



Lederroller og kontrollspenn

Hvilken betydning har enhetsstørrelsen for utøvelse av lederrollen?

Bent Olav Engesveen

MAVERD 599 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole

2.mai 2014

Antall ord: 22 369

Veileder: Professor Harald Askeland

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er hvordan ledelse utøves i praksis med hensyn til lederroller, verdier, kontrollspenn og delegering. Formålet er å finne ut hvordan ledere prioriterer og utfører sine lederoppgaver. Problemstillingen er:

Hvilken betydning har enhetsstørrelsen for utøvelse av lederrollen med særlig henblikk på delegering og bruk av støttefunksjoner?

Studien er en kvantitativ spørreundersøkelse som er gjennomført blant 68 ledere i en kommune på Østlandet, og 54 respondenter har besvart spørreundersøkelsen.

Teorien om lederroller og PAIE-modellen som er beskrevet av Strand er benyttet som teoretisk ramme for denne oppgaven. PAIE-modellen inneholder fire lederroller; entreprenør, integrator, administrator og produsent. I tillegg presenteres teori knyttet til ledelse, New Public Management, verdier, kontrollspenn og delegering.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i kontrollspenn som uavhengig variabel, og holder fokus på om ledere med lite, middels og stort kontrollspenn profilerer og utfører lederjobben på forskjellige måter.

Sentrale funn fra studien viser at ledere i denne undersøkelsen prioriterer lederroller med fokus på medarbeidere og målsetting for organisasjonen, ved at de skårer høyt på lederrollene som integrator og produsent.

Videre viser studien at ledere med stort kontrollspenn utøver lederskapet med utstrakt delegering av oppgaver, og at de benytter seg av IKT-systemer for å understøtte lederjobben.

Forord

Fire år med studier ved siden av full jobb nærmer seg nå en avslutning ved å skrive denne masteroppgaven. Arbeidet med masteroppgaven har vært veldig inspirerende og lærerikt selv om det har vært krevende. Jeg vil rette en stor takk til min familie som har gitt meg muligheten til å jobbe med oppgaven utallige helger og høytider dette siste året.

Jeg vil takke Erik Nordengen, min tidligere leder og Marit Lium Dahlborg, min nåværende leder som begge har lagt til rette og gitt meg støtte gjennom studiene.

Jeg vil takke alle lederne i kommunen som har besvart spørreundersøkelsen min.

Jeg vil også takke min veileder, professor Harald Askeland for inspirerende forelesninger gjennom hele studiet, og gode innspill og motivasjon underveis i oppgaveskrivingen.

Tusen takk alle sammen☺

Innhold

1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Oppgavens oppbygging	7
1.3 Kort om forskningsprosjektet <i>Ledelse i praksis</i> :	7
2 Problemstilling.....	9
3 Teori.....	10
3.1 Ledelse og lederroller	10
3.1.1 New Public Management (NPM).....	15
3.1.2 Verdier	16
3.2 Kontrollspenn og styring.....	17
3.2.1 IKT-systemer	19
3.3 Delegering	19
3.4 Resultater	20
3.5 Tidligere forskning	21
3.5.1 Norske studier	21
3.5.2 Oppsummering av norske studier	22
3.5.3 Internasjonal forskning.....	23
3.5.4 Oppsummering av internasjonale studier.....	24
3.6 Oppsummering av teori og utforming av hypoteser	24
4 Metode	27
4.1 Valg av metode.....	27
4.2 Valg av enheter.....	28
4.3 Valg av variabler i spørreskjema	29
4.4 Spørreskjema	29
4.5 Analyse	31
4.6 Metodedrøfting	32
4.6.1 Validitet	33
4.6.2 Reliabilitet.....	33
4.6.3 Generalisering	34
5 Resultater	35
5.1 Utøvelse av lederrollen	35
5.1.1 Presentasjon av ledere i undersøkelsen.....	35

5.1.2 Presentasjon av kommunen som organisasjonstype	37
5.1.3 Presentasjon av lederroller ut i fra prioritering og tidsbruk	38
5.1.4 Presentasjon av forventinger til lederrollen og oppfølging fra overordnet leder.....	42
5.1.5 Presentasjon av verdier	43
5.1.6 Oppsummering av funn knyttet til utøvelse av lederrollen	45
5.2 <i>Organisering og bruk av støttefunksjoner</i>	46
5.2.1 Presentasjon av delegering	46
5.2.2 Presentasjon av IKT-systemer	48
5.2.3 Oppsummering av funn knyttet til organisering og bruk av støttefunksjoner.....	49
6 Drøfting.....	50
6.1 <i>Drøfting av utøvelse av lederrollen</i>	50
6.1.1 Drøfting av ledere.....	50
6.1.2 Drøfting av kommunen som organisasjonstype.....	53
6.1.3 Drøfting av lederroller	55
6.1.4 Drøfting av forventninger til lederrollen og oppfølging fra overordnet leder	59
6.1.5 Drøfting av verdier	62
6.1.6 Oppsummering.....	64
6.2 <i>Drøfting av organisering og bruk av støttefunksjoner</i>	66
6.2.1 Drøfting av delegering.....	66
6.2.2 Drøfting av IKT-systemer	69
6.4.3 Oppsummering.....	70
7 Konklusjon	71
7.1 Oppsummering av hypotese 1 knyttet til lederroller.....	72
7.2 Oppsummering av hypotese 2 knyttet til delegering.....	74
8 Etterord	76
Litteratur.....	77
Vedlegg.....	79
<i>Vedlegg 1 Skriftlig henvendelse til kommunen ang spørreundersøkelsen</i>	79
<i>Vedlegg 2 Grafisk presentasjon av resultater knyttet til variabelen kontrollspenn</i>	80
<i>Vedlegg 3 Presentasjon av karakteristikk som beskriver organisasjonen</i>	82
<i>Vedlegg 4 Presentasjon av lederoppgaver ut i fra prioritering</i>	83
<i>Vedlegg 5 Presentasjon av lederoppgaver i forhold til tidsbruk</i>	84
<i>Vedlegg 6 Presentasjon av delegering av oppgaver</i>	85
<i>Vedlegg 7 Presentasjon av IKT-systemer</i>	86

<i>Vedlegg 8 Presentasjon av hvordan lederne vurderer viktigheten av kommunens verdier</i>	<i>87</i>
<i>Vedlegg 9 Presentasjon av de verdiene som er viktigst for DEG i ditt daglige arbeid.....</i>	<i>88</i>
<i>Vedlegg 10 Presentasjon av forventninger til lederrollen</i>	<i>90</i>
<i>Vedlegg 11 Spørreskjema</i>	<i>91</i>

1 Innledning

I dette kapitlet presenteres valg av tema, hvordan oppgaven er bygd opp og til slutt presenteres forskningsprosjektet Ledelse i praksis.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Tema for denne masteroppgaven er hvordan ledelse utøves i praksis med hensyn til kontrollspenn og styring. Denne oppgaven retter fokus mot ledere i kommuner. Valget av tema har sammenheng med at jeg selv har lederstilling i en kommune, og er spesielt opptatt av hva som påvirker lederrollen i praksis. Kommunen som skal undersøkes har i underkant av 15 000 innbygger og ligger på Østlandet. Administrativt har kommunen en flat organisasjonsstruktur med to administrative myndighetsnivå, såkalt resultatenhetsmodell. Kommunen har om lag 1000 årsverk fordelt på nærmere 1400 medarbeidere og 69 ledere. I snitt innebærer dette et lederspenn på 21 ansatte. Kommunen har fokus på resultat- og verdiorientert ledelse, og det satses på lederopplæring internt og ved hjelp av eksterne krefter. Våren 2012 gjennomførte kommunen en verdiprosess der medarbeidere og ledere ble involvert i spørsmålet om kommunens behov for å ha verdier og jobbe etter. Videre ble det undersøkt om noen av kommunens verdier burde bevares og videreutvikles. Gjennom denne prosessen med bred involvering ble det valgt ut tre kjerneverdier for kommunen. Kjerneverdiene skal prege relasjonen mellom medarbeidere, mellom ledere og medarbeidere, og mellom kommunens ansatte og brukere av tjenester. Kommunens tre kjerneverdier ble lansert på et stort ansattarrangement i juni 2012, og fra 2013 startet prosessen med implementering av verdiene i organisasjonen.

Denne oppgaven vil se nærmere på hvordan ledere i denne kommunen prioriterer og utfører lederoppgaver sett opp mot lederroller, verdier, kontrollspenn og delegering. Jeg vil i denne oppgaven kartlegge og drøfte lederrollen i bredden for å få større innsikt i hvordan ledere prioriterer og utfører sine lederoppgaver.

Jeg har valgt å bli med på det pågående forskningsprosjektet til professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Askeland sitt prosjekt omhandler lederrollen og ledelse i praksis.

1.2 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenteres oppgavens problemstilling med underliggende forskningsspørsmål. I kapittel 3 presenteres teori om lederroller med vekt på Adizes og Quinn sine teorier beskrevet av Strand. Begrepene New Public Management, verdier, kontrollspenn, delegering og resultater blir gjort rede for sammen med forskningsstatusen for fagfeltet. I slutten av kapittel 3 oppsummeres teori og forskning som leder frem til to hypoteser. Kapittel 4 presenterer valg av metode og presentasjon av spørreskjema. I kapittel 5 blir funn fra studien presentert og i kapittel 6 blir funnene drøftet opp mot teori og tidligere forskning. I kapittel 7 presenteres konklusjon for oppgaven. I kapittel 8 følger etterord med forslag til videre forskning innenfor tema i denne oppgaven.

1.3 Kort om forskningsprosjektet Ledelse i praksis:

Ledelse i praksis er et pågående forskningsprosjekt som ledes av professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Ledelse og ledere er et av de feltene innenfor organisasjonsvitenskapen som er mest utforsket, men mangler fremdeles en enhetlig kunnskapsstatus. Utviklingen av ledelsesfaglige bidrag bærer også preg av dette, ved at ulike begreper og perspektiver anvendes parallelt og dels knyttes til ulike lederfunksjoner og lederroller.

Samtidig fokuseres det i moderne organisasjoner nettopp på ledere og deres ivaretagelse av lederrollen, enten de nå tillegges avgjørende betydning for resultater eller de forstås som symboler som representerer organisasjonens omdømme og suksess. Når vi allment har sett et økende fokus på ledere og ledelse, kan det blant annet henge sammen med at moderne organisasjoner oppleves å eksistere i en vedvarende omstillingsprosess. I en slik situasjon oppfattes ledelse som viktig, for å tolke, gi profil og retning på organisasjonens virke. I tillegg har de siste tiårs reformer i offentlig og kirkelig virksomhet bidratt til å sette lederansvar og myndighetsfordeling på dagsorden.

Dette programområdet vil ha sitt fokus ved å ta opp spørsmålsstillinger knyttet til hvordan ledere selv oppfatter sin lederoppgave og hvordan de konkret utøver ledelse i praksis. Slik har ledelse alltid et betydelig innslag av en individuell dimensjon. Videre legger studien til grunn at ledere fyller posisjoner og ivaretar mandat og funksjoner på vegne av organisasjoner, gjennom en autorisasjon, der det eksisterer føringer og forventninger som eksisterer både forut

for den individuelle leder og uavhengig av denne. Slik eksisterer det også en kollektiv dimensjon ved ledelse, ledelse utøves i praksis innenfor institusjonaliserte rammer.

Når det innledningsvis ble slått fast at ledelse og ledere er et felt som i betydelig grad har vært gjort til gjenstand for forskning, kan dette i liten grad sies å gjelde for det vi kan kalle ledelse i praksis eller «hverdagsledelse». Feltet er dermed interessant fordi det eksisterer lite tidligere forskning, og den forskning som har vært gjort har oftest vært rollespesifikk. De studier som har vært gjennomført trenger å utvides og at det skjer en fordypning, både gjennom å holdes sammen i et komparativt opplegg og ved teoretisk utvikling av felles perspektiv. Et viktig premiss for programmet er at ledelse forstås som kontekstuell organisatorisk praksis. Dette innebærer blant annet at det særskilte ved offentlig virksomhet eller kirke og diakoni som organisatorisk ramme for ledelse må vektlegges (Askeland 2011).

2 Problemstilling

Denne oppgaven tar utgangspunkt i teorien om lederroller til Adizes og Quinn, som er beskrevet av Strand. Teorien har fire lederroller; integrator, administrator, entreprenør og produsent.

Tema for denne oppgaven er lederroller og ledelse i praksis. Lederroller og ledelse i praksis er hoveddelen av oppgaven som er felles for alle masterstudenter som deltar i prosjektet. I tillegg kan den enkelte student velge et område med spesiell interesse for. Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på hvordan ledere oppfatter styringen og kontrollspennet i lederjobben sin, og hvordan kontrollspennet påvirker lederrollen.

Problemstilling:

Hvilken betydning har enhetsstørrelsen for utøvelse av lederrollen med særlig henblikk på delegering og bruk av støttefunksjoner?

Forskningsspørsmål:

- På hvilken måte har enhetsstørrelsen konsekvenser for profilering og forventninger til lederrollen?
- I hvor stor grad benytter ledere seg av delegering av oppgaver til ansatte, og i så fall hvilke oppgaver delegeres?
- I hvor stor grad benytter ledere seg av IKT-systemer til å understøtte lederoppgaver?

3 Teori

I dette kapitlet presenteres aktuell teori om lederroller, New Public Management, verdier, kontrollspenn, delegering og oppfølging av resultater. Innledningsvis presenteres hva som legges i begrepet ledelse. Avslutningsvis presenteres tidligere forskning som er aktuell for oppgaven, og utforming av hypoteser.

3.1 Ledelse og lederroller

Ordet ledelse brukes både om personen som utøver ledelse, og om aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere (Strand 2007: 17). Det finnes et hav av definisjoner på ledelse, men det er noen sentrale kjennetegn som er mulig å trekke ut. Ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Skogstad & Einarsen 2002: 17). Tidligere ble ledelse ofte sett i sammenheng med vitenskap, administrasjon og drift, men i dag er det mer vanlig å se det i sammenheng med entreprenørskap, fornyelse og innovasjon. Ledelse omfatter svært mange ulike aktiviteter som økonomistyring, organisasjonsutvikling, ressursfordeling, innhente og bearbeide informasjon, planlegging og ikke minst ledelse av mennesker. Ledelse av mennesker omfatter oppgaver som opplæring, belønning, oppmerksomhet, støtte, håndtering av konflikter og fastsettelse av mål for virksomheten (Skogstad & Einarsen 2002).

Selznick (1997) knytter ledelse til begrepet lederskap, og lederskap innebærer blant annet å sette opp mål for organisasjonen. Å definere organisasjonens rolle og oppdrag er ifølge Selznick en av lederskapets grunnforutsetninger. Når ledere bestemmer organisasjonens målsetting må de ta hensyn til dens interne status og de eksterne forventningene (Selznick 1997: 58). «Fra et personlig synspunkt er ansvarlig lederskap en blanding av engasjement, forståelse og besluttsomhet» (Selznick 1997: 106).

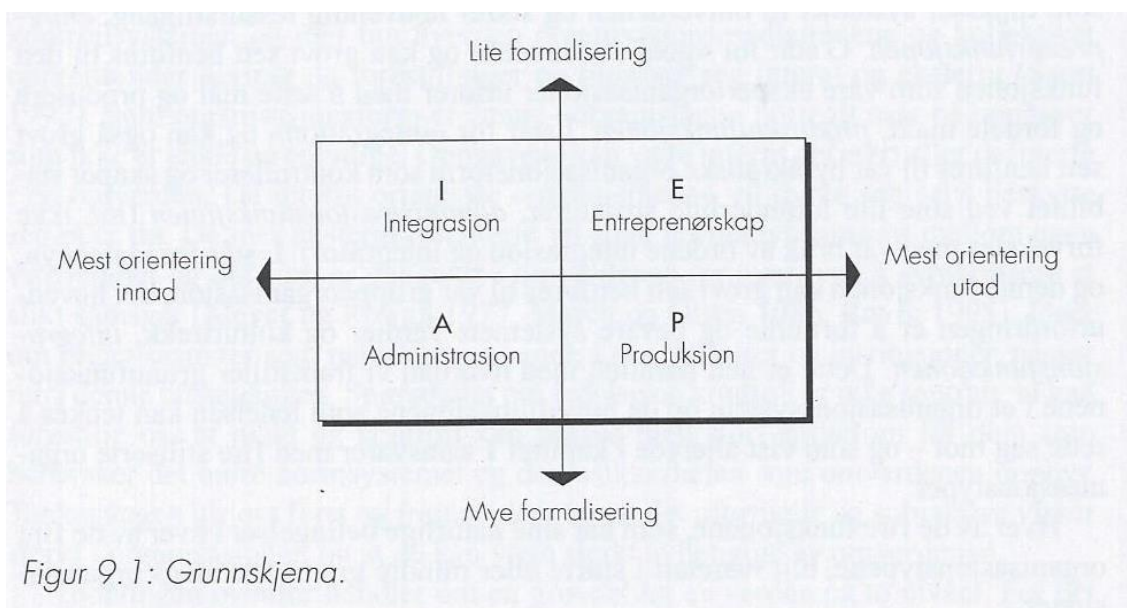
For denne oppgavens formål velger jeg å benytte Strand (2007) sin beskrivelse av lederroller som bærende lederteori.

Ledelse kan også beskrives som et sett av roller. Rolleperspektivet skaper en videre ramme for å forstå ledelse enn det et rent funksjonsperspektiv gir. Ledelse handler alltid om et samspill mellom lederen og andre personer, og det vil derfor alltid være flere lederkjennetegn enn bare de isolerte oppgavene og funksjonene lederen utfører. Dette «mer» kan en kalle forventninger, rammer og fortellinger. En rolle inneholder alle disse ingrediensene (Aadland 2004: 43).

Rollebegrepet innenfor ledelse er gjerne uttrykk for hvordan ledere skal forstå og utføre sine oppgaver. Roller kan også knyttes til organisasjonsbegrepet gjennom funksjoner. Bestemte roller utfører eller bidrar til bestemte funksjoner eller virkninger (Strand 2007: 21).

Lederrollene integrator, administrator, entreprenør og produsent blir benyttet av Adizes (Strand 2007). Quinn betegner lederrollene i grunnskjema langs dimensjonene intern – ekstern opp mot fleksibilitet – kontroll (Kimberly & Quinn 1984). Strand (2007) beskriver lederroller ut i fra rolletypologien til Adizes som bygger på grunnskjema til Quinn.

Ledelse i offentlig sektor innbefatter staten og kommunene, og påvirkes av både politisk styre og økende grad av fagekspertise i forvaltningen. I denne sammenheng vil det ikke fokuseres på rollen til de folkevalgte, politiske organene. Det stilles nye krav til ledelse i offentlige organisasjoner, og ledelse blir ofte fremhevet som nøkkelen til forbedring av offentlig sektor. De fire lederrollene skal holde fokus på medarbeiderorientering (integrator), kvalitetskontroll (administrator), samarbeid (entreprenør) og målstyring (produsent) (Strand 2007).

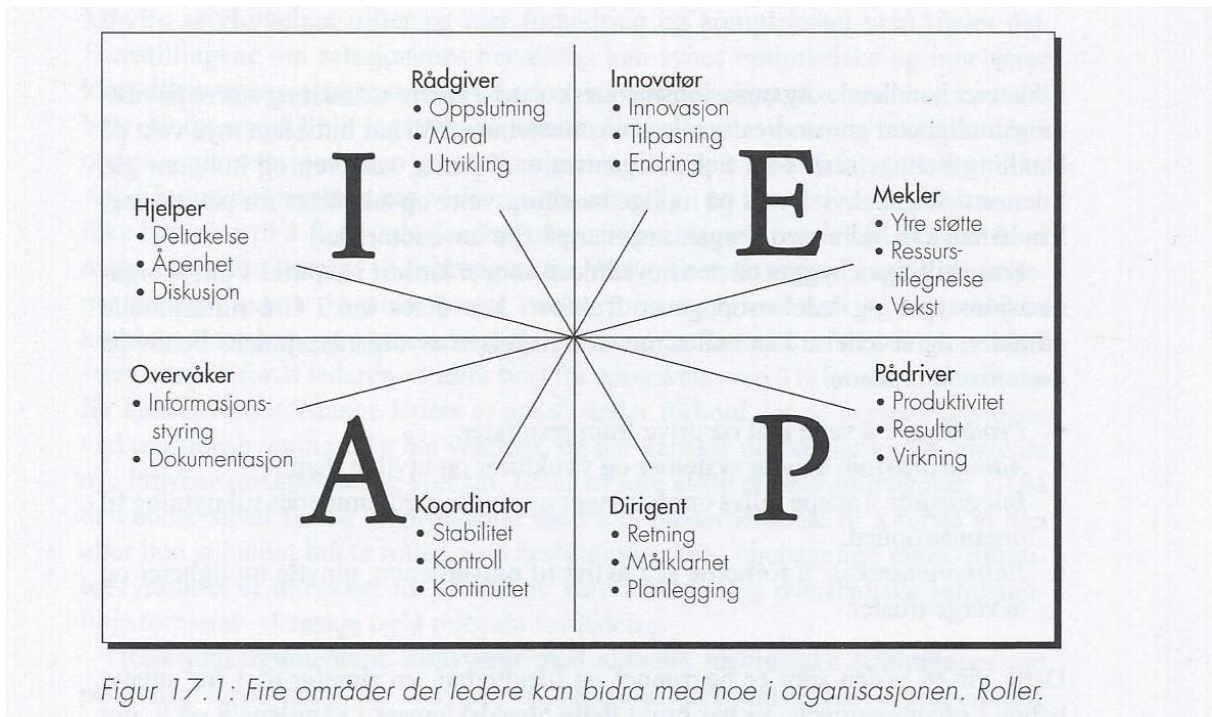


Figur 9.1: Grunnskjema.

Figuren over viser grunnskjema i klassifikasjonssystemet (Strand 2007: 250). Grunn­dimensjonene viser i denne figuren grad av formalisering knyttet til regler og prosedyrer, og om man er orientert innad eller retter fokuset mot omverdenen. Venstre del av figuren legger vekt på vedlikehold og harmoni, mens høyre del vektlegger forandring, fornyelse og resultater (Strand 2007).

Denne lederrollemodellen blir også omtalt som PAIE-systemet. Ledelse i det offentlige preges enkelt forklart av regler innad og politikk utad.

Ledelsesoppgaver og orienteringer kan grovt deles inn slik:



(Strand 2007: 434).

I figur 17.1 er det til hver at de fire lederrollene beskrevet to dimensjoner. Integratorrollen har med seg dimensjonene hjelper og rådgiver, administratorrollen har med seg dimensjonene overvåker og koordinator, entreprenørrollen har med seg dimensjonene innovatør og mekler, og produsentrollen har med seg dimensjonene pådriver og dirigent. Lederoppgavene omfatter alle fire rollene, men de vektlegges i ulik grad hos ledere (Strand 2007). De ulike dimensjonene som Strand benytter i figur 17.1 ligner på Quinn sin beskrivelse.

Ledere er organisasjonsmennesker som handler med videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre medlemmer av organisasjonen. Handlingsveier for ledere og hva de kan bidra med i organisasjoner kan dels inn i fire hovedområder; produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Rollen som **produsent** holder fokus på å være pådriver og dirigent. Pådriveren er en problemløser som håndterer tidsfrister og stress på en god måte. Dirigenten motiverer andre, delegerer, legger planer og setter mål. Rollen som

administrator holder fokus på å være overvåker og koordinator. Overvåkeren har oppmerksomheten rettet mot dokumentasjon og informasjonsstyring. Koordinatoren sørger for stabilitet, kontroll og kontinuitet. Rollen som **integrator** holder fokus på å være rådgiver og hjelper. Fokuset til lederen er å utnytte og utvikle medarbeideres kompetanse med minst mulig styring. Lederen opptrer som mentoren med oppmerksomhet mot oppslutning, moral og utvikling. Rollen som **entreprenør** holder fokus på å være innovatør og mekler. Lederen har et stort fokus på strategisk ledelse i denne rollen. Entreprenører har et sterkt kontrollbehov og kan gi uttrykk for mistillit til sine medarbeidere (Strand 2007).

Administrasjon er en viktig lederoppgave fremhever Kommunesektorens organisasjon, KS. Administrasjon og ledelse er to ulike lederroller som begge er like viktige for en god organisasjon. I tillegg kommer oppgaver som inneholder elementer fra begge rollene. Ledere må hele tiden jobbe med oppgaver både internt og eksternt, og det er et lederansvar å sørge for følgende:

- **Integrasjon** handler om å skaffe oppslutning blant medarbeidere om mål, gi støtte og tilrettelegge for et samarbeid og godt kunnskapsmiljø.
- **Entreprenørskap** er rettet mot forholdet til omgivelsene. Fokus på tilrettelegging til endring i omgivelsene og se etter nye muligheter.
- **Administrasjon** handler om fokus på kontroll og tilrettelegging av interne regler og rutiner.
- **Produksjon** er rettet mot de mål organisasjonen skal arbeide med og produksjonsapparatet for å nå disse målene (Rambøll 2013: 8).

Som leder skal man fylle ulike funksjoner eller roller med utgangspunkt i organisasjonens grunnleggende verdier og normer. Askeland har benyttet modellen med en vinkling mot endring og stabilitet ved inndelingen av lederrollen inn i fire grunnleggende ledelsesfunksjoner:

	Intern	Ekstern
Lite formalisering Endring	INTEGRATOR Integrasjon og utvikling av relasjoner <ul style="list-style-type: none"> • Støtte, utvikle og motivere medarbeidere • Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten 	ENTREPENØR Utvikling/tilpasning i forhold til omgivelsene <ul style="list-style-type: none"> • Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester • Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser
Mye formalisering Stabilitet	ADMINISTRATOR Skape og vedlikeholde struktur <ul style="list-style-type: none"> • Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves i det daglige • Koordinere og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen 	PRODUSENT Produksjon og fokus mot oppnåelse av mål <ul style="list-style-type: none"> • Være pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål • Bidra til å styre den enkeltes innsats mot en helhetlig oppgaveløsning

(Askeland 2003: 70)

I tabellen over er det tatt utgangspunkt i beskrivelsen fra Askeland og i tillegg er det lagt til to utsagn som beskriver hver av dimensjonene til Stand under de fire lederrollene, jf. figur 17.1. Det ansees ikke som nødvendig at en leder skal ivareta alle fire rollene like godt, men ingen av de fire rollene må bli helt fraværende. Det kan være en god modell for å reflektere over egen lederrolle og finne ut hvilke roller som er særlig fremtredende. Modellen kan også benyttes for å sette sammen lederteam som utfyller hverandre (Askeland 2003).

Ledelse foregår gjerne innenfor rammene til en organisasjon, og organisasjoner kan grovt deles inn i fire organisasjonsfunksjoner; entreprenør-, ekspert-, byråkrati- og gruppeorganisasjoner. Entreprenørorganisasjonen tilpasser systemet til omverdenen, og hører sammen med rollen som entreprenør. Ekspertorganisasjonen setter mål, produserer og fordeler makt, og hører sammen med rollen som produsent. Byråkratiorganisasjonen kontrollerer og skaper stabilitet, og hører sammen med rollen som administrator. Gruppeorganisasjonen formidler og bevarer systemets verdier og kulturtrekk, og hører sammen med rollen som integrator. Stand velger å forstå organisasjoner ut ifra en firedeling der organisasjoner klassifiseres langs hoveddimensjonene, grad av formalisering og grad av ekstern orientering. De fire organisasjonstypene som er beskrevet ovenfor henvises til hver av de fire lederrollefunksjonene i PAIE (Strand 2007).

Formelle organisasjoner kan ha innslag av mer enn en av disse formene, og det kan også være løsere kombinasjoner av organisasjonsformer slik som nettverk. Organisasjoner kan variere med hensyn til hvor mye som er fastlagt gjennom regler og strukturer, hvilke type ansatte som er nødvendige, og hvilke mål organisasjonen har satt. En grunnleggende variabel er i hvilken grad organisasjonen er utadventt, sett sammen med grad av formalisering (Strand 2007: 245).

Strand tar utgangspunkt i at det er en sammenheng mellom bestemte strukturer og oppgaveløsning, men spør samtidig hvordan og i hvilken utstrekning oppgavene løses av slike organisasjoner og strukturer. Ved å skifte nivå fra organisasjon til leder kan vi spørre oss hvordan ledelsen bidrar til de ulike funksjonene for hver enkelt organisasjonstype, og om alternative funksjoner også blir ivaretatt (Strand 2007: 250).

3.1.1 New Public Management (NPM)

Offentlig sektor har vært preget av modernisering de siste tiår som har vært inspirert av New Public Management (NPM). NPM har i korte trekk ført til at myndighet og ansvar har blitt desentralisert, og at det har blitt innført målstyring i offentlige tjenester. I Norge har NPM særlig ført til nedbygging av byråkrati og innføring av resultatenhetsmodeller. Resultatenhetsmodellen som også blir kalt tonivåledelse ble innført i norske kommuner på 2000-tallet. Formålet med innføring av tonivåbasert organisering er at kommunens ulike tjenesteområder blir organisert som egne resultatenheter direkte under rådmannen. Med denne modellen ble det innført lokale budsjetter, mål og resultatevalueringer. Hensikten var å gi lederne frihet til å lede innenfor egne rammer. Resultatene til de ulike enhetene ble fulgt opp gjennom sentral kontroll av resultatmål og budsjett (Rasmussen 2011).

Management-modellen er hentet fra privat sektor med den hensikt å rasjonalisere offentlig sektor ved hjelp av innføring av økt konkurranse og økonomiske insitamenter. Offentlig sektor har en stor utfordring på kostnadssiden og derfor blir sektoren utfordret av tenkningen i privat sektor med fokus på økonomisk effektivitet. Offentlig sektor skal ikke bare produsere effektive tjenester men også sørge for likebehandling og rettsikkerhet for befolkningen knyttet til offentlige tjenester. Årsaken til at offentlig sektor har vært nødt til å modernisere seg har bakgrunn i økonomiske problemer knyttet til stramme offentlige budsjetter som ikke dekker det økende behovet for tjenester. Offentlig sektor blir anklaget for å være treg, ineffektiv og for regelbundet (Eriksen 1999).

Reformene i offentlig sektor har oppsummert ført til at ledelse er satt på dagorden og ledere forventes å kunne ta ansvar og få fullmakter til å utføre lederjobben. Tidligere uttrykk som administrasjon, forvaltning og saksbehandling er byttet ut med målstyring, kvalitetsledelse og effektiv ressursutnytting (Strand 2007).

Byrkjeflot (2008) er i sin rapport opptatt av at offentlige ledere er ansatt i politisk styrte organisasjoner der de har mindre handlefrihet særlig i forhold til personalfunksjonen. Ledere i offentlige organisasjoner er i større grad utsatt for innsyn fra media og offentligheten, og de må i større grad forholde seg til lover og regler. NPM-reformen har også ført med seg tankesettet rundt bestiller- og utførermodellen i offentlig sektor. Offentlige ledere er mer opptatt av strategiutvikling og verdier enn private ledere (Byrkjeflot 2008).

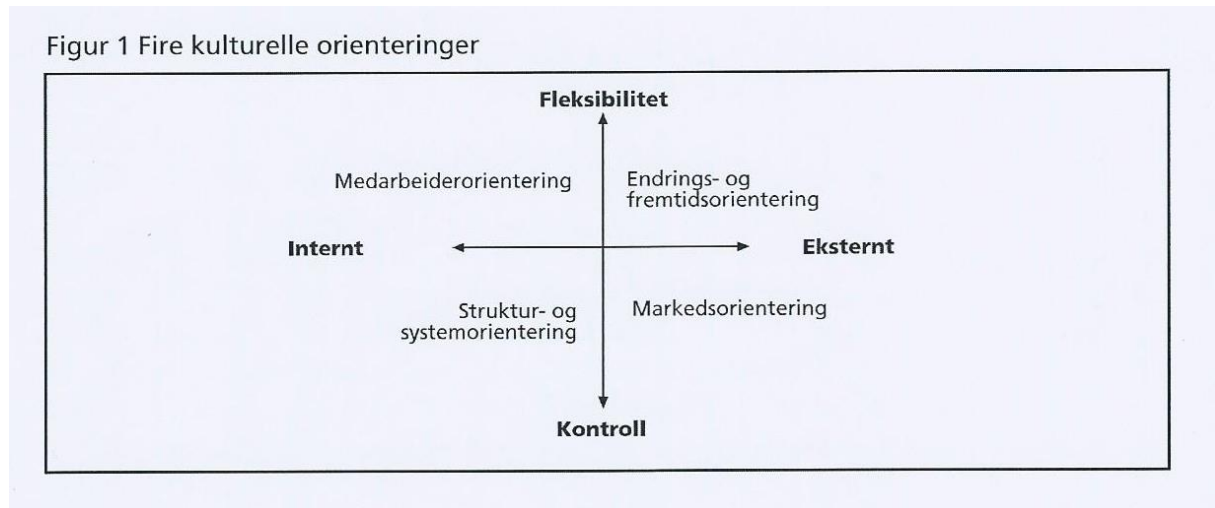
3.1.2 Verdier

Verdi er opprinnelig et begrep som kommer fra økonomi og henviser til økonomisk verdi. Verdibegrepet i etikken henviser til det en person eller en gruppe personer holder for godt, for eksempel selvbestemmelse og frihet. Prinsippene henviser til handlingsregulering som igjen viser til rette eller gale handlinger (Eide & Skorstad 2008: 47). I følge Aadland er verdier distinksjoner. «Verdiar er ønskverdige kvalitetar ved handlingar eller føremål» (Aadland 2004: 151). Verdier er gjerne lettere å akseptere enn trauste regler og entydige mål. Når verdier blir betegnet som upresise må de tolkes inn i enhver ny sammenheng. Verdier gir retning uten å være konkrete. I dag betyr høy verdi det samme som høy moralsk standard like gjerne som stor økonomisk verdi (Aadland 2004: 151-152).

Det er flere innfallsvinkler til å beskrive verdier i norske virksomheter, verdier kan beskrives som idealer og ønsketenkning med et uklart forhold til virkeligheten. Verdier kan også beskrives som kjerneverdier for den enkelte organisasjon, som både er autentiske og betyr noe. Verdier blir gjerne benyttet av organisasjoner som sosiale normer (Falkenberg 2006).

«Hvis verdier skal danne grunnlaget for levende sosiale normer i virksomheten, er det altså ikke tilstrekkelig å formulere verdiene – de må kunne tilegnes, bli operasjonalisert og delt av den gruppen de er ment å påvirke» (Falkenberg 2006: 11).

Verdier og sosiale normer kan grupperes inn i fire kulturelle orienteringer i den såkalte «Competing Values Framework» som deler inn verdier etter graden av internt og eksternt fokus og etter behov for kontroll kontra fleksibilitet.



(Falkenberg 2006: 11)

Denne modellen bygger på samme inndeling som modellen om lederroller PAIE og organisasjoner av Adizes som Strand (2007) beskriver. Både Adizes og Strand baserer seg på Quinn. Begge modellene har fokus rettet internt og eksternt og beskriver grad av formalisering som kontroll og fleksibilitet (Falkenberg 2006; Strand 2007).

3.2 Kontrollspenn og styring

Størrelsen og kompleksiteten i en organisasjon tvinger frem behovet for styring og koordinering. Max Weber var opptatt av stillingsinstrukser, formelle regler og opplæring som virkemiddel i standardisering av styringen. Der denne standardiseringen ikke fungerte måtte det utøves direkte kontroll. Mintzberg betegner denne organisasjonsformen for «maskinbyråkratiet» (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Organisasjonsstrukturen gir retningslinjer for hvordan ansatte i en organisasjon bør opptre. Rekruttering, sosialisering og disiplinering er tre hovedtyper av styringsmekanismer. Rekruttering har til hensikt å forsøke å rekruttere personer som har like mål og interesser som ens egne. Etter rekrutteringen vil organisasjonen sosialisere sine nyansatte slik at de tilegner seg grunnleggende normer og verdier som er styrende i denne organisasjonen. Disiplinering

handler om å få ansatte til å handle slik organisasjonen ønsker mot en belønning. Eller det motsatte at ansatte mister goder om de handler imot organisasjonens ønsker (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Kontrollspenn handler om hvor mange ansatte en leder i praksis kan klare å føre tilsyn med. Henri Fayol var den første som diskuterte begrepet kontrollspenn, og han analyserte hvor mange underordnede en enkelt leder kunne ha ansvar for å følge opp. «Fayols konklusjon var at en leder vanskelig kunne ha oversikt over mer enn seks til åtte personer, maksimum tolv» (Jacobsen & Thorsvik 2007: 75).

Begrepet kontrollspenn omhandler hvor mange underordnede som rapporterer til en enkelt leder. Det er med andre ord snakk om hvor mange underordnede én leder kan ha ansvar for uten at det oppstår kommunikasjons- og koordineringsproblemer. Kontrollspenn har i den klassiske litteraturen gjerne vært forbundet med direkte kontroll. Kontrollspenn omhandler imidlertid seks grunnleggende koordineringsmekanismer; gjensidig tilpasning, direkte kontroll, standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av resultatkrav, standardisering av kompetanse og standardisering av normer. Begrepet kontrollspenn kan virke misvisende da det ikke bare omhandler direkte kontroll. Kontrollspenn kan erstattes med størrelse på enheter (unit size) eller oppmerksomhetsspenn. Størrelsen på kontrollspennet er ikke nødvendigvis avgjørende for hvor stor direkte kontroll som utøves. Viktige spørsmål å stille når størrelsen på kontrollspennet skal avgjøres er: hvor enkle eller komplekse er oppgavene, innslag av rutiner og mulighet for standardisering, og innbyrdes eller gjensidig avhengigheter mellom oppgavene. Enkle oppgaver som er spesialiserte trekker i retning av stort kontrollspenn. Der oppgaver ikke lar seg standardisere er det en tendens til små kontrollspenn. Størrelsen på kontrollspennet har tradisjonelt vært minst på toppledernivå og økende nedover i organisasjonen, og størst på operativt ledernivå. Det er en tendens til at dagens ledere i mindre grad skal være kontrollører og ordregivere, og i økende grad ivareta rollene som inspirator, tilrettelegger og støttespiller. Kontrollspennet har en tendens til å øke når oppgaveløsning og koordinering er preget av standardisering, og når det er likhet mellom oppgavene som skal utføres. Videre taler det for økende kontrollspenn når underordnede har behov for autonomi og selvrealisering. Det er gjerne snakk om større kontrollspenn når det gjelder ledere på mellomleder- og førstelinjeledernivået, og når det er god tilgjengelighet på moderne kommunikasjonsmidler. Mindre kontrollspenn er særlig aktuelle når oppgavene som skal løses er komplekse og det må utvises skjønn, og det er behov for hyppig tilgang på lederen for råd og veiledning. Små

kontrollspenn er aktuelt når det er behov for koordinering i form av direkte kontroll og tett oppfølging, og når oppgaveløsningen krever skreddersøm (NOU 1999).

3.2.1 IKT-systemer

Moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) har skapt nye vilkår og muligheter for hvordan en organisasjon kan drives. IKT-systemer har forenklet mange arbeidsoperasjoner slik at mye rutinearbeid i dag er eliminert. Den mest åpenbare effekten er muligheten for lagring, framfinning, prosessering og levering av informasjon. IKT gir mulighet for samarbeid og koordinering av oppgaver uten fysisk nærhet. Med IKT-systemer kan ledelsen sentralt tilegne seg detaljert informasjon om hele organisasjonen på en svært enkel måte. Organisasjoner som er geografisk spredd på ulike lokasjoner har stor nytte av IKT-systemer slik at de kan dele data og informasjon uten forsinkelser. Ved hjelp av webkamera og videosamtale på nett kan det på en enkel måte gjennomføres videokonferanse med flere deltagere til møter og undervisning. IKT-systemene krever at hver organisasjon har ressurser internt som kan være systemadministratorer og yte teknisk støtte, og disse personene kan få økt makt inn i organisasjonen da alle er avhengig av at systemene fungerer. IKT stiller økte krav til ledere at de har kjennskap til hvordan IKT-systemene i organisasjonen fungerer for å understøtte lederjobben (Strand 2007).

3.3 Delegering

Delegering av ansvar og myndighet nedover i organisasjonen kan gjøres både til enkelt ansatte eller grupper av ansatte. Delegering av myndighet kan også følge en bestemt type stilling. Ved å delegerer oppgaver og ansvar viser lederen tillit til sine medarbeidere. For å lykkes med delegering er det tre faktorer som er vesentlige;

- Medarbeiderne er kompetente
- Ledere og medarbeidere er enige om hva som er målet
- Ledere og medarbeidere har et langt og positivt forhold til hverandre slik at de kjenner hverandre godt (Skogstad & Einarsen 2002: 140).

Delegering kan være med å bidra til at lederen myndiggjør sine medarbeidere i tråd med begrepet «Empowerment». Begrepet «Empowerment» betyr å oppmuntre de ansatte til å ta og

forfølge egne initiativ og sette egne ideer ut i livet uten å søke overordnet ledelse om tillatelse (Skogstad & Einarsen 2002: 384).

Det kan være flere grunner til at ledere ikke benytter delegering i særlig utstrakt grad, de kan blant annet være redd for å miste kontroll og makt. Ledere kan oppleve at de ikke har tid til å drive opplæring i arbeidsoppgaver som kunne vært delegert, eller at ledere mangler tillitt til sine medarbeidere. Utstrakt bruk av delegering kan føre til at organisasjonen blir vanskelig å koordinere og lede (Skogstad & Einarsen 2002).

3.4 Resultater

Dagens organisasjoner må takle kompleksitet og stadige forandringer for å sikre viktige dimensjoner som god kvalitet og økonomisk lønnsomhet. Dette håndteres i første rekke ved hjelp av planlegging og budsjettering, vanligvis ved å fastsette mål for neste år. Deretter må de vedtatte planene gjennomføres ved hjelp av organisering og bemanning. I denne fasen er det fokus på struktur i organisasjonen og besette stillinger med kvalifisert personale til å utføre jobben. I siste fase sikrer administrasjonen gjennomføringen av planen ved hjelp av kontroll og problemløsning. Resultatene sjekkes i forhold til planen ved hjelp av rapporter, møter og verktøy for å identifisere avvik. Om det avdekkes avvik må det planlegges og organiseres på nytt for å løse eller korrigere de avdekkede problemene (Martinsen 2009).

Offentlig sektor har store oppgaver og utfordringer i samfunnet som skal løses innenfor fastsatte økonomiske rammer. Flere av oppgavene er komplekse og de er gjenstand for konflikter, og de kan til og med være umulige å løse. Dilemmaer i offentlig styring kan være:

- Styring versus autonomi
- Kontroll versus hjelp
- Handlekraft versus hensyn til alle berørte
- Like rettigheter versus ytelse etter behov
- Honorering av gode formål og verdier versus sparing av offentlige utgifter
- Full sysselsetting versus det å beholde lav inflasjon, balanserte offentlige budsjetter
- Like tjenester over hele landet versus lokalt selvstyre
- Bruk av alle budsjetterte midler versus ingen overskridelse av budsjetter og effektiv bruk av midler (Strand 2007: 326)

Ledere i offentlig sektor blir vurdert ut ifra etterrettelighet, rettferdighet og sparsommelighet (Strand 2007).

3.5 Tidligere forskning

I søk etter tidligere forskning har jeg funnet både norske og internasjonale studier knyttet til lederroller, ledelse, verdier, kontrollspenn og delegering. Tidligere forskning blir presentert inndelt etter norske studier og internasjonal forskning.

3.5.1 Norske studier

Administrativt Forskningsfond (AFF) i Norge har gjennomført en større undersøkelse blant ledere i offentlig og privat sektor. Lederundersøkelsen ble første gang gjennomført i 1999, andre gang i 2002 og tredje gang i 2011 (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Mathiesen 2013). I 2011 ble det sendt ut spørreskjema til 4108 ledere og svarprosenten var 71 %. Undersøkelsen viser blant annet at norske ledere ikke beskriver seg selv som tilhengere av et sterkt hierarki. Norske ledere beskriver seg videre som svært samarbeidsorienterte overfor underordnede. Resultatene viser at omkring halvparten av lederne mener at virksomheten deres har et stort antall skrevne regler, manualer og stillingsbeskrivelser. Videre viser resultatene at mer enn halvparten av lederne er uenige i at enhver beslutning medarbeiderne tar, må ha sjefens godkjenning (Rønning et al. 2013).

Rambøll (2013) har på vegne av Kommunesektorens organisasjon gjennomført en undersøkelse blant 245 kommunale ledere med følgende tema; Er administrasjon sløsing eller en god forutsetning for god ledelse? Administrasjon er en viktig del av lederrollen skriver Kommunesektorens organisasjon, KS på sine nettsider. Undersøkelsen er gjennomført i kommuner med ulik størrelse, med fordeling av en tredjedel fra små, mellomstore og store kommuner. Undersøkelsen viser at det er seks oppgaver som går igjen hos mer enn 80 % av respondentene; utarbeiding av målsettinger, møter med eksterne aktører, strategiarbeid, planleggingsarbeid og organisatorisk utviklingsarbeid. Oppgaver som færrest av respondentene oppgir at de utfører er knyttet til lønn- og timeregistrering. Kommunale ledere i undersøkelsen bruker mest tid på det som er beskrevet som typiske lederoppgaver. Lederne oppgir at de er

trygge på sin egen rolle, og at det er samsvar mellom egne og andres forventninger (Rambøll 2013).

Kontrollspenn i flat organisasjonsstruktur er en masteroppgave som tar for seg hvordan ledelse og styring ivaretas i en flat organisasjonsmodell. Tromsø kommune er benyttet som case i denne undersøkelsen. Undersøkelsen ser nærmere på hvordan virkningene av økt kontrollspenn håndteres. Funn viser at styring og ledelse i stor grad baseres på formelle strukturer, formelle rutiner og regler, og tydelig arbeidsdeling. Det trekkes videre frem at reell delegering av ansvar og oppgaver til kompetente og myndiggjorte ledere som en særlig viktig suksessfaktor (S. Jensen & Hansen 2011).

Verdiutvikling i Trondheim kommune utgitt av Trondheim Økonomiske Høgskole i mai 2008. Det er undersøkt hvordan enhetsledere i Trondheim kommune vurderer betydningen av verdier og etiske retningslinjer innenfor egen enhet. Det ble sendt ut 189 spørreskjema og mottatt svar fra 155 respondenter som gir en svarprosent på 82 %. Respondentene i Trondheim kommune rangerer verdiene etter viktighet slik: rettsikkerhet, fornyelse og innovasjon, lojalitet overfor politiske beslutninger, profesjonelle standarder, oppfyllelse av individuelle brukerbehov, og kontinuitet. I undersøkelsen har de sammenlignet resultatene med offentlig sektor i Danmark som rangerer verdiene etter viktighet slik; fornyelse og innovasjon, profesjonelle standarder, generelt ansvar overfor samfunnet, offentlig innsyn, rettsikkerhet, og høy produktivitet (Busch & Wennes 2008).

3.5.2 Oppsummering av norske studier

Resultatene fra AFFs lederundersøkelse peker i retning av administrativ orientering sett opp mot lederroller, og i tillegg til fokus på integratorrollen. I forhold til kontrollspenn viser studiene at norske ledere er opptatt av standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av resultatkrav som kan relateres til lederroller som produsent og administrator.

KS sin undersøkelse blant kommunale ledere viser tydelig fokus på produsentrollen og administratorrollen. Videre viser undersøkelsen at lederne er trygge i lederrollen og at forventninger til lederjobben er avklarte. Kommunale ledere er i forhold til kontrollspenn opptatt av standardisering av resultatkrav og standardisering av arbeidsprosesser.

Undersøkelsen fra Tromsø peker særlig på formalisering og standardisering av arbeidsprosesser med utstrakt bruk av delegering, med vekt på produsentrollen og administratorrollen. Tromsø kommune har flat organisasjonsstruktur med resultatenhetsmodell.

Verdiutviklingen i Trondheim kommune peker i hovedsak mot administratorrollen og produsentrollen.

Oppsummert viser dette at norske ledere har fokuset rettet mot produsent- og administratorrollen, og dette kan relateres til at lederne har stort fokus rettet mot tjenesteproduksjon. I forhold til kontrollspenn er norske ledere i stor grad opptatt av standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av resultatkrav.

3.5.3 Internasjonal forskning

Den danske interesseorganisasjonen Lederne har i 2010 gjennomført en undersøkelse blant 250 kommunale ledere. Det er undersøkt hvordan lederne oppfatter sin lederkompetanse og muligheten for å utøve ledelse. Undersøkelsen viser at 82 % av respondentene er tilfredse med jobben som leder i kommunal sektor. Tre av ti finner at lederverktøyet de har til rådighet i hverdagen ikke støtter lederjobben. Fire av ti ledere har ikke jevnlig dialog med sin overordnede leder. Tre av ti ledere finner ikke sin overordnede leder som inspirasjonskilde til lederjobben. Fire av ti ledere føler at de er alene i lederjobben. Fordeling av ukentlig arbeidstid på ulike lederroller viser følgende fordeling: 21 % til faglig ledelse, 31 % til personalledelse, 16 % til administrativ ledelse, 23 % til strategisk ledelse og 9 % til andre oppgaver (Lederne 2010).

Det Danske Ledelsesbarometer er den største undersøkelsen av ledere og ledelse i Danmark. Undersøkelsen fra 2011 er den femte som er gjennomført. Respondentene kommer fra både privat og offentlig sektor, alle har lederansvar med mer enn 10 ansatte. Undersøkelsen viser at sju av ti virksomheter har mer fokus på drift enn på utvikling, og sju av ti har mer fokus på eksterne forhold enn på interne forhold. Respondentene har en gjennomsnittlig arbeidstid på 48 timer per uke. Undersøkelsen viser at ledere bruker i gjennomsnitt 44 % av tiden på møter (interne og eksterne), 31 % på egne oppgaver og 25 % på informasjonshåndtering. Tre av fire ledere planlegger selv sin egen arbeidstid, og to av tre prioriterer selv egne oppgaver (S. A. Jensen, Laursen, Ulhøj, Waldstrøm & Vestager 2011).

Value Dynamics in The Public Sector er en undersøkelse gjennomført av Torben Beck Jørgensen ved universitet i København og Mark R. Rutgers ved universitet i Amsterdam. De har undersøkt endringer i utvalgsriteriene for offentlige tjenestemenn sett i et historisk perspektiv. I den empiriske undersøkelsen har de gått tilbake noen tiår for å studere om offentlige verdier har endret seg. Gjenstand for undersøkelsen har vært å gjennomgå stillingsannonser for å se etter offentlige verdier. Det er inkludert 30 stillingsannonser fra både Danmark og Nederland for hvert år de har undersøkt. Undersøkelsen viser at det har skjedd en endring i løpet av noen tiår. Det trekkes blant annet frem at i 1966 var det overveiende fokus på krav til utdanning i stillingsannonsene sammenlignet med 1996 og 2006. I 1996 og 2006 øker fokuset på å nyansere de formelle krav til utdanning, det kreves praktisk erfaring og kommunikasjon kommer frem som ønskede ferdigheter hos kandidatene. I 2006 legges det ytterligere vekt på sosiale ferdigheter, selvstendighet, resultatorientering, fleksibilitet, sans for humor, robusthet, initiativ og evne til å takle stress. Undersøkelsen viser videre at fokuset på personlige egenskaper øker og at uformell kompetanse vektlegges i økende grad. Verdier som ærlighet, etisk bevissthet, integritet, profesjonalitet, legalitet og politisk lojalitet finnes ikke som utvelgelsesriterier i stillingsannonser (Jørgensen & Rutgers 2011).

3.5.4 Oppsummering av internasjonale studier

Danske ledere i kommunal sektor er i hovedsak opptatt av faglig ledelse og personalledelse altså knyttet til lederrollen som produsent og integrator.

Undersøkelsen blant danske ledere fra privat og offentlig sektor viser at de har fokus rettet mot drift og administratorrollen. Dette kan tyde på at danske ledere er opptatt av standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av resultatkrav i forhold til kontrollspenn.

Verdiutviklingen i Danmark og Nederland viser at verdier vektlegges i økende grad med fokus på blant annet selvstendighet, resultatorientering og fleksibilitet.

3.6 Oppsummering av teori og utforming av hypoteser

Ledelse handler i stor grad om prosesser der ledere påvirker grupper av medarbeidere til å jobbe i samme retning mot måloppnåelse. Lederroller omhandler samspillet mellom ledere og medarbeidere, og omhandler mer enn kun oppgaver og funksjoner som ledere må ivareta. PAIE – modellen beskrives av Stand og inneholder fire lederroller; produsent, administrator,

integrator og entreprenør. Lederrollene grupperes etter grad av formalisering, grad av orientering innad eller utad, og grad av endring eller stabilitet.

Kontrollspenn omhandler hvor mange ansatte én leder kan ha ansvar for uten at det oppstår kommunikasjon- eller koordineringsproblemer. Kontrollspenn omhandler imidlertid seks grunnleggende koordineringsmekanismer; gjensidig tilpasning, direkte kontroll, standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av resultatkrav, standardisering av kompetanse og standardisering av normer.

De ulike koordineringsmekanismene innenfor kontrollspenn kan knyttes til de ulike lederrollene, og her følger en oppstilling av de koordineringsmekanismene som hyppigst er nevnt av ledere i studier:

- Standardisering av arbeidsprosesser – produsent.
- Standardisering av resultatkrav – administrator.
- Standardisering av kompetanse og standardisering av normer – integrator.

Stort kontrollspenn harmonerer ikke særlig med entreprenørrollen da en leder med stort kontrollspenn vil ha behov for standardisering av arbeidsprosesser med vekt på produsentrollen. Lite kontrollspenn antas å være mer fokusert mot entreprenørrollen.

I forhold til kontrollspenn viser studiene at norske ledere er opptatt av standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av resultatkrav som kan relateres til lederroller som produsent og administrator.

Delegering av myndighet og ansvar handler om å overføre myndighet og ansvar for å avlaste den som formelt innehar myndigheten og legge til rette for at beslutningsprosesser forenkles.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i kontrollspenn som uavhengig variabel, og holder fokus på om ledere med lite, middels og stort kontrollspenn utfører lederjobben på forskjellige måter. Teori og forskning knyttet til lederroller og hvordan ledere utfører lederjobben sin viser at kontrollspennet er minst på toppen av organisasjonen og øker nedover i ledernivåene og er størst på operativt nivå. Videre viser forskning at ledere i offentlig sektor prioriterer og skårer produsentrollen og integratorrollen høyest, men administratorrollen kommer også frem i undersøkelsene.

Studier viser at norske ledere er trygge i lederrollen og at forventninger til lederjobben er avklarte.

Ledere i offentlig sektor og kommuner spesielt jobber i hovedsak med å lede produksjon av tjenester til innbyggere, og lede medarbeidere som skal yte tjenestene. Offentlig sektor har de siste tiår blitt preget av NPM med fokus på delegering av myndighet og ansvar som følge av resultatenhetsmodellen. Teorien og forskningen som er presentert i oppgaven leder meg frem til to hypoteser knyttet til hvordan ledere utfører lederjobben sin i hverdagen.

Hypotese 1:

Ledere i offentlig sektor antas å prioritere lederroller som holder fokus på orientering rettet mot medarbeidere og fokus rettet mot målsettingen for organisasjonen, og dette leder frem til at ledere i offentlig sektor skårer høyt på produsentrollen og integratørrollen.

Hypotese 2:

Ledere med stort kontrollspenn antas å utøve lederskapet med utstrakt delegering av oppgaver, og at de i stor grad benytter seg av støttefunksjoner og IKT-systemer for å understøtte lederjobben.

4 Metode

I dette kapitlet presenteres valg av metode og begrunnelse for valget. Enheten som skal undersøkes er en kommune og respondentene er ledere på ulike nivåer. Kvantitativ metode med strukturert spørreskjema er valgt som metode for innsamling av data. Utforming av spørreskjema, valg av enheter og variabler blir beskrevet sammen med gjennomføring av undersøkelsen. Analyse av data og hvilke statistiske analyser som er benyttet blir beskrevet og til sist blir metoden drøftet.

4.1 Valg av metode

Formålet med denne studien er å undersøke om enhetsstørrelsen påvirker lederrollen i praksis, med særlig vekt på delegering og bruk av støttefunksjoner. Problemstillingen er: **Hvilken betydning har enhetsstørrelsen for utøvelse av lederrollen med særlig henblikk på delegering og bruk av støttefunksjoner?**

For å få svar på denne problemstillingen kan både kvalitativ og kvantitativ metode anvendes. Den vanligste måten å samle inn kvalitative data på er gjennom observasjon, intervjuer og gruppesamtaler. Denne metoden gjør det mulig å gå mer i dybden på det fenomenet som skal undersøkes. Kjennetegnet ved kvalitativ metode er at en forsøker å hente ut mye informasjon (data) fra et begrenset antall personer (informanter). Kvantitativ metode anvender tall og data som gjerne samles inn ved hjelp av spørreskjemaundersøkelser. De som undersøkes kalles enheter, og dette er da de menneskene som deltar i undersøkelsen. Variabler er fenomener som varierer mellom mennesker, og det kan for eksempel være kjønn, alder og utdanningsnivå. Variabelen kjønn har to verdier, mann og kvinne. Variabelen utdanningsnivå kan ha flere ulike verdier som grunnskole, videregående skole, yrkesskole (fagbrev), høyskole og universitet (høyere grad). Alternativt kan verdien også rangeres etter høyeste fullførte utdanningsnivå (Johannessen, Tuft & Kristoffersen 2010).

Forskningsprosjektet Ledelse i praksis¹ som ledes av professor Askeland har til hensikt å øke vår forståelse av ledelse, lederrollen og lederes bidrag i verdierbeid i ulike organisasjoner. Hovedformål er å vinne innsikt i hvordan ledelsespraksis og lederroller forstås, formes og utøves i samspill mellom individuelle og kollektive dimensjoner innenfor det offentlige og kirkelig/diakonale felt.

¹ Forskningsprosjektet Ledelse i praksis omtales heretter som LIP-prosjektet.

Hensikten med oppgaven er å få svar på om enhetsstørrelsen har noen betydning for utøvelse av ledelse i praksis, og i hvilken grad det påvirker lederrollen. I LIP-prosjektet har det så langt vært gjennomført ulike observasjons- og intervjuundersøkelser. For å finne svar på problemstillingen er det ønskelig å undersøke et større antall ledere enn det en ren kvalitativ metode gir rom for. En spørreundersøkelse vil øke mulighetene for generalisering av funnene innen kommunen. Som studenter får vi tilgang til programvaren Questback og da undersøkelsen skal gjennomføres i egen kommune har jeg også tilgang til epostadresselister til alle ledere. Derfor har valget falt på å benytte en ren kvantitativ metode med et strukturert spørreskjema. Det synes aktuelt å benytte et tverrsnitt-design (Cross sectional design). Dette designet gir et svar på hvordan en populasjon oppfatter undersøkelsen på et bestemt tidspunkt eller en begrenset periode (Johannessen et al. 2010).

4.2 Valg av enheter

I denne studien er det ønskelig å kartlegge hvordan ledere på ulike nivåer i en kommune opplever lederrollen, ledelse i praksis, styringen og kontrollspennet.

Etter at jeg hadde bestemt meg for å foreta undersøkelsen i egen kommune kontaktet jeg min overordnede og la frem prosjektskissen. Tilbakemeldingen fra kommunalsjefen var at de var positive til deltagelse i undersøkelsen. Deretter sendte jeg skriftlig henvendelse til kommunen, se vedlegg 1.

Kommunen som skal undersøkes har 1400 ansatte og 69 ledere med definert lederansvar. Det er snakk om mellomledere, enhetsledere og rådmannen med kommunalsjefer. Av de med definert lederansvar er 4 ledere på rådmannsnivå, 9 enhetsledere, 6 støtteledere og 52 mellomledere per desember 2013. I studien er det ønskelig å få med respondenter med både små og store kontrollspenn. Ved å sende ut spørreskjema til alle med definert lederansvar ligger det til rette for å få et helhetlig og mer generaliserbart materiale i denne undersøkelsen. Det totale utvalget for den kvantitative spørreundersøkelsen var 68 ledere, fordi jeg selv ikke har deltatt i denne undersøkelsen. Antall besvarte spørreskjema var 54, og dette gir en svarprosent på 79 %.

4.3 Valg av variabler i spørreskjema

Innledningsvis i spørreskjemaet har vi tatt med demografiske bakgrunnsvariabler som kjønn, alder, utdanningsnivå og fagområde i utdanningen. Deretter spørsmål knyttet til hvilken type virksomhet lederen jobber innenfor, og hvilken sektor lederen jobber i. Spørsmål knyttet til type lederstilling, antall personer som rapporterer direkte til leder, kjønnsfordeling på ansatte, varighet i nåværende stillinger, tidligere lederstilling og størrelse på enheten som ledes. Disse variablene forteller noe om arbeidserfaring og hvilket utgangspunkt respondentene har. Det er videre tatt med 4 karaktrestikker om organisasjoner som skal graderes fra 1 til 5.

Videre er det tatt med variabler knyttet til lederjobben som budsjettstørrelse, antall lokasjoner som skal ledes og eventuelt geografisk spredning på lokasjoner, delegering av ansvar og hvilke oppgaver som eventuelt delegeres.

Det er tatt med utsagn knyttet til de fire ulike lederrollene; integrator, administrator, entreprenør og produsent. Til hver av de fire lederrollene er det tatt med to dimensjoner jf. Stand sin modell. Avklaring og aksept for egen lederrolle er tatt med, og tidsbruk for deloppgaver innen lederrollen. Kontantmønster og hyppighet i forhold til personer og instanser blir kartlagt.

Verdier er tatt inn som en egen del, der det etterspørres om det er formulert konkrete verdier for organisasjonen, og i hvilken grad verdiene er relevante og benyttes i hverdagen.

Kommunen som her skal undersøkes har vedtatt tre kjerneverdier og legger vekt på verdi- og resultatorientert ledelse.

4.4 Spørreskjema

Spørreskjemaet er utarbeidet i fellesskap med professor Askeland og medstudenter. Vi har hentet hoveddelen av spørsmålene fra allerede etablerte spørreskjemaundersøkelser som AFFs lederundersøkelsen (Rønning et al. 2013) og PAIE-modellen fra Strand (2007). Dette har vært en bevisst strategi for å kunne sammenligne svar fra egen undersøkelse med andre studier. Vi har også tatt med spørsmål i spørreskjemaet fra tidligere spørreundersøkelser som Askeland utførte i 1998. I tillegg er det valgt å ta med spørsmål fra verdikartet til Norsk Monitor og egne spørsmål for å få svar på problemstillingen. For å undersøke lederrolleprofil har vi i spørreskjemaet brukt spørsmål knyttet til lederrollene med to dimensjoner til hver lederrolle. 4 dimensjoner er hentet fra Strand (2007) og 4 dimensjoner har vi laget selv for å sikre oss at vi

faktisk får klart frem de ulike lederrollene. Her følger eksempel på de 8 dimensjonene vi har benyttet i forhold til lederroller:

Nr.	Påstander knyttet til lederroller:	1	2	3	4	5
1	Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester					
2	Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål					
3	Støtte, utvikle og motivere medarbeidere					
4	Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves i det daglige					
5	Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser					
6	Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot en helhetlig oppgaveløsning					
7	Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten					
8	Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen					

Påstandene i spørreskjemaet er gradert fra 1 helt uenig til 5 helt enig. Spørsmål 1, 2, 3 og 4 er hentet fra Strand (2007) og spørsmål 5, 6, 7 og 8 har vi laget selv for inkludere dimensjonene megler, dirigent, rådgiver og koordinator.

Spørreskjemaet er inndelt i følgende hovedkategorier:

1. Bakgrunnsdata om lederen
2. Bakgrunnsopplysninger om utdanning
3. Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling
4. Konkrete spørsmål om nåværende lederstilling
5. Ulike lederoppgaver og lederprofil
6. Ulike utsagn om lederroller
7. Kontaktmønster med andre personer og instanser
8. Verdier i virksomheten

Spørreskjemaet består av totalt 44 spørsmål. Spørreskjemaet benytter seg i hovedsak av oppgitte svaralternativer på de fleste spørsmål, eller å oppgi tall som alder, budsjett, antall ansatte osv. Det benyttes en del påstander i spørreskjemaet som skal besvares ved hjelp av skala fra 1 til 5 som kan bety fra i svært liten grad til i svært stor grad. Spørreskjema er lagt ved oppgaven i vedlegg 11.

I undersøkelsen har vi benyttet oss av verktøyet Questback som på en enkel måte gjør det mulig å samle inn store mengder data. Alle 44 spørsmålene ble lagt inn i programvaren Questback og delt inn i 8 ulike kategorier. Informasjon fra Harald Askeland ble lagt inn i undersøkelsen. E-postadresser ble lagt inn til alle respondentene. Spørreskjemaet ble sendt ut som web-link i e-post til deltagerne. Etter to uker ble det sendt ut en purring til de som ikke hadde svart. Etter tre uker ble undersøkelsen avsluttet og resultatene ble hentet ut av Questback. Resultatene fra undersøkelsen ble deretter lagt over i statistikkprogrammet SPSS som kan kjøre ulike statistiske analyser (Johannessen 2009).

4.5 Analyse

Her vil jeg beskrive fremgangsmåten som er benyttet for å analysere og presentere resultater fra undersøkelsen. I tillegg vil jeg beskrive hvilke statistiske analyser som er benyttet og hvordan re-koding av variabler har foregått.

I denne undersøkelsen benyttes kontrollspenn som uavhengig variabel både i presentasjon av funn og i analysen. Svar fra undersøkelsen viser at det er flest ledere som har ansvar for mellom 11 og 20 ansatte, og på denne bakgrunn har jeg valgt å dele kontrollspenn inn i tre. Lite kontrollspenn har mellom 1 og 10 ansatte, middels kontrollspenn har mellom 11 og 30 ansatte og stort kontrollspenn har over 31 ansatte. Se vedlegg 2 for presentasjon av resultatene grafisk. For å dele materialet inn i tre grupper med kontrollspenn har jeg tatt utgangspunkt i spørsmålet om «antall ansatte» og sammenlignet dette med spørsmålet om «antall personer som er ansatt i egen enhet eller enheter som du har ansvar for» og «totalt antall årsverk i egen enhet eller enheter du har ansvar for». Svaret på spørsmålet om «antall ansatte» hadde en topp på 11-20 ansatte og en halvering på 21-30 ansatte. Det var de samme svartendenser på alle tre spørsmålene og derfor ble spørsmålet «antall ansatte» re-kodet til lite, middels og stort kontrollspenn.

Variabelen «antall ansatte» har i statistikkprogrammet SPSS blitt re-kodet til lite, middels og stort kontrollspenn. Av 54 respondenter har 49 svart på spørsmål knyttet til «antall ansatte» med fordeling av 19 i gruppen lite kontrollspenn, 22 i gruppen middels kontrollspenn og 8 i gruppen stort kontrollspenn. Deretter har det blitt kjørt deskriptiv statistikk med krysstabeller mot kontrollspenn.

Variabelen «alder» har jeg også re-kodet i statistikkprogrammet SPSS inn i fem ulike alderskategorier 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 og 60-69. Etter denne re-kodingen har jeg kjørt analyse med deskriptiv statistikk.

Variabelen «ledernivå» var tydeligvis misoppfattet av respondentene i denne undersøkelsen, og dette blir gjort nærmere rede for i oppgavens kapittel 4.6 Metodedrøfting. Ledernivå har i SPSS blitt re-kodet til rådmannsnivå, enhetsledernivå og mellomledernivå.

Først benyttet jeg krysstabeller opp mot kontrollspenn med prosentvis fordeling som analyse av data, og deretter målte jeg sentraltendens med gjennomsnitt. På grunn av et relativt lite materiale med 54 respondenter ble det mer hensiktsmessig å benytte sentraltendens med gjennomsnitt i presentasjonen. Gjennomsnitt i alle tabeller tar utgangspunkt i en skala fra 1 til 5 som betyr i svært liten grad til i svært stor grad. Har valgt å legge krysstabeller med prosentfordeling som vedlegg til oppgaven.

4.6 Metodedrøfting

Kvalitetssikring av empiriske undersøkelser er et sentralt og viktig tema. I denne undersøkelsen har vi i hovedsak valgt å benytte oss av spørsmål fra eksisterende undersøkelser. På denne måten kan vi si at hovedtyngden av våre spørsmål og påstander i spørreskjemaet har en høy reliabilitet. Hensikten med undersøkelsen er ikke å generalisere funn fra en kommune til mange, men å se etter enkelte tendenser som kan overføres. Funnene i undersøkelsen vil kunne generaliseres innen kommunen undersøkelsen er foretatt i.

Spørsmålene som ble benyttet i spørreskjemaet er stort sett hentet fra allerede gjennomførte undersøkelser. Når resultatene fra undersøkelsen ble klare viste det seg at spørsmålet om ledernivå nok var misforstått av flere respondenter. Resultatet viste at 20 % var toppleder og ingen var førstelinjeleder. Dette spørsmålet var hentet fra AFFs lederundersøkelse og svaralternativene var ikke spesielt tilpasset kommunal sektor. Når resultatet viser at spørsmålet om lederstillingsnivå er misforstått blir det umulig å se om det er sammenheng mellom kontrollspenn og ledernivå. Kontrollspenn er den uavhengige variablene i denne oppgaven og

det er derfor av stor interesse å få svar på hvordan ledere fordeler seg på ledernivå sett opp mot kontrollspenn. For å kunne rekonstruere ledernivå har jeg sett på e-postadressene til respondentene i egen kolonne/fane. Ut i fra dette har jeg re-kodet ledere inn i tre nivå, rådmannsnivå, enhetsledernivå og mellomledernivå. Når jeg har re-kodet har jeg kun sett på denne variabelen. Etter re-kodingen har jeg slettet fanen med e-postadresser fra respondentene.

4.6.1 Validitet

Validitet omhandler datas relevans og gyldighet. I denne oppgaven innebærer det at vi faktisk måler det vi ønsker å måle i forhold til problemstillingen. Validitet omhandler også sannhetsinnholdet i data som er innhentet (Johannessen et al. 2010). I denne undersøkelsen har det vært ønskelig å finne ut om hvordan ledere i denne kommunen prioriterer og utfører sine lederoppgaver sett opp mot lederroller, verdier, kontrollspenn og delegering. For å samle inn data har vi utarbeidet felles spørreskjema sammen med professor Askeland og medstudenter som hjelper meg med å besvare min problemstilling. For å til dette har vi benyttet oss av spørsmål som er benyttet i tidligere undersøkelser og laget egne spørsmål for å få svar på problemstillingen. I forhold til lederroller i PAIE – modellen har vi valgt å benytte to dimensjoner eller påstander til hver enkelt lederrolle, i sammenligning med andre undersøkelser som kun har benyttet seg av en dimensjon knyttet til hver enkelt lederrolle. På denne måten er vi mer sikre på at vi faktisk måler det vi ønsker å måle sett opp mot problemstillingen.

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler påliteligheten av de data som er samlet inn. Det som er vesentlig er hvordan datainnsamlingen har foregått og hvordan data har blitt behandlet i ettertid. For å teste ut reliabilitet kan man gjennomføre undersøkelsen flere ganger på samme gruppe og oppnår man samme resultat hver gang er det tegn på høy reliabilitet (Johannessen et al. 2010).

Spørreskjema som ble utarbeidet til bruk i denne oppgaven har ikke vært gjennomført på samme gruppe flere ganger for å sjekke ut om man oppnår samme resultat hver gang. Store deler av spørreskjemaet er gjennomført flere ganger i andre undersøkelser slik som AFFs lederundersøkelse og professor Askelands spørreundersøkelse fra tidligere. Det er ikke blitt gjennomført tester i forhold til undersøkelsens reliabilitet. Allikevel anser jeg at undersøkelsen med bruk av samme fremgangsmåte ville gitt sammenfallende resultater om undersøkelsen ble gjennomført på nytt i kommunen. Medstudent som har benyttet seg av samme

spørreundersøkelse i en annen kommune har sett de samme hovedtrekk når det gjelder resultater. I undersøkelsen som medstudenten utførte ble også spørsmålet om ledernivå misforstått, og dette støtter antagelsen om at svaralternativene ikke var spesielt tilpasset kommunal sektor.

4.6.3 Generalisering

Generalisering omhandler om resultater fra undersøkelsen kan overføres fra et utvalg til hele populasjonen. Vi anser ikke at denne undersøkelsen kan overføres fra en kommune til flere kommuner, selv om enkelte funn muligens kan overføres (Johannessen et al. 2010). Denne undersøkelsen omhandler et relativt lite materiale med 54 respondenter og som følge av dette har jeg benyttet meg av sentraltendens med gjennomsnitt. Om materialet hadde vært større ville det vært mer naturlig å benyttes seg av prosentfordeling som gir flere nyanser i materialet. På denne bakgrunn kan ikke resultatene fra denne undersøkelsen generaliseres.

5 Resultater

I dette kapitlet presenteres funn fra spørreskjemaundersøkelsen som ble gjennomført blant ledere i en kommune på Østlandet. Presentasjonen av funn deles inn i to deler etter problemstillingen. Del 1 «Utøvelse av lederrollen» og del 2 «Organisering og bruk av støttefunksjoner». Del 1 inneholder presentasjon av lederne og organisasjonen, deretter lederroller, forventninger og verdier. Del 2 inneholder presentasjon av delegering, IKT-systemer og støttefunksjoner. Spørreskjemaet som ble benyttet hadde følgende hovedkategorier:

1. Bakgrunnsdata om lederen
2. Bakgrunnsopplysninger om utdanning
3. Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling
4. Konkrete spørsmål om nåværende lederstilling
5. Ulike lederoppgaver og lederprofil
6. Ulike utsagn om lederroller
7. Kontaktmønster med andre personer og instanser
8. Verdier i virksomheten

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 68 respondenter og det ble mottatt svar fra 54 respondenter som utgjør en svarprosent på 79 %.

5.1 Utøvelse av lederrollen

5.1.1 Presentasjon av ledere i undersøkelsen

Lederne i denne undersøkelsen har en gjennomsnittsalder på 48 år, og kjønnsfordelingen er 40 % menn og 60 % kvinner. Funnene i denne undersøkelsen viser tradisjonell kjønnsfordeling ved at barnehagene i denne undersøkelsen kun har kvinnelige ledere og teknisk kun har mannlige ledere. Innenfor helse, omsorg og velferd er det i overkant av 30 % mannlige ledere. Grunnskole har jevn fordeling med kvinnelige og mannlige ledere. Støtteenheter har hovedvekt av mannlige ledere.

Når det gjelder utdanningsnivå viser resultatene at nærmere 60 % har utdanning på høgskole (bachelorgrad) og drøyt 30 % har utdanning på høgskole (høyere grad), til sammen 90 % av ledere i denne undersøkelsen har utdanning fra høgskolenivå.

Ledernivå ble i denne undersøkelsen re-kodet etter at svarene forelå da dette spørsmålet tydeligvis var misforstått. Ledernivå er re-kodet til tre nivåer; rådmannsnivå, enhetsledernivå og mellomledernivå. Det er av stor interesse i denne oppgaven å se på ledernivå opp mot kontrollspenn.

Tabell 1: Ledernivå sett opp mot kontrollspenn med gjennomsnitt (N=49):

Kontrollspenn:				
Ledernivå:	Lite	Middels	Stort	Total
Rådmannsnivå	4	0	0	4
Enhetsledernivå	4	7	0	11
Mellomledernivå	11	15	8	34
Total	19	22	8	49

Tabell 1 viser at kommunen har lite kontrollspenn på toppen av organisasjonen og økende nedover i ledernivåene. Resultatene av ledernivå sett opp mot kontrollspenn viser at ledere med stort kontrollspenn er på mellomledernivå, mens størstparten av mellomlederne har middels kontrollspenn. Mer enn halvparten av enhetslederne har middels kontrollspenn, mens ingen er i gruppen stort kontrollspenn. Rådmannsnivå har utelukkende lite kontrollspenn.

Ledererfaring er et annet parameter som beskriver lederne i denne undersøkelsen. Tid i nåværende lederstilling sier noe om erfaring og kontinuitet i lederjobben. I denne undersøkelsen har i underkant av 10 % av lederne hatt nåværende lederstilling i inntil 1 år, 30 % har hatt lederstillingen i 1-3 år, ytterligere 30 % har hatt lederstillingen i 4-6 år, 20 % har hatt stillingen i 7-10 år og de siste 10 % har hatt nåværende lederstilling i mer enn 11 år.

Det er også av interesse å se hvor mange år ledere har jobbet i lederstillinger totalt. 25 % av lederne i denne undersøkelsen har jobbet som ledere i 4-6 år og hele 40 % har hatt lederstillinger i mer enn 11 år. Dette indikerer at kommunen har en ledergruppe med lang fartstid som ledere.

Tabell 2: Presentasjon av aldersgrupper fordelt på sektor med antall personer (N=54):

Hvilken sektor jobber du i	Aldersgrupper					Total
	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 År	60 - 69 år	
Barnehage	0	1	4	1	1	7
Grunnskole	0	0	3	2	1	6
Helse, omsorg og velf	1	6	11	4	0	22
Støtteenheter	0	0	2	1	1	4
Teknisk	0	0	4	1	2	7
Annet	0	0	4	2	2	8
Total	1	7	28	11	7	54

I tabell 2 er det laget krysstabell mot aldersgrupper for å vise variasjoner. Tabellen viser at grunnskole, støtteenheter, teknisk og annet ikke er representert i de to laveste alderskategoriene, mens helse, omsorg og velferd ikke er representert i den høyeste alderskategorien. Om lag halvparten av lederne innen helse, omsorg og velferd er i aldersgruppen 40-49 år. Sett alle sektorer under ett er 50 % av lederne i aldersgruppen 40-49 år.

5.1.2 Presentasjon av kommunen som organisasjonstype

Kommunen som har deltatt i denne undersøkelsen har 1400 ansatte og 69 ledere med definert lederansvar. Det er snakk om mellomledere, enhetsledere og rådmannen med kommunalsjefer. I snitt har kommunen et lederspenn på 21 ansatte. Administrativt har kommunen en flat organisasjonsstruktur med to administrative myndighetsnivå, såkalt resultatenhetsmodell. Kommunen har fokus på resultat- og verdiorientert ledelse, og det er vedtatt 3 kjerneverdier; nytenking, kvalitet og respekt. Kommunen har gjennomført en omfattende verdiprosess med bred involvering av ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud som har ledet frem til disse tre verdiene.

Tabell 3: Presentasjon av karakteristikk som beskrivelse av organisasjonen med gjennomsnitt (N=54):

Kontrollspenn:				
Organisasjon:	Lite	Middels	Stort	Total
Entreprenør	3,3	3,0	3,3	3,2
Ekspert	3,7	3,6	3,9	3,7
Gruppe	3,1	3,0	2,4	3,0
Byråkrati	2,8	2,7	2,5	2,7

I tabell 3 presenteres resultater fra hvordan lederne karakteriserer kommunen som organisasjon i forhold til fire påstander. Hver påstand er knyttet til en organisasjonsfunksjon som videre er knyttet til lederroller jf. Stand sin beskrivelse av lederroller og PAIE-modellen. I denne oversikten er det laget krystabell mot kontrollspenn for å vise variasjoner i materialet.

Tabell 3 viser at ledere generelt i denne undersøkelsen fremhever at kommunen er en ekspertorganisasjon, og dette støttes i høy grad av ledere med stort kontrollspenn med 0,2 mer enn gjennomsnittet. Videre viser undersøkelsen at kommunen dernest er en entreprenørorganisasjon, og dette støttes også av ledere med stort kontrollspenn sammen med ledere med lite kontrollspenn. Organisasjonstypen gruppeorganisasjon følger deretter på en tredjeplass, og dette støttes i høy grad av ledere med lite kontrollspenn med 0,2 mer enn gjennomsnittet. Organisasjonstypen byråkrati fikk lavest skår og kom på en fjerdeplass, og denne organisasjonstypen støttes i høy grad av ledere med lite kontrollspenn. Se vedlegg 3 for utdypende informasjon i egen tabell.

Oppsummert skårer ledere i denne undersøkelsen at det som kjennetegner kommunen i størst grad er orientering utad med fokus på målstyring og deretter samarbeid, det vil si at kommunen i stor grad er en ekspert- og entreprenørorganisasjon.

5.1.3 Presentasjon av lederroller ut i fra prioritering og tidsbruk

I denne studien har vi kartlagt hvordan lederne rangerer de ulike lederrollene ut i fra prioritering og tidsbruk. Det er tatt utgangspunkt i de fire lederrollene i PAIE-modellen, og til hver lederrolle er det beskrevet to dimensjoner. Lederne ble her bedt om å rangerer de ulike dimensjonene fra 1 til 5 ut i fra prioritering og tidsbruk.

I tabell 4 presenteres hvordan lederer ønsker å prioritere lederoppgaver sett opp mot de fire lederrollene i PAIE-modellen.

Tabell 4: Presentasjon av lederoppgaver som er viktige å prioritere opp mot kontrollspenn med gjennomsnitt (N=54):

Kontrollspenn:					
	Lite	Middels	Stort	Total	
Innovatør	4,5	3,9	4,1	4,2	Entreprenør 4,1
Megler	4,1	4,0	4,1	4,0	
Pådriver	4,5	4,4	4,0	4,4	Produsent 4,2
Dirigent	4,0	4,1	4,1	4,0	
Hjelper	4,6	4,8	4,9	4,8	Integrator 4,6
Rådgiver	4,3	4,4	4,5	4,4	
Overvåker	3,8	4,1	4,4	4,0	Administrator 4,0
Koordinator	4,0	4,1	4,3	4,1	

Tabell 4 viser at lederoppgaver som er viktige å prioritere blir rangert slik av lederne i denne undersøkelsen; Integrator, Produsent, Entreprenør og Administrator.

Videre viser tabell 4 at det er påstander knyttet til integratorrollen som skårer høyest, og dette støttes i høy grad av ledere med stort kontrollspenn. Integratorrollen har to dimensjoner og ledere med stort kontrollspenn skårer dimensjonen som rådgiver 0,13 mer enn gjennomsnittet og dimensjonen som hjelper 0,12 mer enn gjennomsnittet.

Lederoppgaver knyttet til produsentrollen kommer på en klar andreplass. Her skårer ledere med stort kontrollspenn høyest på funksjonen som dirigent med 0,10 mer enn gjennomsnittet. Ledere med lite kontrollspenn skårer høyest på funksjonen som pådriver med 0,16 mer enn gjennomsnittet.

På tredjeplass finner vi entreprenørrollen. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyest på funksjonen som megler med 0,10 mer enn gjennomsnittet. Ledere med lite kontrollspenn skårer høyest på funksjonen som innovatør med 0,35 mer enn gjennomsnittet, og dette tyder på at ledere i denne gruppen holder høyt fokus på å utvikle og fornye virksomheten de leder.

Administratorrollen kommer på siste plass i denne undersøkelsen. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyest på oppgaver knyttet til administratorrollen. Administratorrollen har to dimensjoner og ledere med stort kontrollspenn skårer 0,36 mer enn gjennomsnittet på dimensjonen som overvåker. Dette tyder på at ledere med stort kontrollspenn i svært høy grad er opptatt av å sørge for at regler og systemer fungerer. Dimensjonen som koordinator skårer ledere med stort kontrollspenn 0,19 mer enn gjennomsnittet. Se vedlegg 4 for mer utfyllende informasjon om resultatene i egen tabell.

Oppsummert mener ledere i denne undersøkelsen at lederoppgavene som bør prioriteres høyest er medarbeiderorientering og deretter målstyring. Medarbeiderorientering har et klart fokus som er rettet innad i organisasjonen med lite vekt på formalisering. Målstyring har et tydelig fokus rettet ut av organisasjonen og som i høy grad vektlegger formalisering.

I tabell 5 presenteres hvilke lederoppgaver lederne bruker mest tid på sett opp mot de fire lederrollene i PAIE-modellen.

Tabell 5: Presentasjon av lederoppgaver som det brukes mest tid på opp mot kontrollspenn med gjennomsnitt (N=54):

Kontrollspenn:					
	Lite	Middels	Stort	Total	
Innovatør	3,4	3,1	3,0	3,2	Entreprenør 3,3
Megler	3,4	3,5	3,6	3,5	
Pådriver	3,7	3,7	3,5	3,7	Produsent 3,6
Dirigent	3,5	3,6	3,8	3,6	
Hjelper	3,6	3,9	4,1	3,8	Integrator 3,8
Rådgiver	3,7	3,7	3,9	3,7	
Overvåker	3,4	3,4	3,6	3,4	Administrator 3,7
Koordinator	4,0	3,9	4,1	4,0	

Tabell 5 viser at lederoppgaver som ledere i denne undersøkelsen bruker mest tid på blir rangert slik; Integrator, Administrator, Produsent og Entreprenør.

Videre viser tabell 5 at det er påstander knyttet til integratorrollen som skårer høyest. Integratorrollen har to dimensjoner som hjelper og rådgiver. Dimensjonen som hjelper skårer ledere med stort kontrollspenn 0,31 mer enn gjennomsnittet, og dimensjonen som rådgiver skårer samme kontrollspenngruppe 0,15 mer enn gjennomsnittet.

Dernest kommer administratorrollen på en andreplass. Her skårer ledere med stort kontrollspenn på dimensjonen som koordinator med 0,17 mer enn gjennomsnittet for dimensjonen og 0,43 mer enn gjennomsnittet for lederrollen administrator. Ledere med lite kontrollspenn skårer dimensjonen som koordinator med 0,30 mer enn gjennomsnittet for lederrollen administrator.

Oppgaver knyttet til produsentrollen kommer på tredjeplass. Her skårer alle tre kontrollspenngruppene svært likt på dimensjonen som pådriver, men dimensjonen som dirigent skårer ledere med stort kontrollspenn 0,20 mer enn gjennomsnittet for dimensjonen.

Lederoppgaver knyttet til entreprenørrollen skårer lavest. Ledere med stort kontrollspenn skårer dimensjonen som megler med 0,18 mer enn gjennomsnittet for dimensjonen. Ledere med lite kontrollspenn skårer dimensjonen innovatør med 0,19 mer enn gjennomsnittet for dimensjonen. Se vedlegg 5 for mer utfyllende informasjon om resultatene i egen tabell.

Oppsummert brukere ledere i denne undersøkelsen mest tid på oppgaver knyttet til medarbeiderorientering og deretter kvalitetskontroll. Lederrollene som integrator og administrator har et tydelig fokus rettet innover mot organisasjonen, integratorrollen har liten grad av formalisering mens administratorrollen har høy grad av formalisering.

Det er også av interesse å se hvordan ledere prioriterer lederroller sett opp mot andre variabler enn kontrollspenn for å se om det kan gi andre resultater. En annen variabel som henger tett sammen med kontrollspenn er ledernivå, og i neste tabell presenteres funn fra prioritering av lederroller sett opp mot ledernivå i kommunen.

Tabell 6: Presentasjon av lederoppgaver som det brukes mest tid på opp mot ledernivå med gjennomsnitt (N=54):

Ledernivå:					
	Rådmann	Enhetsleder	Mellomleder	Total	
Innovatør	4,0	3,3	3,0	3,1	Entreprenør:
Megler	3,5	3,9	3,3	3,5	3,3
Pådriver	3,8	4,0	3,6	3,7	Produsent:
Dirigent	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6
Hjelper	3,3	4,0	3,8	3,8	Integrator:
Rådgiver	3,8	4,0	3,6	3,7	3,8
Overvåker	2,5	3,5	3,6	3,5	Administrator:
Koordinator	3,8	4,3	3,8	3,9	3,7

Tabell 6 viser at ledere på enhetsledernivået skårer høyere på integratorrollen med 0,3 mer enn gjennomsnittet på dimensjonen rådgiver og 0,2 mer enn gjennomsnittet på dimensjonen som hjelper. Ledere på rådmannsnivået i kommunen skårer lavere på dimensjonen som overvåker i administratorrollen med 1,0 mindre enn gjennomsnittet. Enhetsledere skårer høyere på dimensjonen som koordinator i administratorrollen med 0,4 mer enn gjennomsnittet. Ledere på rådmannsnivået i kommunen skårer høyere på dimensjonen som innovatør med 0,9 mer enn gjennomsnittet. Enhetsledere skårer høyere på dimensjonen som megler med 0,4 mer enn gjennomsnittet. Begge dimensjonene tilhører entreprenørrollen.

Sammenstilling av lederoppgaver det brukes mest tid på sett opp mot kontrollspenn og ledernivå gir de samme hovedtrekkene i forhold til skåring av lederrollene i PAIE-modellen.

Det kommer frem enkelte nyanser når det gjelder prioritering av de ulike dimensjonene. Dimensjonene som fikk høyere skår sett opp mot ledernivå var innovatør, megler, pådriver, rådgiver og koordinator, motsatt fikk overvåker lavere skår.

5.1.4 Presentasjon av forventinger til lederrollen og oppfølging fra overordnet leder

Det er et sett av ulike forventinger til lederrollen og her er det stilt spørsmål knyttet til samsvar mellom myndighet og ansvar, og hvordan ledere vurderer egen måloppnåelse.

Tabell 7: Presentasjon av forventninger til lederrollen opp mot kontrollspenn med gjennomsnitt (N=54):

	Kontrollspenn:			
	Lite	Middels	Stort	Total
Samsvar mellom myndighet og ansvar	4,6	4,1	4,0	4,3
Løse oppgaver og nå mål	4,1	4,1	4,1	4,1

I tabell 7 presenteres resultater fra om det er samsvar mellom ansvar og myndighet, og hvordan lederne lykkes med å løse oppgaver og nå mål. Samsvar mellom myndighet og ansvar viser at ledere med lite kontrollspenn skårer høyest med 0,30 mer enn gjennomsnittet, deretter følger ledere med middels kontrollspenn 0,15 mer enn gjennomsnittet.

Hvordan ledere løser sine oppgaver og når sine mål viser det at det er knapt forskjeller mellom de ulike kontrollspenngruppene da alle skårer veldig likt. Se vedlegg 10 for utfyllende informasjon knyttet til forventninger til lederrollen.

Begge påstandene har høye skår med over 4 i gjennomsnitt, og på denne bakgrunn er det grunn til å si at det er stor grad av opplevd samsvar mellom myndighet og ansvar hos lederne i denne undersøkelsen. Det er også jevne skår over 4 i gjennomsnitt i forhold til hvordan ledere løser sine oppgaver og når sine oppsatte mål, og dette tyder på at lederne i denne undersøkelsen har stor grad av måloppnåelse.

Det er spurt om hvor tett hver leder følges opp fra overordnet leder i forhold til økonomistyring, personalledelse og faglig ledelse. Her viser resultatene at det er høyest skår på oppfølging fra overordnet leder i forhold til økonomistyring. Deretter følger personalledelse og til sist faglig ledelse. Det er variasjoner mellom de ulike grupper av kontrollspenn i forhold til hvor tett de følges opp av overordnet leder i forhold til økonomistyring; 38 % av ledere med stort kontrollspenn følges tett opp, 33 % av ledere med middels kontrollspenn og 79 % av ledere med lite kontrollspenn. Ledere med stort kontrollspenn følges ikke så tett opp i forhold til personalledelse og faglig ledelse fra overordnet leder som de med middels og lite kontrollspenn.

Kommunikasjon mellom leder og overordnet er kartlagt i denne undersøkelsen både i forhold til type kommunikasjon og hyppighet. Resultatene viser at SMS skårer høyest, deretter følger felles møter, telefon, personlig møte og e-post. 75 % av ledere med stort kontrollspenn har ukentlig kommunikasjon med sin nærmeste leder via e-post. 75 % av ledere med stort kontrollspenn har ukentlig kommunikasjon med sin nærmeste leder via telefon. 63 % av de samme lederne har ukentlig kommunikasjon via felles møter, og 57 % har ukentlig kommunikasjon via SMS. Ledere med lite og middels kontrollspenn skårer lavere på alle de overnevnte kommunikasjonsformer. Kommunikasjon med nærmeste leder via personlig møte skiller seg ut ved at det er ledere med lite og middels kontrollspenn som har daglig kommunikasjon via personlige møter med henholdsvis 37 % og 23 %.

Oppsummert viser resultatene at lederne i denne undersøkelsen opplever stor grad av samsvar mellom myndighet og ansvar, og at de løser sine oppgaver og har stor grad av måloppnåelse. Videre viser undersøkelsen at ledere følges opp av overordnet leder med størst fokus på økonomi, deretter personalledelse og faglig ledelse. Kommunikasjon mellom leder og overordnet viser at SMS skårer høyest og deretter følger felles møter og telefon.

5.1.5 Presentasjon av verdier

Kommunen i denne undersøkelsen har vedtatt tre kjerneverdier og resultatene viser at 94 % har svart at det er formulert konkrete verdier i virksomheten. Videre ble lederne bedt om å oppgi de tre verdiene, og resultatet viser at 80 % av respondentene oppgav de konkrete verdiene som var formulert for organisasjonen.

Tabell 8: Presentasjon av hvordan lederne vurderer viktigheten av kommunens verdier opp mot kontrollspenn med gjennomsnitt (N=54):

	Kontrollspenn:			
	Lite	Middels	Stort	Total
Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet	3,9	4,1	3,9	4,0
Styrende for det daglige arbeidet	3,3	3,4	3,8	3,4
Kjent og med oppslutning blant medarbeidere	3,5	3,3	3,6	3,5

I tabell 8 er det satt opp hvordan deltagerne i undersøkelsen vurderer kommunens verdier i hverdagen opp mot kontrollspenn. Ledere med middels kontrollspenn skårer høyest på første påstand at verdiene er konkrete og relevante med 0,1 mer enn gjennomsnittet. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyest på andre påstand at verdiene er styrende for det daglige arbeidet

med 0,4 mer enn gjennomsnittet. Ledere med stort kontrollspenn skårer også høyest på tredje påstand om at verdiene er kjente og har oppslutning blant medarbeidere med 0,1 mer enn gjennomsnittet. Dette viser at ledere med stort kontrollspenn oppfatter i større grad at verdiene er styrende for det daglige arbeidet enn sine kolleger med middels og lite kontrollspenn. Se vedlegg 8 for utfyllende resultater.

Verdier danner grunnlaget for de ulike lederrollene i PAIE-modellen og her presenteres hvordan de ulike verdiene vektlegges av lederne opp mot kontrollspenn. Verdiene er i tabellen sortert etter hvilken lederrolle de tilhører i PAIE-modellen.

Tabell 9: Presentasjon av de verdiene som er viktigst for DEG i ditt daglige arbeid opp mot kontrollspenn med gjennomsnitt (N=54):

	Kontrollspenn:				
	Lite	Middels	Stort	Total	
Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter	4,1	3,9	3,6	3,9	Entreprenør Gj.sn: 3,6
Balansere ulike samfunnsinteresser	3,2	3,1	3,0	3,1	
Individuell medbestemmelse/ styrke brukerdemokratiet	3,6	4,0	3,8	3,8	
Fleksibilitet	4,5	4,4	4,4	4,4	Produsent Gj.sn: 4,1
Høy effektivitet og produktivitet	4,2	3,5	3,8	3,8	
Habilitet	4,1	4,0	3,8	4,0	
Profesjonelle krav og standarder	3,9	3,9	4,3	4,0	Integrator Gj.sn: 3,9
Profesjonsverdier og faglige standarder	3,8	4,0	4,1	3,9	
Selvutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere	3,9	3,8	3,6	3,8	
Åpenhet og offentlig innsyn	3,8	3,3	3,4	3,5	Administrator Gj.sn: 4,0
Rettsikkerhet og god saksbehandling	4,3	4,1	4,1	4,2	
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger	4,5	4,3	4,1	4,4	
Generelt ansvar overfor samfunnet	4,1	4,1	4,0	4,1	

I tabell 9 vises resultatene til hvordan lederne i undersøkelsen rangerer verdier etter hvilke som er viktigst i det daglige arbeidet. Gjennomsnittsskåren for lederrollene blir slik; Produsent (Marked) 4,1, Administrator (Hierarki) 4,0, Integrator (Klan) 3,9 og Entreprenør (Nettverk) 3,6. Se vedlegg 10 for utfyllende informasjon om rangering av verdier.

Ledere med lite kontrollspenn skårer høyst på verdier knyttet til produsentrollen, deretter skårer ledere med middels og stort kontrollspenn. I forhold til administratorrollen skårer også ledere med lite kontrollspenn høyst, og deretter ledere med middels og stort kontrollspenn med mindre forskjeller. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyst på verdier knyttet til

integratorrollen, deretter ledere med middels kontrollspenn og til sist ledere med lite kontrollspenn. Ledere med lite kontrollspenn skårer høyest på verdier knyttet til entreprenørrollen, etterfulgt av ledere med middels og stort kontrollspenn. Se tabell 9 for utfyllende informasjon om resultatene.

Oppsummert rangerer lederne i kommunen lederoppgaver i prioritert rekkefølge; målstyring som viktigst, deretter kvalitetskontroll, så medarbeiderorientering og til sist samarbeid.

5.1.6 Oppsummering av funn knyttet til utøvelse av lederrollen

Resultatene viser at ledere i denne undersøkelsen har en gjennomsnittsalder på 48 år og kjønnsfordelingen er 40 % menn og 60 % kvinner.

Kontrollspenn sett opp mot ledernivå viser at kommunen har lite kontrollspenn på toppen av organisasjonen og økende nedover i ledernivåene.

Kommunen som organisasjon blir betegnet som ekspert- og entreprenørorganisasjon som betyr at kommunen har orienteringen rettet utad med fokus på målstyring og samarbeid.

Undersøkelsen viser at lederoppgaver som er viktige å prioritere blir rangert slik av lederne i denne undersøkelsen; Integrator, Produsent, Entreprenør og Administrator.

Undersøkelsen viser videre at lederoppgaver som ledere i denne undersøkelsen bruker mest tid på blir rangert slik; Integrator, Administrator, Produsent og Entreprenør. Sammenstilling av lederoppgaver det brukes mest tid på sett opp mot kontrollspenn og ledernivå gir de samme hovedtrekkene i forhold til skåring av lederrollene i PAIE-modellen. Det kommer frem enkelte nyanser når det gjelder prioritering av de ulike dimensjonene. Dimensjonene som fikk høyere skår sett opp mot ledernivå var innovatør, megler, pådriver, rådgiver og koordinator, motsatt fikk overvåker lavere skår.

Videre viser undersøkelsen at lederne opplever at det er stor grad av samsvar mellom myndighet og ansvar, og at de løser sine oppgaver og når sine mål i svært stor grad.

Undersøkelsen viser at kommunes verdier skårer høyt på at de er konkretet og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet, at de er styrende for det daglige arbeidet og at de er kjent blant de ansatte.

Videre skårer lederne hvilke verdier som er viktigst for den enkelte leder gruppert etter lederroller og rangeringen blir slik; Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør.

5.2 Organisering og bruk av støttefunksjoner

5.2.1 Presentasjon av delegering

Delegering av ansvar og arbeidsoppgaver er et sentralt tema for ledere. I spørreundersøkelsen ble det spurt om i hvilken grad ledere var delegert ansvar og myndighet i forhold til økonomi og budsjett, personalansvar og faglig ansvar. 52 % av lederne var i svært stor grad delegert ansvar i forhold til økonomi og budsjett, med gjennomsnitt 4,1. 78 % av ledere var i svært stor grad delegert personalansvar, med gjennomsnitt 4,6. 82 % av ledere var i svært stor grad delegert faglig ansvar, med gjennomsnitt på 4,8. Personalansvar og faglig ansvar hadde høyest skår over delegerte oppgaver.

Videre ble de spurt om den overnevnte delegeringen var formulert i eget delegeringsreglement, og her svarte 80 % ja og 20 % nei.

Kommunen har et omfattende administrativt delegeringsreglement som beskriver at det er prinsippet om utstrakt delegering som skal ligge til grunn for all delegering. Rådmannen er delegert ansvar og myndighet fra kommunestyret, og har det øverste ansvaret i kommunen. Kommunalsjefene opptrer med rådmannens fullmakt. Enhetsledere er delegert avgjørelsesmyndighet i saker av ikke prinsipiell karakter for sitt ansvarsområde, dette innebærer faglig ansvar, økonomisk ansvar og arbeidsgiveransvar. Mellomledere er i prinsippet fullt ut delegert myndighet innenfor fag, økonomi og personal med mindre begrensninger er tydeliggjort i lederavtale. Enhetsledere skal praktisere «føre var» prinsippet og konferere med rådmannen i saker når det kan være grunn til å tro at en sak kan være konfliktfylt eller ha særlig interesse for politisk ledelse, berørte parter, pårørende, media eller andre. Særlovgivningen er beskrevet spesielt knytt til hver enkelt lov og ansvarsområde. Det er utarbeidet lederavtale for alle ledernivå som særskilt beskriver ansvar- og myndighetsområde til den enkelte leder (Administrativt delegeringsreglement 2012).

Det har videre vært ønskelig å se nærmere på i hvilken grad ledere delegerer oppgaver videre til underordnede, hvilke oppgaver som delegeres videre og om omfanget på delegeringen påvirkes av størrelsen på kontrollspennet.

Tabell 10: Presentasjon av delegering av oppgaver opp mot kontrollspenn med gjennomsnitt (N=54):

	Kontrollspenn:			
	Lite	Middels	Stort	Total
Rapportering	3,2	2,9	3,9	3,2
Dokumentasjon	4,0	3,8	4,6	4,0
Lønn og timeregistrering	3,2	2,5	2,4	2,8
Oppgaver knyttet til sykefravær	2,6	2,2	2,1	2,3
Faglig ledelse	3,8	3,1	4,3	3,6
Strategiarbeid	2,8	2,7	3,1	2,8
Økonomiske oppgaver	2,5	2,1	1,5	2,2
Planleggingsarbeid	3,7	3,3	3,6	3,5

I tabell 10 presenteres i hvor stor grad og hvilke oppgaver som ledere delegerer til underordnede. Hovedtrekkene viser at lederne i stor grad delegerer oppgaver knyttet til dokumentasjon med gjennomsnitt på 4,0, deretter faglig ledelse med gjennomsnitt på 3,6, og planleggingsarbeid med gjennomsnitt på 3,5.

Ledere med stort kontrollspenn delegerer oppgaver knyttet til dokumentasjon med 0,6 mer enn gjennomsnittet, faglig ledelse med 0,7 mer enn gjennomsnittet og rapportering med 0,7 mer enn gjennomsnittet. Ledere med lite kontrollspenn delegerer oppgaver knyttet til planleggingsarbeid med 0,2 mer enn gjennomsnittet, lønn- og timeregistrering med 0,5 mer enn gjennomsnittet og oppgaver knyttet til sykefravær med 0,3 mer enn gjennomsnittet.

Ledere med stort kontrollspenn delegerer oppgaver knyttet til økonomi i veldig liten grad med 0,7 mindre enn gjennomsnittet. Ledere med lite kontrollspenn delegerer derimot de samme oppgaver i noe større grad med 0,4 mer enn gjennomsnittet, de samme lederne delegerer planleggingsarbeid med 0,2 mer enn gjennomsnittet. Se vedlegg 6 for utfyllende informasjon i egen tabell.

Oppsummert viser resultatene at lederne er delegert ansvar og myndighet innenfor sine ansvarsområder med over 4 i snitt, og dette samsvarer bra med delegeringsreglementet til kommunen. Oppgaver som ledere delegerer videre til underordnede viser at det i særlig grad omfatter dokumentasjon og faglig ledelse. Økonomiske oppgaver derimot delegeres i svært liten grad videre.

5.2.2 Presentasjon av IKT-systemer

Bruk av IKT-systemer for å understøtte lederjobben er et annet spørsmål som er stilt i forhold til utøvelse av lederrollen. Her ble lederne bedt om å angi i hvilken grad fra 1 i svært liten grad til 5 i svært stor grad at de benytter seg av ulike IKT-systemer.

Tabell 11: Presentasjon av IKT-systemer opp mot kontrollspenn med gjennomsnitt (N=54):

Kontrollspenn:				
	Lite	Middels	Stort	Total
Timeregistreringsprogram	3,5	3,6	2,9	3,4
Lønnssystem	3,8	3,9	3,9	3,8
Økonomisystem	4,3	4,0	3,8	4,0
Fagsystem	3,4	3,8	4,5	3,8
Saksbehandlingssystem	3,8	3,8	3,4	3,7
Kvalitetssystem	3,0	2,3	2,9	2,7
E-post	4,8	4,7	4,8	4,8
Kalender	4,7	4,5	4,8	4,6
Sosiale medier	2,3	1,9	2,3	2,1

I tabell 11 presenteres i hvilken grad ledere benytter seg av IKT-systemer for å understøtte lederjobben sett opp mot kontrollspenn. Hovedtrekkene er at e-post blir benyttet i stor grad med et gjennomsnitt på 4,8, deretter følger kalender med gjennomsnitt på 4,6. Alle tre kontrollspenngruppene skårer temmelig likt i forhold til både e-post og kalender. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyest på kalender med 0,1 mer enn gjennomsnittet. Ledere med lite kontrollspenn skårer høyest på e-post med 0,1 mer enn gjennomsnittet. Fagsystem blir benyttet i stor grad av ledere med stort kontrollspenn med 0,7 mer enn gjennomsnittet. Økonomisystem blir benyttet i stor grad av ledere med lite kontrollspenn med 0,2 mer enn gjennomsnittet. Lønnssystem blir benyttet i stor grad av all tre kontrollspenngruppene med mindre forskjeller. Ledere med middels kontrollspenn benytter saksbehandlingssystem med 0,1 mer enn gjennomsnittet. Sosiale medier blir benyttet i liten grad og ledere med middels kontrollspenn benytter seg av dette med 0,2 mindre enn gjennomsnittet. Se vedlegg 7 for utfyllende informasjon.

Oppsummert viser resultatene at e-post, kalender og økonomisystem skårer høyt med over 4 i snitt. Sosiale medier skårer lavest sammen med kvalitetssystem.

5.2.3 Oppsummering av funn knyttet til organisering og bruk av støttefunksjoner

Undersøkelsen viser at lederne i kommunen i stor grad er delegert ansvar og myndighet i forhold til økonomi, fag og personal.

Oppgaver som ledere delegerer videre til underordnede omfatter i særlig grad dokumentasjon, faglig ledelse og planleggingsarbeid. Oppgaver knyttet til økonomi delegeres i svært liten grad videre.

Bruk av IKT-systemer for å understøtte lederjobben viser at e-post, kalender og økonomisystem skårer høyt. Sosiale medier skårer lavest sammen med kvalitetssystem.

Det er et interessant funn at lederne delegerer oppgaver knyttet til økonomi i svært liten grad og at de skårer høyt på bruk av økonomisystem for å understøtte lederjobben.

6 Drøfting

I dette kapitlet drøftes funn fra spørreskjemaundersøkelsen som er presentert i forrige kapitel. Drøftingen er delt inn etter problemstillingen. Del 1 «Utøvelse av lederrollen» og del 2 «Organisering og bruk av støttefunksjoner». Del 1 inneholder drøfting av lederne og organisasjonen, deretter lederroller, forventninger og verdier. Del 2 inneholder drøfting av delegering, IKT-systemer og støttefunksjoner.

6.1 Drøfting av utøvelse av lederrollen

Forskningsspørsmål:

- På hvilken måte har enhetstørrelsen konsekvenser for profilering og forventninger til lederrollen?

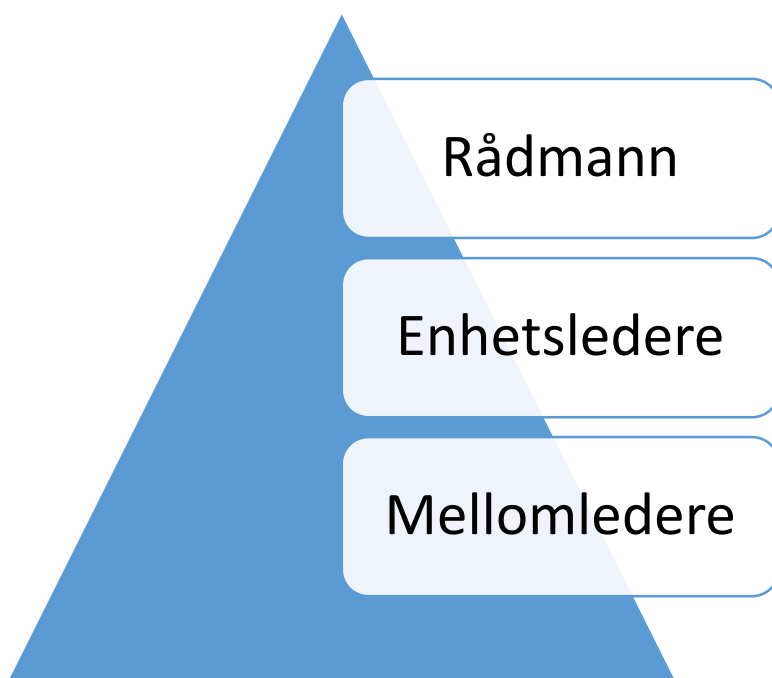
Hypotese 1:

- Ledere i offentlig sektor antas å prioritere lederroller som holder fokus på orientering rettet mot medarbeidere og fokus rettet mot målsettingen for organisasjonen, og dette leder frem til at ledere i offentlig sektor skårer høyt på produsentrollen og integratrorrollen.

6.1.1 Drøfting av ledere

Ledere i denne undersøkelsen har en gjennomsnittsalder på 48 år, og dette samsvarer godt med resultatene fra AFFs lederundersøkelse i 2011 som viste at norske ledere har en gjennomsnittsalder på 47,6 år. Kjønnfordelingen mellom ledere i denne undersøkelsen har tilnærmet lik kjønnfordeling som Tromsø kommune med 60 % kvinner og 40 % menn. Når det gjelder alder har Tromsø kommune nærmere 70 % av lederne i aldersgruppen 50 år og mer, mens kommunen i denne undersøkelsen har om lag 30 % i samme aldersgruppe. Dette viser at kommunen i denne undersøkelsen ikke skiller seg vesentlig ut når det gjelder alder og kjønnfordeling hos sine ledere. Samtidig er det verdt å merke seg at kommunen i denne undersøkelsen har relativt få ledere i aldersgruppen 60-69 år, og hva skjer med ledere når de nærmer seg denne alderskategorien? Er det slik at lederne går ut av lederstillingen når de oppnår en viss alder eller at ledere slutter i kommunen før de kommer opp i denne alderskategorien?

Ledernivå sier noe om hvor i hierarkiet lederen er plassert og hvilket handlingsrom lederen jobber innenfor. Det er svært interessant i denne oppgaven å se ledernivå opp mot kontrollspenn. Resultatene viser at kommunen har et økende kontrollspenn jo lenger ned i organisasjonen en kommer. Toppledelsen i kommunen består av rådmannsnivå som kommer i kategorien lite kontrollspenn. Enhetsledere er fordelt på lite og middels kontrollspenn. Mellomledere er fordelt på alle tre kontrollspenngruppene. Resultatene av ledernivå sett opp mot kontrollspenn samsvarer godt med teorien som er presentert i kapittel 3.2, som sier at kontrollspennet er minst på toppen av organisasjonen, og øker gradvis nedover i organisasjonen og dermed er størst på operativt ledernivå. Denne fordelingen av økende kontrollspenn nedover i organisasjonen kan også visualiseres ved at kommunen er organisert som en pyramide:



Denne pyramiden tar utgangspunkt i at toppledelsen har minst kontrollspenn og at kontrollspennet øker nedover i ledernivåene, og er størst på mellomledernivå.

I denne undersøkelsen kommer det tydelig frem at det er mellomledere som har stort kontrollspenn, og det vil si at de har personalansvar for mer enn 31 ansatte. Innenfor helse, omsorg og velferd i kommunen er det mellomledere som har daglig oppfølgingsansvar for 80 ansatte. Det synes som en utfordring for ledere med stort kontrollspenn å oppfylle kravene med individuell oppfølging av medarbeidere som kommunen har satt seg. Kommunen i denne undersøkelsen har en målsetting om at alle medarbeidere skal få individuell oppfølging, og at

alle skal ha tilbud om medarbeidersamtale årlig. I tillegg har kommunen stort fokus på økt nærvær blant ansatte, og dette krever tid til å se den enkelte ansatte. For å kunne finne frem til tiltak som kan redusere sykefraværet krever dette god dialog slik at det i fellesskap kan utarbeides gode løsninger. Dette er en svært krevende oppgave med tanke på individuell oppfølging og det faktum at helse og omsorg i hovedsak har ansatte i døgnkontinuerlig turnus.

Kommunen i denne undersøkelsen har lavere andel enhetsledere og høyere andel mellomledere sammenlignet med AFFs lederundersøkelse. I forhold til toppledernivået i kommunen ligger dette på samme nivå som resultatene fra AFFs lederundersøkelse. I denne undersøkelsen er om lag 20 % av lederne i gruppen enhetsledere, og dette er betydelig lavere enn AFFs lederundersøkelse der 50 % er i kategorien enhetsledere. Kommunen i denne undersøkelsen har om lag 70 % av lederne i gruppen mellomledere og dette er langt høyere enn AFFs lederundersøkelse som viser at 40 % er i kategorien mellomledere (Rønning et al. 2013). Det kan være flere årsaker til at kommunen i denne undersøkelsen skiller seg ut når det gjelder andeler av enhetsledere og mellomledere sett ut i fra AFFs lederundersøkelse. Innenfor helse, omsorg og velferd ble det gjennomført en ny organisering fra 1.1.2014 med en reduksjon fra 7 til 4 enhetsledere. Omorganiseringen var begrunnet både i forhold til økonomi og behov for bedre koordinering av tjenestene. Denne omorganiseringen kan ha påvirket den lave andelen av enhetsledere i kommunen sammenlignet med andre undersøkelser. Et annet moment som kan forklare den økte andelen mellomledere i denne undersøkelsen er at kommunen bruker betegnelsen mellomledere på alle som er førstelinjeledere og dette omfatter blant annet gruppen med avdelingsledere.

Lederne i denne kommunen har besvart spørsmål knyttet til hvor lenge de har hatt nåværende lederstilling og hvor mange år de har jobbet som leder totalt. Resultatene viser at lederne i denne kommunen har noe kortere fartstid som ledere enn hva snittet for norske ledere er ifølge AFFs lederundersøkelse. Sammenlignet med Tromsø kommune skårer denne kommunen høyere på svaralternativene 1-3 år og 4-6 år i nåværende lederstilling. Svaralternativet 7-10 år i nåværende lederstilling skårer Tromsø kommune noe høyere enn kommunen i denne undersøkelsen. Når det gjelder samlet ledererfaring viser det seg at i underkant av halvparten av lederne i denne kommunen har hatt lederstillinger i mer enn 11 år. I følge AFFs lederundersøkelse som ble gjennomført i 2011 viser resultatene at norske ledere i gjennomsnitt har om lag 16 års ledererfaring. En forklaring knyttet til at resultatet for denne kommunen er lavere enn landsgjennomsnittet kan være at kommunen har få ledere i aldersgruppen 60-69 år.

Det er også kartlagt utdanningsnivået til lederne i denne kommunen, og det viser at lederne i denne undersøkelsen har høyere andel med utdanning på høgskolenivå enn gjennomsnittet for norske ledere. Denne undersøkelsen viser at flesteparten av lederne i denne kommunen har utdanning på høgskole med bachelorgrad og/eller utdanning på høgskole med høyere grad. AFFs lederundersøkelse fra 2011 viser at gjennomsnittet for norske ledere er lavere enn kommunen i denne undersøkelsen. Det kan være flere grunner til at kommunes ledere skårer så høyt i forhold til utdanning. En forklaring på dette kan være at kommunen som arbeidsgiver bevisst har rekruttert ledere med høgskoleutdanning. En annen forklaring kan være at de har lagt til rette for at deres ledere har kunnet gjennomføre etterutdanning for å heve den formelle lederkompetansen. Kommunen er også en (ekspert)organisasjon med flere profesjoner som krever formell utdannelse, også av de som er ledere.

6.1.2 Drøfting av kommunen som organisasjonstype

Lederne i denne undersøkelsen ble bedt om å rangere kommunen som organisasjon ut i fra fire påstander. I forhold til hypotese 1 støtter funnene her første del av hypotesen ved at ledere i offentlig sektor skårer høyt på oppgaver knyttet til rollen som produsent, det vil si ekspertorganisasjon.

Beskrivelse av kommunen som organisasjonstype viser at den i stor grad blir sett på som en ekspertorganisasjon, og det som kjennetegner ekspertorganisasjoner er at de setter mål, produserer og fordeler makt. Dernest viser undersøkelsen at kommunen blir sett på som en entreprenørorganisasjon som kjennetegnes ved at den tilpasser systemet til omverdenen. Begge organisasjonstypene som skårer høyt her har et klart utadrettet fokus. Kommunen som gruppeorganisasjon ble rangert som nummer tre i denne undersøkelsen, og det kan tyde på at lederne i denne kommunen er mindre opptatt av å bevare og formidle verdier og kulturtrekk ved organisasjonen. Undersøkelsen viser at byråkratiorganisasjonen skårer lavere enn de foregående og kommer på sisteplass. Dette viser at lederne i denne undersøkelsen ikke anser at kommunen som organisasjon er særlig byråkratisk. Kommuner er en sentral del av offentlig sektor som gjerne blir betegnet som svært byråkratiske organisasjoner sammenlignet med privat sektor. Samtidig kan dette være et uttrykk for NPM i offentlig sektor, som har hatt fokus på nedbygging av byråkratiet. Fra 2000-tallet ble byråkratiet i kommunene bygd ned og myndighet og ansvar ble delegert, og det kan tyde på at lederne i denne undersøkelsen bekrefter dette. NPM har av blant annet av Byrkjeflot (2008) blitt beskrevet som en revolusjon av offentlig sektor, med vekt på innføring av målstyring fra privat sektor.

Kommunen som organisasjon har ansvar for lokalsamfunnet rundt seg og skal gi innbyggerne (kundene) nødvendige tjenester (produkter). Dette samsvarer godt med at kommunen i stor grad blir beskrevet som ekspert- og entreprenørorganisasjon. Kommunens viktigste ressurs er medarbeiderne som skal produsere tjenester til innbyggerne, det være seg barnehage, skole, helse, omsorg, teknisk og kultur. Kommunen som organisasjon er helt avhengig av medarbeidere med formell utdanning innenfor de ulike fagprofesjonene. Som grunnlag for å danne kommunes organisasjonsstruktur blir gjerne behovet for tjenester hos innbyggerne sett opp mot hvor mye ressurser de ulike enhetene må ha tilgjengelig for å yte lovpålagte tjenester. Deretter blir det tydelig at det er behov for et visst antall ledere på operativt nivå. Dette skaper igjen behov for mellomledere som kan koordinere tjenester som naturlig hører sammen, slik som tjenester innenfor oppvekst eller helse og omsorg. Mellomledernivået blir igjen koordinert og ledet av enhetsledernivå som igjen blir ledet av rådmannsnivået. Dette skaper en organisasjonsstruktur sett fra bunn til topp med linjeledelse, jf. beskrivelsen av pyramiden for å illustrere kommunen som organisasjon i forrige kapittel. Kommunen i denne undersøkelsen har etablert en flat organisasjonsstruktur med resultatenhetsmodell, som ifølge Rasmussen (2011) er en del NPM reformen i kommunene på begynnelsen av 2000-tallet.

Undersøkelsen viser at ledere med lite og stort kontrollspenn skårer høyere på at kommunen i stor grad er en ekspertorganisasjon. Dette kan tyde på at ledere med lite og stort kontrollspenn i større grad holder fokuset utadrettet og at de setter mål for organisasjonen. Videre er de samme lederne opptatt av å holde fokus på produksjon av tjenester og fordele makt. Deretter skårer lederne med stort kontrollspenn høyere på at kommunen er en entreprenørorganisasjon. Dette kan tyde på at lederne med stort kontrollspenn også her holder fokuset utadrettet og at de tilpasser organisasjonen til omverdenen. Lederer med stort kontrollspenn i denne undersøkelsen er mellomledere som har stort fokus på ledelse av tjenesteproduksjon.

Resultatene i undersøkelsen viser at størrelsen på kontrollspennet kan ha en viss betydning for hvordan ledere betegner organisasjonen de jobber for. Dette viser seg ved at ledere med økende kontrollspenn i større grad betegner kommunen som en ekspert- og entreprenørorganisasjon med fokus på produksjon av tjenester til innbyggerne. Undersøkelsen viser videre at ledere i gruppen stort kontrollspenn vil lede sine fagfolk ved hjelp av verdier og normer. Dette støttes av funn i tabell 9 der gruppen med stort kontrollspenn skårer høyest på verdiene «profesjonelle krav og standarder» og «profesjonsverdier og faglige standarder». Sett i forhold til de ulike koordineringsmekanismene innenfor kontrollspenn omfatter dette i særlig grad standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av normer.

6.1.3 Drøfting av lederroller

Lederne har i denne undersøkelsen rangert de ulike påstandene knyttet til lederrollene i PAIE – modellen i forhold til ideal, praksis og det som er ønskelig. Rangeringen av lederrollene viser ulike resultater med hensyn til prioritering, tidsbruk og verdier.

Prioritering rangeres slik: *Integrator, Produsent, Entreprenør og Administrator.*

Tidsbruk rangeres slik: *Integrator, Administrator, Produsent og Entreprenør.*

Verdier rangeres slik: *Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør.*

Rangering av lederroller ut i fra prioritering støtter klart hypotese 1 om at ledere i offentlig sektor skårer høyt på rollene som integrator og produsent. Rangering ut i fra tidsbruk og verdier støtter bare delvis hypotese 1 ved at de rangerer henholdsvis integrator- og produsentrollen først. Funnene viser at integratorrollen rangeres først både i forhold til prioritering og tidsbruk. Når det gjelder verdier rangeres den som nummer tre. Administratorrollen rangeres på andreplass i forhold til både tidsbruk og verdier, og når det gjelder prioritering rangeres den som nummer fire.

Tidsbruk på ulike lederoppgaver viser at ledere i Tromsø kommune rangerer lederrollene i PAIE-modellen slik: *Integrator, Produsent og Administrator og Entreprenør* (S. Jensen & Hansen 2011). Dette viser at lederne i Tromsø kommune og lederne i denne kommunen rangerer integratorrollen høyest. Rollen som produsent og administrator har ulik rangering i Tromsø kommune sammenlignet med denne undersøkelsen. Denne ulikheten i rangering kan henge sammen med ledernivå, da undersøkelsen fra Tromsø kun inkluderer enhetsledere.

Resultatene i denne undersøkelsen viser at ledere med stort kontrollspenn, altså mellomledere i kommunen skårer integratorrollen høyest både i forhold til prioritering og tidsbruk. Integratorrollen har et tydelig fokus innad i organisasjonen med vekt på å støtte, motivere og utvikle medarbeidere, i tillegg til å skape felles verdier og mål blant medarbeiderne. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyere enn gjennomsnittet i forhold til begge dimensjonene som hjelper og rådgiver. Ledere med stort kontrollspenn er mellomledere med personalansvar og fagansvar for ulike tjenester til innbyggerne, og dette kan være en grunn til at de skårer integratorrollen så høyt. Mellomledere med stort kontrollspenn vil naturlig ha sitt hovedfokus på personalansvar og økonomiansvar som følge av tonivåmodellen, og at de i stor grad delegerer fagansvar videre. På denne bakgrunn synes det naturlig at ledere med stort kontrollspenn skårer høyt på integratorrollen. Det er videre et interessant funn at ledere med stort kontrollspenn rangerer verdier slik at integratorrollen kommer på tredje plass, og at de

samme ledere med stort kontrollspenn svarer at kommunens verdier i stor grad er styrende for det daglige arbeidet og at verdiene er kjent blant de ansatte, jf. tabell 8. Her er det et interessant gap som det umiddelbart ikke er enkelt å finne noen god forklaring til disse ulike og til dels motstridende resultatene. Høyt fokus på integratorrollen kan henge sammen med at ledere med stort kontrollspenn fokuserer på standardisering av normer og verdier, som kan knyttes til dimensjonen som hjelper i integratorrollen. Dette kan tyde på at ledere med stort kontrollspenn leder sine fagfolk ved hjelp av faglige standarder knyttet til standardisering av verdier og normer fremfor direkte kontroll.

Både mellomledere og enhetsledere med middels kontrollspenn, skårer som gjennomsnittet eller litt lavere på integratorrollen. Ledere med lite kontrollspenn skårer høyest på innovatørdimensjonen i entreprenørrollen sammenlignet med de øvrige kontrollspenngruppene, og dette kan sees i sammenheng med at denne gruppen inkluderer kommunes øverste ledelse og at kommunen har nytenkning som en av sine verdier. Samtidig skriver Byrkjeflot (2008) i sin rapport at rådmannsnivået i kommunene generelt er mer opptatt av strategier og eksterne forhold, enn interne forhold som personalpolitikk og drift. Utsagnet til Byrkjeflot støtter funn i denne undersøkelsen knyttet til gruppen med lite kontrollspenn.

Sammenstilling av lederoppgaver som ledere i denne kommunen bruker mest tid på sett opp mot kontrollspenn og ledernivå gir de samme hovedtrekkene i rangering av lederrollene i PAIE-modellen. Det kommer frem enkelte nyanser når det gjelder prioritering av de ulike dimensjonene. Dimensjonene som fikk høyere skår sett opp mot ledernivå var innovatør, megler, pådriver, rådgiver og koordinator, og motsatt fikk overvåker lavere skår.

Resultatene av hvordan lederne i denne kommunen prioriterer lederoppgaver sett opp mot ledernivå viser at enhetsledere skårer høyest på begge dimensjonene som hjelper og rådgiver knyttet til integratorrollen. Enhetsledere skårer også høyest på dimensjonen som koordinator knyttet til rollen som administrator. KS sin undersøkelsen blant 245 kommunale ledere viser at rapportering og dokumentasjon er de mest tidkrevende oppgavene. Disse oppgavene er knyttet til administratorrollen, og det beskrives at denne rollen tar mer tid av lederens hverdag enn det de ønsker (Rambøll 2013). Enhetslederne i kommunen har en sentral oppgave knyttet til å koordinere tjenester og ressursbruk innenfor egen enhet og mellom enheter. Funn i denne undersøkelsen knyttet til administratorrollen støttes av KS sin undersøkelse. I forhold til kontrollspenn kan det tyde på at enhetsledere holder fokus på standardisering av resultatkrav, kompetanse og normer. Disse koordineringsmekanismene hører sammen med administrator- og integratorrollen. Enhetsledere skårer høyere enn gjennomsnittet i forhold til

meglerdimensjonen i entreprenørrollen. Rådmannsnivået skårer høyere enn gjennomsnittet på innovatørdimensjonen i entreprenørrollen og dette tyder på at de har en bevisst rolle med fokus på innovasjon og strategisk ledelse jf. Byrkjeflot (2008) sin rapport. Mellomlederne derimot skårer gjennomsnittlig på alle dimensjonene knyttet til de ulike lederrollene og skiller seg dermed ikke ut i noen spesiell retning. Mellomledere i denne undersøkelsen leder produksjon av tjenester og vil derfor i forhold til kontrollspenn holde fokus på direkte kontroll, standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av kompetanse.

Sammenstilling av lederroller i PAIE-modellen sett opp mot ledernivå i denne undersøkelsen viser at ledernivå har betydning for hvordan ledere profilerer og utøver lederrollen sin.

Det er videre av interesse å sammenligne resultater fra denne undersøkelsen med andre studier men hensyn til hvordan ledere rangerer de ulike lederrollene i PAIE-modellen. I tabell 12 er rangeringen fra denne undersøkelsen satt opp sammen med andre norske og danske studier.

Tabell 12: Sammenstilling av hvordan lederroller i PAIE rangeres i ulike undersøkelser:

Denne undersøkelsen:	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
Lederroller prioriterte	3	2	1	4
Lederroller tidsbruk	4	3	1	2
Verdier	4	1	3	2
Andre undersøkelser:				
Arbeids- og bedriftsundersøk.	4	1	2	3
Det danske ledelsesbarometer	3	2	4	1
Kommunale ledere i Danmark:	2	3	1	4
Tromsø kommune	4	2	1	3

(S. A. Jensen et al. 2011; S. Jensen & Hansen 2011; Lederne 2010; Strand 2007)

I tabell 12 sammenstilles rangeringen av lederrollene i PAIE-modellen fra 1 til 4. I denne tabellen er det tatt med resultater fra denne undersøkelsen sammen med andre undersøkelser som er presentert i denne oppgaven.

Strand (2007) beskriver at funn fra Arbeids- og bedriftsundersøkelsen viser at produsentrollen fremstår som viktigst i både privat og offentlig sektor. I offentlig sektor konkurrerer integratorrollen om førsteplassen sammen med produsentrollen. Ledere i offentlig sektor er i relativt liten grad opptatt av å ivareta entreprenørrollen. Strand tolker funnene dit hen at ledere er mest opptatt av daglige prosesser knyttet til drift og mellommenneskelig forhold, og at de ikke ofrer så stor oppmerksomhet mot systemer og nyutvikling. I følge Strand legger ledere i offentlig sektor større vekt på administratorfunksjonen, da mye av oppgavene som fyller dagen deres tilhører nettopp denne funksjonen. Det må her tas hensyn til at undersøkelsen Stand

henviser til kun benyttet seg av én dimensjon knyttet til hver lederrolle, undersøkelsen i denne oppgaven har benyttet to dimensjoner knyttet til hver lederrolle. I Arbeids- og bedriftsundersøkelsen er det benyttet kun én dimensjon til hver lederrolle. Innovatør knyttet til entreprenørrollen, pådriver knyttet til produsentrollen, hjelper knyttet til integratørrollen og overvåker knyttet til administratorrollen. Dette betyr at dimensjonene megler, dirigent, rådgiver og koordinator er utelatt (Strand 2007). Når det gjelder rangering av lederroller i denne undersøkelsen ut i fra tidsbruk der administratorrollen rangeres på andre plass etter integratørrollen, støttes dette av funn fra Arbeids- og bedriftsundersøkelsen. En mulig forklaring på denne rangeringen kan ha sammenheng med at ledere blir sittende igjen med personalansvar og økonomiansvar selv, og dermed er nødt til å bruke mye av sin tid på integratør- og administratorrollene. I forhold til kontrollspenn vil lederne her holde fokus på standardisering av kompetanse og normer, og standardisering av resultatkrav.

KS sin undersøkelse blant 245 kommunale ledere viser at det er et bredt spekter av lederoppgaver, men at det er 6 oppgaver som mer enn 80 % av respondentene utfører. Det er snakk om utarbeiding og oppfølging av målsettinger, møter med eksterne aktører, strategiarbeid, planleggingsarbeid og organisatorisk utviklingsarbeid. Det er to oppgaver respondentene bruker minst tid på, nemlig lønn- og timeregistrering og oppgaver knyttet til sykefravær. Oppgaver det brukes mye tid på er rapportering og dokumentasjon. Oppgaver det brukes for lite tid på er strategiarbeid, faglig utviklingsarbeid og organisatorisk utviklingsarbeid (Rambøll 2013). Funn fra KS sin undersøkelse støtter også rangering av lederroller i denne undersøkelsen ut i fra tidsbruk der administratorrollen kommer på andre plass etter integratørrollen.

AFFs lederundersøkelse i 2011 har undersøkt betydningen av transformasjonsledelse som lederform. Transformasjonsledelse omfatter kort fortalt at lederen fremstår som et forbilde for sine ansatte, og at medarbeiderne får individuell oppfølging. Lederen har videre en motiverende væremåte overfor ansatte, og lederen gir ansatte utfordringer og oppgaver å strekke seg etter. Resultatene fra AFFs undersøkelse viser at ledere som er plassert på toppledernivå oppfatter seg selv som mer inspirerende for medarbeidere, og at de i sterkere grad fremstår som forbilder. Ledere på enhetsleder- og mellomledernivå oppfatter seg som i mindre grad som forbilder for sine ansatte og har en hverdag som kjennetegnes av mer praktiske administrative plikter og oppgaver (Rønning et al. 2013). Merarbeiderorienteringen i AFFs undersøkelse kan knyttes opp mot integratørrollen.

Oppsummert støtter funn fra denne undersøkelsen hypotese 1 når det gjelder prioritering av lederroller i forhold til rollen som integrator og produsent. I forhold til tidsbruk på de ulike lederrollene støtter funn fra denne undersøkelsen kun første del av hypotesen knyttet til integratorrollen. I forhold til tidsbruk kommer rollen som administrator frem og overtar plassen til produsenten. Dette kan skyldes at ledere må bruke tiden sin på administrative plikter fremfor utvikling av tjenester.

Når det gjelder tidsbruk på lederoppgaver skårer kommunen i denne undersøkelsen på linje med undersøkelsen fra Tromsø kommune. Når det gjelder sammenligning med kommuner i Danmark og danske ledere generelt skårer de entreprenørrollen høyere enn i Norge. Kommunene både i Norge og i Danmark har generelt et tydelig fokus på medarbeidere, og skårer høyest på dimensjonene knyttet til integratorrollen. Deretter holder ledere i norske kommuner fokus på mål og resultater som er knyttet til produsentrollen mens danske ledere holder fokus på entreprenørrollen. Dette betyr at kommunale ledere i Norge og Danmark har fokus på standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av kompetanse og standardisering av normer knyttet til koordineringsmekanismene innenfor kontrollspenn.

Som leder ønsker en gjerne å kunne være i forkant og jobbe med strategi og målsettinger frem i tid. Min egen erfaring som leder er at en gjerne drukner i oppgaver som må løses her og nå. Det blir av denne grunn mye «brannsløkking» og administrative plikter som går på bekostning av planlegging frem i tid. Produsentrollen er en viktig funksjon å ivareta med tanke på å være pådriver med fokus på produktivitet og resultater. Dirigentdimensjonen er også viktig ved at den fokuserer på tydelig retning, klare mål og planlegging for å kunne nå oppsatte mål. I tillegg går mye av lederhverdagen min ut på oppfølging av medarbeidere som en sentral funksjon i integratorrollen.

6.1.4 Drøfting av forventninger til lederrollen og oppfølging fra overordnet leder

Lederne i denne undersøkelsen er spurt om hvordan de oppfatter forventningene til lederrollen og hvordan de følges opp av overordnet leder. I undersøkelsen er det kartlagt hvorvidt ledere opplever samsvar mellom myndighet og ansvar, og i hvilken grad de opplever måloppnåelse.

Når det gjelder samsvar mellom myndighet og ansvar viser resultatene at ledere med lite kontrollspenn skårer høyest, deretter følger ledere med middels kontrollspenn og til sist ledere med stort kontrollspenn. Videre viser resultatene at påstandene om «å løse oppgaver» og «nå

oppsatte mål» at alle tre kontrollspenngruppene skårer likt på at de opplever stor grad av måloppnåelse i lederjobben sin.

KS sin undersøkelse blant 245 kommunale ledere viser at flertallet av respondentene oppgir at det er samsvar mellom egne og andres forventninger, og at det er samsvar mellom forventninger fra ledere og medarbeidere (Rambøll 2013). KS sin undersøkelse støtter resultater fra denne undersøkelsen om at lederne opplever at forventninger til lederrollen er avklarte.

I følge Det danske ledelsesbarometer fra 2011 viser undersøkelsen at over halvparten av danske ledere har et klart ansvarsområde og klare fullmakter. 1 av 10 ledere i Danmark opplever ikke samsvar mellom ansvar og fullmakter. 3 av 4 ledere gir uttrykk for at kravene og forventningene til de som ledere matcher godt den de er og det de vil oppnå med lederjobben. Danske ledere oppgir at det er en positiv sammenheng mellom klare ansvarsområder og det å ha nødvendig frihet til å fatte beslutninger i lederjobben (S. A. Jensen et al. 2011).

Undersøkelsen i denne oppgaven viser at lederne her skårer høyt på at det er samsvar mellom myndighet og ansvar, og at de i stor grad opplever å nå sine mål. Dette resultatet kan tolkes dithen at kommunen i denne undersøkelsen har en organisasjonsmodell som fungerer etter intensjonen og at delegering av myndighet og ansvar også fungerer i praksis. Resultatet samsvarer også med NPM i offentlig sektor og resultatenhetsmodellen. De positive resultatene her kan også tyde på at ansatte og ledere i organisasjonen følger lederlinjene, og at saker ikke tas utenfor de formelle linjene i organisasjonen da det kan være med på å undergrave lederrolle og myndighet.

I denne undersøkelsen er det kartlagt hvordan lederne følges opp fra overordnet leder. Det er spurt om hvor tett hver leder følges opp fra overordnet leder i forhold til økonomistyring, personalledelse og faglig ledelse. Her viser resultatene at det er høyest skår på oppfølging fra overordnet leder i forhold til økonomistyring. Deretter følger personalledelse og til sist faglig ledelse. Ledere med stort kontrollspenn følges ikke så tett opp i forhold til personalledelse og faglig ledelse fra overordnet leder som de med middels og lite kontrollspenn. Ledere med stort kontrollspenn er i denne undersøkelsen mellomledere, og dermed er det ingen naturlig forklaring knyttet til at de ikke følges så tett opp fra overordnet leder sett i forhold til ledernivå og selvstendighet. Mellomledernivået har etter delegeringsreglementet til kommunen fullt ut delegert myndighet i forhold til økonomi, personal og fag innenfor sin avdeling. Fra 1.1.2014 er det innført lederavtaler på mellomledernivå, og dette kan kanskje ha bidratt til at

mellomlederne oppfatter seg som selvstendige ledere innenfor sitt område. Det er ikke umiddelbart enkelt å beskrive hva som gjør at mellomledere med stort kontrollspenn ser på seg selv som så selvstendige ledere.

Det er ikke overraskende at oppfølging knyttet til økonomistyring skårer høyest. Dette er et tema som følges tett opp av både administrasjonen og den politiske ledelse i kommunen, i tillegg til at media holder stort fokus på temaet. Som et ledd i NPM-reformen i kommunene har det blitt økt fokus på resultatstyring, og Byrkjeflot (2008) skriver i sin rapport at innføring av KOSTRA – som er et system for å samle inn informasjon om resultatoppnåelse fra kommunene har fått stort betydning i denne sammenheng. Kommunen opplever gjerne større etterspørsel etter tjenester enn det de har økonomiske rammer til. Økonomistyringen i kommunen blir gjerne gjenstand for konflikter mellom ulike interessenter, slik som dilemmaet om alle skal ha like rettigheter versus ytelse etter behov. Kommunen har plikt til å yte lovpålagte tjenester selv om den ikke har økonomiske rammer til det.

Oppfølging fra overordnet ledelse viser at i Tromsø kommune vektlegges følgende områder; økonomirapportering, deretter felles møter og til sist medarbeider/brukerundersøkelser (S. Jensen & Hansen 2011). Funn fra Tromsø kommune viser samme resultat som undersøkelsen i denne oppgaven når det gjelder oppfølging fra overordnet leder.

AFFs lederundersøkelse fra 2011 viser at ledere har behov for støtte, men også konstruktiv kritikk fra overordnet leder. Overordnet leder har et selvsagt ansvar for å gi sine ledere støtte og oppfølging. Som leder på ulike nivåer må en takle konflikter, stress og ensomhet knyttet til lederrollen. Lederstøtte kan også gis av sideordnet leder som har erfaring med lignende problemer eller utfordringer (Rønning et al. 2013).

Resultatene fra kommunen i denne undersøkelsen viser at overordnet leder følger opp sine ledere i forhold til økonomi, personal og fag. Oppfølging av overordnet leder er viktig fordi alle ledere er avhengig av tilbakemeldinger på egen lederrolle og væremåte, og det er vesentlig å avstemme forventinger og mål mellom leder og overordnet leder.

Lederne i denne undersøkelsen har besvart hvordan kommunikasjonen foregår mellom leder og overordnet leder. Kommunikasjon mellom leder og overordnet er kartlagt i denne undersøkelsen både i forhold til type kommunikasjon og hyppighet. Resultatene viser at SMS skårer høyest, deretter følger felles møter, telefon, personlig møte og e-post. Ledere med stort

kontrollspenn har ukentlig kommunikasjon med sin nærmeste leder via e-post og telefon. Videre har ledere med stort kontrollspenn ukentlig kommunikasjon via felles møter, og ukentlig kommunikasjon via SMS.

Undersøkelsen i Tromsø kommune viser at lederne oppgir at de har kommunikasjon via felles møter svært ofte til nokså ofte, at de har kommunikasjon via e-post svært ofte til nokså ofte, at de har kommunikasjon via telefon svært ofte til nokså ofte, og at de har kommunikasjon via personlig møte svært ofte til nokså ofte (S. Jensen & Hansen 2011).

Kommunen i denne undersøkelsen skårer høyt på kommunikasjon via felles møter, og det er på samme nivå som Tromsø kommune. E-post skårer høyere i Tromsø kommune mens telefon skårer høyere i kommunen i denne undersøkelsen.

Oppsummert opplever lederne i denne undersøkelsen at forventningene til lederrollen er avklarte, og at de følges opp av overordnet leder i forhold til økonomi, personal og fag.

6.1.5 Drøfting av verdier

Det er i denne undersøkelsen kartlagt hvordan lederne vurderer kommunens vedtatte verdier. Ledere med middels kontrollspenn skårer høyest på at verdiene er konkrete og relevante. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyest på at verdiene er styrende for det daglige arbeidet. Ledere med stort kontrollspenn skårer også høyest på at verdiene er kjente og har oppslutning blant medarbeidere. Dette viser at ledere med stort kontrollspenn oppfatter i større grad at verdier er styrende for det daglige arbeidet enn sine kolleger med middels og lite kontrollspenn. Det er et interessant funn at ledere på laveste ledernivå er de som oppfatter at verdiene er styrende for det daglige arbeidet, men dette kan også sees i sammenheng med deres involvering i implementering av verdiene. Alle mellomlederne i kommunen har ledet verdiarbeidet i sin egen avdeling med blant annet utarbeidelse av egen verdiplakat som skal beskrive hva kommunens tre verdier betyr i praksis.

Kommunen i denne undersøkelsen har en vedtatt arbeidsgiverstrategi som blant annet sier følgende:

██████████ kommune skal ha en organisasjon som er effektiv, utviklingsorientert og gir tjenester av god kvalitet. For å få til gode tjenester er det viktig at vi har en organisasjon som vektlegger å ha et godt arbeidsmiljø, god ledelse og riktig kompetanse. Det er vesentlig å få til god samhandling og dette krever grunnleggende gode verdier.

Ledelse skal bygge på verdiene **Nytenking**, **Kvalitet** og **Respekt**. Alle ledere skal ha fokus på holdninger og adferd som understøtter verdiene, forbedringer og effektivisering innenfor sitt ansvarsområde. Organisasjonens verdier skal «kjennes igjen» i medarbeidernes handlinger. **Nytenking** innebærer nye innfallsvinkler og en frihet til å ta initiativ og prøve ut nye arbeidsformer. Det ligger også et ansvar for den enkelte i å sørge for at tjenesten tar inn over seg den nytenkningen og de endringer som skjer innenfor arbeidsfeltet, nye arbeidsformer og ny teknologi. **Kvalitet** innebærer å ha fokus på hva som bidrar til god nok kvalitet på tjenesten, at kvalitetene skapes i møtet mellom oss som tjenesteytere og den enkelte bruker, og hva som er god nok kvalitet. **Respekt** innebærer gjensidig respekt for hverandre, respekt mellom kollegaer, mellom leder og medarbeidere og mellom oss som tjenesteutøvere og brukere/innbyggere. Respekt betyr ikke å frykte, men å anerkjenne den andre som verdifull, meningsberettiget og med eget ansvar (Arbeidsgiverstrategi 2012).

I spørreundersøkelsen ble lederne bedt om å rangere hvilke verdier de anså som viktigst i hverdagen. Svarene fra undersøkelsen sammenlignes med en lignende undersøkelse i Trondheim kommune og offentlig sektor i Danmark.

Tabell 13: Rangering av verdier fra ulike undersøkelser:

Rangering:	Kommunen i spørreundersøkelsen:	Trondheim kommune:	Offentlig sektor i Danmark:
1	Fleksibilitet	Rettsikkerhet	Fornyelse og innovasjon
2	Lojalitet overfor ledelsens beslutninger	Fornyelse og innovasjon	Profesjonelle standarder
3	Rettsikkerhet	Lojalitet overfor politiske beslutninger	Generelt ansvar overfor samfunnet
4	Generelt ansvar overfor samfunnet	Profesjonelle standarder	Offentlig innsyn
5	Habilitet	Oppfyllelse av individuelle brukerbehov	Rettsikkerhet
6	Profesjonelle standarder	Kontinuitet	Høy produktivitet

(Busch & Wennes 2008)

Sammenligningen her viser at lederne i kommunen på Østlandet vurderer verdienes viktighet på en annen måte enn i Trondheim kommune og offentlig sektor i Danmark. Likhetstrekket mellom kommunen på Østlandet, Trondheim kommune og offentlig sektor i Danmark er verdiene rettsikkerhet og profesjonelle standarder. Begge verdiene er blant de 6 viktigste hos alle tre, men de er ulikt rangert. Ulikhetene gjelder særlig verdien fleksibilitet som ligger på topp hos kommunen i denne oppgaven og som ikke finnes blant de 6 viktigste verdiene hos de to andre.

Kommunen i denne undersøkelsen har vedtatt verdiene nytenking, kvalitet og respekt. Verdiene som ble rangert i denne spørreundersøkelsen samsvarer bedre med kommunens egne verdier enn med Trondheim kommune. Verdien fleksibilitet kan knyttes opp mot nytenking, verdiene rettsikkerhet og profesjonelle standarder kan knyttes opp mot kvalitet, og verdiene lojalitet og habilitet kan knyttes opp mot respekt. Denne sammenstillingen viser at det er stor grad av sammenheng mellom hvordan ledere i denne undersøkelsen prioriterer verdier sett opp mot kommunes vedtatte verdier. Dette resultatet kan også vise at kommunes verdiprosess med bred involvering av ansatte og ledere har gitt positive utslag i denne undersøkelsen.

Kommunes tre vedtatte verdier fordeler seg slik i forhold til modellen «Competing Values Framework»: respekt og kvalitet tilhører medarbeiderorientering, nytenking tilhører endrings og framtidsorientering, og respekt tilhører også markedsorientering.

Verdiene som kommunen i undersøkelsen rangerer blant de 6 viktigste er to verdier knyttet til administratorrollen (lojalitet overfor ledelsens beslutninger og rettsikkerhet), verdien fleksibilitet kan knyttes til entreprenørrollen og verdien profesjonelle standarder kan knyttes til produsentrollen. Administratorrollen har gjerne en overvekt av systemorientering jf. koordinatorfunksjonen, og i denne rollen tenker en gjerne mer på system enn relasjon.

I denne studien finner jeg ingen sterk sammenheng med prioritering av lederroller og hvilke verdier som er viktigst for den enkelte leder. Dette kan skyldes flere forhold som måleverktøyet vi har benyttet i spørreskjemaet vårt, og det kan skyldes at vi måler på ulike nivåer når det gjelder verdier og lederroller. I forhold til teorien om verdier som er beskrevet av Falkenberg (2006) burde det vært en bedre sammenheng mellom lederroller og verdier enn det resultatene her viser.

6.1.6 Oppsummering

Kommunen i denne undersøkelsen skiller seg ikke ut når det gjelder alder og kjønnsfordeling hos sine ledere.

Ledernivå sett opp mot kontrollspenn samsvarer med teorien som er beskrevet tidligere i oppgaven om at kontrollspennet er minst på toppen av organisasjonen og økende nedover i ledernivåene. Det kan være en utfordring for ledere i gruppen stort kontrollspenn å gi sine ansatte individuell oppfølging i stor nok grad.

Kommunen har en lavere andel enhetsledere og høyere andel mellomledere enn sammenlignbare undersøkelser viser. Derimot har kommunen ledere med høyere utdanningsnivå og dette er tydelig et prioritert område i denne kommunen.

Kommunen blir betegnet som en ekspert- og entreprenørorganisasjon med et tydelig utadrettet fokus. Dette samsvarer med at kommunene i hovedsak har ansvar for lokalsamfunnet rundt seg.

Alle lederne i denne undersøkelsen skårer høyest på integratorrollen, og denne funksjonen er rettet innad i organisasjonen med fokus på å støtte, motivere og utvikle medarbeiderne. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyest på integratorrollen både i forhold til prioritering og tidsbruk. Dernest skårer lederne produsentrollen i forhold til prioritering, men i forhold til tidsbruk skårer lederne administratorrollen foran rollen som produsent. Sammenstilling av lederroller opp mot ledernivå gir de samme hovedtrekkene slik som kontrollspenn. Det kommer frem enkelte nyanser når det gjelder prioritering av de ulike dimensjonene.

Resultatene av prioriterte lederoppgaver sett opp mot ledernivå viser at enhetsledere skårer høyest på begge dimensjonene som hjelper og rådgiver knyttet til integratorrollen. Enhetsledere skårer også høyest på dimensjonen som koordinator knyttet til rollen som administrator. Enhetsledere skårer høyere på meglerdimensjonen i entreprenørrollen. Rådmannsnivået skårer høyere på innovatørdimensjonen i entreprenørrollen og dette tyder på at de har en bevisst rolle med fokus på strategisk ledelse. Mellomlederne derimot skårer gjennomsnittlig på alle dimensjonene knyttet til de ulike lederrollene og skiller seg dermed ikke ut i noen spesiell retning.

Dette viser et bilde av hvordan de ulike ledernivåene fordeler seg i forhold til lederroller, og det kan tyde på at ledernivå har en betydning for hvordan ledere profilerer og utøver lederrollen.

Ledere i denne undersøkelsen opplever stor grad av samsvar mellom myndighet og ansvar, og at de i stor grad opplever å nå sine mål. Dette resultatet kan tolkes dithen at kommunen i denne undersøkelsen har en organisasjonsmodell som fungerer etter intensjonen og at delegering av myndighet og ansvar også fungerer i praksis. Resultatet samsvarer også med NPM i offentlig sektor og resultatenhetsmodellen.

Oppfølging av overordnet leder skårer høyest i forhold til økonomistyring, deretter personalledelse og til sist faglig ledelse.

Ledere med stort kontrollspenn oppfatter i større grad at kommunens verdier er styrende for det daglige arbeidet enn sine lederkollegaer med lite og middels kontrollspenn. Verdiene som ble

rangert av lederne i denne undersøkelsen samsvarer bedre med kommunens egne verdier enn med Trondheim kommune. Ledere med stort kontrollspenn er utelukkende mellomledere og de vil naturlig ha stort fokus rettet mot medarbeiderne og verdifokuset vil naturlig henge sammen med innføringsprosjektet av verdier i kommunen.

6.2 Drøfting av organisering og bruk av støttefunksjoner

Forskningsspørsmål:

- I hvor stor grad benytter ledere seg av delegering av oppgaver til ansatte, og i så fall hvilke oppgaver delegeres?
- I hvor stor grad benytter ledere seg av IKT-systemer til å understøtte lederoppgaver?

Hypotese 2:

- Ledere med stort kontrollspenn antas å utøve lederskapet med utstrakt delegering av oppgaver, og at de i stor grad benytter seg av støttefunksjoner og IKT-systemer for å understøtte lederjobben.

6.2.1 Drøfting av delegering

Delegering av ansvar og arbeidsoppgaver er et sentralt tema for ledere. I spørreundersøkelsen ble det spurt om i hvilken grad ledere var delegert ansvar i forhold til økonomi og budsjett, personalansvar og faglig ansvar. Lederne i denne undersøkelsen var i svært stor grad delegert ansvar i forhold til økonomi og budsjett, personalansvar og faglig ansvar. Personalansvar og faglig ansvar hadde klart høyest skår over delegerte oppgaver. Det er i gjennomsnitt høye skår over 4 på alle tre områdene som tyder på at ledere i denne undersøkelsen blir delegert ansvar og er bevisst sitt delegerte ansvar i forhold til økonomi, personal og fag. Resultatene her viser i tillegg at kommunens administrative delegeringsreglement følges opp i praksis, der både enhetsledere og mellomledere fullt ut er delegert myndighet innenfor fag, økonomi og personal. Resultatene samsvarer videre med at kommunen har en flat organisasjonsstruktur som følge av NPM med to administrative myndighetsnivå, såkalt resultatenhetsmodell. I forhold til koordineringsmekanismer innenfor kontrollspenn holder lederne her fokus på standardisering

av arbeidsprosesser, standardisering av resultatkrav, og standardisering av kompetanse og normer.

I undersøkelsen fra Tromsø kommune viser resultatene at lederne er delegert ansvar og har myndighet til å fatte beslutninger i egen enhet. Resultatene viser at lederne oppgir at de har «nokså stor» og «svært stor» myndighet til å lede egen enhet. Lederne i Tromsø kommune rangerer myndighet innenfor delegert ansvar slik; personal, faglig og økonomi (S. Jensen & Hansen 2011).

Ved å sammenligne resultatene med Tromsø kommune er det tydelig at kommunen i denne undersøkelsen skårer på samme nivå i forhold til delegert ansvar og myndighet når det gjelder personal, fag og økonomi. Dette tyder også på at det er et tydelig delegeringsreglement som brukes aktivt og er kjent for lederne på ulike nivå i begge kommunene. Begge kommunene er organisert etter resultatenhetsmodellen og funnene her støtter dette.

Videre ble det undersøkt i hvilken grad ledere delegerer oppgaver videre til underordnede. Ledere med stort kontrollspenn delegerer oppgaver knyttet til dokumentasjon, faglig ledelse og rapportering. Ledere med lite kontrollspenn delegerer oppgaver knyttet til planleggingsarbeid, lønn- og timeregistrering og oppgaver knyttet til sykefravær. Ledere med stort kontrollspenn delegerer oppgaver knyttet til økonomi i veldig liten grad. Ledere med lite kontrollspenn delegerer derimot de samme oppgaver i noe større grad. Hvilke oppgaver ledere delegerer videre kan også henge naturlig sammen med hvilket ledernivå lederen selv er på og grad av selvstendighet i lederrollen.

Resultatene viser at ledere med stort kontrollspenn, det vil si mellomledere selv tar hånd om oppgaver knyttet til økonomi. Det er ikke umiddelbart enkelt å forklare dette resultatet, men det kan sees i sammenheng med at det ble innført individuelle lederavtaler for mellomledere fra 1.1.2014 der ansvar og myndighet er tydeliggjort. Det er også et faktum at mellomlederne i denne kommunen er førstlinjeledere som ikke kan delegerer oppgaver knyttet til økonomi videre. Undersøkelsen viser videre at ledere med stort kontrollspenn delegerer oppgaver knyttet til dokumentasjon, rapportering og faglig ledelse. Dette viser at ledere med stort kontrollspenn delegerer de mest tidkrevende oppgavene, nemlig dokumentasjon og rapportering, og dette samsvarer med KS sin undersøkelse. Undersøkelsen viser at mellomledere med stort kontrollspenn i stor grad delegerer myndighet og ansvar knyttet til fag, og dette kan henge sammen med at flertallet av mellomlederne har egne fagledere eller fagpersoner med utvidet ansvar. Oppgaver knyttet til dokumentasjon og rapportering blir også delegert videre i stor grad, og det kan ha sammenheng med at det er tilgang på støttepersonell som merkantilt ansatte ute i

de ulike enhetene. Dette bekrefter at mellomledere med stort kontrollspenn selv blir sittende igjen med personalansvar og økonomiansvar. Undersøkelsen viser tydelig at ledere med stort kontrollspenn delegerer fagansvar i svært stor grad, og som en følge av dette vil de være avhengig av å lede sine medarbeidere ved hjelp av standardisering av verdier og normer.

KS sin undersøkelse blant 245 kommunale ledere viser at delegering av oppgaver er en strategi som kan bidra til at kommunale ledere får nok tid til ledelse og 70 % av respondentene støtter dette. 60 % av respondentene oppgir at de helt klart kunne delegert flere av sine oppgaver videre (Rambøll 2013).

Undersøkelsen i Tromsø kommune viser at mer enn 80 % av lederne oppfatter delegeringen fra overordnet nivå som avklarende i forhold til egen rolle, ansvar og myndighet (S. Jensen & Hansen 2011).

AFFs lederundersøkelse fra 2011 viser at 63 % av norske ledere er uenige at enhver beslutning medarbeiderne tar må ha godkjenning fra leder. 65 % av ledere i samme undersøkelse er uenige at medarbeiderne må spørre leder før de gjør noe som helst. Omkring en tredjedel av norske ledere er enige i at lite skjer i denne virksomheten uten at en leder har godkjent det (Rønning et al. 2013).

Delegering av oppgaver og ansvar til kompetente medarbeidere legger til rette for at medarbeideren får utvikle seg og dermed blir både selvstendige og myndiggjorte. Ledere som delegerer oppgaver må ha fokus på å avklare tydelige krav knyttet til delegert ansvar og myndighet, slik at det ikke oppstår uklare ansvarsforhold som følge av delegering. Videre kan delegering av ansvar og oppgaver gi ledere etterlengtet og nødvendig tid til å utøve ledelse, ved å se den enkelte medarbeider og følge opp medarbeidere som har behov for det.

Funn fra denne undersøkelsen samsvarer med funn fra andre norske studier som er referert til i denne oppgaven. Hovedtrekkene viser at norske ledere i offentlig sektor er delegert ansvar og myndighet i stor grad, og dette henger naturlig sammen med tonivåmodellen eller resultatenhetsmodellen som ble innført i kommuner på 2000-tallet. Videre viser det seg at norske ledere i stor grad delegerer oppgaver videre knyttet til dokumentasjon, rapportering og faglig ledelse. Funnene her samsvar også med teorien som er beskrevet om NMP-reformen i offentlig sektor, med desentralisering av myndighet og ansvar.

6.2.2 Drøfting av IKT-systemer

Bruk av IKT-systemer for å understøtte lederjobben er et annet spørsmål som er stilt i forhold til utøvelse av lederrollen. E-post blir benyttet i størst grad og deretter følger kalender. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyest på bruk av kalender, og ledere med lite kontrollspenn skårer høyest på bruk av e-post. Fagsystem blir benyttet i stor grad av ledere med stort kontrollspenn. Økonomisystem blir benyttet i stor grad av ledere med lite kontrollspenn. Lønnssystem blir benyttet i stor grad av all tre kontrollspenngruppene med mindre forskjeller. Ledere med lite og middels kontrollspenn benytter saksbehandlingssystem i større grad enn ledere med stort kontrollspenn.

Resultatene viser at ledere med stort kontrollspenn skiller seg ut ved at de benytter seg av kalender og fagsystem i større grad enn de to øvrige kontrollspenngruppene. Ledere i gruppen stort kontrollspenn er mellomledere som til daglig leder tjenesteproduksjon og dette kan forklare at de benytter seg av fagsystem i større grad. Ledere med lite kontrollspenn skiller seg ut ved at de benytter seg av økonomisystem i større grad enn de to øvrige kontrollspenngruppene. Ledere i dag er helt avhengig av å kunne håndtere ulike IKT-systemer for å understøtte lederjobben.

Resultater fra en undersøkelse som er gjennomført ved et sykehus i Norge viser at ledere med stort kontrollspenn har mange ulike IKT-systemer å forholde seg til. Resultatene fra denne kvalitative undersøkelsen viser at ledere må lære seg å håndtere de ulike IKT-systemene slik at de oppleves som nyttige og effektive. Alle lederne i undersøkelsen benyttet seg av e-post og elektronisk avtalebok/kalender (Jønsberg 2013).

Oppsummert er det laget en oversikt som knytter de ulike IKT-systemene til lederrollene i PAIE-modellen.

Produsent: Fagsystem

Administrator: Saksbehandlingssystem, Lønnssystem, Økonomisystem

Integrator:

Entreprenør:

Denne oppstillingen viser at de ulike IKT-systemene kan knyttes tettere sammen med de enkelte lederoppgavene innenfor de ulike lederrollene i PAIE-modellen. Har så langt ikke funnet IKT-systemer som kan knyttes tett til integratørrollen og entreprenørrollen.

6.4.3 Oppsummering

Kommunen i denne undersøkelsen skårer på samme nivå som Tromsø kommune i forhold til delegert ansvar og myndighet sett opp mot personal, fag og økonomi. Undersøkelsen viser at ledere med stort kontrollspenn i stor grad delegerer oppgaver knyttet til dokumentasjon, rapportering og faglig ledelse. Dette viser at ledere med stort kontrollspenn delegerer videre de to mest tidkrevende oppgavene som nettopp er dokumentasjon og rapportering.

Bruk av IKT-systemer for å understøtte lederjobben viser at e-post og kalender skårer høyest. Ledere med stort kontrollspenn benytter kalender og fagsystem i stor grad. Ledere med lite kontrollspenn benytter økonomisystem i stor grad.

Funnene samsvarer godt med at ledere i liten grad delegerer oppgaver knyttet til økonomi og at de i stor grad benytter seg av økonomisystemet for å understøtte lederjobben.

Undersøkelsen i denne oppgaven støtter hypotese 2 om at ledere med stort kontrollspenn utøver lederskapet med utstrakt delegering av oppgaver, og at de i stor grad benytter seg av IKT-systemer for å understøtte lederjobben.

7 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å få økt innsikt i hvordan ledelse utøves i praksis med hensyn til lederroller og kontrollspenn i en mellomstor kommune. Kvantitativ metode med strukturert spørreskjema ble benyttet som metode. Data er presentert og drøftet i lys av relevant teori. Teorien om lederroller og PAIE-modellen som er beskrevet av Stand er benyttet som bærende lederteori i denne oppgaven. Denne oppgaven har kartlagt og drøftet lederroller bredt anlagt opp mot kontrollspenn og ledernivå.

PAIE – modellen beskrives av Stand og inneholder fire lederroller; produsent, administrator, integrator og entreprenør. Lederrollene grupperes etter grad av formalisering, grad av orientering innad eller utad, og grad av endring eller stabilitet.

Kontrollspenn omhandler hvor mange ansatte én leder kan ha ansvar for uten at det oppstår kommunikasjon- eller koordineringsproblemer. Kontrollspenn omhandler imidlertid seks grunnleggende koordineringsmekanismer; gjensidig tilpasning, direkte kontroll, standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av resultatkrav, standardisering av kompetanse og standardisering av normer.

I forhold til kontrollspenn viser de andre studiene at norske ledere er opptatt av standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av resultatkrav som kan relateres til lederroller som produsent og administrator. Stort kontrollspenn harmonerer ikke særlig med entreprenørrollen da en leder med stort kontrollspenn vil ha behov for standardisering av arbeidsprosesser med vekt på produsentrollen. Lite kontrollspenn antas å være mer fokusert mot entreprenørrollen. Studier viser også at norske ledere er trygge i lederrollen og at forventninger til lederjobben er avklarte.

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i kontrollspenn som uavhengig variabel, og har holdt fokus på om ledere med lite, middels og stort kontrollspenn utfører lederjobben på forskjellige måter. Teori og forskning knyttet til lederroller og hvordan ledere utfører lederjobben sin viser at kontrollspennet er minst på toppen av organisasjonen og øker nedover i ledernivåene og er størst på operativt nivå. Videre viser forskning at ledere i offentlig sektor prioriterer og skårer produsentrollen og integratorrollen høyest, men administratorrollen kommer også frem i undersøkelsene. I denne studien kommer det frem at økende kontrollspenn har betydning for hvilke koordineringsmekanismer som ledere benytter seg av. Ledere med stort kontrollspenn benytter seg i stor grad av standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av normer fremfor direkte kontroll.

Ledere i offentlig sektor og kommuner spesielt jobber i hovedsak med å lede produksjon av tjenester til innbyggere, og lede medarbeidere som skal yte tjenestene. Offentlig sektor har de siste tiår blitt preget av NPM med fokus på delegering av myndighet og ansvar som følge av resultatenhetsmodellen. Teorien og forskningen som er presentert i oppgaven har ledet meg frem til to hypoteser knyttet til hvordan ledere utfører lederjobben sin i hverdagen.

7.1 Oppsummering av hypotese 1 knyttet til lederroller

Ledere i offentlig sektor antas å prioritere lederroller som holder fokus på orientering rettet mot medarbeidere og fokus rettet mot målsettingen for organisasjonen, og dette leder frem til at ledere i offentlig sektor skårer høyt på produsentrollen og integratorrollen.

Ledernivå sett opp mot kontrollspenn samsvarer med teorien som er beskrevet i oppgaven om at kontrollspennet er minst på toppen av organisasjonen og økende nedover i ledernivåene. Det kan være en utfordring for ledere i gruppen stort kontrollspenn å gi sine ansatte individuell oppfølging i stor nok grad.

Kommunen blir betegnet som en ekspert- og entreprenørorganisasjon med et tydelig utadrettet fokus. Dette samsvarer med at kommunene i hovedsak har ansvar for lokalsamfunnet rundt seg. I forhold til hypotese 1 støtter funnene her første del av hypotesen at ledere i offentlig sektor skårer høyt på oppgaver knyttet til rollen som produsent, det vil si ekspertorganisasjon. Undersøkelsen viser at ledere i gruppen stort kontrollspenn vil lede sine fagfolk ved hjelp av verdier og normer. Dette støttes av funn der gruppen med stort kontrollspenn skårer høyest på verdiene «profesjonelle krav og standarder» og «profesjonsverdier og faglige standarder». Sett i forhold til de ulike koordineringsmekanismene innenfor kontrollspenn omfatter dette i særlig grad standardisering av arbeidsprosesser og standardisering av normer.

Alle lederne i denne undersøkelsen skårer høyest på integratorrollen, og denne funksjonen er rettet innad i organisasjonen med fokus på å støtte, motivere og utvikle medarbeidere. Ledere med stort kontrollspenn skårer høyest på integratorrollen både i forhold til prioritering og tidsbruk. Høyt fokus på integratorrollen kan henge sammen med at ledere med stort kontrollspenn fokuserer på standardisering av normer og verdier, som kan knyttes til dimensjonen som hjelper i integratorrollen. Dette kan tyde på at ledere med stort kontrollspenn

leder sine fagfolk ved hjelp av faglige standarder knyttet til standardisering av verdier og normer fremfor direkte kontroll.

Lederne skårer produsentrollen på en andreplass i forhold til prioritering, men i forhold til tidsbruk skårer lederne administratorrollen foran rollen som produsent. I denne undersøkelsen er ledere i gruppen stort kontrollspenn mellomledere som naturlig må fokusere på personalansvar og økonomiansvar ved at de ikke kan delegere dette videre. Sammenstilling av lederroller opp mot ledernivå gir de samme hovedtrekkene slik som kontrollspenn. Det kommer frem enkelte nyanser når det gjelder prioritering av de ulike dimensjonene. Resultatene av prioriterte lederoppgaver sett opp mot ledernivå viser at enhetsledere skårer høyest på begge dimensjonene som hjelper og rådgiver knyttet til integratorrollen. Enhetsledere skårer også høyest på dimensjonen som koordinator knyttet til rollen som administrator. Enhetsledere skårer høyere på meglerdimensjonen i entreprenørrollen. Rådmannsnivået skårer høyere på innovatørdimensjonen i entreprenørrollen og dette tyder på at de har en bevisst rolle med fokus på strategisk ledelse. Mellomlederne derimot skårer gjennomsnittlig på alle dimensjonene knyttet til de ulike lederrollene og skiller seg dermed ikke ut i noen spesiell retning.

Dette viser et bilde av hvordan de ulike ledernivåene fordeler seg i forhold til lederroller, og det kan tyde på at ledernivå har en betydning for hvordan ledere utøver lederrollen. Funnene i denne undersøkelsen bekrefter hypotese 1 sett opp mot prioritering av lederroller knyttet til integrator og produsent. Funnene fra tidsbruk og verdier sett opp mot lederroller støtter bare delvis hypotese 1. Rangering av lederrollene i denne undersøkelsen ut i fra tidsbruk der administratorrollen rangeres på andreplass etter integratorrollen støttes av funn fra Arbeids- og bedriftsundersøkelsen. En mulig forklaring på denne rangeringen av lederrollene kan ha sammenheng med at ledere blir sittende igjen med personalansvar og økonomiansvar selv, og dermed er nødt til å bruke mye av sin tid på integrator- og administratorrollene. Funn i denne undersøkelsen tyder på at kontrollspenn og ledernivå har betydning for hvilke koordineringsmekanismer som blir benyttet for å utøve lederrollen.

Ledere i denne undersøkelsen opplever stor grad av samsvar mellom myndighet og ansvar, og at de i stor grad opplever å nå sine mål. Dette resultatet kan tolkes dithen at kommunen i denne undersøkelsen har en organisasjonsmodell som fungerer etter intensjonen med delegering av myndighet og ansvar som følge av NPM med resultatenhetsmodellen.

Oppfølging av overordnet leder skårer høyest i forhold til økonomistyring, deretter personalledelse og til sist faglig ledelse. Det er ikke overraskende at oppfølging knyttet til

økonomistyring skårer høyest, da dette er en følge av NPM-reformen i kommunene med økt fokus på resultatstyring.

Ledere med stort kontrollspenn oppfatter i større grad at kommunens verdier er styrende for det daglige arbeidet enn sine lederkollegaer med lite og middels kontrollspenn. Verdiene som ble rangert av lederne i denne undersøkelsen samsvarer bedre med kommunens egne verdier enn med Trondheim kommune. Ledere med stort kontrollspenn er utelukkende mellomledere og de vil naturlig ha stort fokus rettet mot medarbeiderne og verdifokuset vil naturlig henge sammen med innføringsprosjektet av verdier i kommunen.

7.2 Oppsummering av hypotese 2 knyttet til delegering

Ledere med stort kontrollspenn antas å utøve lederskapet med utstrakt delegering av oppgaver, og at de i stor grad benytter seg av støttefunksjoner og IKT-systemer for å understøtte lederjobben.

Lederne i denne undersøkelsen var i svært stor grad delegert ansvar i forhold til økonomi og budsjett, personalansvar og faglig ansvar. Resultatene viser i tillegg at kommunens administrative delegeringsreglement følges opp i praksis, der både enhetsledere og mellomledere fullt ut er delegert myndighet innenfor fag, økonomi og personal. Resultatene samsvarer videre med at kommunen har en flat organisasjonsstruktur som følge av NPM med to administrative myndighetsnivå, såkalt resultatenhetsmodell. I forhold til koordineringsmekanismer innenfor kontrollspenn holder lederne i denne kommunen fokus på standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av resultatkrav, og standardisering av kompetanse og normer i tillegg til direkte kontroll.

Kommunen i denne undersøkelsen skårer på samme nivå som Tromsø kommune i forhold til delegert ansvar og myndighet sett opp mot personal, fag og økonomi. Undersøkelsen viser at ledere med stort kontrollspenn i stor grad delegerer oppgaver knyttet til dokumentasjon, rapportering og faglig ledelse. Dette viser at ledere med stort kontrollspenn delegerer videre de to mest tidkrevende oppgavene som nettopp er dokumentasjon og rapportering. Resultatene viser videre at ledere med stort kontrollspenn, det vil si mellomledere selv tar hånd om oppgaver knyttet til økonomi. Dette resultatet må sees i sammenheng med det faktum at mellomlederne i denne kommunen er førstlinjeledere som ikke kan delegere oppgaver knyttet til økonomi

videre. Det er også et moment i denne sammenheng at det ble innført individuelle lederavtaler for mellomledere fra 1.1.2014 der ansvar og myndighet er tydeliggjort.

Undersøkelsen viser at mellomledere med stort kontrollspenn i stor grad delegerer myndighet og ansvar knyttet til fag, og dette kan henge sammen med at flertallet av mellomlederne har egne fagledere eller fagpersoner med utvidet ansvar. Delegering av fagansvar kan føre til at lederne blir avhengig av å lede sine medarbeidere ved hjelp av standardisering av verdier og normer. Oppgaver knyttet til dokumentasjon og rapportering blir også delegert videre i stor grad, og det kan ha sammenheng med at det er tilgang på støttepersonell som merkantilt ansatte ute i de ulike enhetene. Dette bekrefter at mellomledere med stort kontrollspenn selv blir sittende igjen med personalansvar og økonomiansvar.

Bruk av IKT-systemer for å understøtte lederjobben viser at e-post og kalender skårer høyest. Ledere med stort kontrollspenn benytter kalender og fagsystem i stor grad. Ledere med lite kontrollspenn benytter økonomisystem i stor grad. Resultatene viser at ledere med stort kontrollspenn skiller seg ut ved at de benytter seg av kalender og fagsystem i større grad enn de to øvrige kontrollspenngruppene. Ledere i gruppen stort kontrollspenn er mellomledere som til daglig leder tjenesteproduksjon og dette kan forklare at de benytter seg av fagsystem i større grad. Ledere med lite kontrollspenn skiller seg ut ved at de benytter seg av økonomisystem i større grad enn de to øvrige kontrollspenngruppene. Ledere i dag er helt avhengig av å kunne håndtere ulike IKT-systemer for å understøtte lederjobben.

Funnene samsvarer godt med at ledere i liten grad delegerer oppgaver knyttet til økonomi og at de i stor grad benytter seg av økonomisystemet for å understøtte lederjobben.

Undersøkelsen i denne oppgaven støtter hypotese 2 om at ledere med stort kontrollspenn utøver lederskapet med utstrakt delegering av oppgaver, og at de i stor grad benytter seg av IKT-systemer for å understøtte lederjobben.

8 Etterord

Sentrale funn fra undersøkelsen som er analysert og drøftet i denne oppgaven viser at ledere sett ut i fra prioritering rangerer lederrollene som integrator og produsent høyest. Når det derimot gjelder tidsbruk på lederroller støtter ikke funn i denne undersøkelsen hypotesen om at ledere i offentlig sektor skårer høyest både på integrator- og produsentrollen. Resultatene av lederroller sett opp mot verdier viste liten sammenheng, og dette kan det være svært interessant å forske videre på for å bekrefte eller avkrefte sammenhengen mellom verdier og lederroller i PAIE-modellen.

Litteratur

- Aadland, Einar. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Administrativt, delegeringsreglement. (2012).
- Arbeidsgiverstrategi. (2012).
- Askeland, Harald. (2003). *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, Harald. (2011). *Prosjektnotat 21.11.2011 Lederrollen og ledelse i praksis*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Busch, Tor & Wennes, Grete. (2008). *Verdiutvikling i Trondheim kommune*. Trondheim: Trondheim Økonomiske Høgskole.
- Byrkjeflot, Haldor. (2008). *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Bergen: Kommunenes Sentralforbund, KS.
- Eide, Solveig Botnen & Skorstad, Berit. (2008). *Etikk: til refleksjon og handling i sosialt arbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eriksen, Erik Oddvar. (1999). *Kommunikativ ledelse: om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Falkenberg, Geir. (2006). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Oslo: Fafo.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jensen, Steen Ancher, Laursen, Kim Møller, Ulhøj, Johan Parm, Waldstrøm, Christian & Vestager, Ellen Marie. (2011). *Det Danske Ledelsesbarometer*. København: Aarhus University, Lederne.
- Jensen, Stig & Hansen, Paul Martin. (2011). *Kontrollspenn i flat organisasjonsstruktur*. Tromsø: Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, Universitetet i Tromsø
- Johannessen, Asbjørn. (2009). *Introduksjon til SPSS: versjon 17*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Kristoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Jønsberg, Marianne. (2013). *Hundre baller i luften...En studie av hvordan ledere med stort kontrollspenn utøver lederskap i døgnenheter ved et sykehus*. Oslo: Masteroppgave i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole

- Jørgensen, Torben Beck & Rutgers, Mark R. (2011). *Value Dynamics in the Public Sector*. Copenhagen and Amsterdam: University of Copenhagen and University of Amsterdam.
- Kimberly, John R. & Quinn, Robert E. (1984). *Managing organizational transitions*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Lederne. (2010). *Kommunal ledelse - Lederrollen i den kommunale sektor anno 2010*. København: Lederne.
- Martinsen, Øyvind L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- NOU, (1999:10). *En bedre organisert politi- og lensmannsetat*. Oslo: Justis- og Beredskapsdepartementet.
- Rambøll. (2013). *Er administrasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse?* Oslo: Kommunesektorens organisasjon KS.
- Rasmussen, Bente. (2011). *Med frihet til å lede? Styring og ledelse i kommunal omsorg*. Oslo: MAGMA.
- Rønning, Rune, Brochs-Haukedal, William, Glasø, Lars & Mathiesen, Stig Berge. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforl.
- Selznick, Philip. (1997). *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Skogstad, Anders & Einarsen, Ståle. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforl.
- Strand, Torodd. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.

Vedlegg

Vedlegg 1 Skriftlig henvendelse til kommunen ang spørreundersøkelsen

██████████ kommune

Kommunalsjef ██████████

Lena, 06.12.13

Undersøkelse i forbindelse med masterstudie i verdibasert ledelse

Jeg er som kjent i gang med siste året av masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. Tema for masteroppgaven er hvordan ledelse utøves i praksis med hensyn til kontrollspenn og styring. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvilken betydning enhetstørrelsen har for utøvelse av lederrollen, med særlig hensyn til organisering og bruk av støttefunksjoner.

Problemstillingen er godkjent av min veileder, professor Harald Askeland. Jeg har valgt å bli med på det pågående forskningsprosjektet til professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Askeland sitt prosjekt omhandler lederrollen og ledelse i praksis.

Jeg ønsker å gjennomføre en spørreundersøkelse i kommunen blant alle med definert lederansvar. Spørreskjemaet er utarbeidet i fellesskap med professor Askeland og medstudenter. Vi har hentet hoveddelen av spørsmålene fra allerede etablerte spørreskjemaundersøkelser. I tillegg er det valgt å ta med spørsmål om verdier og egne spørsmål for å få svar på problemstillingen.

Undersøkelsen vil bli gjennomført anonymt ved hjelp av Questback som på en enkel måte gjør det mulig å samle inn store mengder data. Spørreskjemaet blir sendt ut som web link i epost til deltagerne.

Resultatene fra undersøkelsen vil bli gjort allment tilgjengelig, og blir gjerne presentert for rådmannsgruppen om det er ønskelig.

Jeg håper på tillatelse til å gjennomføre denne undersøkelsen!

Med vennlig hilsen

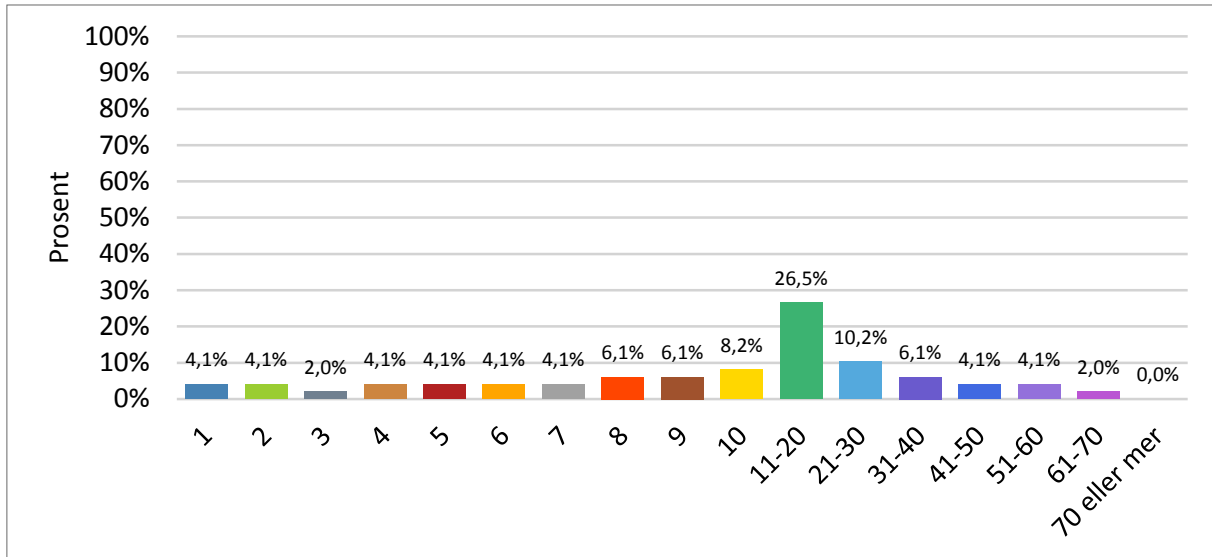
Bent Olav Engesveen

Resultatenhetsleder

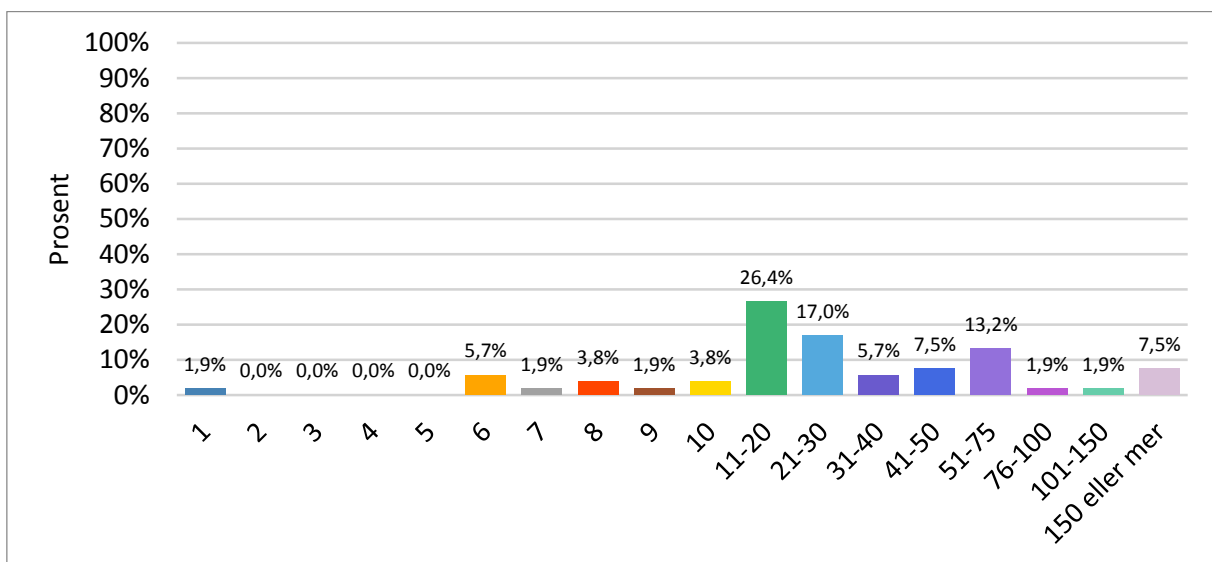
Vedlegg: Spørreskjema og brev fra Diakonhjemmet Høgskole

Vedlegg 2 Grafisk presentasjon av resultater knyttet til variabelen kontrollspenn

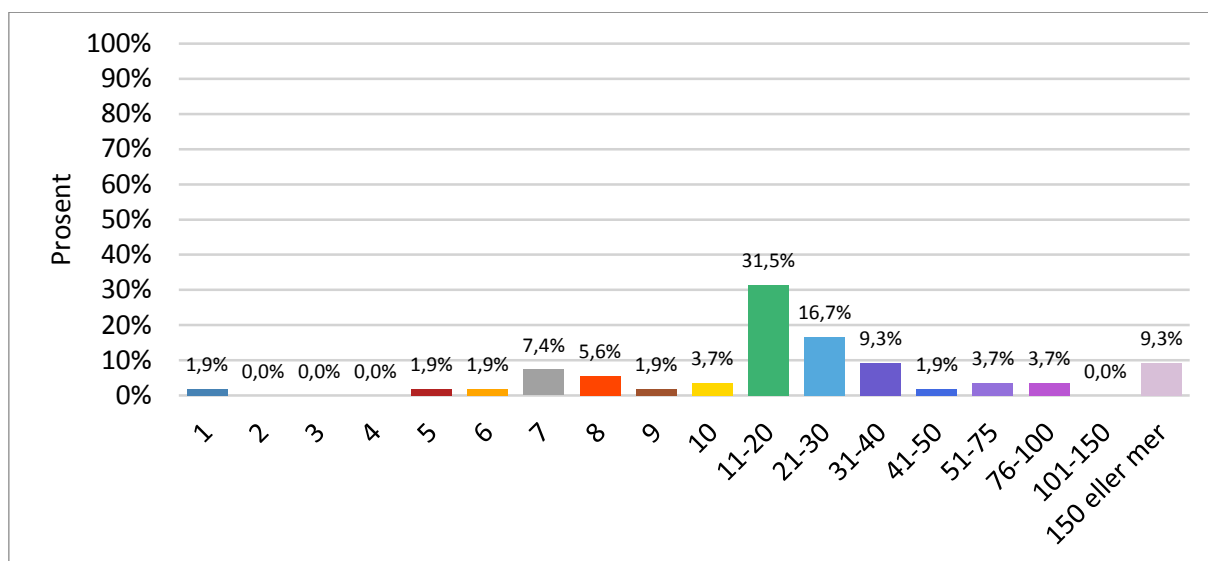
Antall personer som rapporterer dirkete til deg som leder (N=49):



Totalt antall personer ansatt i egen enhet eller enheter du som leder har ansvar for (N=53):



Totalt antall årsverk i egen enhet eller enheter du har ansvar for (N=54):



Vedlegg 3 Presentasjon av karakteristikk som beskriver organisasjonen

Karakteristikk til organisasjonen:	Kontrollspenn			Total	Organisasjon	Lederroller - PAIE	
	Lite	Middels	Stort				
Lav grad av formalisering, høy grad av fleksibilitet, sterkt preget av innovasjons- og utviklingsorientering med et utadvendt fokus	1.	5,6%	4,5%		Entreprenør GJ. Snitt: 3,17	Entreprenør	
	2.	11,1%	27,3%	25,0%			20,8%
	3.	38,9%	36,4%	25,0%			35,4%
	4.	38,9%	22,7%	50,0%			33,3%
	5.	5,6%	9,1%				6,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%			
Lav grad av hierarki, arena for faglighet og selvstendighet, og som håndterer komplekse oppgaver som er rettet mot løsninger for eksterne brukere og parter	2.	5,6%	18,2%		Ekspert GJ. Snitt: 3,63	Produsent	
	3.	33,3%	18,2%	25,0%			25,0%
	4.	50,0%	50,0%	62,5%			52,1%
	5.	11,1%	13,6%	12,5%			12,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%			
Liten grad av formalisering, flat struktur og med gjensidige sosiale forventninger som styringsmiddel	1.	11,1%	5,0%	12,5%	Gruppe GJ. Snitt: 3,02	Integrator	
	2.	16,7%	20,0%	37,5%			21,7%
	3.	33,3%	40,0%	50,0%			39,1%
	4.	27,8%	35,0%				26,1%
	5.	11,1%					4,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%			
Et tydelig hierarki med spesialisering av oppgaver, stor grad av skriftlighet med hensyn til oppgaveløsning	1.	10,5%	9,1%	25,0%	Byråkrati GJ. Snitt: 2,75	Administrator	
	2.	31,6%	31,8%	25,0%			30,6%
	3.	26,3%	36,4%	25,0%			30,6%
	4.	31,6%	22,7%	25,0%			26,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%			

Krysstabell med prosentvisfordeling mot kontrollspenn (N=54)

Vedlegg 4 Presentasjon av lederoppgaver ut i fra prioritering

Lederroller: prioriterte lederoppgaver:		Kontrollspenn			Total	Lederroller - PAIE
		Lite	Middels	Stort		
Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester	1.		4,5%		2,0%	Entreprenør GJ. Snitt: 4,20
	3.	10,5%	31,8%	25,0%	22,4%	
	4.	26,3%	27,3%	37,5%	28,6%	
	5.	63,2%	36,4%	37,5%	46,9%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål	1.		4,5%		2,0%	Produsent GJ. Snitt: 4,37
	3.	5,3%		12,5%	4,1%	
	4.	36,8%	45,5%	75,0%	46,9%	
	5.	57,9%	50,0%	12,5%	46,9%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	1.		4,5%		2,0%	Integrator GJ. Snitt: 4,74
	3.	5,3%			2,0%	
	4.	26,3%		12,5%	12,2%	
	5.	68,4%	95,5%	87,5%	83,7%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves i det daglige	1.		4,5%		2,0%	Administrator GJ. Snitt: 4,02
	3.	36,8%	22,7%		24,5%	
	4.	42,1%	31,8%	62,5%	40,8%	
	5.	21,1%	40,9%	37,5%	32,7%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser	1.		4,5%		2,0%	Entreprenør GJ. Snitt: 4,07
	2.	10,5%			4,1%	
	3.	5,3%	18,2%	12,5%	12,2%	
	4.	47,4%	50,0%	62,5%	51,0%	
	5.	36,8%	27,3%	25,0%	30,6%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot en helhetlig oppgaveløsning	2.	5,3%	4,5%		4,1%	Produsent GJ. Snitt: 4,07
	3.	21,1%	18,2%	12,5%	18,4%	
	4.	42,1%	45,5%	62,5%	46,9%	
	5.	31,6%	31,8%	25,0%	30,6%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten	2.	5,3%	4,5%		4,1%	Integrator GJ. Snitt: 4,37
	3.	15,8%	4,5%		8,2%	
	4.	26,3%	36,4%	50,0%	34,7%	
	5.	52,6%	54,5%	50,0%	53,1%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Koordinerer og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen	1.		4,5%		2,0%	Administrator GJ. Snitt: 4,07
	2.	10,5%	4,5%		6,1%	
	3.	15,8%	13,6%	25,0%	16,3%	
	4.	42,1%	31,8%	25,0%	34,7%	
	5.	31,6%	45,5%	50,0%	40,8%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Krysstabell med prosentvisfordeling mot kontrollspenn (N=54)

Vedlegg 5 Presentasjon av lederoppgaver i forhold til tidsbruk

Lederroller: tidsbruk lederoppgaver		Kontrollspenn			Total	Lederroller - PAIE
		Lite	Middels	Stort		
Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester	1.		4,5%	12,5%	4,1%	Entreprenør GJ. Snitt: 3,13
	2.	21,1%	22,7%		18,4%	
	3.	31,6%	40,9%	62,5%	40,8%	
	4.	36,8%	22,7%	25,0%	28,6%	
	5.	10,5%	9,1%		8,2%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål	2.	5,3%	4,5%	12,5%	6,1%	Produsent GJ. Snitt: 3,67
	3.	26,3%	31,8%	37,5%	30,6%	
	4.	63,2%	54,5%	37,5%	55,1%	
	5.	5,3%	9,1%	12,5%	8,2%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	1.		4,5%		2,0%	Integrator GJ. Snitt: 3,83
	2.	5,3%			2,0%	
	3.	42,1%	22,7%	12,5%	28,6%	
	4.	36,8%	50,0%	62,5%	46,9%	
	5.	15,8%	22,7%	25,0%	20,4%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterlevs i det daglige	2.	15,8%	28,6%	12,5%	20,8%	Administrator GJ. Snitt: 3,47
	3.	36,8%	19,0%	25,0%	27,1%	
	4.	36,8%	38,1%	50,0%	39,6%	
	5.	10,5%	14,3%	12,5%	12,5%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser	1.	5,3%			2,0%	Entreprenør GJ. Snitt: 3,48
	2.	26,3%	22,7%	12,5%	22,4%	
	3.	15,8%	22,7%	12,5%	18,4%	
	4.	31,6%	40,9%	75,0%	42,9%	
	5.	21,1%	13,6%		14,3%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot en helhetlig oppgaveløsning	2.	15,8%	9,1%		10,2%	Produsent GJ. Snitt: 3,52
	3.	31,6%	36,4%	50,0%	36,7%	
	4.	42,1%	45,5%	25,0%	40,8%	
	5.	10,5%	9,1%	25,0%	12,2%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten	2.	11,1%	4,5%	12,5%	8,3%	Integrator GJ. Snitt: 3,72
	3.	33,3%	31,8%	12,5%	29,2%	
	4.	33,3%	50,0%	50,0%	43,8%	
	5.	22,2%	13,6%	25,0%	18,8%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Koordinerer og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen	1.		9,1%		4,1%	Administrator GJ. Snitt: 3,93
	3.	31,6%	18,2%	37,5%	26,5%	
	4.	36,8%	40,9%	12,5%	34,7%	
	5.	31,6%	31,8%	50,0%	34,7%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Krysstabell med prosentvisfordeling mot kontrollspenn (N=54)

Vedlegg 6 Presentasjon av delegering av oppgaver

Delegering av oppgaver:		Kontrollspenn			Total
		Lite	Middels	Stort	
Rapportering Gjennomsnitt: 3,15	1.	21,1%	9,1%		12,2%
	2.	5,3%	22,7%	12,5%	14,3%
	3.	26,3%	45,5%	25,0%	34,7%
	4.	26,3%	13,6%	25,0%	20,4%
	5.	21,1%	9,1%	37,5%	18,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Dokumentasjon Gjennomsnitt: 3,98	1.		4,5%		2,0%
	3.	26,3%	31,8%		24,5%
	4.	47,4%	36,4%	37,5%	40,8%
	5.	26,3%	27,3%	62,5%	32,7%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%
Lønn og timeregistrering Gjennomsnitt: 2,72	1.	21,1%	45,5%	28,6%	33,3%
	2.	15,8%	13,6%	28,6%	16,7%
	3.	15,8%	9,1%	28,6%	14,6%
	4.	15,8%	13,6%		12,5%
	5.	31,6%	18,2%	14,3%	22,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Oppgaver knyttet til sykefravær Gjennomsnitt: 2,28	1.	44,4%	50,0%	37,5%	45,8%
	2.	11,1%	13,6%	37,5%	16,7%
	3.	11,1%	13,6%	12,5%	12,5%
	4.	5,6%	13,6%		8,3%
	5.	27,8%	9,1%	12,5%	16,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Faglig ledelse Gjennomsnitt: 3,56	1.		13,6%		6,1%
	2.	10,5%	18,2%		12,2%
	3.	26,3%	27,3%		22,4%
	4.	31,6%	27,3%	75,0%	36,7%
	5.	31,6%	13,6%	25,0%	22,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Strategiarbeid Gjennomsnitt: 2,79	1.	15,8%	14,3%		12,5%
	2.	26,3%	14,3%	12,5%	18,8%
	3.	15,8%	61,9%	75,0%	45,8%
	4.	42,1%	9,5%		20,8%
	5.			12,5%	2,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Økonomiske oppgaver Gjennomsnitt: 2,09	1.	36,8%	38,1%	75,0%	43,8%
	2.	26,3%	28,6%	12,5%	25,0%
	3.	5,3%	23,8%		12,5%
	4.	10,5%	9,5%	12,5%	10,4%
	5.	21,1%			8,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Planleggingsarbeid Gjennomsnitt: 3,43	1.		13,6%		6,1%
	2.	10,5%	4,5%		6,1%
	3.	21,1%	22,7%	50,0%	26,5%
	4.	57,9%	54,5%	37,5%	53,1%
	5.	10,5%	4,5%	12,5%	8,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Krysstabell med prosentvisfordeling mot kontrollspenn (N=54)

Vedlegg 7 Presentasjon av IKT-systemer

IKT- systemer:		Kontrollspenn			Total
		Lite	Middels	Stort	
Lønnssystem: Gjennomsnitt: 3,91	1.		4,5%		2,0%
	2.	15,8%	13,6%	25,0%	16,3%
	3.	36,8%	13,6%	12,5%	22,4%
	4.		27,3%	12,5%	14,3%
	5.	47,4%	40,9%	50,0%	44,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Økonomisystem: Gjennomsnitt: 4,06	1.		4,8%		2,1%
	2.	5,3%	9,5%	25,0%	10,4%
	3.	10,5%	14,3%	12,5%	12,5%
	4.	36,8%	28,6%	25,0%	31,3%
	5.	47,4%	42,9%	37,5%	43,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Fagsystem Gjennomsnitt: 3,79	1.	10,5%	4,5%		6,1%
	2.	10,5%	22,7%		14,3%
	3.	31,6%	13,6%	12,5%	20,4%
	4.	21,1%	9,1%	25,0%	16,3%
	5.	26,3%	50,0%	62,5%	42,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Saksbehandlingssystem Gjennomsnitt: 3,70	1.		4,5%	12,5%	4,1%
	2.	5,3%	13,6%	25,0%	12,2%
	3.	42,1%	22,7%	12,5%	28,6%
	4.	21,1%	13,6%	12,5%	16,3%
	5.	31,6%	45,5%	37,5%	38,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Kvalitetssystem Gjennomsnitt: 2,68	1.	15,8%	33,3%	12,5%	22,9%
	2.	15,8%	14,3%	12,5%	14,6%
	3.	36,8%	47,6%	50,0%	43,8%
	4.	21,1%		25,0%	12,5%
	5.	10,5%	4,8%		6,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
E-post Gjennomsnitt: 4,72	2.		4,8%		2,1%
	3.		4,8%		2,1%
	4.	15,8%	9,5%	25,0%	14,6%
	5.	84,2%	81,0%	75,0%	81,3%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%
Kalender Gjennomsnitt: 4,57	2.		4,8%		2,1%
	3.		9,5%		4,2%
	4.	31,6%	14,3%	25,0%	22,9%
	5.	68,4%	71,4%	75,0%	70,8%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%
Sosiale medier Gjennomsnitt: 2,08	1.	42,1%	52,4%	37,5%	45,8%
	2.	21,1%	19,0%	25,0%	20,8%
	3.	10,5%	23,8%	12,5%	16,7%
	4.	21,1%		25,0%	12,5%
	5.	5,3%	4,8%		4,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Krysstabell med prosentvisfordeling mot kontrollspenn (N=54)

Vedlegg 8 Presentasjon av hvordan lederne vurderer viktigheten av kommunens verdier

		Kontrollspenn			Total	Gjennomsnitt
		Lite	Middels	Stort		
Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet	1.	10,5%	4,8%		6,4%	4,02
	2.		4,8%	28,6%	6,4%	
	3.	10,5%	23,8%	14,3%	17,0%	
	4.	47,4%	14,3%		25,5%	
	5.	31,6%	52,4%	57,1%	44,7%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Styrende for det daglige arbeidet	1.	10,5%	4,8%		6,3%	3,45
	2.	5,3%	23,8%	25,0%	16,7%	
	3.	31,6%	19,0%	12,5%	22,9%	
	4.	47,4%	33,3%	25,0%	37,5%	
	5.	5,3%	19,0%	37,5%	16,7%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Kjent og med oppslutning blant medarbeidere	1.	10,5%	4,8%		6,3%	3,49
	2.	10,5%	19,0%	25,0%	16,7%	
	3.	15,8%	33,3%	12,5%	22,9%	
	4.	42,1%	23,8%	37,5%	33,3%	
	5.	21,1%	19,0%	25,0%	20,8%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Krysstabell med prosentvisfordeling mot kontrollspenn (N=54)

Vedlegg 9 Presentasjon av de verdiene som er viktigst for DEG i ditt daglige arbeid

		Kontrollspenn			Total	Lederroller - PAIE
		Lite	Middels	Stort		
Åpenhet og offentlig innsyn Gjennomsnitt: 3,54	1.		14,3%	12,5%	8,3%	Administrator GJ. Snitt: 4,04
	2.	10,5%	14,3%	12,5%	12,5%	
	3.	31,6%	19,0%	12,5%	22,9%	
	4.	26,3%	33,3%	50,0%	33,3%	
	5.	31,6%	19,0%	12,5%	22,9%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Rettsikkerhet og god saksbehandling Gjennomsnitt: 4,19	2.		4,8%	12,5%	4,2%	
	3.	15,8%	33,3%	12,5%	22,9%	
	4.	42,1%	9,5%	25,0%	25,0%	
	5.	42,1%	52,4%	50,0%	47,9%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Generelt ansvar overfor samfunnet Gjennomsnitt: 4,08	2.	10,5%			4,2%	
	3.	5,3%	22,7%	14,3%	14,6%	
	4.	47,4%	40,9%	71,4%	47,9%	
	5.	36,8%	36,4%	14,3%	33,3%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger Gjennomsnitt: 4,35	3.	10,5%	18,2%	25,0%	16,3%	
	4.	26,3%	36,4%	37,5%	32,7%	
	5.	63,2%	45,5%	37,5%	51,0%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		Kontrollspenn			Total	Lederroller - PAIE
		Lite	Middels	Stort		
Profesjonelle krav og standarder Gjennomsnitt: 4,02	2.		4,5%		2,0%	Integrator GJ. Snitt: 3,89
	3.	31,6%	13,6%	25,0%	22,4%	
	4.	47,4%	68,2%	25,0%	53,1%	
	5.	21,1%	13,6%	50,0%	22,4%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Profesjonsverdier og faglige standarder Gjennomsnitt: 3,93	2.	5,3%			2,0%	
	3.	26,3%	31,8%	12,5%	26,5%	
	4.	47,4%	40,9%	62,5%	46,9%	
	5.	21,1%	27,3%	25,0%	24,5%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Selvutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere Gjennomsnitt: 3,74	2.		4,5%	12,5%	4,1%	
	3.	21,1%	18,2%	12,5%	18,4%	
	4.	68,4%	72,7%	75,0%	71,4%	
	5.	10,5%	4,5%		6,1%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		Kontrollspenn			Total	Lederroller - PAIE

		Lite	Middels	Stort		
Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter Gjennomsnitt: 3,96	2.		4,5%	12,5%	4,1%	Entreprenør GJ. Snitt: 3,62
	3.	21,1%	22,7%	25,0%	22,4%	
	4.	47,4%	50,0%	50,0%	49,0%	
	5.	31,6%	22,7%	12,5%	24,5%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Balansere ulike samfunnsinteresser Gjennomsnitt: 3,07	2.	26,3%	27,3%	25,0%	26,5%	
	3.	36,8%	45,5%	50,0%	42,9%	
	4.	26,3%	22,7%	25,0%	24,5%	
	5.	10,5%	4,5%		6,1%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Individuell medbestemmelse/ styrke brukerdemokratiet Gjennomsnitt: 3,83	2.	5,3%			2,0%	
	3.	36,8%	27,3%	50,0%	34,7%	
	4.	52,6%	50,0%	25,0%	46,9%	
	5.	5,3%	22,7%	25,0%	16,3%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		Kontrollspenn				
		Lite	Middels	Stort	Total	Lederroller - PAIE
Habilitet Gjennomsnitt: 4,00	2.		14,3%	25,0%	10,4%	Produsent GJ. Snitt 4,06
	3.	21,1%	14,3%	12,5%	16,7%	
	4.	47,4%	33,3%	25,0%	37,5%	
	5.	31,6%	38,1%	37,5%	35,4%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Fleksibilitet Gjennomsnitt: 4,41	3.	5,3%	9,1%	25,0%	10,2%	
	4.	42,1%	40,9%	12,5%	36,7%	
	5.	52,6%	50,0%	62,5%	53,1%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Høy effektivitet og produktivitet Gjennomsnitt: 3,78	1.		4,5%		2,0%	
	2.	5,3%	9,1%	12,5%	8,2%	
	3.	10,5%	36,4%	37,5%	26,5%	
	4.	47,4%	31,8%	12,5%	34,7%	
	5.	36,8%	18,2%	37,5%	28,6%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Krysstabell med prosentvisfordeling mot kontrollspenn (N=54)

Vedlegg 10 Presentasjon av forventninger til lederrollen

		Kontrollspenn			Total	GJ. Snitt
		Lite	Middels	Stort		
Samsvar mellom myndighet og ansvar:	2.		4,5%	12,5%	4,1%	5,6%
	3.	5,3%	18,2%	12,5%	12,2%	11,1%
	4.	31,6%	36,4%	37,5%	34,7%	37,0%
	5.	63,2%	40,9%	37,5%	49,0%	46,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Løse oppgaver og nå mål:	3.	11,1%	9,5%	25,0%	12,8%	15,4%
	4.	72,2%	66,7%	37,5%	63,8%	63,5%
	5.	16,7%	23,8%	37,5%	23,4%	21,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Krysstabell med prosentvisfordeling mot kontrollspenn (N=54)

Ledelse i praksis Quest 4544089

Kjære ledere!

På Diakonhjemmet høgskole, seksjon for verdibasert ledelse, har vi over de siste 8 år hatt et mastergradsprogram i verdibasert ledelse. Ansattes og studenters forskning har bidratt til å øke vår forståelse av ledelse, lederrollen og lederes bidrag i verdiarbeid i ulikevirksomheter. De siste 5 årene har vi gjennomført ulike samordnede prosjekter innen rammen av et program som særlig fokuserer lederrollen og ledelse i praksis. Mye av innsatsen hittil har bestått av ulike observasjons- og intervjuundersøkelser, men nå er tiden inne for å gå et skritt videre og undersøke lederrollen i en bredere sammenheng.

Vi har derfor i samarbeid medstudenter, som skal skrive masteroppgave, utviklet en spørreskjemaundersøkelse som særlig fokuserer på lederes jobb, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere lederrollen. Derfor håper vi at du vil ta deg tid til å bruke noe tid på det vedlagte spørreskjemaet. Resultatene av arbeidet vil bli gjort allment tilgjengelig. De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet på en måte som sikrer full anonymitet. Ingen svar vil kunne tilbakeføres til den som har svart.

Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede. Det er meget viktig at flest mulig besvarer spørreskjemaet.

Vi er klar over at det er mange henvendelser å besvare for ledere. Likevel håper vi du velger å prioritere denne.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Harald Askeland
Diakonhjemmet Høgskole
Tlf.: 22 96 3712.
Mobil: 957 56 083

Bakgrunnsopplysninger om deg

1) Alder
Antall år:

2) Kjønn
Mann
Kvinne

Bakgrunnsopplysninger om din utdanning

- 3) Ditt høyeste fullførte utdanningsnivå
- Realskole/ungdomsskole
 - Gymnas/videregående skole
 - Yrkesskole/fagbrev
 - Høgskole/universitet bachelorgrad
 - Høgskole/universitet høyere grad
- 4) Viktigste fagområde i din utdanning
- Ingeniørfag, teknologifag eller håndverksfag
 - Juss
 - Realfag eller naturvitenskap
 - Helse-, sosial og omsorgsfag
 - Økonomi og administrasjon
 - Psykologi og samfunnsfag
 - Humaniora

Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling

- 5) Type virksomhet du er leder i
- Privat sektor
 - Offentlig sektor
 - Ideell sektor
- 6) Hvilken sektor jobber du i
- Barnehage
 - Grunnskole
 - Helse, omsorg og velferd
 - Støtteenheter
 - Teknisk
 - Annet
- 7) Lederstillingsnivå
- Toppleder/daglig leder i virksomheten
 - Leder for stabsenhet som rapporterer direkte til toppleder/daglig leder
 - Mellomleder som rapporterer direkte til toppleder/daglig leder
 - Mellomleder som ikke rapporterer direkte til toppleder/daglig leder
 - Førstelingeleder eller operativ leder
- 8) Antall personer som rapporterer direkte til deg
Velg alternativ
- 9) (Kjønnfordeling) Antall menn som rapporterer direkte til deg
Velg alternativ
- 10) Totalt antall personer ansatt i egen enhet eller enheter du har ansvaret for
Velg alternativ

11) Totalt antall årsverk i egen enhet eller enheter du har ansvaret for
Velg alternativ

12) Antall år i nåværende lederstilling
Velg alternativ

13) Antall år i lederstillinger totalt
Velg alternativ

14) Utdanningsnivå hos de som rapporterer direkte til deg

- Realskole/ungdomsskole
- Gymnas/videregående skole
- Yrkeskole/fagbrev
- Høgskole/universitet bachelorgrad
- Høgskole/universitet høyere grad

15) I hvilken grad vil du si at følgende karakteristikk passer som beskrivelse av din organisasjon?

1. Passer svært dårlig, 2. 3. 4. 5. Passer svært bra

- Lav grad av formalisering, høy grad av fleksibilitet, sterkt preget av innovasjons- og utviklingsorientering med et utadvendt fokus
- Lav grad av hierarki, arena for faglighet og selvstendighet, og som håndterer komplekse oppgaver som er rettet mot løsninger for eksterne brukere og parter
- Liten grad av formalisering, flat struktur og med gjensidige sosiale forventninger som styringsmiddel
- Et tydelig hierarki med spesialisering av oppgaver, stor grad av skriftlighet med hensyn til oppgaveløsning

Konkrete spørsmål om din nåværende lederstilling

16) Total budsjetttramme du har ansvar for
Velg alternativ

17) Er enheten du leder samlet på et geografisk sted?
Velg alternativ

18) I hvilken grad er du delegert ansvar på følgende områder

1. I svært liten grad, 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

- Økonomi og budsjett
- Personalansvar
- Faglig ansvar

19) Er slik delegering formulert i eget delegeringsreglement?

Ja

Nei

20) I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom myndighet og ansvar?

1. I svært liten grad 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

21) I hvilken grad opplever du at du og enheten du leder lykkes i å løse de oppgaver og nå de mål dere er gitt eller har satt?

1. I svært liten grad 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

22) I hvilken grad er det sannsynlig at du har søkt en annen jobb i løpet av de neste 2-3 årene?

1. I svært liten grad 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

23) I hvilken grad delegerer du oppgaver til dine ledere/ansatte på følgende områder

1. I svært liten grad, 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

- Rapportering
- Dokumentasjon
- Lønn og timeregistrering
- Oppgaver knyttet til sykefravær
- Faglig ledelse
- Strategiarbeid
- Økonomiske oppgaver
- Planleggingsarbeid

Ulike lederoppgaver og lederprofil

Kryss av på de alternativene som best kjennetegner din lederprofil

24) Det som kjennetegner meg i møtesituasjoner er

- Jeg er god på å kommunisere
- Jeg bidrar med objektiv kunnskap og informasjon
- Jeg holder meg til tema/saken
- Jeg bidrar med mange nye idéer og løsninger

25) Etter min mening, mener mine kollegaer at jeg er

- Behagelig og lett å samarbeide med
- Fokuset og arbeider grundig innenfor rammen av jobben min
- God til å implementere endringer
- God til å ta raske beslutninger

26) Hvis jeg hadde ledig tid på jobben, ville jeg ønske å

- Rydde og organisere i papirarbeidet mitt
- Få unnagjort en del dag-til-dag arbeide
- Starte et nytt utviklingsprosjekt
- Vandre rundt og opprettholde kontakt med ansatte og kollegaer

27) I en perfekt verden, ville jobben min tillate meg å

- Være med folk som jeg liker
- oppleve noe spennende

- Konsentrere meg om arbeidet
 - Strukturere arbeidet mitt
- 28) Jeg har behov for å føle at
- Jeg er godt likt
 - Jeg har kontroll over situasjonen
 - Jeg kan bruke min kreativitet
 - Jeg oppnår resultater hver dag
- 29) Det jeg vil at andre skal legge merke til ved meg er
- Min arbeidskapasitet
 - Min evne til å arbeide bra sammen med andre
 - Min evne til å arbeide systematisk
 - Min evne til å tenke kreativt
- 30) Ledere i vår organisasjon blir verdsatt for
- Deres evne til å arbeide hardt
 - Deres evne til å spå fremtiden/se det som kommer
 - Deres grundighet, som sikrer få feiltrinn
 - Deres evne til å få medarbeidere til å se ting fra et overordnet perspektiv
- 31) Jeg ønsker å bli tenkt på som
- En som er viktig for å få morgendagens arbeid unnagjort
 - En som er viktig for å få unnagjort det daglige arbeidet
 - En som er viktig for å skape gode samarbeidsforhold mellom ansatte
 - En som er viktig i arbeide for at vi har prosedyrer av høy kvalitet
- 32) Det viktigste for meg i hverdagsarbeidet er at
- Det som må gjøres (arbeidsoppgavene) er akseptert av alle
 - Det som må gjøres (arbeidsoppgavene) lar seg gjøre
 - Jeg vet hvordan jeg skal løse oppgavene mine
 - Det som trengs å gjøres, blir gjort nå

Svaralternativene 1 til 4 kan bare benyttes en gang hver, vennligst oppgi forskjellige alternativer på påstandene

- 33) På et generelt nivå, karakteriseres mine daglige lederoppgaver av at
- De må bli gjort her og nå
 - Det er viktig at de blir gjort i henhold til våre retningslinjer
 - Det kreves mye kreativitet for å løse dem
 - Det er nødvendig å involvere flere kollegaer for å løse dem

Ulike utsagn om lederroller

- 34) De lederoppgavene som er viktige å prioritere slik jeg ser det er å
1. Helt uenig, 2. 3. 4. 5. Helt enig
- Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester
 - Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål

- Støtte, utvikle og motivere medarbeidere
- Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves i det daglige
- Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser
- Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot en helhetlig oppgaveløsning
- Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten
- Koordinerer og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen

35) I det daglige bruker jeg som leder mest tid på å

1. Helt uenig 2. 3. 4. 5. Helt enig

- Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester
- Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål
- Støtte, utvikle og motivere medarbeidere
- Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves i det daglige
- Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser
- Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot en helhetlig oppgaveløsning
- Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten
- Koordinerer og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen

Kontaktmønster med andre personer og instanser

36) Hvordan og hvor hyppig er kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder?

Daglig Ukentlig Månedlig Sjeldnere Aldri

Personlig møte

Felles møter, eks. ledermøte

Telefon

SMS

E-post

37) Hvordan og hvor hyppig er kommunikasjonen mellom deg og de du leder?

Daglig Ukentlig Månedlig Sjeldnere Aldri

Personlig møte

Felles møter

Telefon

SMS

E-post

38) Hvilke metoder benytter du for å sørge for informasjonsflyt i egen enhet?

1. I svært liten grad 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

- Personlig møte
- Felles møter
- Telefon
- SMS
- E-post
- Informasjonsskriv
- Intranett

39) Hvor tett følges du opp av overordnet leder på følgende områder?

1. I svært liten grad 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

- Økonomistyring
- Personalledelse
- Faglig ledelse

40) I hvilken grad benytter du deg av IKT-systemer for å understøtte lederjobben?

- I svært liten grad 2. 3. 4. 5. I svært stor grad
- Timeregistreringsprogram
- Lønnssystem
- Økonomisystem
- Fagsystem
- Saksbehandlingssystem
- Kvalitetssystem
- E-post
- Kalender
- Sosiale medier

Verdier i virksomheten

41) Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?

Ja

Nei

42) Kan du oppgi de verdier som er formulert?

43) I hvilken grad anser du verdiene som

1. I svært liten grad, 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

- Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet
- Styrende for det daglige arbeidet
- Kjent og med oppslutning blant medarbeidere

44) Hvilke av følgende verdier anser du som viktigst for DEG i ditt daglige arbeid?

1. I svært liten grad, 2. 3. 4. 5. I svært stor grad

- Åpenhet og offentlig innsyn
- Habilitet
- Respekt
- Likebehandling
- Rettsikkerhet og god saksbehandling
- Fleksibilitet
- Individuell medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet
- Høy effektivitet og produktivitet
- Balansere ulike samfunnsinteresser
- Lojalitet overfor ledelsens beslutninger
- Lojalitet overfor politiske beslutninger
- Generelt ansvar overfor samfunnet
- Innovasjon, fornyelse og kreativitet
- Selvutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere
- Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter
- Profesjonsverdier og faglige standarder
- Kontinuitet (stabilitet og forutsigbarhet)
- Profesjonelle krav og standarder
- Kvalitet

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved