdal (2018) hevder at «... vitenskap kan overflatisk defineres som systematiske studier av fysiske eller sosiale fenomen» (s. 37), noe også denne undersøkelsen tar sikte på å gjøre. Det

at en undersøkelse er systematisk, betyr ikke at undersøkelsen automatisk blir nøytral. Siden valg av hva som undersøkes, og hvilke parametere som skal gi svar på hva som undersøkes, er opp til forsker å velge. Disse valgene påvirker undersøkelsen fra begynnelsen av i form av hva som blir belyst, og underveis i form av skikkelighet. For å sikre at forskningen som gjøres tilfører kunnskap av verdi, er det metodiske grep som kan tas slik at forskningens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) sikres til tross for at andre forskere ville tatt andre valg, eller benyttet seg av andre måleparametere. En av disse grepene er å være transparent ved å dele informasjon av metodisk art og gjennomføring av undersøkelsen, men også om forskerens eget utgangspunkt.

4.5.1 Om utgangspunkt for forskningen og refleksiv metode

Mitt utgangspunkt som forsker i denne studien, er at jeg ønsker å få innblikk i noe jeg ikke kjenner fra før av. Likevel kan jeg ikke helt løsrive meg fra min forforståelse som består av mine tidligere erfaringer, som er med på å danne min virkelighetsforståelse og mine antagelser. Hva informantene gir uttrykk for kan være med på å bekrefte eller avkrefte perspektiver jeg har, og kan påvirkes av meg som forsker gjennom min atferd og teoretiske forståelse. Å ha et bevisst forhold til hvordan spørsmål utformes, og hvordan metode og andre forhold kan påvirke empirien som produseres i en studie, kalles for refleksivitet i fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming (Malterud, 2017).

Å benytte seg av refleksiv metode betyr å tolke forsiktig gjennom refleksjon. Ved å stadig veksle mellom empiri, teori, deler og helhet, får jeg både reflektert og testet min refleksjon over tid, noe som kan bidra til å styrke tolkningens validitet gjennom å være kritisk og undersøkende (Alvesson og Sköldberg, 2018). Ved å etterstrebe et kritisk blikk til egne valg og funn, kan jeg som forsker bidra til å redusere innvirkninger min forforståelse kan ha på studien.

4.5.2 Reliabilitet og validitet

For å kunne stole på forskningens resultat, må studiens kvalitet være god, altså at studien er pålitelig (reliabel), gyldig (valid) og har overførbarhet (Johannessen et al., 2016). Reliabilitet viser til hvorvidt gjentatte undersøkelser vil gi like resultater, dersom de gjør så, vil reliabiliteten være høy (Kvale og Brinkmann, 2015). Siden empirien i denne studien er basert på enkeltintervjuer foretatt på et bestemt tidspunkt, og tar utgangspunkt i et sosialkonstruktivt

perspektiv som setter søkelys på oppfattelse, framfor objektivitet og en tro på at det ikke finnes en empirisk sannhet, men at sannhetene er relative og kulturavhengige (Ringdal, 2018), kan denne studiens funn vanskelig la seg gjenskape nøyaktig. Hvorvidt man kan anse empirien som pålitelig, er opp til leser å avgjøre, og beror på forskers beskrivelse av framgangsmåte for å innhente og tolke empiri, beskrivelse av intervjusituasjonene og transparens rundt andre forhold som kan ha påvirket forskningen.

Som beskrivelsene gjengitt over indikerer, om forberedelser og gjennomføring av intervju, tar denne studien utgangspunkt i at informantene virket i stor grad komfortable og delte velvillig sine perspektiv, noe som kan bidra til å understøtte at empirien er pålitelig. Ved å transkribere ordrett, samt legge til non-verbale lyder og pauser, ville jeg unngå at premature tolkninger fikk feste seg da jeg stadig kunne gå tilbake til hva som faktisk ble sagt, få informasjon om hvordan det ble sagt, fremfor egen tolkning av hva som ble sagt, slik at det jeg analyserer speiler faktisk empiri. Å behandle empiri bevisst og systematisk, er med å styrke studien kvalitet, samtidig kunne en større studie med observasjon og gjentatte intervjuer med ledere og ledede gitt en større tyngde til studien.

Når det kommer til validitet, forutsetter det reliabilitet (Ringdal, 2018), og handler om hvorvidt studiens kan anses som gyldig og relevant. To spørsmål blir i så måte sentrale: Tilfører studien verdi, og måler studien hva den sier at den skal måle med et relevant datagrunnlag? Ettersom denne studien har et begrenset utvalg, kan ikke studiens konklusjoner nødvendigvis generaliseres til andre utvalg, men håpet er at ved å følge idealer for kvalitet i forskning skal bidra til at funnene kan ha overføringsverdi for kommunal kultursektor, i form av å kaste lys på faktorer og mekanismer som tas for gitt, eller som fremstår uklare. Et av grepene jeg tar er å velge et relevant utvalg som passer kriteriene, slik at selv om at utvalget er lite, vil kvaliteten på informasjonen som kommer frem være god, gitt at man har tillitt til at informantene svarer sannferdig. Andre grep er alt beskrevet tidligere i form av hvilke perspektiver og metodiske tilnærminger studien er fundert på.

4.5.3 Metodekritikk

I kvalitativ forskning anses forskeren som det viktigste instrumentet (Postholm, 2005). Da jeg hadde liten erfaring med å forske ut ifra akademisk, vitenskapelig standard, får undersøkelsen i seg selv en opplærende funksjon for meg. Å både mestre forskning, samt å bidra til funn som har verdi utover min subjektive interesse, har begge deler vært viktig i denne prosessen. Det å

ha en veileder som rettleder forsker og studie, skal også bidra til at kvaliteten på studien er i tråd med forskningsmessige ideal.

Jeg er av den oppfatning av at det man øver på, eller får erfaring med å gjøre flere ganger, blir man bedre på, og åpner opp for å kunne ta mer fleksible valg neste gang man forsker. Derfor håper jeg og tror at kvaliteten på arbeidet jeg gjør stadig forbedres, og at jeg ville gjort det enda bedre ved neste korsvei. Dersom jeg skulle ha startet på nytt ville jeg nok valgt metode triangulering, samt spisset intervjuguiden enda mer. Ved å ha jobbet jevnt og stødig, etterstrebet et forskningsmessig ideal, samt hatt en strukturert tilnærming til arbeidet, har jeg etterstrebet å lage en analyse som kan ha verdi for flere enn meg selv.

4.5.4 Etiske forhold

Denne studien er meldt inn til NSD for godkjenning av behandling av persondata.

Informantene ble informert om deres rettigheter og behandling av data i prosjektet skriftlig i informantbrevet. Jeg innhentet også skriftlig samtykke til deltakelse av alle informantene.

Studien sikrer informantenes anonymitet ved å vise til informantene gjennom bokstavene A-D i metodekapittelet, og ellers med å kalle de informanter, samt hun eller han. Siden det var to kvinner og to menn som deltok, har jeg valgt å skrive hun om informanten som snakker dersom det var en kvinnelig informant det refereres til, og motsatt, ved bruk av pronomenet han, dersom det var en mann. Nå har ikke denne studien som mål å avdekke kjønnsavhengige variabler, men dersom denne studien skulle inspirere til en diskusjon om noen av de temaene som er tatt opp, kan det være i noens interesse å se på kjønnsforskjeller.

I forbindelse med sitering fra intervjuene generelt har jeg valgt å ta bort non-verbale lyder og pauser, slik at setningene flyter bedre, samt skrive om dialekter til bokmål for å ivareta anonymitet. Sitatene gir uttrykk for et utdrag av informantenes meningsyttringer, derfor anså jeg det som mest etisk å sørge for anonymitet ved å oversette til bokmål, samt mest hensiktsmessig siden det er det sammenlagte bildet som er av interesse.

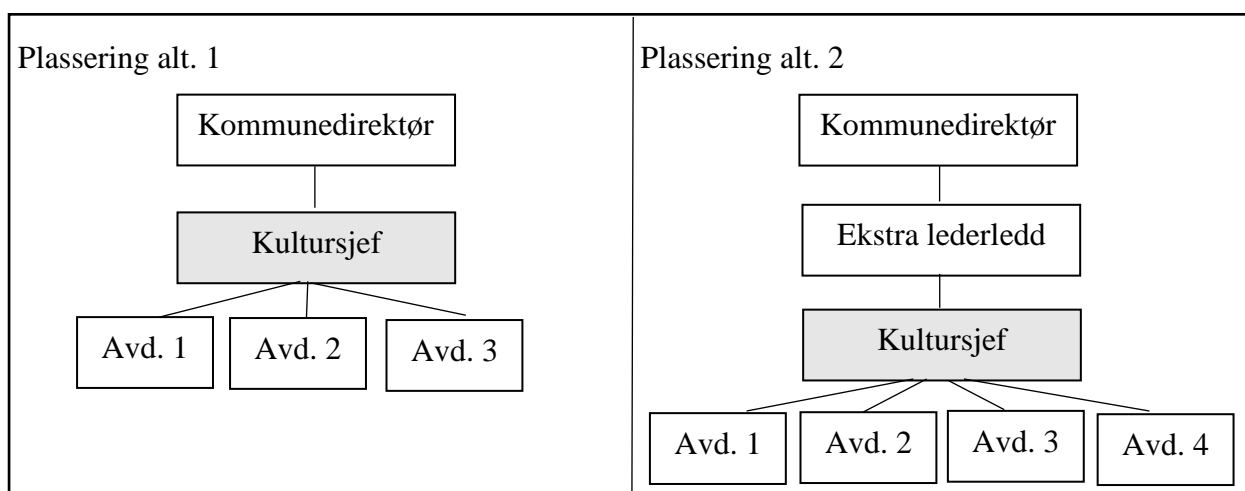
5 Analyse

For å svare på problemstillingen har jeg utledet tre forskningsspørsmål. Disse spørsmålene fungerer som rammeverk for analysen. Jeg vil i den følgende teksten ta for meg hvert av forskningsspørsmålene som avsluttes med en oppsummering, før jeg går videre til neste forskningsspørsmål. I kapittel 6 dras trådene sammen som svar på problemstillingen.

5.1 Hvordan forstår enhetsledere for kultur sin funksjon og sin sosiale kontekst, og hva mener de er bakgrunnen for at de scorer så høyt på Norsk kulturindeks?

Med utgangspunkt i det nasjonale, organisatoriske bakgrunnsbildet av kommunal kultursektor som tegnet i kapittel 2, samt det generelle samfunnsoppdraget for offentlig forvaltning, vil jeg undersøke hvilken sosial kontekst enhetslederne for kultur befinner seg i på lokalt nivå, samt hvordan informantene forstår og opplever sin funksjon i et relasjonelt perspektiv. Deretter vil jeg utforske hvorfor disse scorer så høyt på Norsk kulturindeks.

Det generelle samfunnsoppdraget for offentlige virksomheter forstås her som å utvikle og forvalte fellesverdier, og å ta seg av felles oppgaver i samfunnet på vegne av folket. Som det kommer frem av rapporten «*Organisering og kompetanse i kommunal kultursektor*» (Miland og Kleppe, 2019), varierer organisasjonsstrukturen fra kommune til kommune, samt at ansvarsområde også kan variere. Jeg har tatt utgangspunkt i kommuner som faktisk har en egen kulturenhet med en kultursjef, som er ledere for andre ledere, hvorav halvparten av informantene har kommunedirektør som nærmeste overordnede, mens den andre halvparten har et lederledd mellom seg og kommunedirektør som vist i figuren under:



Figur. 5.1 Kultursjefens plassering i organisasjonshierarkiet i forhold til det øverste administrative ledernivået.

5.1.1 Sosial kontekst

Som leder i kommunal kultursektor befinner du deg i en hierarkisk, byråkratisk organisasjon, som sammen jobber for å tilby best mulig tjenester innenfor en rekke fagområder med utgangspunkt i samfunnsoppdraget. Generelt sett skal offentlige ledere bidra til offentlig verdiskaping ved å strategisk tilpasse, bevare og videreutvikle sitt ansvarsområde, slik at resultater og tjenestenes virkninger for samfunnet forblir store (Johnsen, 2014). Den sosiale konteksten samhandlingen befinner seg i innenfor organisasjonen, består av relasjonelle forbindelser med ulike del-ansvarsområder og grad av avhengighet mellom aktørene personlig, og på funksjon- og oppgavenivå.

Som enhetsleder for kultur, har du et overordnet ansvar for hele kommunal kultursektor i din kommune, mens avdelingslederne er først og fremst ansvarlige for sin avdeling, og har derfor et delansvar innenfor kommunal kultursektor. For avdelingsleder i relasjon med sine medarbeidere, vil avdelingsleder være ansvarlig for helheten innenfor avdelingen, mens medarbeiderne vil først og fremst være ansvarlig for sin del. I relasjon med overordnede vil enhetsleder for kultur være hovedsakelig ansvarlig for en del, mens kommunedirektøren for helheten innenfor administrasjonen som er underlagt kommunestyret over seg. Med andre ord, kan samme stilling innenfor kommuneadministrasjonen i en kontekst, ha ansvar for helhet innenfor sitt ansvarsområde, men være ansvarlig for en del, innenfor en større kontekst.

I lys av det generelle samfunnsoppdraget har alle som jobber i kommunen et ansvar for helheten, hvorav nærmeste overordnede har et ansvar for at deler forvaltes i tråd med avtalte rammer. Gjennom tilskudd, rådgiving og samarbeid med den private kultursektoren og annet næringsliv, bidrar kommunal kultursektor også til det totale kulturtilbudet i kommunen. Kulturenheten blir dermed avhengig av å samhandle med aktører utenfor kommunen for å løse sitt mandat.

5.1.2 Tjenestevei, ansvar og avhengighet

Enhetene får sine mandater fra kommunestyret eller formannskapet gjennom kommunedirektøren. Man kan si at det er befolkningen som «eier» og «styrer» kommunene gjennom de folkevalgte, og finansierer kommunenes virksomhet gjennom skatt, egenandeler samt fortjeneste fra fellesressurser i offentlig næringsvirksomheter.

Kommuneadministrasjonen står for den daglige driften og utreder og forbereder saker for

behandling av kommunestyret. Det foregår derfor en gjensidig påvirkning mellom de som styrer (kommunestyret/formannskap) og de som utfører (de kommunalt ansatte), men det er de folkevalgte i kommunestyret eller formannskapet, som vedtar de overordnede beslutninger.

Område- og oppgavespenet i en kommune er stort (Mellum, 2018, Miland og Kleppe, 2019). Leder for kulturenheten, har et særlig ansvar for å forvalte, utvikle og å fremsnakke kulturfagenes relevans og samfunnsnyttige betydning generelt, spesielt til overordnede, sidestilte-kolleger, underordnede og til samfunnet generelt. En informant sier det slik:

Jeg tror at det er viktig at du som kulturperson i en kommune er flink til å spille inn (kultur) i alle planprosesser, i alle virksomheter og i alle virksomhetsmøter. Det å være på tilbudssida, hva kan kultur tilby her. Spre budskapet innad i kommunen, og utad i samfunnet for øvrig. Det er viktig å spre budskapet om at kultur kan brukes som virkemiddel, som verktøy. Kultur er det mest ypperlige virkemiddelet for å integrere nye innbyggere om de kommer fra Svolve, Senja, Syria, Somalia eller Sverige.

Å forvalte fagene innenfor kulturenheten ligger ikke bare hos enhetslederen. Den kommunale kulturforvaltningen deler enhetsleder med avdelingsledere og alle medarbeidere innenfor kulturenheten spesielt, men er også avhengig av støtte, bidrag og hjelp fra andre kommunale enheter og samfunnet ellers. Flere av enhetene må mer eller mindre samarbeide med hverandre, spesielt gjelder det de enheter som driver med støtte- og fellestjenester som økonomi og regnskap, teknisk avdeling og HR, som de fleste enheter må forholde seg til regelmessig i forbindelse med lønn, personalforvaltning, vedlikehold o.l. Mens andre enheter, avdelinger og offentlige aktører kan velge å samarbeide med hverandre om de finner det formålstjenlig å jobbe tverrfaglig, for å finne løsninger på komplekse problemstillinger.

I Trondheim kommune, under pilotprosjektet «*Stein, saks og papir*», samarbeider utvalgte barnehager, politi, barnevernstjenesten, NAV og kulturenheten for å hjelpe familier i sårbare situasjoner mer smidig enn før, for å forebygge at vanskelige situasjoner eskalerer (Bergesen, 2022). Ansatte i barnehagen er gjerne de første som oppdager at det ikke står så bra til med en familie, siden de observerer barn og foresatte hver dag. De ser både klær, utstyr, mat og humør over tid, samt har dialog med barn og foresatte jevnlig. Barnehagen er derfor i en god posisjon til å avdekke sårbarhet, noe prosjektet har som mål å benytte seg av.

Det kan se ut som at det vil bli nødvendig at flere offentlige aktører får tatt ut mer potensial gjennom nye samarbeid, spesielt med tanke på den varslede «eldrebølgen» som er

på vei (Perspektivmeldingen, 2021). Kort fortalt vil det bli flere eldre per arbeidstaker å forsørge enn hva tilfelle er i dag. Det vil kreve omstilling, omprioritering, justering av tilbud eller å få tilført mer kapital fra andre kilder enn skatt, på en akseptabel og bærekraftig måte, og/eller ved bedre utnyttelse av eksisterende ressurser ved nye samarbeid.

Kulturenheten er også avhengig av samhandling med frivillighet, stiftelser, næringsliv, fond og legater, i tillegg til andre offentlige aktører og forvaltningsenheter som stat og fylke, for å skape et best mulig kulturtilbud. Flere av informantene opplever knapphet når det kommer til økonomiske ressurser. En av informantene sier det slik: *«Det er lite penger i kommunene. Det dreier seg om å samarbeide. Du blir en produsent i en produksjon»*.

En annen informant fremhever hvor viktig delfinansiering av kulturmidler mellom kommune, fylke og stat har vært for sin kommune, for å få utviklet det mangfoldet av institusjoner kommunen har, til tross for sin beliggenhet og størrelse. Samtidig peker Telemarkforskning på ulempen med det, kommunalt sett, da kravene om delfinansiering for å utløse statlige midler *«... bidrar til å øke aktiviteten lokalt, men binder også opp kommunale budsjetter»* (Miland og Kleppe, 2019, s. 29).

En tredje informant fremhever betydningen av å hjelpe det frivillige kulturapparatet med å navigere i landskapet av støtteordninger og muligheter, slik at de kan bidra til å gi befolkningen et best mulig kulturtilbud. For å skape et best mulig tjenestetilbud, krever det at kulturenheten både tilbyr, og får hjelp og støtte internt i organisasjonen, og eksternt i samfunnet ved å delta, utvikle, og ivareta samarbeid, og i så måte forstå sin sosiale kontekst.

5.1.3 Ledere av andre ledere

Som det kommer fram i rapporten av Miland og Kleppe (2019), har særlig de små og mellomstore kommunene sjeldent kollegaer i kulturadministrasjonen. Dette gjelder også for flere av informantene i denne studien. Enhetslederne er i stor grad ledere av andre ledere, altså avdelingsledere med sine egne ansatte og ansvarsområder. Avdelingslederne vil i flere tilfeller ha et faglig overtak, samt en oversikt over sin avdelings fag og personell som enhetsleder er avhengig av å få kunnskap om, for best mulig kunne tale kulturenhetens saker oppover og utover, men også for å styre ressursene innenfor enheten best mulig.

Asymmetrisk informasjon og opportunistisk atferd er som kjent en utfordring for overordnede i relasjon med underordnede, og kalles for prinsippal-agent-teorien innenfor samfunnsøkonomien. Kort fortalt er prinsippalens oppgave å utforme spilleregler, sørge for belønning og sanksjoner for å sikre god ressursutnyttelse uten at kontrollen skaper for høye

transaksjonskostnader (Opstad, 2020). Å skape en åpen og tillitsfull relasjon blir derfor sentralt, siden enhetslederne er avhengig av å stole på avdelingslederne, samtidig som at de har et ansvar for å kontrollere at tjenesteproduksjonen er i samsvar med bestilling.

Enhetsledere for kultur blir fort både en prinsipal og en agent, ut ifra hvem han i situasjonen forholder seg til. Å inneha begge roller ut ifra gjeldende kontekst, er trolig ikke uvanlig innenfor enhetslederstillinger i kommunal sektor. Det er særlig internalisering av samfunnsoppdraget («til fellesskapets beste»), og derfor en altruistisk holdning, samt ansattgoder, lønn og regelverk, som skal regulere de kommunalt ansattes atferd. Å jobbe for kommunens beste, samtidig som du jobber for kommunal kultursektors beste, kan noen ganger by på interessekonflikt. Hva som er det beste til enhver tid, kan også ha ulike svar ut ifra ulike perspektiv, også innenfor samme enhet.

Et eksempel som tydelig illustrerer interessekonflikt innenfor en kulturenhet, er når lesesalen på biblioteket som var lite brukt på et tidspunkt, ble endret til en vitenskapssal for unge brukere. Lesesalen hadde omtrent 80 årlige brukere, men som vitenskapssal, økte besøket til 3500 årlige brukere. Interessen for vitenskap ble etter hvert så stor at kommunen i samarbeid med næringslivet, fikk bygd et eget vitenskapssenter, og biblioteket fikk egen lesesal igjen. En stor suksess med andre ord, likevel ikke fri for friksjon:

Det er greit at det ble litt sånn furore blant de ansatte. Jeg måtte jobbe litt med å forklare hvorfor, men samtidig også forklare at vi gifter jo oss ikke med en ordning. Vi tester ut. Det er lov til å teste ting, det er lov å feile. Et rom er et rom. Det kan gå tilbake til lesesal.

5.1.4 Stillingens funksjon og posisjon

Når informantene forsøker å beskrive hvordan de forstår sin funksjon som leder i kommunal kultursektor, bruker de ulike metaforer. En informant tror flere enhetsledere for kultur i mellomstore byer kan kjenne seg igjen i å fungere som en salgs “blekksprut”, da administrasjonene og/eller fagavdelingene ofte ikke er særlig store slik at du «... må kunne veldig mange ting om veldig mye forskjellig. Jeg står i spagater stadig vekk i forhold til hva vi skal sørve, hva vi må løse og hva som oppstår». Hun opplever stadig at de som enhet blir stående i en tjeneste-skvis, noe de deler med andre enheter også. Kommunene har begrensede ressurser, og flere vil ofte ha det samme godet gjerne på samme tid. Så hvis ikke enhetene får

økt ressursene sine når etterspørselen er større enn tilbudet, fortsetter presset fra førstelinje til avdelingsledernivå, enhetsledernivå osv.

En annen informant sammenligner sin rolle som enhetsleder med å være en slags *koordinator*, mens en tredje informant bruker betegnelsen *produsent*. Både koordinator og produsent-begrepet har tilnærmet samme administrative funksjon innenfor dans og teaterdelen av kunst- og kultursektoren, men litt ulikt innhold ut ifra sjanger, samt produksjonens størrelse. Funksjonen vil til en viss grad variere i kompleksitet i takt med størrelse på produksjon, spesielt hvis mange ulike faggrupper er med, noe som kan sammenlignes med kultursjefens vide spenn av forvaltningsområder og derav fagbakgrunner.

Produsenten skal kort og godt omsette kunstnerisk leders visjoner i planer, tid og penger, samt være ansvarlig for den praktiske avviklingen av produksjonen (Elstad og Paoli, 2014, s. 299). Omtrent det samme skal enhetslederen gjøre for kommunestyret eller formannskapet, som fatter vedtak kommunedirektøren mottar og delegerer til sine nærmeste underordnede, som igjen er ansvarlige for å iverksette vedtak sammen med sine underordnede. Kort sagt skal både produsent og byråkrat utføre overordnedes bestillinger innenfor rammene av hva kunstnerisk leder eller kommunestyre/formannskap bestemmer.

Hva rammene består i, varierer med hva som skal løses. Informantene gir uttrykk for at de er særlig oppmerksomme på å overholde de økonomiske rammene, fordi de mener det bygger tillit mellom de som gir midlene og de som får midler å produsere tjenester for. Ved gjentagende å innfri hverandres forventninger, antar man at tilliten forsterkes, noe som igjen høyner sjansene for et fortsatt tillitsfullt samspill. En av informantene påpeker at hennes enhet aldri har overskredet budsjett mens hun har vært leder, mens en annen påpeker viktigheten av å bruke ressursene godt for å lykkes som leder av kommunal kultursektor. Han sier at:

Jeg tror en må ha god forankring til ledelsen i kommunen for at rådmannens ledergruppe skal se på kulturen som viktig og skjønne at det er viktig. Og så er det nok viktig å bruke ressursene godt, altså å få mest mulig ut av de ressursene, de rammene som kommunen setter av til kultur hvert år, slik at de også blir trygge på at de blir forvaltet godt, og at vi får gode resultater av de rammene vi har på kulturområdet.

Informantene gir samlet sett uttrykk for en forståelse av sin stillings funksjon i lys av sosial kontekst og samfunnsoppdrag, som i stor grad sammenfaller med bildet Moore (1995) har tatt utgangspunkt i, da han laget det strategiske triangel som verktøy for å lykkes med offentlig verdiskaping som leder i offentlig sektor. Det virker som at enhetslederne for kultur

forstår sin plass i landskapet, hvem de arbeider for, hvilket relasjonelt avhengighetsnettverk de befinner seg i, samt at de forsøker å tilpasse seg samtidssituasjonen som er i kontinuerlig endring og består av sprikende interesser.

De vet de har overordnede å svare til og få aksept av for å kunne gå i gang med å iverksette tiltak. De har underordnede å lede, inspirere, lytte til og mobilisere for å bli med på gjennomføring og tilpasning av strategi. De har sidestilte enhetsledere og sivile samarbeidspartnere å samhandle og forhandle med, i utvikling av tjenester og gjennomføring av tiltak. For å spotte utviklingspotensial krever det oppmerksomhet på det som rører seg i bransjen og samfunnet ellers, noe flere informanter er opptatt av. Informantene gir uttrykk for at de kontinuerlig søker å øke egen kompetanse for å ivareta sine fagfelt best mulig, for eksempel gjennom observasjon, kollegalæring, digitale kurs gjennom KS (kommunesektorens organisasjon) eller ved etterutdanning gjennom UH-sektoren.

Enhetslederen fungerer altså som en slags mellomleder, med både underordnede og overordnede og likestilte lederkollegaer, og eksterne interessenter å forholde seg til. På den ene siden skal enhetslederne sørge for at den daglige driften av kulturenheten fungerer, samtidig som de utforsker muligheter for utvikling og forbedring. På den andre siden er det deres oppgave å ta med seg kunnskapen fra den operasjonelle delen oppover i systemet hvor det langsiktige perspektivet stakes ut, for så å sendes nedover i organisasjonen igjen for iverksettelse (Hope, 2015).

Hope (2015) og flere sammenligner mellomlederens funksjon med en oversetter, eller en translatør, som kobler det strategiske og operasjonelle nivået sammen på tross av ulike fokus og fagspråk. Det krever at enhetslederen er godt informert, er faglig oppdatert innenfor kultur, samfunn, offentlig forvaltning og ledelse, samt kan mekle, forhandle og fortolke på ulike nivå i tillegg til å formidle eget budskap i en forståelig form, tilpasset de ulike mottakerne. Noen av enhetslederne i utvalget kan sies å være en mellomleder om vi forholder oss til Hopes (2015) definisjon:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele (Hope 2015, s. 22).

Mens andre enhetslederne for kultur kan forstås som toppledere, da de er direkte under kommunedirektøren i hierarkiet. Miland og Kleppe (2019) fant at det generelt sett er mer gunstig for kommunal kultursektor å være direkte underlagt «rådmannsnivået» i kommunen, da disse kommunene brukte nærmere 25% mer på kultur enn andre. Foruten ulike faglige titler (toppleder eller mellomleder) og muligheter i form av posisjon, om de er direkte under kommunedirektør eller ikke, kan funksjonen være ganske lik i form av at enhetslederne for kultur er de som har det delegerte overordnede ansvaret for kommunal kultursektor. De utøver personalansvar og har til felles at de alle står i et komplekst relasjonelt nettverk på ulike nivåer til alle kanter. Enhetsleder for kultur skal på den ene siden innfri politikernes løfter til innbyggerne innenfor sitt område, samtidig som de innfrir toppledelsens krav om effektivitet. På den andre siden ivareta medarbeidernes behov for en god arbeidshverdag med meningsfulle oppgaver, og brukernes ønsker om allsidige og tilgjengelige tilbud av høy kvalitet (Mellum, 2018).

I hvilken grad hver enkelt informant klarer å ta ut potensiale av sin strategiske posisjon, kommer ikke tydelig fram av denne empirien. Moore (1995) laget teorien om det strategiske triangel som et verktøy for offentlige ledere å bruke for å analysere situasjoner ut ifra essensielle aspekter ved sine omgivelser, for å bidra til å ta bedre valg som gir verdi for samfunnet. Informantene i undersøkelsen tilhører kommuner som scorer blant de 20 beste kommunene på Norsk kulturindeks. Det kan være et tegn på at disse enhetslederne faktisk tar ut mer av sin enhets potensiale enn hva ledere i andre kommuner får til.

5.1.5 Norsk kulturindeks

Norsk kulturindeks er som nevnt en årlig oversikt over målbart kulturtilbud og kulturaktiviteter i norske kommuner og regioner. Undersøkelsen tar utgangspunkt i 10 kategorier som Telemarksforskning samler inn informasjon om fra nasjonale registre (www.norskkulturindeks.no). På spørsmål om hvilke faktorer enhetslederne vil trekke fram som betydningsfulle for at kommunen scorer så bra på Norsk kulturindeks, svarer de generelt sett at det handler om å ha et godt breddetilbud og høy bruk av tilbudet. Mer spesifikt, vitner fortellingene deres om at det er ulike årsaker til at nettopp disse kommunene gjør det så bra.

En informant fremhever at byggingen av kulturhuset fikk mye å si for plasseringen på Kulturindeksen. Før de fikk bygd sitt kulturhus, lå de blant topp 100, mens nå er de blant topp 20. Han sier at: «... når kulturhuset kom, økte jo besøket på kinoen med 50%, og besøket på

biblioteket økte fra 50 000 til 160 000». Det førte også til at konsertfrekvensen økte da de fikk flere og bedre kommunalt tilpassede lokaler og fasiliteter.

En annen informant mener at årsaken til at hennes kommune scorer så bra på kulturindeksen i dag, er historisk betinget og skyldes sti-historikk. Hun viser til nasjonal kulturpolitikk på 70-tallet som muliggjorde at mellomstore distriktskommuner kunne få lagt regionale institusjoner til sin kommune, gjennom delfinansiering mellom kommune, fylke og stat, fikk avgjørende betydning for hennes kommune. Hun fremhever særlig befolkningens interesse for flere kulturuttrykk, samt lokalpolitikere som tok mulighetsrommet og sørget for å gå inn med de nødvendige midlene som utløste støtte fra fylke og stat, slik at nasjonale og regionale midler tilfalt kommunen som avgjørende.

En tredje informant mener årsaken ligger i de ansattes kompetanse, både faglig, innovativt og mellommenneskelig, samt kommunens evne til å jobbe på tvers som utslagsgivende. *«Vi har veldig godt samarbeid med næringslivet. Nå i forbindelse med jubileet er det de som betaler hele stillingen som skal forberede alt det praktiske. Kommunen har jo begrenset med ressurser»*. Mens en fjerde informant mener årsaken ligger i befolkningens forståelse for, og interesse for kultur som helhet som avgjørende.

Jeg er glad for at vi på en måte har en forståelse i samfunnet om at vi er en kulturkommune. Fordi kultur avler ofte kultur. Og det tror jeg er en av de tingene vi opplever i samfunnet vårt, fordi det er mye initiativrike folk. Og det å på en måte ta vare på ildsjeler, på frivilligheten og sånne ting, det synes jeg er en viktig offentlig oppgave.

Med andre ord mener de årsakene til at kommune gjør det så bra på kulturindeksen skyldes forskjellige årsaker, noe som kan bety at det er flere måter for en kommune å gå frem på for å score høyere på kulturindeksen. Noen av kommunene har også heldige omstendigheter som det å være innehaver av verdensarv som kan utløse midler dersom noen velger å jobbe for å få disse midlene, eller private nasjonale festivaler eller arrangement. Andre har grepet muligheter som har kommet i form av nasjonal kulturpolitikk innrettet mot distriktene.

Flere av informantene hevder at kommune de jobber i, ikke bruker noe mer penger enn hva gjennomsnittlig bruk på kultur i kommunene er, noe som indikerer at disse kommunene rett og slett får mer verdi ut av sine kulturkroner enn kommuner som scorer lavere på kulturindeksen, men som også bruker tilsvarende økonomiske ressurser på kultur. En informant sier det slik:

Jeg tror ikke det går å score høyt på kulturindeksen uten å ha et kommunestyre og politikere som ser verdien av kultur, og som ønsker å satse på det. Og så er det vår oppgave som jeg nevnte i stad, å gjøre mest mulig kultur ut av de rammene vi har. Men i forhold til rammene så er vi på gjennomsnittlig andel av kommunebudsjettet. Så vår andel av kommunekaka er omtrent helt på snittet i Norge og i regionen.

5.1.6 Hva med fremragende lederskap?

Interessant nok er det ingen av informantene som peker direkte på fremragende lederskap av sin egen enhet, som en av årsakene til at kommunene gjør det så bra, verken av de før seg eller av seg selv. Det er kanskje ikke så rart da selvskryt sjeldent oppfattes som sympatisk. Enhetslederne for kultur skal i hovedsak forvalte kunst og kulturressursene på best mulig måte innenfor rammene de har, men også gi politikerne gode muligheter til valg gjennom grundige saksunderlag bygd på kunnskapen til fagavdelingene, og deres evne til å tenke innovativt. Derfor skulle man tro at ledelse får betydning for resultater som skapes.

Noen av informantene kan vise til vesentlig forbedring av plassering på kulturindeksen under sin tid, men ingen fremhever seg selv av den grunn. En informant sier: «*Du må aldri si at det er, aldri tro at det er et one-man-show. Hvis du gjør det, så har du tapt*». Andreassen og Wadel (2001) hevder at en leder er god eller dårlig sammen med sine medarbeidere, at god ledelse handler om enhetens samlende relasjonelle ferdigheter, framfor den enkeltes relasjonelle ferdigheter. I så måte blir leders prestasjoner avhengig av samspillet mellom leder og ledede, samt de ledede seg imellom, for å lykkes. God ledelse blir dermed kontekst- og samspills avhengig, noe en leder kan påvirke, men er også avhengig av at hver ansatt innehar relevante relasjonelle ferdigheter, eller er villig til å tilegne seg dem underveis.

Sett under ett virker det som at årsakene til at kommunene under informantenes ledelse scorer så høyt på kulturindeksen er sammensatt, og skyldes et bevisst og ubevisst samspill mellom befolkning, politikere, og administrasjon med bistand fra regionale- og nasjonale aktører, frivillighet, bank, fond og næringsliv, for å utforme miljøer, fasiliteter og bygg der kunst og kultur kan trives. Flaks og uflaks spiller også inn, men det er faktorer ingen rår over.

Selv om denne empirien ikke gir svar på i hvilken grad informantene tar ut sitt potensiale som ledere av kommunal kultursektor, er det et relevant spørsmål å reflektere over som leder for å vite om man fortsatt er på riktig vei, og for å kunne peke på hva som eventuelt må justeres eller endres. Selv om resultatet av kulturforvaltningen i kommunal kultursektor hvor informantene er hentet fra, sammenlagt kan sies å være suksessfull i lys av deres plassering på kulturindeksen, oppgir informantene at de og deres enhet, ikke alltid lykkes med hva de gjør. I så måte kan kjennskap til Moores (1995) strategiske triangel, hvordan å analysere enkeltsituasjoner og relasjonell situasjon ut ifra sine viktigste relasjoner, være relevant både for kommuner som scorer høyt på kulturindeksen, og de som scorer lavt for å bidra til bedre valg og mer offentlig verdiskaping.

5.1.7 Oppsummering

Den sosiale konteksten enhetslederne for kultur navigerer i fremstår kompleks, og består av et nettverk av overordnede, underordnede og sidestilte relasjoner, internt og eksternt, som på ulike vis påvirker enhetsleders mulighet til å bidra til offentlig verdiskaping gjennom et samspill av manges arbeid. Informantenes forståelse av stillingens sosiale kontekst ser ut til å samsvare med Moores (1995) perspektiv. Funksjonen minner om mellomlederrollen, midt mellom strategisk nivå og operasjonelt nivå, noe avhengig av hvilken relasjonell kontekst enhetslederen befinner seg i til enhver tid. Man kan si at enhetslederne for kultur veksler mellom alle tre perspektiver, strategisk, midt-i-mellom, og operasjonelt, ut ifra individuelle kommunale særheter og situasjonsspesifikke betingelser. Arbeidet for enhetslederen blir på en måte en runddans, hvor enhetslederne for kultur er knutepunktet signalene over, under og sideordnet filtreres og formidles gjennom, noe som gir stor påvirkningskraft ved å inneha en sentral strategisk posisjon (Moore, 1995, Hope, 2015). Selv opplever informantene at stillingens funksjon gjør dem til produsenter, koordinatore eller «blekkspruter».

Når det kommer til bakgrunnen for hvorfor disse kommunene scorer så høyt på Norsk kulturindeks, er det ikke overraskende at informantene trekker frem et godt breddetilbud som er godt besøkt. Hvorfor det er slik, synes å skyldes sammensatte, bakenforliggende årsaker hvorav moderne, veltilpasset infrastruktur i kombinasjon med et godt samspill mellom folkevalgte, sivilbefolkning og kulturenheten, som sammen griper muligheter når de dukker opp, ser ut til å skille seg ut. Her kan kultursjefen ha en viktig rolle i å avdekke og å mobilisere andre til å bli med og gripe handlingsrommet.

5.2 Hvordan forstår enhetsledere for kultur ledelse, og hva opplever de som særegent ved å lede en kommunal kulturenhet?

Ledelse er noe samtlige har et forhold til da hverdagslige aktiviteter i samfunnet krever at vi veksler på å lede og å følge, ut ifra hvilken kontekst vi befinner oss i, for at hverdagen skal gli lettere. På arbeidsplassen møter vi gjerne formelle ledere i form av posisjon som vår nærmeste overordnede, uformelle eller prosjektspesifikke ledere, eller så deler vi på ledelse sammen med andre medarbeidere for å løse noe i lag. Vi har også et individuelt ansvar for å lede oss selv i møte med våre omgivelser, og å ta ansvar for vår del av produktet som skal skapes av organisasjonen. Selv om ledelse er en del av vår hverdag, noe alle med noe selvstendig handlingsrom utfører (Busch, 2012), er ikke definisjonen på ledelse felles avklart, men varierer ut ifra hvem du spør, og hvilket perspektiv de har.

For å få et bilde av hvordan enhetslederne for kultur forstår ledelse, og hvilke ideer som ligger bak deres lederskap, har jeg spurt informantene om hva ledelse handler om for dem, om deres ledelsespraksis, i tillegg til hva de opplever som særegent ved å lede en kommunal kulturenhet.

5.2.1 Ledelse som konsept og oppgave

Når jeg spør hva ledelse handler om, svarer informantene ganske forskjellig i form av at noen velger å svare mer generelt, andre mer spesielt, noen mer konkret beskrivende om hva de gjør, mens andre mer konseptuelt, hvordan de tenker. Gjennom intervjuene som helhet, kommer deres individuelle fokus og forskjeller tydeligere frem, og vi får vite noe om hvordan de tenker, og om hva de sier de gjør konkret. En informant starter med å beskrive ledelse slik:

For meg så er ledelse det som må til for at man skal få jobben gjort, når man er flere enn seg selv. Da er det ulike ting som må til i ulike sammenhenger, og i ulike typer kollegium. Ledelse vil jo da, sånn generelt, bety at du må legge forholdene til rette for at jobben skal gjøres.

Hun fortsetter med å peke på behovet for å kunne motivere sine medarbeidere, og å sette riktig type medarbeidere til riktig oppgave, når du har mulighet til å påvirke det. Hun går så inn på styringsaspektet ved ledelse, som for henne betyr å ha kontroll på økonomien og det som skjer. Hun sier at:

I et tilfelle er ledelse det å sette en retning, å ha en retning, å ha en oversikt over, altså styre ressursene dine på den måten, de enkelte delene eller ressursene dine må styres eller veiledes, og ha en oversikt eller en overordnet kontroll på at ting følges, og gjøres på en noenlunde (akseptabel) måte.

Hun opplever at det å ha oversikt over de personalmessige- og økonomiske ressursene, er med på å styre hvordan arbeidet skal ledes, og at valg av lederstrategi påvirkes av hva som skal gjøres, og hvem som blir involvert. Både Spurkeland (2017) og Carl og Egeland (2021) fremhever betydningen av individuelt tilpasset ledelse, noe denne informanten synes å dele. Hun gir videre uttrykk for en forståelse av at det finnes ulike sub-kulturer i egen enhet, ofte knyttet til ulike avdelinger med sine særegenheter, som betyr at lederstrategier må tilpasses kulturen også.

Bang (1998) beskriver organisasjonskultur som de virkelighetsoppfatninger, normer, og delte verdier utviklet i en organisasjon gjennom samhandling med hverandre og omgivelsene. Organisasjonskulturen er på en måte en del av de involvertes felles identitet. Organisasjonskulturen påvirker hvordan individene opptrer, hva de finner akseptabelt eller ikke som medlemmer av organisasjonen, samt hvilke perspektiv de tolker virkeligheten ut ifra. Gjennom sine reaksjoner på hverandre, er medlemmene i organisasjonen med på å regulere, men også å forme og utvikle organisasjonskulturen videre.

Leder kan bidra til å endre en organisasjonskultur ved å modellere ønsket atferd, belønne eller sanksjonere atferd, justere på regler eller endre noe i organisasjonsstrukturen som f.eks. grupperinger, da kultur oppstår i samhandling mellom folk. Organisasjonskulturen er med andre ord dynamisk, eller formbar, til tross for at det kan være en langsommelig prosess. Etter hvert som kulturen i miljøer blir internalisert av de deltakende, blir gjerne kulturen usynlige for den enkelte og tas for gitt, helt til noe, eller noen får medlemmer av kulturen til å reflektere over egne normer, verdier, eller virkelighetsoppfattelse. Hvis leder er seg bevisst at virkelighetsforståelse har sammenheng med individuelle erfaringer, hvilke aktive miljøer den enkelte er en del av, kan leder lettere tilpasse sin atferd for å bygge bro mellom ulike forståelser slik at de raskere kan enes om felles mål, eller til hvilken kvalitet noe skal løses. Lederen må altså ha god kjennskap til de han leder (Andreassen og Wadel, 2001, Spurkeland, 2017).

En annen informant sier at for henne handler ledelse om det å være konkret, etterstrebe brukervennlighet, unngå floskler og tomprat, samt lede sitt team gjennom veiledning, inspirasjon og konkrete mål. For å få til dette er hun opptatt av å være observant, både på hva som skjer her og nå internt som skal føre til at målene nås, men også følge med på det som rører seg eksternt, for å tilpasse seg samfunnsutviklingen og å spotte muligheter for samarbeid og utvikling. Carl og Egeland (2021) skriver at: «*For å oppnå resultater gjennom andre forutsetter bred oppmerksomhet og evne til innlevelse og forståelse for hva som driver mennesker til å skape de resultatene som ønskes*» (s. 82), et perspektiv som sammenfaller med flere av informantenes syn.

Informanten tror på kontinuerlig forbedring, bygge trinn for trinn, og anser sin oppgave til å være å få mest mulig ut av menneskenes fellesressurser, noe hun mener krever utstrakt samhandling. Hun er særlig opptatt av samarbeid på tvers i samfunnet og kan vise til samarbeid med næringslivet i en grad som kanskje er litt uvanlig. Næringslivet finansierer blant annet en prosjektstilling i forbindelse med kommunens jubileum, og har betalt for driftsrelaterte utgifter i pilotprosjekter som ender opp med å bli faste tilbud etter hvert. Hun opplever at næringslivets villighet til å skape et samfunn sammen med kommunen, viser at partene har tillit til hverandre, og en forståelse fra næringslivets side av at kommunen gjør så godt den kan innenfor sine rammer og ressurser, men at disse er begrenset.

En tredje informant mener at ledelse handler om å få det beste ut av medarbeiderne sine, og ser på sin oppgave som leder som å være en trener. Han mener det gjelder å sørge for at kollegaene forblir litt sultne, ikke stivner i den gamle tralten, men at de ser, tar og får muligheter. Han starter lederskapet med å hjelpe sine medarbeidere med å bli trygge i rollen sin, for så å balansere det hele ved å unngå at det «hverdagslige» blir kjedelig, gjennom å utfordre slik at man må tenke nytt. Denne informantens perspektiv på ledelse minner veldig om Andreassen og Wadels (2001) syn på ledelse, og teorier om flyt og flytsone. Selv oppgir informanten at han er inspirert av RBKs, Nils Arne Eggens «Godfot-teori».

Også den siste informanten tar utgangspunkt i det å skape trygghet for å beskrive hva ledelse handler om for seg. Han fremhever i tillegg viktigheten av å holde søkelyset på samfunnsoppdraget, organisasjonens felles mål som styrende i sitt lederskap, noe jeg kommer tilbake til under 5.2.4.

5.2.2 Det relasjonelle i ledelse

Når informantene snakker om ledelse generelt, blir særlig det relasjonelle i lederrollen overfor medarbeiderne fremhevet, hvorav en av de sier det slik:

I alle typer stillinger som leder er det veldig viktig at du er i stand til å se og høre medarbeiderne dine. Det betyr ikke å gjøre som de sier, men man må sette seg inn i hva som ligger til grunn for de kravene de ønsker innfridd, eller de problemene de står i, den frustrasjonen de opplever. Det betyr å ta tak i krevende situasjoner knyttet til arbeidsmiljø og den type ting. Det betyr å ikke være redd for utfordrende oppgaver, krevende oppgaver, at du tørr å lede. Tørr å ta ansvaret. Og tørr å stå i stormen. Hører etter og legger til rette, slik at folk føler at det de kommer med, blir hørt, og fulgt opp. I den grad det skal høres og følges opp.

Betydningen av å kunne håndtere det mellommenneskelige i ledelse, er en forståelse som er i tråd med Væksthus for ledelses undersøkelser fra 2005 og 2016, samt Davis og Newstrom (1989) og Spurkeland (2017), som alle fremhever det relasjonelle som essensielt i ledelse. En annen informant løfter frem det store bildet, ut ifra et videre ledelsesperspektiv, forbi det personalmessige, når vi snakker om det relasjonelle. Hun forstår sin oppgave som å bidra til å forvalte menneskenes felles-ressurser på best mulig måte, med utgangspunkt i, men ikke utelukkende, de fagene enheten har fått ansvaret for. Hun gir uttrykk for at hun er opptatt av folk generelt, uavhengig av rolle, og mener det er viktig å være transparent og ærlig i møte med folk, også på det man ikke lyktes med for selv å kunne lære. Hun opplever at ærlighet og transparens avler tillit, en nøkkelfaktor for å inspirere til samskaping, en forståelse hun deler med Spurkeland (2017) og Andreassen og Wadel (2001). Hun sier at dersom man har tillit, kan det meste skje, og når du slipper folk til, synes de det er morsomt å være med.

Hun mener at som kommune er det viktig å følge med på det som skjer der ute, by på seg selv og å skape interesse. Det gjelder ikke bare lederne i kommunen, men alle ansatte. Hun understreker at for å få til å bygge en tillitsfull relasjon, må de kommunalt ansatte opptre transparent. Hun sier:

Det skal være dønn gjennomiktig det vi driver med, vi driver ikke på med noe hemmelig. Alt skal være mulig å se oss i kortene på, for det er den eneste måten å lære på, for oss også, hvis vi gjør feil. Ingenting må være hemmelig.

5.2.3 Ledelse, ansvar og forventninger

Nært knyttet til ledelse er ansvar. Hos tre av de fire informantene kommer det frem at de anser at oppgaven som enhetsleder innebærer at det er de som skal ta ansvaret oppad og utad, dersom noe har gått galt i enheten. En informant sier det slik: «... *avdelingslederne er trygge på at hvis noe har gått galt, så er det jeg som fronter det. Hvis noe har gått bra, så kan de få lov til å fronte det. Man skal ikke gå og være redd*». En annen informant sier at «... *jeg følger opp og jeg tar ansvar for den jobben som gjøres. Det er på mitt ansvar. Hvis noe skjer, er det jeg som må ta ansvar for det, og svare ut på det overfor kommunaldirektør*». Og en tredje informant sier det slik:

... hvis det blir gjort feil som har litt konsekvenser, så skal du som leder være der og ta støytten for dem. At de ikke opplever at de må svare for feiltrinnene sine selv utad. Det er mitt ansvar, det er jeg som har sagt at du skal gjøre dette her, da er det jeg som må ta ansvaret hvis det ikke blir gjort på den måten vi ønsker at det skulle blitt gjort på.

Mens den fjerde informanten fremhever viktigheten av at hver og en av oss opptrer ansvarlig, at vi alle har personlige ansvar, først og fremst for egne liv, og at hvis vi tar det ansvaret, har vi også nok til de som sliter. Hun påpeker at: «*Hvis alle vi som klarer oss også skal gape like høyt, så er det jo galskap*». Også en av de andre informantene er inne på samme spor, når hun sier at:

Jeg hører vel til dem som er ganske opptatt av hva vi har som plikter, og ikke bare hva vi har som rettigheter. Der er jeg litt streng. Jeg synes at det skal folk faktisk være litt opptatt av. At vi må gi og ta. Vi må yte og dele.

Ideen om den «over-ansvarlige leder» fortelles her fra tre ulike kultursjefer, uten forbindelse til hverandre, i en samtale om det å lede innenfor kommunal kultursektor. Det kan tyde på at ideen er knyttet til forventninger fra samfunnet til rollen som kultursjef, eller til rollen leder som er hva de konkret deler. Den siste informanten forfekter et syn som nyanserer ideen om den «over-ansvarlige leder», med et poeng som også oppfattes gyldig, nemlig vårt personlige ansvar som mennesker og borgere i et samfunn. Det er nok lurt å fronte en holdning som sier at her er det trygt å prøve og feile, og jeg vil stå sammen med deg, for å skape (psykologisk) trygghet. Samtidig finnes det grunner til å nyansere ideen, og sørge for intensiv til å opprettholde et personlig ansvar i tillegg. Det kan bli for mye av det gode.

Når det kommer til det personlige tilskrevne ansvaret, altså ansvaret for seg selv, viser det seg at for informantene kan det være lettere sagt enn gjort. Spesielt når det kommer til det reelle og selvpålagte presset som oppstår som konsekvens av funksjonene de har som enhetsledere og privatpersoner, samt hvilke krav de opplever at rollene innebærer. Flere av informantene gir uttrykk for at de står overfor harde prioriteringer av egen tidsressurs fordelt på oppgaver og relasjoner internt og eksternt, og at det krever stor grad av struktur for å unngå at jobben går for langt utover fritid.

Noen informanter forteller at de gjør tiltak for å unngå at de er på jobb 24/7, som å lage prioriteringslister, sørge for å ha luft i kalenderen eller å si mer nei. Carl og Egeland (2021) hevder at grensetting er noe av det viktigste en kan gjøre for å forebygge utbrenthet og å opprettholde overskudd som kan gis til andre, noe ledere trenger for å kunne lede godt. En informant beskriver forventningspresset og hennes arbeid med å håndtere det, slik:

Det er så mange ulike forventninger som ikke henger sammen, slik at de som har den ene forventningen vet ikke hvor omfattende det eventuelt skulle bli å levere fordi de ikke kjenner til de andre (faktorene).. Så jeg jobber med mitt eget ambisjonsnivå. Jeg må øve på å senke det noe. Å tillate meg å si at vet du hva, den oppgaven kan ikke vi løse nå, det har jeg ikke kapasitet til. Det må bli om først to måneder, istedenfor at jeg gyver på, slik at dagene blir veldig lange.

Også en annen informant forteller om det å senke ambisjonsnivået, men ikke først og fremst hos seg selv, men i enheten som helhet, ikke bare på tanke på sine avdelingsledere og deres medarbeidere, men også med hensyn til publikum. Kulturtilbudet kan bli større enn etterspørselen. Han sier at:

... som leder blir det en blanding mellom å oppmuntre til å gjøre nye ting, men samtidig holde litt igjen slik at man ikke trår over for mye i forhold til medarbeider-ressursene og økonomien, men også med tanke på å drukne publikum i arrangementer.

5.2.4 Samfunnsoppdraget

Som kontrast til det personlige tilskrevne ansvaret og det individuelle ervervede ansvaret, snakker informantene om samfunnsoppdraget generelt, og hva det innebærer å jobbe som offentlig ansatt i kulturenheten. Ingen av mine spørsmål i intervjuguiden går på

samfunnsoppdraget beklageligvis, informantene bruker heller ikke ordene «samfunnsoppdrag» eller «samfunnsansvar». Hva de oppgir av egne tanker og refleksjoner rundt samfunnsoppdraget, kommer på eget initiativ for å forklare eller gi kontekst til det jeg spør om. På spørsmål om informantene har noen ledestjerner for sitt arbeid, svarer en informant slik:

For meg så sitter det at man skal få mest mulig kultur ut til innbyggerne, innenfor de rammene som vi har. Det er så kjedelig som det altså. Det jobber jeg med hver dag. Og det snakker vi om og, veldig ofte, i administrasjonen.

Måten to av informantene snakker om samfunnsoppdraget på, gir uttrykk for at de tar samfunnsoppdraget på stort alvor, som et ståsted de handler fra. Hvorvidt et slikt utgangspunkt deles av de andre informantene, kommer ikke like klart frem i empirien. Jeg spør som sagt ikke om samfunnsoppdraget. Samfunnsoppdragets betydning og funksjon for arbeidet kan dermed bli tatt for gitt, men det er også mulig at informanter kan ha ulik grad av bevissthet rundt noe i mylderet av tilgjengelige fokuspunkter å holde.

En av de andre informantene uttrykker forståelse for at stillingen er underlagt samfunnsoppdraget, ved å bruke mer generelle betegnelser som «... å yte, det som skal ytes», som kan ses på som en henvisning til hennes forståelse av sin rolle som byråkrat, i tjeneste for folket, underlagt de folkevalgte. Samtidig, hvorvidt samfunnsoppdraget oppfattes som en ledestjerne eller en betingelse for de ulike informantene, kommer kanskje an på hvilket perspektiv den enkelte ser virkeligheten fra. Begge deler innebærer en aksept av tingenes tilstand, noe som gir gode muligheter til å handle innenfor rammene og å påvirke retning. I så måte har det kanskje mindre betydning hvorvidt samfunnsoppdraget oppleves som en ledestjerne eller betingelse, men i forhold til motivasjon, kan valg av perspektiv ha noe å si.

5.2.5 Det særegne ved å lede en kommunal kulturenhet

På spørsmål om hva informantene mener er særegent ved å lede en kommunal kulturenhet, svarer informantene sprikende, og fremhever ulike aspekter ved det som kan være særegent ved å lede en kommunal kulturenhet. Noen tar utgangspunkt i kulturenheten opp mot andre kommunale enheter, mens andre ser mot privat kultursektor. Noen tar utgangspunkt i kjennetegn ved kulturproduksjonens særegenhet hvor arbeidstiden varierer i takt med produksjonsutviklingen, mens en annen ikke ønsker å vedkjenne seg særegenhet.

En informant mener at det særegne i forhold til resten av kommunens drift, er at:

... kultursektoren er det området der folk er nødt til å oppsøke oss frivillig. (...) Vi ligger i et sånt mellomområde mellom privat og offentlig (sektor), fordi vi er nødt til å være gode for at folk skal ønske å bruke oss. Så hvis ikke kinoen er bra og god, da kommer det ikke folk. Grunnskole, helsetjenester osv., oppsøker folk fordi de må.

En annen informant mener at det særegne ved å lede en kommunal kulturenhet, til forskjell fra privat kultursektor, først og fremst er at det er en byråkratisk enhet, en enhet «... som skal legge til rette for at andre kan holde på med ting». En tredje informant fremhever at hun ser ikke på kulturfagene som særegne, men på sine fagområder som dører til mestring som redder liv, på lik linje med andre breddefag. Hun påpeker at det ikke bare er jobb og skole man kan falle ut fra, også fritid, og dermed sosialt liv. Hun mener at kunst- og kulturfagene er livsviktige for å forhindre og endre utenforskap, skape mening og å finne tilhørighet. Hun insisterer på kunst- og kulturens egenverdi for befolkningen, og sier det slik:

Jeg ser ikke kulturfagene som så veldig mer spesiell enn andre. Jeg gjør ikke det. Men det jeg tenker er at vi har en portefølje som er livsviktig for samfunnet, og som kanskje også er underkommunisert, som ikke alltid når opp. Sånn at jeg tenker at det er utrolig viktig å få fram at vi er ikke spesielle, men at vi er like viktige, vi er livsviktige. Jeg har fag som redder liv. Musikkterapi for eksempel. Barn og ungdom som ikke går på skole. Det er ikke alle som går på skole. De ligger til sengs, og så står de opp en gang i uka, og så går de på musikkterapi. De sier jo at «jeg går på kulturskolen», også er de like alle andre. Vi er også en dør, gjennom kulturfagene, som redder liv. Det er ikke bare sosionomer eller leger, eller psykologer, det er også breddefagene.

Alle informantene er tydelige på at kultur er viktig, mens en informant insisterer på at kultur er livsviktig. Enkelte av informantene gir uttrykk for at de opplever at sitt fagfelts status, sine fags relevans, må kjempes for (mer enn andre fagområder), siden kulturfagene ikke nødvendigvis oppleves som like viktige som andre fag, ellers i samfunnet. Det er en opplevelse de deler med Mellum (2018) som også jobber som kultursjef. En informant sier at hennes viktigste bidrag som leder i lys av sine ansatte, er å kjempe med fagkompetanse opp mot sine overordnede, for: «... å gi det en smule status, fordi det er et felt som sliter litt på

statusside». En annen informant uttrykker at han er lettet over at samfunnet i hans kommune er enige om at de er en «kulturkommune», noe som legitimerer investeringer i kultur, og gir medvind for kultursaker, da kultur er en del av kommunens identitet.

En tredje informant gir uttrykk for kulturfeltets noe vanskelige status, da hun snakker om behandling av kulturfagene under covid-19 pandemien. En pandemi som førte til at folkevalgte under to ulike regjeringer, valgte å stenge ned kulturtilbud over lengre perioder, med påfølgende uheldige konsekvenser for mennesker som trengte disse tilbudene som mest og kunstnere som mistet sin inntektskilde. Andre arbeidsplasser og fritidstilbud ble også berørt, men i ulik grad. Hvorfor ble det slik, at flere aktiviteter som i likhet med kultur som ikke ble definert som samfunnskritisk, fikk mildere restriksjoner enn kultursektoren? Kan det være fordi idrett blir ansett som viktigere enn kultur, kjøpesentre som viktigere enn kultur? Handler det om kultursektorens svake felles fagforeningsorganisering historisk sett, oppimot sterkere lobbyister ifra andre interesseorganisasjoner, slik at det ble lettere å stramme inn på kultur? Handler det om manglende kjennskap til, eller enighet i kulturens betydning for helse og livsmestring? Eller handler det om målbarhet, at forebyggende kulturaktivitet er vanskeligere å måle effekten av på kort sikt, enn økonomisk fall som synes umiddelbart som kjøpesentre og idrettsstadioner kan vise til, og få sympati for? Hva enn årsakene er til at det ble som det ble, er utenfor denne avhandlingens avgrensning, og trolig er det flere faktorer som påvirker. Kanskje vil det komme forskning som svarer på lignende spørsmål etter hvert.

Ut ifra informantenes utsagn er det vanskelig å konkludere når det kommer til hva som er særegent ved å lede en kommunal kulturenhet. Jeg får med andre ord ikke et entydig svar på hva det særegne er, noe som kan vitne om uenighet eller uklarhet i hva som er det særegne, at bevisstheten rundt det særegne er lavt blant utvalget, eller at spørsmålet er for vidt formulert og har flere svar ut ifra perspektiv som inntas. Mellum (2018) hevder at kulturavdelingene skiller seg ut ved at de er få ansatte med forskjellig fagbakgrunn, at arbeidsoppgavene i liten grad er lovpålagte og rutinepregede, i tillegg til at de gjerne er spredt geografisk noe som sammenlagt gjør det vanskelig å finne treffpunkt. Hadde jeg spurt et større utvalg, kunne kanskje flere faktorer kommet til.

5.2.6 Oppsummering

Informantene gir uttrykk for at de forstår ledelse i kommunal kultursektor som en samhandlingsprosess i likhet med Andreassen og Wadel (2001), Busch (2012), Spurkeland

(2017) og Carl og Egeland (2021), som skal bidra til å nå felles mål, underlagt formelle og uformelle spilleregler i organisasjonen og samfunnet ellers. For informantene er ledelse tett knyttet til det å ta og å ha ansvar, og også det å dele ansvar. Det kan se ut som at informantene deler Hopes (2015) forståelse av at ledelse består av leadership og management, som kombinerer det relasjonelle med å sørge for styring, kontroll og å håndheve regelverk, uten at de bruker de begrepene selv.

Fokuset i denne studien er på det relasjonelle med utgangspunkt i enhetslederstillingen for kultur, noe informantene er klar over og som kan ha bidratt til at de formelle og «hardere» delene av plattformen lederne står på, blir noe underkommunisert. Jeg får likevel inntrykk av at rammene, formaliene og de overordnede sidene oppleves som grunnleggende for ledernes utøvelse, spesielt siden noe av deres maktbase ligger i de formelle aspektene som bidrar til å legitimere og skape forståelse for hvorfor noe skal prioriteres, framfor noe annet. I del-kapittel 5.3 kommer mer av den empiriske konteksten om den formelle ledelsesplattformen frem, relatert til ideer og beskrivelse av arbeidet med samhandling i praksis, som underbygger inntrykket presentert over.

Når det kommer til det særegne ved å lede en kommunal kulturenhet er meningene sprikende. Dette utvalget synes å mene at særtrekk ved å være leder av kommunal kulturektor i samtiden, kan være at fagområdenes relevans og betydning ikke tas for gitt i samfunnet for øvrig, at tjenestene kulturenheten tilbyr er basert på at deltakerne oppsøker tjenesten frivillig, samt at tjenestene utvikles ut ifra et instrumentalt prinsipp, gjennom kulturpolitikk, i en byråkratisk styrt organisasjon som jobber tilretteleggende. Mellum (2018) peker i tillegg på enhetens lille størrelse og spredte fagområde, ansattes ulike fagbakgrunn, samt kommunal kulturektor som et lite lovregulert område.

5.3 Hvordan forstår enhetsledere for kultur relasjonell kompetanse? Hvordan arbeider de med samhandlingen, og hvilke ideer synes å ligge til grunn?

Relasjonell kompetanse blir av flere teoretikere fremhevet som essensielt i ledelse av mennesker, og handler konkret om å søke og forstå og tilpasse seg den andres utgangspunkt i situasjonen, slik at man kan opptre slik at godt samspill blir mulig (Davis Newstrom, 1989, Spurkeland, 2017, Carl og Egeland, 2021). Med utgangspunkt i det perspektivet, vil jeg utforske hvordan enhetslederne fra kommunal kulturektor forstår, og praktiserer relasjonell kompetanse. For så å søke innblikk i hva de gjør, og hvordan de tenker om det de gjør, for å

avdekke ideer eller forståelser som ligger til grunn for atferden de utviser, eller sier de etterstreber i samhandling.

Informantene ble derfor spurt en rekke spørsmål om relasjonell kompetanse og samhandling, for å få fram hvordan de tenker, men også for å få et bilde av hvordan deres relasjonelle kompetanse kommer til uttrykk i sin stilling som enhetsleder. Vel og merke siden det kun er foretatt intervjuer av lederne, er det deres subjektive forståelse av hva de gjør i praksis, som kommer til uttrykk her. Observasjonsstudier, eller intervjuer med overordnede, sidestilte og underordnede, kunne bidratt til å nyansere, justere eller endre inntrykket denne empirien gir på hvordan organisasjonen som helhet jobber med samhandlingen i praksis. Denne empirien speiler enhetsledernes perspektiv.

5.3.1 Relasjonell kompetanse

Det virker som om begrepet relasjonell kompetanse, er litt uklart for flere av informantene i den forstand at de har vanskeligheter med å definere hva begrepet innebærer. Når vi snakker om relasjonell kompetanse, snakker vi både om mellommenneskelige kognitive kunnskaper, og praktiske ferdigheter i å møte andre på en konstruktiv måte. Måten informantene snakker om det mellommenneskelige på, viser at de både er opptatt av det, og at de har en forståelse av betydningen av det relasjonelle i tråd med teorier som fremhever kompetansen som essensiell, men at flere ikke helt har klart for seg rammene for begrepet.

På spørsmål om hva relasjonell kompetanse handler om for seg, starter en informant med å snakke om rekruttering, viktigheten av «å finne de riktige folkene» som både «tenker utenfor boksen», og som samtidig skjønner hva det innebærer å jobbe i en kommune. Altså hun beskriver hva hun ser etter i rekrutteringssituasjoner, hennes preferanser og strategiske overbevisning, noe som i utgangspunktet ikke har direkte med relasjonell kompetanse å gjøre, men som absolutt er nyttig i form av å vite hva du ser etter, da det trolig blir lettere å finne.

Hun fortsetter med å spesifisere ferdigheter som det å kunne «... *lytte godt, kommunisere ydmykt og ubyråkratisk, skape trygghet og tilpasse seg et realistisk tempo*». Hun er da inne på dialogferdigheter, relasjonsbyggende atferd og tillitt gjennom å snakke om trygghet, tre evner og ferdigheter som vi kjenner igjen fra «radarhjulet» (Spurkeland, 2017), før hun spesifikt sier at «... *det dreier seg om å snakke med mennesker, om å samarbeide*».

En annen informant viser også til konkrete eksempler for å svare på hva relasjonell kompetanse handler om for seg, samt til spesifikke ferdigheter han mener en må ha, som det å «... være omgjengelig, ha litt humor, man må være blid mot folk og forstå når folk er veldig opptatt, og at ting kan ta litt tid.. Ikke gå rundt å være tverr og sur, da får man ingenting til». For deretter å konkludere med at relasjonell kompetanse handler om «samarbeidskompetanse», om å yte støtte og forsøke å forstå hvilke situasjoner medarbeiderne befinner seg i til enhver tid.

Gjennom de to informantens beskrivelser får vi fram Noyes (2006), Spurkeland (2017) og Wennbergs (2001) perspektiv, når det kommer til å ta utgangspunkt i seg selv som et verktøy i møte med andre. I tillegg fremhever den ene informanten det å se etter hva som ligger bak atferden, som Carl og Egeland (2021) mener er en sentral lederevne. Spurkeland (2017) og Carl og Egeland (2021) mener at menneskekunnskap og spesifikk kjennskap til de du leder, øker sjansene for å kunne se og forstå atferden i situasjonen i lys av tidligere individuelle erfaringer, og kontekstuelle rammer spesifikt for det enkelte individ. Ved å ha et utvidet perspektiv utover det som skjer i øyeblikket og kjennskap til enkeltindividene, kan man foreta bedre valg på kort og lengre sikt.

En tredje informant sier at relasjonell kompetanse:

Det handler om å investere i mennesker. Det handler om å kjenne medarbeiderne dine. Kjenne de sterke sidene til medarbeiderne, kjenne de svake sidene til medarbeiderne. Altså på godt og vondt, slik at du klarer å sette dem i situasjoner som de takler best mulig, samtidig som at de opplever at det er «interesting».

Informanten over gir uttrykk for et personlig ledelseskonsept, «det å investere i mennesker», noe som fordrer en kostnad og et håp om avkastning. Det tar tid å skape, opprette og vedlikeholde relasjoner, i så måte blir det langsiktige, kontinuerlige og tidskrevende aspektet trukket inn i mellommenneskelig arbeid i praksis. Informanten peker også på viktigheten av å kjenne de du skal lede, et syn som allerede nevnte Spurkeland (2017) og Carl og Egeland (2021) gir uttrykk for, og som vi kan kjenne igjen hos Andreassen og Wadel (2001) også. Andreassen og Wadel (2001) vektlegger at ledere må holde medarbeiderne sine i flytsonen, og for å få til det må lederne observere medarbeiderne sine slik at de lærer dem å kjenne, og blir i stand til å veilede og tilpasse oppgaver og samspill. Som et verktøy for å hjelpe ledere med å analysere og justere sine medarbeideres situasjon,

har Andreassen og Wadel (2001) utviklet flytsonemodellen hvor ideen er å balansere ferdigheter med utfordringer som fører til utvikling og godt samspill. Mens Spurkeland (2017) har utviklet de 5 f-ene og relasjonskartleggingsverktøy, for å prioritere egen innsats ut ifra hvor innsatsen gir størst verdi.

Beskrivelsene til informantene av hva relasjonell kompetanse er, fremstår så langt forenklet og subjektiv, samtidig som at flere får frem deler av hva relasjonell kompetanse handler om, altså å få til samarbeid. Siste informant sier at relasjonell kompetanse er «... å ha forståelse for folk, for samspillet mellom folk, og hva det er som påvirker». Hva som foregår mellom henne og en relasjon, samt i relasjoner folk imellom. Hun sier at «... jeg øver stadig vekk på å prøve å lytte ut hva det er som blir sagt mellom linjene, språk, kroppsspråk, måte å være på», og oppsummerer med å si at: «*Relasjonell kompetanse for meg er å se, og forstå sine omgivelser, menneskene rundt seg, hva som skal til for å få disse menneskene til å yte ekstra, eller forstå hvorfor de plutselig ble så bakpå*».

Sistnevntes forståelse av relasjonell kompetanse er mer omfangsrik og minner i større grad om teoretiske definisjoner av relasjonell kompetanse. Denne informanten er også den eneste i utvalget med master i organisasjon og ledelse, og kan av den grunn ha kjennskap til et større fagspråk innenfor det organisasjonsfaglige. Hennes beskrivelse av begrepet favner videre enn avgrenset til situasjon eller spesifikke grupper, som andre informanter tok utgangspunkt i, og ligner på Spurkeland (2017) og Carl og Egelands (2021) forståelse av konseptet når det kommer til oppmerksomheten på de du samhandler med, slik at man evner å vedlikeholde eller reparere kontakten ved å justere egen atferd hensiktsmessig. Informanten ser også ut til å dele Andreassen og Wadels (2001) perspektiv på at lederen trenger å se på samspillet mellom leder og medarbeider, og også mellom andre aktører i situasjonen og derfor på samspillet som helhet. Hennes forståelse kan også minne om Carl og Egelands (2021) beskrivelse av begrepet *mentalisering*, når hun snakker om å tolke de nonverbale signalene for å forstå det underkommuniserte.

Ifølge Carl og Egeland (2021) krever *mentalisering* at du er bevisst, forstår, og kan regulere egne følelser, samtidig som at du kan lese og forstå andres emosjonelle tilstand. De tar blant annet utgangspunkt i kunnskap om, og tolkning av følelsesuttrykk som verktøy for å tilpasse seg situasjoner adekvat, og justere egen atferd slik at kontakten med de du samhandler med kan opprettholdes. I så måte minner begrepet *mentalisering* om essensen av det omdiskuterte begrepet *emosjonell intelligens*, som ifølge Wennberg (2001) er: «*Evnen til å tolke og forstå våre egne ekte følelser og derav trekke adekvate konklusjoner. Av dette følger*

evnen til å tolke og forstå andre menneskers følelser og trekke adekvate konklusjoner av dem» (s. 22).

Det at noen får til å utdype teoretiske begreper tydeligere enn andre, trenger ikke å være bedre, så lenge resultatet av deres handlinger, deres atferd, er god nok. Det hjelper som kjent lite å kjenne til teorien om du ikke klarer å anvende kunnskapen i praksis. Samtidig kan teoretisk kunnskap bidra til videreutvikling, ved å kognitivt forstå og ordsette hva det er som virker, eller ikke virker, i situasjoner og i relasjoner, og hvordan en selv bidrar til det resultatet. Spesielt vil det være nyttig i de tilfellene man opplever som vanskelig eller uklare, i de relasjonene som ikke «flyter», noe flere informanter medgir at de kjenner seg igjen i. Ved å spesifikt skjønne hva det er som bidrar til at noe ikke fungerer i relasjonen, vet man hva det er som trenger å justeres eller endres, og man får mulighet til å gjøre noe med det, bevisst.

5.3.2 Hva gjør informantene for å skape, vedlikeholde og opprettholde relasjoner?

På spørsmål om hva informantene gjør for å skape, vedlikeholde og opprettholde relasjoner, vitner svarene de gir om at informantene har en rekke ulike strategier ledet av hva som er viktig for den enkelte. Konkret fremhever de betydningen av å være tett på, oppsøke relasjonene jevnlig, sørge for å kjenne til personene utover deres formelle kompetanse, kjenne sin stillings funksjon i situasjonen, være synlig, men unngå å bli masete, bruke humor, bidra til en lett tone, ta hensyn til ulike personligheter, se interaksjonen med andre mennesker som en mulighet til læring, og å sørge for å unngå unødvendig avstand ved å tilpasse sitt språk slik at det fremstår alminnelig.

En informant sier at han har jevnlig møter, noen ganger daglig, andre ganger ukentlig, og at han stadig vekker er ute hos underavdelingene sine for å høre hvordan det går, tilrettelegge for dialog med de han har ansvar for, delta på evalueringer i avdelingene, gi tilbakemelding, og stille seg til rådighet. En annen informant gir uttrykk for det samme, hun sier at: *«Jeg er veldig tett på mine folk, men jeg er også tett på videre i organisasjonen».*

Andreassen og Wadel (2001) hevder at det er først i relasjon med andre, man kan observere samspillet mellom de man er leder for, og dermed spotte utviklingspotensial ved den enkeltes relasjonelle ferdigheter i samspill. Med andre ord å tale om det er ikke nok, det må også bevisstgjøres og øves på. For enhetsledernes tilfelle kan det bety å observere avdelingsledere i samspill med medarbeidere, avdelingsleder i samspill med andre avdelingsledere, eller samspill mellom avdelingsleder og brukere, for så å gi tilbakemelding og eventuelt veiledning på samspillferdigheter. I så måte gir det mening å være tett på, og å

oppsøke de ulike avdelingene for å foreta observasjoner som kan avdekke utviklingsmuligheter, men også for å få bedre innsikt i det som foregår i organisasjonen.

Samtidig er det en fare for at enhetslederens tilstedeværelse kan oppleves som overvåking, spesielt hvis avdelingslederen ikke er innforstått med hvorfor enhetslederen er til stede. En overordnet skal også drive med kontroll (jf. prinsippal-agent-teori, Opstad, 2020), men ikke mer enn nødvendig. Mye ubegrunnet tilstedeværelse kan bli oppfattet som mistillit, noe som er uheldig da det kan skape bekymring og ta bort fokus fra tjenesten man skal levere. Når søkelyset på tjenesteproduksjonen svekkes, kan det resultere i dårligere prestasjoner enn hva potensialet tilsier, og vi havner raskt i en uheldig spiral. Dermed blir en leders evne til å forstå hva som skjer med den andre i samspillet viktig (Carl og Egeland, 2021), slik at han kan ta nødvendige grep for å bidra til godt samspill (Spurkeland, 2017), og at det overordnede fokuset forblir på verdiskapning (Moore, 1995). En av informantene sier at når hun går videre i organisasjonen kaller hun det for læring, og gjør det for å bli bedre verbalt i møte med det politiske, bli oppdatert på nye faguttrykk og ideer. Hun sørger også for å respektere sine medarbeideres stilling i organisasjonen, ved å respektere de hierarkiske linjene.

Når jeg går videre i organisasjonen, må jeg passe på at jeg ikke blir et sånt irriterende moment, altså at jeg hopper over et ledd. For den andre lederen er det forferdelig irriterende. Og har jeg en ide så går jeg til min nærmeste leder, og ikke forbi de naturligvis. Jeg har veldig mange ideer, og så er jeg veldig forsiktig med at jeg ikke blir masende.

Hun sier hun er «... opptatt av å bruke et alminnelig språk, og fortelle helt konkret hva vi gjør i hverdagen» og på den måten unngå «floskler og tomprat». Hun fremhever også viktigheten av å opprettholde relasjoner utenfor egen enhet og kommuneadministrasjon, i tråd med samfunnsutviklingen.

I dag så er du jo helt avhengige av det relasjonelle. Relasjoner med festivaler, med næringsliv, med handel, med bankfond, med politikere, med ressurspersoner, de som har ideer ... ja, du er nødt til å ha veldig, veldig store ører.

På spørsmålet om hva informantene gjør for å skape og opprettholde relasjoner svarer en tredje informant at «Jeg er meg selv. Jeg er opptatt av at folk skal lykkes», og at det må være lov å feile. Å opptre autentisk, gjennom å være seg selv som strategi for å opprettholde relasjoner, forutsatt at man opptrer oppmerksomt og respektfullt i møte med andre (C.C.

Wadel, 2007), er ifølge Carl og Egeland (2021) en god strategi. De skriver at: «*Det paradoksale er at vi mennesker knytter oss til mennesker som tør å være seg selv med sine menneskelige feil og mangler*» (s. 61). Å tørre å være seg selv som man er, krever relasjonelt mot, noe Spurkeland (2017) er opptatt av, forutsetter en tro på sårbarhetens kraft som forsker Brene Brown (2012) mener man ikke kommer utenom, og en trygg selvfølelse som psykolog Sondre Risholm Liverød (2016) skriver om. Å prøve å være noe man ikke er, vil stride imot egne verdier og ikke fungere på lang sikt (Busch, 2012, Carl og Egeland, 2021). Å være seg selv er med andre ord godt for individet og samtidig relasjonsskapende, så lenge man tar hensyn til de i rundt seg.

Flere av informantene er opptatt av å bruke humor og bidra til god stemning, noe de deler med Spurkeland (2017) som mener at å spre positiv energi er viktig i ledelse. En informant sier det slik:

... det er også en verdi og ha det hyggelig når man er på jobb. Det går fint an å gjøre en god jobb og samtidig ha det hyggelig, men det er mye verre motsatt. Du gjør sjelden en god jobb hvis du ikke har det hyggelig. Da må du finne på noe annet.

I intervjuene som helhet, finner jeg utsagn som vitner om informantenes interesse for og oppmerksomhet på andre i form av å lytte godt, være tett på, forsøke å forstå hva som skjer med den andre, tilpasse seg, og opptre konstruktivt. En av informantene sier direkte at han er opptatt av å vise sine medarbeidere at han kjenner de, sette seg selv i situasjoner der han kan vise de nettopp det, slik at medarbeiderne får en opplevelse av at han ser deres situasjon. En slik tilnærming minner om hva Andreassen og Wadel (2001), samt Spurkeland (2017), snakker om når de fremhever viktigheten av å kjenne sine medarbeidere som grunnlag for ledelse. Informanten tror at det er viktig at ledere utfordrer sine ansatte til å komme med egne svar, fremfor at han som leder hele tiden gir de svar, både for å styrke egne ansattes tro på sin kompetanse, men også fordi en leder ikke har alle svar. Han mener at en som leder må være litt undrende, spørre: «*Hvordan vil du løse det her? Hva vil du ta tak i? Og underveis, være med i prosessene, likegodt stille de gode spørsmålene som å ha de riktige svarene*».

Hetland (2013) hevder at forskning viser at de tre basale psykologiske behovene for *autonomi, kompetanse og tilhørighet*, ser ut til å være essensielle for oss mennesker, noe det virker som at informantene deler bevisst, og ubevisst. Særlig kommer det til uttrykk i eksempelet over med informanten som gir uttrykk for at han er opptatt av å vise sine medarbeidere (oppriktig) interesse, at han anser de som kompetente og viser det ved å

etterspørre deres mening. Ved å utfordre dem, bidrar han til deres personlige utvikling. Som bieffekt, kan det tenkes at han samtidig styrker de ansattes opplevelse av å høre til på arbeidsplassen, noe som sammenlagt utgjør «de basale psykologiske behovene» nevnt over.

5.3.3 Hvilken betydning har samhandling generelt for ledelse av kommunal kultursektor?

Informantene gir samlet sett uttrykk for at samhandling er viktig i egen enhet, så vel som mellom enhetslederne, enheter i kommunen og andre aktører. Kommunes enheter er en del av et fellesskap med forvaltningsansvar for ulike fagområder, og utgjør i så måte et stort felles «vi». Kommunene skal styres med tanke på helhet, og drives i all hovedsak av de samme skattepengene ut ifra det samme generelle samfunnsoppdraget som andre offentlige organisasjoner.

En informant som er svært opptatt av å samarbeide på tvers, mener at man som ansatt i en kommune må sørge for å kjenne sine kollegaer utover sin enhet, noe hun opplever at ikke alle ansatte er like oppmerksomme på når hun besøker andre kommuner. Informanten har inntrykk av at NAV ofte blir en «klassisk isolert post» i enkelte kommuner, hvor flere blant de kommunalt ansatte ikke vet hvor er eller har særlig kjennskap til. Hun sier at: *«Og der sitter det veldig høy kompetanse. Stor kvinneandel. De kan alt om sårbarhet. De kan alt om familiene som sliter. Men ingen bruker kompetansen, av resten av kommunen. Men det er jo gull. Det er jo gull!»*. Også helse og omsorg, mener hun fort blir en ensom satellitt som har nok med seg selv. *«Det er jo et fagområde som er helt nødt til å tenke helt nytt, hvis ikke blir det ikke noe igjen til kloakkrør, kultur eller annet»*. I hennes mening vil det å samarbeide på tvers øke sjansene for å få til et best mulig resultat, et best mulig tjenestetilbud til befolkningen, noe som krever kjennskap til mulige samarbeidspartnere. Hun bemerker at: *«Det er litt rart hvis samme bedrift ikke kjenner hverandre. Særlig når man er avhengig av hverandres kompetanse»*.

En annen informant forteller at de som enhet står i små og store utfordringer til enhver tid, hvor de trenger bistand fra de ulike enhetene. Det kan være i forbindelse med personal, teknisk eller direkte samarbeid om en felles oppgave. Han sier at det å ha samarbeidskompetanse, og å ha gode relasjoner til alle delene av kommunen blir avgjørende for å få arbeidet til å flyte godt. Han hevder at hvis relasjonen i utgangspunktet er god, får man den hjelpen man trenger av de ulike enhetene, når deres kompetanse trengs. Det kan se ut som at det å jobbe med det sosiale samspillet i organisasjonen er verdiskapende i seg selv.

Til tross for at møtestrukturer varierer fra kommune til kommune, gir informantene uttrykk for at deltakelse i et overordnet leder-forum, har stor betydning for enhetslederne. En informant forteller at kommunedirektørens ledergruppe møter hverandre ukentlig, noe hun opplever som utviklende da de både veileder og bruker hverandre. En annen informant forteller om hvordan kommunedirektøren deres har lagt til rette for god samhandling i sin kommune gjennom et felles studieløp, noe informanten opplevde gav store gevinster for ledergruppen. Han forteller at:

Alle vi gikk til samme type utdanning, og det tror jeg må mange vis er riktig. Ikke bare på grunn av utdanninga, kanskje minst på grunn av utdanninga, men mest for det å skape et fellesskap, skape en felles forståelse, ikke være sånn at vi sitter på hver sin tue og grabber til oss de pengene som finnes, men at vi hele tiden opplever at vår kommune, det er en organisasjon. Det er ikke en haug med virksomheter som tilfeldigvis er i en organisasjon. Vi er en helhet. Og den forståelsen, gjennom et sånn felles språk som ei sånn felles utdanning gir, enten du jobber som sykepleier, jobber i skolen, med planlegging og teknisk eller hva du gjør. Det å ha en sånn type felles språk, det tror jeg er kjempeviktig. Og det å kjenne hverandre på en måte som gjør at du tør å ta telefonen til de, det tror jeg er viktig. Så det og på en måte skape en sånn helhetskultur, der folk ser helheten, og ikke bare seg selv, det tror jeg er kjempeviktig.

5.3.4 Hvordan opplever informantene samhandlingen i enheten sin?

Informantene gir samlet uttrykk for at de opplever samhandlingen som varierende, fungerende eller god, uten at det er like lett for alle informantene å beskrive samhandlingen eller peke på hvorfor den er fungerende eller god. Da jeg kun intervjuer enhetsledere, kan ikke empirien svare på hvorvidt eller i hvilken grad øvrige ansatte er enig i at samhandlingen i enhetene er varierende, fungerende eller god. Dessuten hvordan noe oppleves for en person, kan være annerledes hos en annen person i samme enhet av flere grunner. Ulike roller har ulike utfordringer, muligheter og relasjonelle forbindelser som de er mer eller mindre avhengige av, for å løse sine oppgaver. Til sammen er det flere faktorer som spiller inn på opplevelsen av samhandling. Hvordan man opplever noe er gjerne subjektiv med andre ord, og til en viss grad avhengig av hvor du står, og derfor hva du ser og opplever.

Informanten som forteller at hun opplever samhandlingen internt som både god og mindre god, tror at de fleste er oppmerksomme på samhandlingen, da «... *vi har snakket såpass masse om det*», men fra å tale om det, til å få det til i praksis, sier hun er noe annet. Hun mener at ens egne individuelle og fagspesifikke særheter, som gjør at virkeligheten ser forskjellig ut, gjør at man ikke nødvendigvis har så mye å hente fra hverandre hvis man står overfor veldig forskjellige problemstillinger. Likevel, av og til så finner man noe felles, og da løser det. For å finne dette «noe felles», opplever informanten at det hjelper å ha strukturer som krever at de møtes. Hun sier at «... *det at man faktisk deler kunnskap, at det er et rom der man kan få høre hva de andre holder på med som gjør at man åh.. da kan vi gjøre sånn. Og det rommet der, er det jeg prøver å få til*».

Samme informant oppgir at hun erfarer at samhandlingen internt varierer mellom avdelinger, og mellom folk, og opplever at noen har mer relasjonell kompetanse enn andre. C.C. Wadel (2007) snakker i likhet med Andreassen og Wadel (2001) om komplementære ferdigheter, altså at det ikke er tilstrekkelig at den ene parten er god, hvis den andre ikke skjønner hvordan å delta konstruktivt i samhandlingen. Han sier at: «*I alle samhandlingssituasjonene synes godt samspill å være avhengig av den enkeltes evne til å være oppmerksom på den andre, tolke andres atferd og kunne gjøre justeringer i egen atferd i forhold til dette (Wadel 2007, s. 70)*. Det gjør samspill komplekst, siden individenes forståelse av hvordan man opptrer i relasjon med andre er skjult før man møtes, samt at man ikke nødvendigvis vil dele samme oppfatning etter at man har blitt litt kjent heller. Faktorer som avhengighetsgrad mellom relasjonene, motivasjon for samspill og moralsk kompass, vil spille inn på samhandlingen i tillegg til overordnede faktorer som organisasjonskultur og ledelse.

For flere av informantene er det vanskelig å beskrive hvordan de jobber med samhandlingen i praksis, da det virker som det skjer intuitivt parallelt med å fylle oppgaven man konkret holder på med, fremfor spesifikt å trene på samhandling for seg selv. Andreassen og Wadel (2001) hevder at *ledere ikke trener på ledelse*, kan det være at det ikke er så vanlig å trene på samhandling særskilt i arbeidslivet også? At det tas for gitt at det er noe arbeidstakere og ledere skal mestre uten trening med de du skal samhandle med?

Miland og Kleppe (2019) oppgir i rapporten «*Organisering og kompetanse i kommunal kultursektor*», at det er lite utskiftning blant kommunale kulturstillinger i mellomstore kommuner. Dersom flertallet i enheten har jobbet der lenge og trives med det, kan enhetene ha funnet en rytme som fungerer for dem, som tas for gitt, nettopp fordi samhandlingen fungerer, og det ikke er et presserende behov for større endringer, kurs, eller seminarer hvor man setter arbeidsoppgaver på pause og jobber med samhandlingen i gruppen.

En av informantene sier at: «... i personalkonflikter så blir det ofte persistert at man trenger ikke å være venner for å jobbe sammen, men man må respektere hverandre og oppføre seg. Et arbeidsmiljø er avhengig av alle som jobber på stedet». Det er et eksempel som taler for at det kan være noe å hente på å jobbe mer bevisst med samspeillet, siden noen personalkonflikter utvikler seg til nærmest fastlåste situasjoner hvor tilliten blir tynnslitt, eller brutt, noe som kan få konsekvenser for verdiskapelsens potensial i enheten. En personalkonflikt opptar gjerne også de som er i rundt personene det gjelder, og kan i verstefall prege arbeidsmiljøet som helhet med de konsekvenser det får for oppmerksomheten på hva man egentlig skal produsere.

5.3.5 Hva mener informantene kjennetegner ansattgruppa si?

Når informantene blir bedt om å beskrive hva som kjennetegner ansattgruppa si svarer to av informantene nokså likt. Den første informanten trekker frem sine ansattes genuine interesse for sitt fag, mens en annen sier det slik: «Det som jeg tenker kanskje er et fellestrekk for dem, er at de har et stort engasjement for sine områder». Videre blir det fremhevet at ansattgruppa stort sett er gode til å lytte til hverandre, og vise engasjement for hva de andre holder på med som positive egenskaper ved kollegiale. Også en tredje informant deler en lignende opplevelse av sine ansatte. Hun sier at avdelingene for det meste er flinke til å anerkjenne samarbeid, noe hun opplever bidrar positivt på samholdet. «Det er alltid hyggelig og bli nevnt. Og det er man flinke til og rause til, på tvers». Endog mener hun at det som kjennetegner hennes enhets ansatte mest, er at de samarbeider på tvers, og at de ser og skjønner helhet. Den fjerde informanten opplever at det som kjennetegner sin ansattgruppe er at de er «trygge på hverandre og er kreative». Han mener at en av de viktigste kjennetegnene ved sine ansatte er «at de tørr». «De tørr å ta på seg oppgaver som de ikke har gjort før. De tørr å prøve ut nye ting. De tørr å være kreative og utvikle tjenesten sin».

Kort fortalt trekker informantene fram noe ulike kjennetegn ved sine ansatte, hvorav to vektlegger ansattes høye engasjement, speiler de andre informantenes svar til en viss grad ideene lederne selv gir uttrykk for å holde høyt, i form av egne ideal for offentlig forvaltning eller det å være menneske eller leder i samfunnet. Nettopp det er interessant siden det kan tyde på at medarbeidere og ledere deler samme ideal, eller at informanten ser og sier hva han ønsker er tilfelle. Det kommer ikke fram av empirien hvorvidt lederen har tatt med seg ideen inn i organisasjonen, eller om ideen allerede var i organisasjonen da lederen kom. Ideer kan

også ha tilkommet underveis som en del av samfunnsånden og etter hvert blitt internalisert av enkeltindivider, videre av enheter, og kanskje blitt spredt til organisasjonen som helhet.

5.3.6 Hvilke ideer og andre aspekter er med på å regulere samhandlingen i enhetene informantene er ledere for?

Under intervjuene gir informantene uttrykk for flere ideer og andre aspekter som regulerer samhandlingen, hvorav noen virker felles for flere av dem og andre er fremtredende for den enkelte informant. En informant mener at samhandlingen først og fremst reguleres av samfunnsoppdraget, altså hvorfor organisasjonen er til, samt enighet om hvilke mål de jobber etter. Informanten gir dermed uttrykk for at det er de strukturelle aspekter som formål og mål, eller deler av «spillereglene» og «systemet», som Andreassen og Wadel (2001) snakker om, som utgjør plattform for samspill å bygge på. Videre erfarer informanten at felles identitetstrekk, som stort sett genuin interesse for faget, og stolthet over å få være med på å skape kulturopplevelser, i tillegg til omgivelsesfaktorer herunder gode og moderne lokaler, virker positivt på samhandlingen medarbeiderne imellom.

Derimot, hva medarbeiderne konkret gjør som virker godt på samspillet, er det vanskelig å svare på for denne informanten utover å henvise til å ha folkeskikk. Selv tror informanten på å delegere ansvar, oppføre seg ordentlig, og respektere avdelingsledernes råderett over sitt område. *«Jeg blander meg ikke inn i de valgene de gjør, innenfor det fagområdet de har ansvar for, men jeg stiller meg til rådighet for å bidra»*. Han deltar på evalueringer, oppsøker de jevnlig, i tillegg til faste og spontane møter.

Informanten gir flere ganger underveis i intervjuet uttrykk for at han verdsetter takhøyde, og har tillit til at de som står der skoen trykker mest sannsynlig vet best hva som skal til for å håndtere situasjonen best mulig. På kinoen i hans kommune er de ansatte frie til å gi gratisbilletter etter egen vurdering hvis et besøk ikke går som det skal, uten å konsultere overordnede. Han sier at: *«... en må stole på at de som skal gjennomføre ting, gjør det de skal både innenfor kommuneadministrasjonen, de ansatte som jeg har ansvaret for, og også når vi gir tilskudd»*. Han gir dermed uttrykk for at tillit til hverandres kompetanse og gjennomføringsevne, er viktig i deres enhets samspill, noe også Andreassen og Wadel (2001), samt Spurkeland (2017) også tror på.

I en annen kulturenhet er det det store «vi-et» som fremstår som overordnet regulerende. Informanten forteller at i hennes enhet er det ikke noe som heter meg og mitt. Vi har samme mål, og det handler om å forfalte menneskenes felles-ressurser på best mulig måte, innenfor alle områdene tillagt kommunen å forvalte. Som i tilfelle med informanten over,

viser også denne informanten til samfunnsoppdraget som regulerende. Hun hevder at i hennes enhet er fagområdene helt integrerte. Når avdelingsgruppelederne månedlig samles, har de møter på opptil 2 timer, og da er det utvikling som er på agendaen: «... hva er det vi kan få til bedre, større osv.», ikke informasjon. «Informasjon tilrettelegger vi på annet vis, der har vi forskjellige typer programvare vi kan dele». Møtet ser fagområdene i enheten under et, åpner sine budsjetter, og flytter penger mellom seg så lenge det er formålstjenlig for fagene involvert. NAV kan bidra med musikkterapi i kulturskolen, eller til lærebøker ved Biblioteket.

Vi ser at det er mye avbrutt utdanning. Og en lærebok i dag koster 800 kroner. Hvis vi har de bøkene på biblioteket, er det et spleiselag mellom NAV, Bibliotek og integrering for eksempel. Sånn at vi ser budsjettene på tvers, fagene på tvers. Vi er ikke opptatt av meg og mitt.

I tillegg til det store «vi-et» og samfunnsoppdraget, viser hun også til kommunens etikkarbeid som regulerende. Hun sier at: «Vi har jo jobbet ganske aktivt i hele organisasjonen med etikkplakat og lederplakat». I den forbindelse har de snakket mye om å unngå diskriminering, skape bevissthet slik at «...vi ikke sitter med sånne rare holdninger eller gamle holdninger». Så å minne på etikkplakaten, ta den opp der det er naturlig, som ved rekruttering, i medarbeidersamtaler, eller i møte med politikerne, er de opptatt av. Hun sier at:

Det dreier seg om å hele tiden bevisstgjøre seg selv, det er ikke noe man gjør en gang, det må det kontinuerlig jobbes med. Man må lese seg opp, følge med, og være åpen for å ta imot konstruktiv kritikk på seg selv og andre, bare den er konstruktiv.

En tredje informant opplever at det er viktig å snakke om verdier for å sørge for god samhandling, internt kollegaer imellom og i møte med brukere av tilbudet. Med verdier tenker han på det å ta opp temaer som hvordan man møter folk på en god måte, relatert til situasjoner man gjerne møter på som en del av kulturenheten, som for eksempel: «Hva er viktig for oss når vi snakker med våre kollegaer? Hva er god service? Hva er det å ta imot folk på en ordentlig måte når de kommer på kulturarrangement?». I tillegg tror han på å ta ting før de eskalerer, fordi noe som skurrer forsvinner ikke nødvendigvis av seg selv, det kan vokse seg større. Informanten mener også at ordet fanger, slik at eksempelets makt gjelder. Han mener man må opptre i samsvar med hva man sier, og tror at: «Hvis du selv er en hestkuk, da blir de ofte det de du leder også». Det å være et godt forbilde, er flere informanter inne på. En sier det slik:

... jeg prøver å være overfor dem, sånn som jeg ønsker at de skal være overfor sine medarbeidere, som er på jobb ute på stedet. Så jeg håper at det ansvaret og myndigheten jeg gir de, at de viderefører det også videre nedover i organisasjonen.

Informantene gir uttrykk for å være klar over at det de gjør, påvirker de som er i rundt seg, på ulikt vis. Noen av informantene bruker den erkjennelsen til å regulere, i form av å peke på hvilken kvalitet som skal oppnås, eller for å justere perspektiv hos medarbeidere som «mister» det store bilde. Gjennom intervjuene som helhet kommer det frem at de fleste informantene er opptatt av å skape trygghet, utvise mot og det å være åpne og redelige i møte med andre. Psykologisk trygghet er et begrep som har vært i vinden i noen år, og som flere mener er vesentlig i utviklingen av gode samspill på jobb. Professor Amy Edmondson (1999) definerer psykologisk trygghet som: «... *a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking*» (s. 350). Dette innebærer at gruppen som helhet har en opplevelse av at vi som gruppe vil hverandre vel, respekterer hverandre og at det er trygt å være seg selv, også når man gjør feil, uten fare for å bli latterliggjort. Grad av psykologisk trygghet bygger på tillitt mellom deltakerne i gruppa som helhet, fremfor enkeltvis.

Siden psykologisk trygghet er knyttet til et fellesskap, fremfor et individ, betyr det at alle individene i gruppen er med på å påvirke gruppens grad av psykologiske trygghet. Andreassen og Wadel (2001) ser på relasjonelle ferdigheter som delferdigheter, noe som krever at man er to for å gjøre hel. Det er et perspektiv som samfaller med psykologisk trygghet da det ikke er noe som en har, men er noe som deles mellom individene i gruppen. At det er felles, gjør ikke lederens atferd mindre viktig, da lederen har en fremtredende posisjon som overordnet med mulighet til å belønne og sanksjonere. Hennes oppførsel, eksempel og reaksjoner på forhold som har med det psykososiale miljøet og samspillet mellom folk å gjøre, får en sentral betydning i forhold til utvikling av psykologisk trygghet (Edmondson og Lei, 2014).

Flere av kommunene har «kommune-verdier» som ligger åpent på kommunenes hjemmesider, altså fellesverdier for hele kommunen, uten at noen av informantene gir uttrykk for at de opplever kommune-verdiene som så veldig operasjonelle. Ingen av informantene gjenga hva de kommunale verdiene spesifikt var, på spørsmål om hvilken plass verdier har i organisasjonen. En av informantene peker direkte på kommunens etiske plakat, samt den felleskommunale prosessen som har ført til plakatene etikk og leder, som reelt regulerende for samhandlingen når hun blir spurt om verdier. Informantens kommune har nedskrevne verdier

også, men det er de etiske føringene hun trekker fram når jeg spør. En annen informant har i løpet av sin periode som kommunalt ansatt, opplevd at kommunen som helhet har lagd kommune-verdier to ganger, og forteller at:

For kommunen så jobbes det med det nå. I den prosessen ved å velge verdier, så har jo vi hatt gjennomgang med alle ansatte på kultur for å bidra til den prosessen. Jeg kan kanskje ikke si at det ligger fremst i panna i vårt daglige arbeid. Det må jeg nok innrømme at det ikke gjør. Det er sjeldent vi har tatt opp de verdiene i personalmøter osv., utenom når vi skal velge nye verdier nå da.

At verdier blir eksplisitt uttalt og nedskrevet, mener Busch (2012) er viktig fordi da finnes overordnet kunnskap om hvordan å samhandle i organisasjonens struktur, noe som kan hjelpe nytilsatte med raskt å få innblikk i hvilke idealer samhandlingen ved arbeidsplassen er tuftet på, men også å bedre kommunikasjonen mellom ansatte som vet hvilke verdier som gjelder, helt konkret, og derfor hva som forventes.

Mellommenneskelig samhandling kan vanskelig gjengis i sin fullhet i tekst da fysisk tilstedeværelse og det nonverbale faller bort, men tekster kan fungere som et bidrag og som felles hukommelse, hvis de anvendes, diskuteres og justeres med tiden. Busch (2012) sier at verdier fungerer som et underliggende konsept, et latent begrep, «... som påvirker individenes vurderinger, uten at de nødvendigvis er seg det bevisst» (s. 32). I informantenes tilfelle, kan det se ut til at de interne og implisitte sub-kultur-verdiene, er mer reelle enn de som kommunen som helhet hevder å ha, samt at etiske retningslinjer trolig spiller en regulerende rolle.

Etiske retningslinjer vil ofte være tuftet på verdier som samfunnet holder høyt. I norsk offentlig sammenheng i samtiden, vil det være demokratiske verdier. Kan det være at de etiske retningslinjene regulerer nok, og gjør konkretisering av felles-verdier på kommunalt nivå overflødig? Hvorvidt det er tilfelle eller ikke, svarer ikke denne empirien på, og er utenfor problemstillingens avgrensning. Det vil trolig likevel være relevant å være seg bevisst hvilke verdier som finnes eller mangler i organisasjonens enheter, slik at man kan ta tak i roten av uønsket atferd, ved å påvirke den moralske plattformen medarbeiderne handler fra, gjennom å eksplisitt formidle hva organisasjonen skal stå for.

5.3.7 Oppsummering

Gjennom utdragene fra intervjuene har jeg forsøkt å vise hvordan informantene forstår relasjonell kompetanse, og hvordan det kommer til uttrykk. Det empirien først og fremst vitner om er at forståelsen av begrepet er noe uklart, og praksisen slik den oppgis av lederne fremstår subjektiv. Forståelsen virker å være farget av egne personlige overbevisninger, knyttet til hva hver enkelt enhetsleder mener må til for å drive sin enhet godt, først og fremst i den konteksten de befinner seg i. Det kan se ut til at de relasjonsfremmende virkemidlene som blir brukt, kan være felles for flere av dem. Herunder det å sørge for jevnlig kontakt, skape dialog, være synlig og tilgjengelig, vise interesse, tillit og nysgjerrighet, samt å opptre redelig.

Hvordan informantene arbeider med samhandling i sin enhet virker intuitiv, i noen grad tilfeldig, og lite strukturert. En av informantene gir uttrykk for at han jevnlig jobber med samhandlingen i enheten, hos andre skjer det mer indirekte gjennom modellering i kombinasjon med å minne på samfunnsoppdrag, mål eller regelverk. Det jobbes også med samhandling under andre typer «knagger» som for eksempel relatert til kundebehandling. Ethiske regelverk og prosesser for å forme eller justere regelverk og verdier, er også med på å sette søkelys på samhandling, samt hva som forventes eller kreves av de som jobber med kommunal forvaltning.

Vi får gjennom informantenes utsagn innblikk i samhandlingens kompleksitet og ulike overordnede ideer lederne tror på, samt noen felles ideer som flere av informantene synes å dele. Ideer vandrer og skyller over organisasjoner, hvorav noen setter sitt preg på jobbsamspill flere steder som f.eks. konseptet «psykologisk trygghet», som de fleste informantene er inne på. Forståelsen av at et samspill er avhengige av flere parter for å fungere, i tråd med Andreassen og Wadel (2001) og C.C. Wadel (2017) syn, samt betydningen av å være oppmerksom og nysgjerrig på den andre som Spurkeland (2017) og Carl og Egeland (2021) vektlegger, kommer også fram hos noen av informantene. Oppfattelsen av å være en organisasjon, en helhet, virker som en forståelsesramme alle informantene deler. Samtidig kan eksempelet med manglende implementering av verdi-konseptet, vitne om at det å fungere som en helhet i praksis, med hele kommuneadministrasjonen, ikke er like lett.

6 Avslutning

I denne undersøkelsen har jeg forsøkt å besvare hvordan kultursjefer *med* suksess forstår ledelse i et relasjonelt perspektiv, samt hvordan dette kommer til syne i beskrivelse av praksis. Håpet er at innsikt i forståelse og praksis hos ledere med gode resultater målt gjennom Norsk kulturindeks, kan bidra til bedre kulturforvaltning ved at ledere inspireres til å reflektere over egen posisjon og forforståelser, for å avdekke mulighetsrom og utviklingspotensial. Jeg vil starte med en oppsummering av undersøkelsens funn, for så å diskutere om resultatene av undersøkelsen kan bidra til bedre kulturforvaltning i kommunene. Avslutningsvis vil jeg gi en kort anbefaling på bakgrunn av denne undersøkelsen, samt ideer til videre forskning.

6.1 Oppsummering av undersøkelsens funn

Undersøkelsen viser at dette utvalget av enhetsledere for kultur forstår sin stillings sosiale kontekst, i tråd med Moores (1995) perspektiv som illustreres av det strategiske triangel. Informantene beskriver sin funksjon som produsenter, koordinatore og blekkspruter, altså som et nav med tråder ut i flere retninger som må hensyntas for å skape offentlig verdi. Stillingen kan sammenlignes med posisjonen og funksjonen til mellomlederen, som har overordnede, sideordnede og underordnede å forholde seg til. Hope (2015) mener mellomlederen har en sentral strategisk posisjon, noe han deler med Moore (1995), men Moore avgrensner ikke sitt syn til mellomlederen. Moore (1995) mener at den offentlige lederen generelt sett er strategisk godt plassert, derav også kultursjefen. Hvorvidt de enkelte enhetslederne for kultur i dette utvalget tar ut sitt potensial av sin strategiske posisjon, svarer ikke empirien på. Det at de scorer høyt på Norsk kulturindeks, tatt i betraktning deres lange fartstid i stillingen, samt at flere kan vise til konkrete forbedringer under sin tid som leder, tyder på at de fyller sin strategiske posisjon godt.

Empirien gir inntrykk av at informantene forstår ledelse i kommunal kultursektor som en samhandlingsprosess i likhet med Andreassen og Wadel (2001), Busch (2012), Spurkeland (2017) og Carl og Egeland (2021), som skal bidra til å nå felles mål, underlagt formelle og uformelle spilleregler i organisasjonen og samfunnet ellers. Informantene fremhever viktigheten av å jobbe helhetlig, ta ansvar, opptre som en god rollemodell, være til stede og tilgjengelig, tilrettelegge for dialog, bygge tillitt, psykologisk trygghet, og godt samspill i sitt lederskap.

Selv om det relasjonelle synes å være viktig for informantene å ivareta, synes forståelsen av begrepet *relasjonell kompetanse*, å være upresist hos flere. Hvilken betydning uklar, forenklet eller særlig individuell forståelse av begrepet relasjonell kompetanse har å si for praksis, kommer ikke fram av denne empirien. Det kan tenkes at det kan være vanskelig å forklare hvorfor man tenker som man gjør i et overordnet perspektiv, dersom man mangler språk for noe, eller forenkler for mye. Vi kan ikke observere tankene til hverandre, bare atferd, ord og handling, dermed har teoretiske konsepter noe for seg for å lette og effektivisere kommunikasjon, men bare hvis man deler samme definisjon eller gjør seg kjent med hverandres forståelse av begreper. Dersom ord og begreper unødvendig abstraheres og overkompliseres, kan konseptualisering få motsatt effekt, altså at det skaper avstand og uklarhet.

Informantene deler visse relasjonsfremmende virkemidler som det å sørge for jevnlig kontakt, gå inn for å skape dialog, være synlig og tilgjengelig, vise interesse, tillit og nysgjerrighet, samt å opptre redelig. Sammen tyder dette på at de deler noen antagelser om hva som skal til for å bygge gode relasjoner, samt forståelsen for nødvendigheten av å skape gode relasjoner for å realisere mål og å lede godt. Hvordan informantene arbeider med samhandling, virker intuitivt og fremstår noe ubevisst. Dersom det oppstår et problem, påpeker en av informantene at det er viktig å ta det før det eskalerer, mens en annen informant sier at i personalkonflikter, så understreker de betydningen av alles bidrag inn i arbeidsmiljøet. Disse eksemplene vitner om forståelsen av betydningen av god samhandling, men at samhandling kanskje ikke jobbes med på en proaktiv, systematisk måte? Kanskje er det heller ikke så vanlig å jobbe med samhandling bevisst for seg selv.

En av informantene reflekterer ved intervjuets slutt over at hva han gjør, hans lederskap, er kanskje mer bevisst enn hva han egentlig tror. Han sier at det bare ikke er tid til så mye refleksjon i det daglige på et overordnet nivå, om lederskap, slik en deltakelse i en undersøkelse som dette legger opp til. Mens en annen informant avslutter med å si at deltakelsen gav han en mulighet til å reflektere over eget lederskap.. Det at to av informantene nevner refleksjon over eget lederskap i lignende termer avslutningsvis, er interessant. Hva kan det si om ledelse, jobbhverdagens realitet og prioritering av refleksjon? Informantene er ikke teoretikere eller forskere, og har klart seg fint uten å teoretisere eget lederskap, eller å gjøre rede for det jevnlig. Kanskje kan en sterkere bevissthet rundt eget lederskap hjelpe ledere med å fremstå klarere for sin omverden med sin kommunikasjon, da de blir i stand til å eksplisitt uttrykke sin forankring i ord?

6.2 Kan undersøkelsens resultater bidra til forbedring av kulturforvaltning i kommunene?

Denne studien har tatt utgangspunkt i en fenomenologisk, hermeneutisk tilnærming som søker å forstå ledelse av kommunal kultursektor i et relasjonelt perspektiv, fremfor å måle ledelse. I fra et måle-perspektiv, kan man stille spørsmål ved studiens generaliserbarhet. Innsikt i hvordan fire enhetsledere for kultur forstår og praktiserer ledelse, kan vitne om forståelser og handlemåter som bygger opp om ledelse som gir gode resultater i lys av Norsk kulturindeks. Dog hvor mye resultatene skyldes den enkelte leder er vanskelig å si, da det er sammensatte årsaker som resulterer til høy score på kulturindeksen.

Ifølge Andreassen og Wadel (2001) vitner gode resultater om et godt samspill mellom leder og ledede, samt de ledede imellom. De anser ledelse på den ene siden som en prosess som deles mellom deltakerne, hvorav hvem som har «ballen» i øyeblikket, står i den ledede posisjon. På den andre siden ser de på ledelse i forhold til formell posisjon, som en aktivitet utført av en trener, som skal lede til at mål og visjoner realiseres, herunder å utvikle samspillende personalressurser slik at organisasjonen er god sammen når det gjelder.

Informantene selv fremsnakker å etterstrebe godt samspill til alle kanter innenfor grensene av samfunnsoppdraget. De har i tillegg lang erfaring og god kjennskap til kommunal kultursektor, noe som kan virke inn på egen trygghet i rollen og deres prestasjoner. Informantene fremstod samlet sett som sultne på å gjøre en god jobb, utvikle seg selv og sin tjeneste i tråd med samfunnsutviklingen. Deres engasjement for arbeidet, indikerer opplevelse av mestring i stillingen og motivasjon for å være i den.

Funnene fra undersøkelsen kan bidra til bedre kunst- og kulturforvaltning i kommunene først og fremst ved å belyse ledelse av kommunal kultursektor sett fra erfarne kultursjefer som synes å prestere godt i sin stilling. Informantenes forståelser, beskrivelse av praksis, individuelle overbevisninger og fellestrekk analysert gjennom teoretiske perspektiv, kan bidra til å sette i gang en refleksjon over eget lederskap, egne holdninger og forforståelse som man gjerne blir blind for over tid. Å se ting med «nye øyne», å kunne skifte perspektiv, krever bevissthet og aktivt søk etter ny kunnskap som utfordrer eller utvider eget syn. Som en av informantene sa, er ikke bevisstgjøring noe man gjør en gang, men må til kontinuerlig. Det krever at man setter av tid til refleksjon, alene og/eller sammen med andre. Det er som kjent ikke nok å ha kunnskap om noe, man må trene på det og bruke kunnskapen i praksis for at kunnskapen skal få nytteverdi.

6.3 Anbefalinger på bakgrunn av denne empirien

Hvis man ønsker å ta ut mer potensiale i forbindelse med egen posisjon, eget lederskap eller vedrørende samhandling generelt, kan det være noe å hente i å systematisere sitt utviklingsarbeid mer. Å systematisk analysere eget bidrag og egen situasjon med utgangspunkt i Moores (1995) strategiske triangel, samhandling gjennom Andreassen og Wadels (2001) flytsoneteori, eller Spurkelands (2017) relasjonelle kartlegginger, kan bidra til bedre samspill mellom leder og ledede, ledede seg imellom, samt personlig utvikling for leder generelt, med potensiale for økt verdiskapning som helhet.

Å jobbe systematisk med å danne et felles språk (Busch, 2012) og å tilegne seg kjennskap til hverandres forforståelser (Spurkeland, 2017, Carl og Egeland, 2021), i tillegg til å oppdatere seg på hverandre underveis ettersom folk utvikler seg, kommer til, og faller fra, kan være positivt for verdiskapningen fordi det letter kommunikasjon, og man vet mer om hvor man har hverandre.

6.4 Videre forskning

Denne studien avdekker at det finnes områder relatert til organisasjonskultur og ledelse som tas for gitt, som det er vanskelig for informantene å snakke om da det fremstår som en blindsoner. Blindsoner er noe vi alle har, og er ikke spesielt relatert til en stillingsgruppe, men til det å være menneske. Dersom jeg skulle tatt studien videre, ville jeg utdypet studien med observasjon hvor jeg følger kultursjefer over en viss periode, samt gjør flere korte intervjuer med enhetslederne og personer rundt stillingen for å teste sammenheng mellom hva de sier, med det de gjør, i tillegg til å observere samhandling i praksis. Jeg ville også brukt observasjon for å plukke opp «ting som tas for gitt», herunder «taus kunnskap» og «blindsoner», for så å utforske dette gjennom dialog. Hvis mulig, kunne jeg tenkt meg å samle alle kultursjefene i undersøkelsen til en felles prat om temaer som dukker opp under observasjon, for å la de reflektere sammen og se hva som skjer med den enkelte når nye perspektiv presenteres. Etter en stund ville jeg tatt en ny prat med enhetslederne en-til-en om hvorvidt, og i så fall på hvilke måter, fellesmøtet har hatt effekt på eget lederskap eller jobbstrategi.

7 Litteraturliste

- Alvesson, M. and Sköldbberg, K.. (2018). *Reflexive methodology – New visitas for qualitative research*. 3. Edition Revised. Sage Publications Ltd.
- Andreassen, Kjell Schou og Wadel, Cato. (2001). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. 7. opplag. SEEK A/S Flekkefjord
- Askheim, Ola Gaute Aas og Grenness, Tor. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Bang, Henning. (1998). *Organisasjonskultur i praksis*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Bass, Bernard. (1990). *Bass & Stogdills handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. 3. Edition. New York/London: The Free Press/Collier Macmillian Publishers.
- Bergesen, Norunn. (2022). «Småbarnsmora fikk møte Nav i barnehagen: - Det ble redningen». Adresseavisens papirutgave, 2022.03.15. Trondheim.
- Brown, Brene. (2012). *Daring Greatly: How the courage to be vulnerable transform the way we live, love, parent, and lead*. 1. Edition. Avery.
- Busch, Tor. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. 2. utg. Bergen. Fagbokforlaget.
- Carl, Carina og Egeland, Rebekka. (2021). *Jobbpsykologi – Kunnskap, trygghet og mot til å lede deg selv og andre*. Cappelen Damm
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Davis, Keith og Newstrom, John W (1989). *Organizational behavior: human behavior at work*. 8. utg., s 204-219. McGraw-Hill Book company
- Edmondson, A. (1999). «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams». *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). «Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct». *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Elstad, Beate og De Paoli, Donatella. (2014). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Cappelen Damm Akademisk.
- Gulbransen, Trygve. (2019). «Hva er tillit?» i *Sosiologen* på www.sosiologen.no. Hentet 04. mai 2022 fra [Hva er tillit? - Sosiologen](http://www.sosiologen.no)
- Goleman, Daniel. (1995). *Emotional intelligence*. New York. Bantam books.

- Hetland, Hilde. (2013). «Lederen som inspirator og støtte I forhold til basale psykologiske behov» i MAGMA på [Forside Magma - Magma](#). Hentet 04. mai 2022 fra [Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov - Magma](#).
- Hjaardemal, F. (2011). Vitenskapsteori. I T.A. Kleven (Red.), Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering (2.utg., s. 179-216). Unipub.
- Hope, Ole. (2015). *Mellomlederen*. 1. utg. Gyldendal Norsk forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utg. Abstrakt Forlag.
- Johnsen, Åge. (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Bergen, Fagbokforlaget. 269-288.
- Karp, Tom. (2013). *Ledelse i sannhetens øyeblikk – Om det å ta lederskap*. Cappelen Damm AS.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Utg. Gyldendal Akademisk.
- Liverød, Sondre R. (2016). *Selvfølelsens psykologi*. Portal Forlag
- Noyes, Randi. (2006). *Kunsten å lede seg selv*. 1.utgave. Cappelen
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). «Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality», 185-211. Baywood publishing.
- Malterud, Kirsti. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. 4. Utg. Universitetsforlaget.
- Mellum, Janne. (2018). *Hva kjennetegner kommuner som lykkes godt med sin kultursatsing*. Masteroppgave. Høgskolen i Innlandet.
- Miland, Kristine p., Kleppe, Bård. (2019). «Organisering og kompetanse i kommunal kultursektor». Telemarksforskning. TF-rapport nr. 532. Hentet 04. mai 2022 fra [3498.pdf](#)
- Moore, Mark. H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard university press. USA.
- Opstad, Leiv. (2020). *Økonomistyring i offentlig sektor*, 3. utgave. Gyldendal Norsk forlag
- Perspektivmeldingen. (2021). Hentet 04.05.2022 fra [Meld. St. 14 \(2020–2021\) - regjeringen.no](#)
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.
- Raaheim, Arild. (2019). *Sosialpsykologi*. 2. utg. Fagbokforlaget

- Ringdal, Kristen. (2018). *Enhet og mangfold*. 4. utg. Vigmostad & Bjørke AS: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, Jan. (2017). *Relasjonsledelse*. 5. utg. Universitetsforlaget.
- Thagaard, Tove. (2018). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitative metoder*. 5. Utg. Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. Utg. Gyldendal Akademisk.
- Væksthus for ledelse. (2008). *Ledere der lykkes*. Fra www.lederweb.dk. Hentet 04. mai 2022 fra [Ledere der lykkes - hvad er det de kan? - Lederweb](#)
- Væksthus for ledelse. (2016). *Ledere der lykkes 2*. Fra www.lederweb.dk. Hentet 04. mai 2022 fra [Ledere der lykkes 2 - Lederweb](#)
- Wadel, Carl Cato. (2007). *Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*. Doktorgrad. Psykologisk fakultet, Universitetet i Bergen
- Wadel, Cato. (2003). *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. SEEK A/S Flekkefjord
- Wennberg, Bodil. (2001). *EQ: emosjonell intelligens i livet og på jobben*. NKS-forlag.

Vedlegg

Vedlegg 1:

Intervjuguide

Intro:

- Hvor lenge har du vært ansatt her?
- Hvor mange er du leder for?
- Hvor lenge har du holdt på med ledelse?
- Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

Om ledelse:

- Hva handler ledelse om for deg?
- Hva tenker du skal til for å lykkes med ledelse i en stilling som din?
- Hva tenker du er særegent ved å utøve ledelse i kommunal kultursektor?
- Kan du fortelle om en hendelse der du opplever at du lykkes godt med ledelse?

Relasjonelle ferdigheter og kompetanse:

- Hva handler relasjonell kompetanse om for deg?
- Hva gjør du for å skape gode relasjoner i organisasjonen?
- Hva vil du si kjennetegner måten å samhandle og samarbeide på hos dere?
- Hvilke relasjonelle ferdigheter opplever du menneskene i organisasjonen har, som du mener får stor betydning for enhetens samlede suksess?
- Hvilken betydning har relasjonell kompetanse i jobbhverdagen hos dere?

Kontekst og forståelse/syn:

- Hvilket menneskesyn har du? (Hvordan forstår du mennesket?)
- Hva gjør du for å fremme positiv, konstruktiv og verdiskapende atferd?
- Hvilken plass har felles verdier i organisasjonen?
- Hvilke faktorer vil du trekke frem som betydningsfulle for at kommunen scorer så bra på norsk kulturindex?

Selvledelse:

- Har du noen personlige praksiser som en del av din selvledelse?
- Har du noen verdier, prinsipper eller ledestjerner som er viktig for deg?
- Hva gjør du for å utvikle deg selv?

Avrundning:

- Hvis du skal nevne noe du tenker blir viktig for morgendagens ledelse, hva tenker du på da? Og, hvorfor?
- Hva er ditt viktigste bidrag som leder?

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i et forskningsprosjekt om suksessfull ledelse?

I forbindelse masterstudiet i Public administration ved NTNU, hvor jeg er student, søker jeg informanter til min masteroppgave. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å øke kunnskapen om hva som fremmer suksessfull ledelse i 2022. Jeg ønsker spesielt å få belyst hvilken betydning kulturledere i offentlig sektor erfarer at relasjonell kompetanse har, for muligheten for å lede suksessfullt i dag, og hva disse lederne gjør for å fremme positiv, konstruktiv og verdiskapende atferd.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta som informant fordi du passer profilen til utvalget jeg søker. Jeg søker etter 4 kulturledere i offentlig sektor, bestående av både kvinner og menn, med ulik alderssammensetning, og som har mer enn 3 års ledererfaring hver.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltagelse består i å delta i et semistrukturert intervju på cirka 60-90 minutter. Intervjuet kan foretas digitalt om det er praktisk og mest ønskelig, og det vil bli tatt lydopptak.

Frivillig deltakelse

Deltakelse i prosjektet er frivillig, og du er fri til å trekke ditt samtykke underveis i prosjektet uten å oppgi grunn, og uten at dette får noen konsekvenser for deg. Alle opplysninger fra deg vil da bli anonymisert.

Personvern

Opplysningene som samles inn blir behandlet konfidensielt, i tråd med personvernregelverket og kun til formålene beskrevet i dette skrivet. Ved publisering kan stillingsfunksjon, cirka alder, kjønnsammensetning i utvalget, ledererfaring og cirka størrelse på antall informanten er leder for opplyses om, men ikke slik at anonymiteten opphører. Det er bare undertegnede som deltar på intervjuet, og som videre foretar transkripsjon, analyse og fortolkning av datamaterialet. Intervjuet blir tatt opp på bånd og slettet etter at prosjektet er avsluttet. Materialet lagres kun tilgjengelig for undertegnede på studentens private sky-område på NTNU. Veileder(e) gis tilgang til anonymisert transkripsjon etter behov. Informasjon som kan knyttes til deg eller din organisasjon utelates i oppgaven. Når prosjektet er over, innen utgangen av 2022, vil alle data være anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi om registrerte personopplysninger
- og å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg og din virksomhet?

Opplysninger om deg og din virksomhet behandles basert på ditt samtykke.

Har du spørsmål eller ønsker du å benytte deg av dine rettigheter? Ta kontakt med:

Personvernombud ved NTNU, Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no
NSD - Norsk senter for for forskningsdata AS, gå inn på www.nsd.no

Du er velkommen til å ta kontakt med meg på stine.trondsdatter@ntnu.no i ettertid om du skulle ønske å tilføye noe mer i etterkant av vår samtale, eller har andre spørsmål.

Med vennlig hilsen

Stine Trondsdatter
Masterstudent ved NTNU

Samtykke

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om forskningsprosjektet beskrevet over, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen.

.....

.....

Informantens underskrift og dato

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

577596

Prosjekttittel

Å lede med suksess

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Geir Hyrve, geir.hyrve@ntnu.no, tlf: 97094141

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Stine Tronddatter, s.tronddatter@hotmail.com, tlf: 90085264

Prosjektperiode

01.10.2021 - 30.06.2022

Vurdering (1)

19.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.01.2022. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

