

“This Town Ain't Big Enough for Both of Us”

- John Wayne

En eksplorerende kvantitativ undersøkelse av dynamikker mellom styring og ledelse, med henblikk på ledelse som fenomen

Student: David Helmikstøl

Masteroppgave

MAVERD-599

Veileder: Dr. philos. Harald Askeland

Antall ord: 20344

04.05.2015



Sammendrag

Studien undersøker hvordan styring og ledelse preger lederpraksis, og hvilke dynamikker som gir seg til uttrykk mellom disse to handlingssystemene. Reformen i nyere tid skaper nye forventninger til lederrollen, og ledere kommer i et krysspress (Byrkjeflot 1997) og (Røvik 2007). Målet er å komplementere forståelsen av ledelse i praksis og lederrollen, samt belyse hvordan rammebetingelser legger føringer for styring og ledelse.

Problemstilling for oppgaven er:

På hvilken måte preger ledelse og styring lederpraksis, og hvordan gir denne dynamikken seg til uttrykk?

Forskningsfeltet mangler en enhetlig kunnskapsstatus, derfor er prosjektdesignet deskriptivt og eksplorerende. Metodisk gjennomføres undersøkelsen kvantitativt gjennom bruk av elektronisk spørreskjema, hvor Askeland (2015, 2014, 2014b, 2011, 2009), Mintzberg (2009, 1994, 1973), Kotter og Whitehead (2010), Kotter (1999), Strand (2010, 2007), Quinn (1993, 1988) og Quinn og Rohrbaugh (1983) utgjør det teoretiske grunnlaget for spørsmålsstillingene og strukturerer analysen.

Studien utforsker hvordan ledelse i praksis tar form, og hvordan dette gir seg til uttrykk på ulike ledernivåer. Studien antar at reformer i nyere tid skaper mer formaliserte rammer for ledelse, med økt trykk på administrasjon. Det er også en antagelse at administrasjon går på bekostning av ledelse, og studien søker å avdekke dynamikker som kan si noe om dette forholdet.

Resultater i oppgaven påviser antagelsen om økt trykk på styring og ledelse i nyere tid, noe som gir seg til uttrykk i forholdet mellom styring og ledelse. Forholdet mellom dem er derimot ikke så statisk som hypotesen for oppgaven tilsier. Tvert imot opptrer dynamikken mellom styring og ledelse på ulike måter, kategorisert som betinget, erstattende og konkurrerende forhold (Ladegård og Vabo 2010).

Resultatene komplementerer forståelsen av lederpraksis som en kompleks kontekstuell prosess, hvor lederroller preges av tilsynelatende motstridende verdier og glidende overganger.

Resultatene viser også at ledernivå påvirker dynamikken mellom styring og ledelse, og viser hvordan interne og eksterne faktorer legger føringer for lederpraksis.

På toppledernivå utpreget resultatene seg i tråd med Askeland sin teori om tilstedeværelsen av en "Institusjonell lederrolle", der man på en særlig måte en ivare taker av helhet og forvalter/ forsvarer av organisasjonens verdigrunnlag.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på fire års lederstudier ved Diakonhjemmet Høgskole. Jeg har fått større innsikt i teoretiske perspektiver, og kjenner meg tryggere på lederrollen med litt flere teoretiske og praktiske verktøy i bagasjen. Samtidig er min opplevelse at dess mer jeg lærer, dess mer ser jeg hvor lite jeg faktisk har innsikt i fagfeltet. Forhåpentligvis ikke fordi jeg er «treig», men fordi faget er så rikt og består av så mange ulike tilnærminger og dimensjoner. På et personlig plan føler jeg meg mer utrustet og istandsatt, men som elev i ledelsesfaget føler jeg meg mer ydmyk, enn før jeg begynte og ser at jeg så vidt har skrappt overflaten.

Jeg ønsker å takke mine medstudenter ved VBL som tok se tid til å være med på undersøkelsen, deres bidrag gjorde det mulig for meg å studere ledelse i praksis.

Jeg vil også rette en spesiell takk til veileder Harald (*The Terminator*) Askeland som har oversteget mine forventninger og velvillig stilt opp i tide og utide.

Oslo, 04.mai.2015

Mvh

David Helmikstøl

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Kort om forskningsprosjektet Ledelse i praksis	1
1.2 Problemstilling, forskningsspørsmål og faglig begrunnelse	2
1.3 Oppgavens struktur	3
1.4 Avgrensning	5
2.0 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Grunnpremisser for ledelsesstudier og ledelsesteorier	5
2.2 Teoretiske bidrag rundt styring og ledelse og begrepsavklaring	6
2.3 Operasjonalisering av begreper	8
2.3.1 Byråkratisering:	9
2.3.2 NPM	10
2.4 Historisk utvikling i nyere tid	11
2.5 Henry Mintzberg	12
2.6 Lederroller etter Torodd Strands modell (Adizes)	14
2.7 Quinn CVM	15
2.8 Askeland:	17
2.8.1 Kort gjennomgang av teoretiske bidrag i forskningstradisjonen	17
2.8.2 Mot en ny modell for praksis og rolleperspektiver	18
2.8.3 Alternativ modell - Askeland	19
2.9 Teoretiske perspektiver og relevans for oppgaven	20
4.0 Forskningsdesign	22
4.1 Valg av metode	23
4.2 Beskrivelse av utvalget	23
4.3 Utarbeiding av spørreskjema	24
4.4 Datainnsamling- variable	25
4.5 Operasjonalisering av variable - lederroller (parameter 1)	27
4.7 Operasjonalisering av utsagn om ledelse (Parameter 3)	30
4.8 Operasjonalisering av indeksvariable på spørsmål om verdier	30
4.9 Forskningsetiske hensyn	31
4.10 Validitet og reliabilitet	32
4.11 Validitet	33
4.12 Reliabilitet	34
4.13 Metode drøfting	34
5.0 Resultater og analyse	35
5.1 Presentasjon av lederne i undersøkelsen	35

.....	36
5.2 Presentasjon av lederroller ut ifra prioritering og tidsbruk (parameter 1)	36
5.2.1 Lederroller og prioritering (Parameter 1)	37
5.2.2 Lederroller og tidsbruk (Parameter 1)	38
5.3 Presentasjon av Strand skjematisk oversikt (parameter 2)	40
5.4 Presentasjon av utsagn om styring og ledelse (parameter 3)	41
5.5 Presentasjon byråkratisering	43
5.6 Presentasjon myndighet og ansvar	44
5.7 Presentasjon verdier	45
5.7.1 Verdiorientering styring og ledelse	46
6.0 Drøfting	47
6.1 Forforståelse	47
6.2 Drøfting av lederroller (Parameter 1)	48
6.3 Prioritering og tidsbruk	49
6.4 Strands skjematisk oversikt (parameter 2)	52
6.5 Utsagn styring og ledelse (parameter 3)	54
6.6 Dynamikken mellom styring og ledelse	55
6.6.1 Dynamikk A: Erstattende	56
6.6.2 Dynamikk B: Konkurrerende	57
6.6.3 Dynamikk C: Betingende	58
6.7 Ledelse som fenomen	58
7.0 Oppsummering	60
7.1 Oppsummering av funn	60
7.2 Forslag til videre forskning	61
7.3 Konklusjon	61
8.0 Litteraturliste:	63
9.0 Vedlegg	68
Vedlegg 1- Infoskriv	68
Vedlegg 2 - Fullstendig spørreundersøkelse	69
Vedlegg 3: Tabell Delegering	77

“This Town Ain't Big Enough for Both of Us”

- John Wayne

En eksplorerende kvantitativ undersøkelse av dynamikker mellom styring og ledelse, med henblikk på ledelse som fenomen

1.0 Innledning

Mitt utgangspunkt for å skrive om tema er nysgjerrighet på ledelse som fenomen, og behovet for å utfordre tanker jeg har om styring og ledelse i praksis. Jeg har lite ledererfaring fra yrkeslivet, dog har jeg som arbeidstaker sett mye dårlig ledelse, spesielt i det offentlige. Min hypotese er *at byråkratiet spiser seg inn i lederskapets revir, resultatet er at administrasjon går på bekostning av ledelse*. Jeg antar i tråd med (Byrkjeflot 1997) og Røvik's (2007) på stand, om at styring i vår tid ser ut til å fortrenge ledelse

Ledelse som fenomen og fag opplever jeg spennende, og tror en studie av "hverdagsledelse" knyttet til forholdet mellom styring og ledelse kan være nyttige perspektiver til fremtidig utøvelse av ledelse.

Oppgaven inngår i Ledelse i praksis- prosjektet (vil heretter bli referert til som LIP), som fokuserer på hvordan ledere selv opplever sin lederoppgave og hvordan de utøver ledelse i praksis. Mitt hovedanliggende innenfor dette temaet er forholdet mellom styring og ledelse. Jeg ønsker å se på forhold som tar for seg dynamikken mellom styring og ledelse, med siktemål om å bli litt klokere på *fenomenet ledelse*. I dette grensesnittet mellom administrative krav og relasjonell påvirkning finner man "hverdagsledelsen". Jeg ønsker å se hva ledere sier om rammebetingelsene for ledelse i dag, og hvordan dette preger utøvelse av lederskap. Som bidrag til LIP- prosjektet håper jeg at oppgaven kan komplementere bildet av ledelse i praksis og hvilke faktorer som påvirker lederrollen.

1.1 Kort om forskningsprosjektet Ledelse i praksis

LIP er et pågående prosjekt som ledes av professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Innenfor organisasjonsvitenskapen er det forsket mye på ledere og ledelse, men feltet mangler 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 (Askeland 2014b).

Det fokuseres i moderne organisasjoner 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. Ledelse oppfattes som viktig, for å tolke, gi profil og retning på organisasjonens virke. I tillegg har de siste tiårs reformer (New Public Management, NPM) bidratt til å sette lederansvar og myndighetsfordeling på dagsorden.

Programområdet vil fokusere på spørsmål knyttet til hvordan ledere selv oppfatter sin lederoppgave og hvordan dette gir seg til uttrykk ved ledelse i praksis. Dette perspektivet innebærer en individuell dimensjon ved ledelse. Studien legger til grunn at ledere fyller posisjoner og ivaretar mandater på vegne av organisasjonen, slik at det samtidig eksisterer forventninger og føringer som er uavhengig av lederen. Ledelse i praksis utøves dermed innenfor en institusjonalisert ramme, og utgjør en kollektiv dimensjon ved ledelse.

Hva ledere faktisk gjør, er blitt viet mye mindre oppmerksomhet innen forskning, da forskning i stor grad har vært rollespesifikk. De studier som har vært gjennomført trenger å utvides, og det er behov for en fordypning i feltet- 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 2014b).

1.2 Problemstilling, forskningsspørsmål og faglig begrunnelse

Faglig forankring i studien er knyttet til forskning på lederes hverdag, som er en bestemt gren innen ledelsesforskning. I den internasjonale forskningslitteraturen er denne tradisjonen oftest knyttet til begreper som "*executive behavior*" (Mintzberg 1973) eller "*managerial work behavior*" (Stewart 1982). I utgangspunktet har dette i vesentlig grad vært en internasjonal tradisjon. Det siste tiåret har det imidlertid vært gjennomført en rekke studier av denne type i en skandinavisk sammenheng (Arman, Wikstrøm, og Tørnstrøm 2009, Tengblad 2006) Denne studien søker tydeligere å bidra til en kobling mellom hva ledere gjør (ledelsespraksis) og hvorfor ledere gjør som de gjør ut fra betydning i og for organisasjonen (lederroller) (Askeland 2015: 15).

Jeg ønsker å se på en konkret dynamikk som drives av sterke endringskrefter på tvers av offentlig og privat sektor, forholdet mellom styring og ledelse. Ledere lever ikke i et vakuum uavhengig samfunns utviklingen forøvrig, men påvirkes av drivkrefter som kaller både på ledelse og styring. Bedrifters samfunnsansvar i møte med miljøproblemer og økonomiske kriser er faktorer som antas å fordre mer styring, mens økt krav til endringsevne og større innslag av kompetanse i verdiskapningen antas å kalle på mer ledelse (Ladegård og Vabo 2010: 16).

Ved hjelp av et utvalg teoretiske modeller og perspektiver, søker oppgaven å avdekke noe om dynamikken er mellom styring og ledelse på ulike ledernivå, samt hvordan rammevilkår og ledernivå preger lederpraksis.

Problemstilling:

På hvilken måte preger ledelse og styring lederpraksis, og hvordan gir denne dynamikken seg uttrykk?

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer er sentrale i å forstå hvordan ledelse og lederroller utformes?
2. Hvilken forståelse har ledere selv av sin rolle og i hvilken grad er det samsvar mellom forståelse og utøvelse i praksis av lederrollen?
3. Hvordan gir styring og ledelse seg til uttrykk i lederpraksis?
4. Hvilke rammefaktorer påvirker dynamikken mellom styring og ledelse?
5. Hvordan har reformer (NPM) påvirket forholdet mellom styring og ledelse i offentlig og privat sektor?

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 1

Kapittel 1 inneholder bakgrunn for valg av tema, problemstilling med påfølgende forskningsspørsmål og avgrensning.

Kapittel 2

Kapittel 2 inneholder presentasjon av valgt teori. Teoridelen innledes med operasjonalisering av de sentrale begrepene styring og ledelse, og en begrepsavklaring knyttet til byråkrati og reformer. Videre gjøres det rede for teoretikere som danner den paradigmatisk rammene for oppgaven, og legger grunnlag for videre analyse og drøfting. Hovedvekten er på Harald Askeland og hans utforming av ny lederrolle modell. De andre sentrale teoretikerne er Torodd Strand, Henry Mintzberg og Robert Quinn.

Kapittel 3

Kapittel 3 er oppgavens metodedel, som redegjør for valg av metode, presentasjon av spørreskjema, operasjonalisering av variabler, forskningsetiske hensyn og noen ord om validitet og reliabilitet i oppgaven.

Kapittel 4

Kapittel 4 er analysedelen, hvor det trekkes frem funn som har relevans i forhold til forskningsspørsmålene. Analysen har til hensikt å gi et deskriptivt bilde av dataene fra det kvantitative materialet, det skal presentere de store linjene og er utgangspunkt for mer dyptgående drøfting.

Kapittel 5

Kapittel 5 er oppgavens drøftingsdel, som har til hensikt å se funn fra analysen opp mot valgt teori, der sammenhenger og ulikheter tematiseres opp mot problemstilling, hypotese og forskningsspørsmål.

Kapittel 6

Kapittel 6 er et oppsummeringskapittel. Det presenteres en generell oppsummering, oppsummering av funn og oppsummering av betraktninger opp mot oppgavens problemstilling.

1.4 Avgrensning

Forskning på ledelse skiller seg i to hovedretninger innenfor teorilitteraturen; enten vektas lederen som person eller faktorer utenfor lederens kontroll (eks organisasjon). Typisk for forskning med utgangspunkt i *lederen*, er at han/ hun blir ansett som en avgjørende faktor i forståelsen av organisasjoners adferd og effektivitet. I den andre forskningstradisjonen blir kontekstuelle faktorer tillagt større vekt i forhold til utforming av lederrollen, enn lederens egenskaper. Med ledelse i praksis som utgangspunkt og ramme for oppgaven, er det benyttet både teori som er knyttet opp til lederen som person, og teori som drøfter hvordan ledelse påvirkes av kontekstuelle faktorer.

Undersøkelsen har respondenter fra både privat og offentlig sektor, og men behandler data med et sektorovergripende perspektiv, der begge utgjør kontekster for ledelse og styring. Selv om innslaget av administrasjon kobles til offentlige reformer (NPM), vil det i oppgaven ikke bli gjort en distinksjon mellom sektorer i analyse av data. Oppgaven har dermed som premiss at skillet mellom offentlig og privat sektor er utydelig og krysser grenser (Byrkjeflot 2010).

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet rammes tema for oppgaven inn med et utvalg teoretiske perspektiver.

Teorien har til hensikt å belyse sentrale tema som; styring og ledelse, ledelse som kontekstuell basert praksis, lederrollemodeller og faktorer som påvirker rammevilkår for ledelse i dag.

2.1 Grunnpremisser for ledelsesstudier og ledelsesteorier

Ledelsesteorier har ett faglig fundament som tar utgangspunkt i noen grunnleggende perspektiver på organisasjon og ledelse. Grunnperspektivene kan illustreres ved to sentrale dimensjoner. Den ene er kunnskaps teori(epistemologisk) og den andre er handlingsteori(ontologisk) (Askeland 2009)

Den første dimensjonen handler om ulike tolkninger av den sosiale virkelighet. Spørsmålet er om den sosiale virkelighet er en objektiv realitet som kan frembringe sikker kunnskap, eller

om den først "blir til" gjennom fortolkning. Vitenskap som betrakter virkeligheten som objektiv, omtales som *positivistisk*, mens virkeligheten sett som sosialkonstruksjon omtales som *subjektivistisk* eller *fortolkende*. En positivistisk tilnærming fordrer er rasjonalitetsform rundt organisasjon og ledelse som analytisk og formålsrasjonell. Sosial konstruksjon vil peke på rasjonalitet som fortolkning, (...) "og innebærer vurdering, dialog, og forhandling i beslutningsprosesser" (Askeland 2015: 19)

Den andre dimensjonen skiller på om man skal ta utgangspunkt i strukturer eller individuelle vurderinger og behov for å forstå kollektiv og individuell handling. Dette omtales som enten å være strukturorientert eller aktør- eller individorientert. Strukturorienterte forskere refererer gjerne til organisasjoner som systemer. Organisasjonen som et etablert system legger da premissene for individets handling og funksjoner ivaretas ved strukturering og rollefordeling. Forskning med ett aktør perspektiv ser organisasjoner som samlingen av individene som samarbeider rundt oppgaveløsning og spesifikke mål. Organisasjoner omtales i den sammenheng ofte som assosiasjoner. Bidrag i organisasjon- og ledelsesfaget kan tilbakeføres til vitenskapsteoretiske grunnpremisser. Hvilken tilnærming man har til ledelse- og organisasjonsfaget vil ha stor betydning, men er lite tematisert i litteratur på området (Askeland 2015: 21) I diskusjonen om hvorvidt ledelse og styring er to "ulike ting" ser man at strukturorientert forskning ser på lederen som en del av organisasjonen, og dermed sammenholder disse to dimensjonene. Mintzberg (2009) og Strand (2007) tilhører denne tradisjonen, og omtaler styring (administrasjon) som et komponent ved ledelse. Aktørperspektivet vektlegger lederen som person, og skiller ledelse fra administrasjon (Kotter 1999, Bass 2010).

2.2 Teoretiske bidrag rundt styring og ledelse og begrepsavklaring

Det er ikke en universell enighet av hva som skal knyttes til begrepet ledelse, og hva som er styring. Kotter (1999) argumenterer for at dette er meget distinkte handlingssystemer og adresserer seg til ulike typer utfordringer. Askeland (2015) behandler begrepene som et integrert hele, der dimensjoner som går over i hverandre, men er i distinkte i den forstand at de orienterer seg mot interne og eksterne faktorer eller oppgave og relasjon.

Definisjoner og avgrensninger har prøvd å komme til rette med hva som skal knyttes til de to begrepene. Internasjonal litteratur opererer med begreper som "governance", "control", "leadership", "management" og "administration", disse uttrykker alle aspekter ved styring og

ledelse. Mest vanlig er det å definere "*leadership*" som lederadferd knyttet direkte til medarbeidere, "*administration*" forstås som forvaltning og "*management*" en kombinasjon av begge (Ladegård og Vabo 2010: 17). Styring på norsk drar mest veksel på begrepene "*govern*" og "*control*", som i organisatorisk sammenheng knyttes målformulering, organisasjonsutforming og ressursfordeling (Askeland 2015: 20) "*Leadership*" oversettes med både *ledelse* og *lederskap*, og brukes ofte om hverandre i litteraturen. Lederskap kan brukes som et mer overordnet begrep, en samlebetegnelse for virkemidler en leder utøver og innebærer både styring og ledelse. "*Administration*" kan oversettes både med administrasjon og med styring, men henviser både til en fysisk størrelse (en administrasjon) og funksjonen å administrere, som ble i litteratur fra 1990 synonymt med begrepet styring (Ladegård og Vabo 2010: 18).

For å illustrere utvikling og forståelse av begrepene innen internasjonal litteratur, følger det en kort gjennomgang av et utvalg teoretikere som har hatt innflytelse på lederforskningen;

Selznick (1957) var tidlig ute med å skille begrepene ledelse og styring. Han knytter administrasjon til effektivisering av produksjon og problemløsning, mens ledelse er å bygge identitet og legitimitet rundt et felles verdigrunnlag.

Mintzberg (1976) hadde opprinnelig et tydelig skille mellom styring og ledelse, men viser i senere publikasjoner at skillet er mindre enn først antatt, og begrepene i større grad overlapper hverandre. "*Managing is not one of these things but all of them; it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together*" (Mintzberg 2009: 44). Beskrivelsen peker mot en forståelse av ledelse som kontekstuell basert praksis, som kan variere mellom organisasjoner (Askeland 2014)

Bryman (1992) har et mer funksjonelt perspektiv, og beskriver forskjellen mellom styring og ledelse som to lederfunksjoner med ulikt innhold. Administrasjon vektlegger planlegging, kontroll og fordeling av ansvar, ledelse søker å bygge og kommunisere en visjon som aktørene skal motiveres ut ifra.

Kotter (1999) omtaler styring og ledelse som to ulike handlingssystemer, som på hver sin måte håndterer utfordringene med fremveksten av store organisasjoner. Styring (management) handler grunnleggende om å takle *kompleksitet*, mens ledelse "*Leadership*" handler grunnleggende om å håndtere *endring*.

Strand (2007) hevder ledelse best kan forstås i en meningskontekst, og beskriver fire organisasjonstyper (gruppe, entreprenør, byråkrati og ekspertorganisasjon) samt fire lederroller (administrator, integrator, entreprenør og produsent). Dette belyser kompleksiteten i forholdet mellom styring og ledelse, og har til hensikt å vise at en ledelse er kontekstuell betinget og krever at lederen må mestre ulike roller.

2.3 Operasjonalisering av begreper

Selv om begrepene styring og ledelse har mange fasetter, finnes det i forskning på ledelse et hovedskille mellom dem. Styring knyttes til grad av saksorientering (“initiation structure”) og ledelse til grad av menneskeorientering (“consideration”) (Strand 2007).

Skillet mellom styring og ledelse er muligens ikke håndpåkkelig i en lederhverdag, men tjener en metodisk hensikt i forhold til gjennomføring av undersøkelsen og analyse av data i oppgaven.

Jeg vil dermed legge til grunn en instrumentell tilnærming til begrepene styring og ledelse, der styring og ledelse er de virkemidler en leder bruker for å oppnå ønsket resultat. Styring\ administrasjon er grunnleggende *systemorientert*, og ledelse er grunnleggende *personorientert* (Ladegård og Vabo 2010). I tabell 1 operasjonaliseres begrepene til et bestemt innhold, og vil være forståelsen av begrepene videre i oppgaven.

Tabell 1: Skjematisk inndeling av styring og ledelse (Strand 2007: 77)

STYRING	LEDELSE
Opptatt av orden og sammenheng	Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning
Styrer ved planer og budsjetter	Skaper visjoner og arbeider for å realisere den
Organiserer og bemanner	Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon
Overvåker og løser problemer	Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider
Betoner avtaler, er distansert og rasjonell	Er interessert i andre, gir dem myndighet
Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen	Er proaktiv til muligheter og trusler

Ledelse blir den relasjonelle påvirkning lederen har til aktørene i og utenfor organisasjonen, og blir utvist gjennom autoritet og skjønn i møtet med aktørene. Styring skjer gjennom

påvirkning av formaliserte styringssystemer, dette er mer standardiserte statiske prosesser uavhengig personer (Ladegård og Vabo 2010).

I følge Kotter er ” *ledelse og administrasjon to distinkte og utfyllende handlingssystemer. De har hver sine funksjoner og tilhørende aktiviteter*” (Kotter 2010: 59). Styring er både prosedyrer og rutiner som er en naturlig følge av kompleksiteten og størrelsen i store organisasjoner (Kotter 1999). Styring skaper muligheten til å gjennomføre planer ved hjelp av organisering og bemanning. Det handler om å skape en struktur, hvor kvalifisert personell kan tilsettes for å gjennomføre planer og lage kontrollsystemer som ser til at planene blir realisert. Det skal sikre kvalitet og gjennomføring ved rapportering, møtevirksomhet og regelverk etc. Gjennom dette skal man oppdage eventuelle anomalier, avsløre avvik og iverksette tiltak for å løse eventuelle problemer. Ledelsens tilsvarende oppgave er da å *samkjøre* mennesker, motivere og inspirere slik at medarbeiderne jobber for å oppfylle visjonen, og jobbe målrettet ut ifra den (Martinsen 2010).

2.3.1 Byråkratisering:

Byråkrati er et sentralt begrep når det kommer til rammevilkår for lederpraksis.

Organisasjonsvitenskap anvender begrepet som en betegnelse på en bestemt organisasjonsform, uten at det trenger å ligge noen negativ verdidom bak bruken av betegnelsen (Hegland 1970)

Begrepet brukt i dagligtalen refererer ofte til et tungrodd administrativt apparat, med liten grad av fleksibilitet på grunn av sterke regel føringer.

Byråkrati er en hierarkisk organisering av beslutningstaking der enkeltsaker behandles av saksbehandlere med avgrenset beslutningsmyndighet etter et felles sett regler. Alle ansatte (”byråkrater”) er ansvarlige overfor ledelsen for at beslutningene er i henhold til regelverket. Hensikten med byråkrati er å sikre likebehandling av like saker og stor grad av detaljkontroll fra ledelsen. Vektlegging av korrekt prosedyre og fremgangsmåte fører ofte til at byråkratisk organisasjonsform blant annet er kritisert for å bruke unødvendig mye tid på å fatte en avgjørelse. Byråkratiet står i sterk kontrast til organisasjonsformer av mer tradisjonell (f.eks. patriarkalsk) art, der man har en autoritetsutøvelse som er legitimert gjennom lederens tradisjonsbestemte rettigheter, eller organisasjonsformer som er basert på den enestående karismatiske leders ”kall”. Byråkratiet tillater ikke, som disse organisasjonsformer etter sin

natur nødvendigvis må gjøre, tilfeldigheter og uforutsette konsekvenser. Mintzberg omtaler en slik organisasjonsform som et “maskinbyråkrati” (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Det er ifølge Weber en «menneskemaskin» som fra et effektivitetssynspunkt er alle andre organisasjonsformer overlegen (Hegland 1970).

Hvordan byråkrati gir seg til utslag i nyere reformer er et moment det er forsøkt å gjøre målinger på i denne oppgaven. Det er ønskelig å se om effektiviserings krav i form av kontroll og rapportering fører til økt avstand mellom ledere og medarbeidere, ved at administrasjon går på bekostning av ledelse. Det er også forsøkt å se om økte krav til effektivisering og økonomiske incentiver fører til økt avstand mellom myndighet og ansvar.

2.3.2 NPM

New Public Management er et vidt begrep som betegner en rekke reformer innen offentlig sektor siden 1980-tallet. NPM har hatt til hensikt å nedbygge byråkratiet ved innføring av resultatenhetsmodeller. Det økende behovet for tjenester utfordrer offentlige budsjetter, skaper større krav til ressursbruk og fremtvinger modernisering på grunn av økonomiske utfordringer. Vabo (2001) har tatt for seg de viktigste endringer i overgangen til NPM:

Tabell 2: Endringer som følge av NPM (Vabo 2001)

Ledelse og organisering i det offentlige – før og nå	Tradisjonell offentlig forvaltning	New Public Management
Førsteordens beslutninger: Strategier, misjoner, verdier	Standard tjenestetilbud Likhet og rettferdighet Frie velferdsgoder	Brukerfokus: Konkurransen, effektivisering og fleksibilitet Differensiert tilbud – bruk av priser og egenandeler
Andreordens beslutninger: Struktur, kontrollsystemer	Integrert – helhetlig Byråkratisk – hierarkisk Prosedyrer – regler Sentral finansiering	Fragmentert Rammestyrte, selvstendige resultatenheter Interne markeder Bestiller – utfører modeller
Tredjeordens beslutninger: Kompetanse - Personalpolitikk	Sentrale tariffavtaler Standard lønssystem Sterke fagforeninger	Mer desentralisert personalansvar med lokalt arbeidsgiveransvar og lokale lønssystemer

Hierarkiet endrer form fra pyramidestruktur til flatere strukturer, ledelse blir desentralisert med vekt på team og coaching. Lederen skifter fokus fra å bli fagfolkets talsmann til å bli den som

er ansvarlig for måloppnåelse og økonomisering (Strand 2007). Modellen har fått kritikk fordi den kan medføre økt byråkrati, ved at man reduserer mulighetene til å se helhet og sammenheng i tjenesteytingen og at den gir få eller ingen økonomisk besparelse. Få kommuner har evaluert modellen, men Bergen kommune innførte i 1991 modellen innenfor Kommunalavdeling for teknisk utbygging. På oppdrag av Norsk Kommuneforbund i Bergen gjennomførte De Facto (2000) en evaluering av modellen og fant blant annet at:

Administrasjon og byråkrati øker fordi det går mye tid med til å beskrive, definere kvalitetskrav, måle og rapportere. Det kan til gjengjeld hende at utførelsen kan skje mer effektivt. Kvaliteten kan i noen tilfeller bli forbedret, og det vil sannsynligvis skje en bevisstgjøring om kvalitet, særlig om de kvalitetsmål som er lettest målbare (De Facto 2000: 3)

NPM ble ved årtusenskiftet supplert av post- NPM- reformer eller ny offentlig styring, NOS. Kjennetegn ved NOS er større vekt på sentralisering og samordning, og økt fokus på felles kulturell utvikling- av mange kalt; *verdibasert ledelse*. Bakgrunnen for post- NPM er politikernes skepsis til å miste makt og kapasitet til å håndtere viktige samfunnsproblemer. Gjennom post- NPM har man fått sterkere og mer detaljert politisk styring fordi NPM ikke har levert hva ideologien og praksisene lovet. Samtidig har reformene satt ledelse på dagsorden. Det forventes at ledere skal ta ansvar og tilegne seg fullmakter for å utføre lederjobben. Artikuleringen av lederoppgaver gjenspeiler dette, hvor administrasjon, forvaltning og saksbehandling er byttet ut med målstyring, kvalitetsledelse og effektiv ressursutnytting (Strand 2007).

Oppsummert er resultatet av reformer i nyere tid et økt trykk på ledere- særskilt i offentlig sektor, der reformene fordrer mer ledelse og økt styring. Ledere blir fanget i det som i denne oppgaven vil omtales som et "krysspress" mellom disse to handlingssystemene - *ledelse* og *styring*.

2.4 Historisk utvikling i nyere tid

Ulike ledelsesformer har gått som strømninger i moderne tid, ifølge samfunnsforsker Haldor Byrkjeflot (1997). Utviklingen i samfunnet forøvrig, preger betoningen av de gjeldende ledelsesformene. Byrkjeflot hevder at forskningen fra andre verdenskrig og frem til slutten av 1970-tallet var preget av en sterk tro på *styring*. Mot slutten av 1970-årene skjer det en markant dreining mot en overgang fra styring til ledelse. Tanken om indirekte normativ styring var sterk

fra 70-årene, tenkningen omkring ledelse ble mer verdistyrt og mindre ensidig fokusert på effektivitet enn tidligere. Fokuset på ledelse og lederskap var følgelig stort. Ledelse og ledelsesopplæring hadde i denne perioden en stor vekst som eget kompetanseområde (Røvik 2009). Hvis man ser på lederrollen har også den vært i betydelig endring de siste tiår. Nordhaug (2004: 83) peker på faktorer som innvirker på dette; arbeidshverdagen preges av globalisering, økt endringstakt, medarbeidere med høyere kompetanse og mer selvstendige arbeidsoppgaver som fordrer ledelse til fordel for styring. På 2000- tallet mener Røvik (2009: 145-146) at det igjen skjer en dreining fra ledelse til vektlegging av mer styring. Han peker på en nedadgående satsning på ledelse, en utforming av den formelle (vertikale) styringsstrukturen som gir dårligere vilkår for ledelse, og de fremstående ideene for organisering og innhold i personalarbeid. *Ladegård og Vabo (2010) har en hypotese om at det etterspørres både mer ledelse og mer styring i nyere tid.* Styringskravene øker som en følge av bedrifters ansvar for miljø og økonomiske kriser, og behovet for ledelse er knyttet til økte krav om endringsevne og større kompetanse i verdiskapningen. Ifølge Byrkjeflot (1997) kan man ikke løse denne utfordringen med generelle styringssystemer, da styring defineres som; "Sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, blant annet gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner" (Byrkjeflot 1997: 14) og ledelse defineres som; "Desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte" (Byrkjeflot 1997: 14).

2.5 Henry Mintzberg

Mintzbergs (1973) observasjonsstudie av ledere regnes av mange forskere for å være det viktigste bidraget til en empirisk basert forståelse av lederadferd og lederroller (Askeland 2015). I sin doktorgrad observerte (shadowing) han fem toppledere i fem private bedrifter. Observasjonen strakk seg over fem uker, og datainnsamlingen ble supplert med dagboknotater, strukturerte intervju og undersøkelser av deres rulleblad. Boken "The Nature of Managerial Work" (1973) er en sammenfatning av hans funn i forskningen av lederadferd. Mintzberg påviste forskjellene mellom antakelser om lederjobben og faktisk innhold.

Studiens hovedfunn oppklarte flere myter om ledere og ledelse ved å dokumentere at ledelse har høyt arbeidstempo forstyrret av hyppige avbrudd. Jobben var preget av korte frekvenser og stor variasjon, samt muntlig kommunikasjon og intuitive prosesser var fortrukket. Lederhverdagen var følgelig kompleks og fragmentarisk (Mintzberg 2009: 18)

Gjennom analyse fra materialet definerte Mintzberg ti lederroller som var inndelt i tre hovedgrupper; mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Mintzberg 1973). Materialet er videre revidert og beskriver hvordan ledere opererer i disse rollene på tre ulike nivåer (informasjonsnivå, relasjonsnivå og aktivitetsnivå):

1. Det ledes gjennom informasjon for å påvirke mennesker til handling
2. Det ledes gjennom oppmuntring for å påvirke handling
3. Det ledes gjennom styring av handlinger

Mintzbergs tilnærming skiller seg ut ved å forankre seg på mikronivå (lederpraksis og prosesser), og gir slik en unik innsikt i lederes jobb og ledelse som praksis.

Mintzberg gjennomførte en ny studie på 1990-tallet, denne gangen ved å følge 29 ledere gjennom en dag. Lederne i studien var spredt over ulike sektorer og flere land.

Innfallsvinkelen var mer universell, og søkte å finne perspektiver for ledere som hadde relevans for lederjobber generelt. Dette samstemmer med hans definisjon på ledelse; "The overriding purpose of managing is to ensure that the unit serves its basic purpose."

(Mintzberg 2009: 49).

Fig 2: Mintzberg ledelsesmodell (Mintzberg 2009: 48).

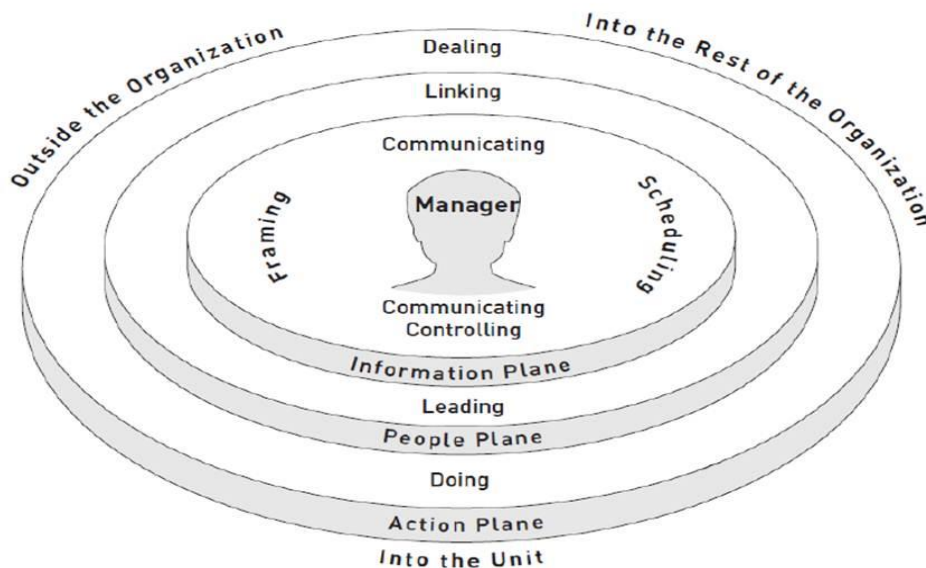


Figure 3.2 A MODEL OF MANAGING

2009

Rolleperspektivene er mer dynamiske og modellen er mer holistisk enn modellen fra 1970-tallet. På det innerste nivået driver lederen med innramming og planlegging. Ledelse som kan observeres på et "ytre plan" skjer på tre nivåer; informasjonsnivå, personnivå, og

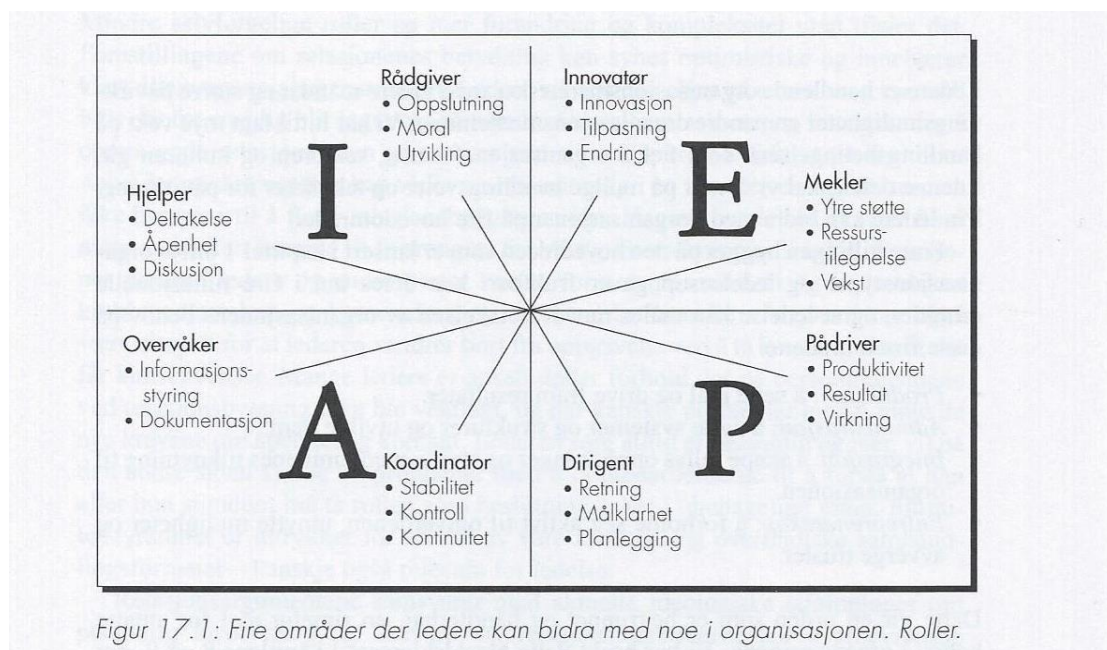
handlingsnivå. Det er knyttet to lederroller til hvert nivå, den ene internt i organisasjonen, og den andre i en ekstern rolle knyttet til omgivelsene.

2.6 Lederroller etter Torodd Strands modell (Adizes)

Torodd Strand (2007) er inspirert av Adizes (1980), og videreutviklet hans rollemodell som beskriver krav og egenskaper til de fire mest basale lederrollene. Strand forankrer, i motsetning til Mintzberg, sin tilnærming i systemnivå (mesonivå). Der hvor Mintzberg er opptatt av lederes jobb og ledelse som praksis, er Strand opptatt av hvilke funksjonelle roller ledere innehar (Askeland 2015).

For at organisasjoner skal fungere optimalt må de balansere fire grunnleggende funksjoner, ifølge denne rollemodellen. Rolleperspektivet skaper en bredere ramme for å forstå ledelse enn det et rent funksjonsperspektiv gir. Ledelse er alltid et samspill mellom lederen og andre mennesker, og kjennetegn på ledelse vil derfor overstige de isolerte oppgavene og funksjonene lederen utøver. Rollebegrepet innen ledelse handler om lederens forståelse av oppgaver og hvordan disse skal utøves. Rollene preges av hele spennet mellom formell organisering og uformell samhandling. Lederrollene integrator, administrator, entreprenør og produsent benyttes av Strand om roller i organisasjoner. Utøvelse av ledelse vil ha disse fire elementene i seg, i større eller mindre grad. Organisasjonens form og situasjon, samt lederens preferanser og egenskaper, vil gi utslag for hvilke roller lederen vil innta. Det er ikke mulig å fylle alle roller samtidig, da rollene har noe motstridig innhold (Strand 2007).

Fig 3: Lederrolleskjema- PAIE (Strand 2007: 434)



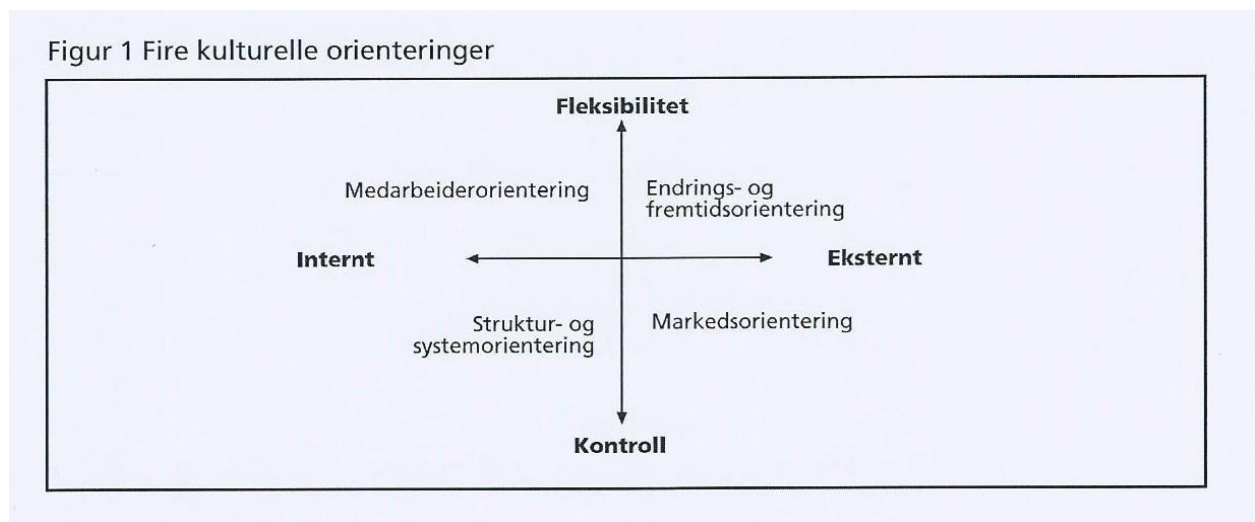
Grunddimensjonene i skjemaet viser formaliseringsgrad knyttet til regler og prosedyrer, samt om man er orientert inn mot virksomheten eller ut mot omverden. Høyre del av skjema vektet harmoni og vedlikehold, venstre del vektet resultater, fornyelse og forandring (Strand 2007). Ut fra lederens plassering på skjemaet kan man, ifølge Strand, karakterisere lederens rolle og orientering.

2.7 Quinn CVM

Quinn (1988) karakteriserer organisasjoner som komplekse, dynamiske og motstridende systemer som ledere simultant må mestre i mange konkurrerende forventninger. I likhet med Strand er modellen en dedusering ut fra funksjonelle krav; organisasjonens overlevelse og tilpasning (utvikling) blir derfor en sentral dimensjon (Askeland 2015). Hensikten med CVM er å diagnostisere, forenkle og fremme endring i organisasjonsklima (Cameron og Quinn 2006).

Quinn identifiserer fire kulturer- eller modeller for organisering, som speiler hva han betraktet som de fire store modellene i organisasjonsteori. Dette skulle danne grunnlaget for hans "competing values"- rammeverk, oppsummert i fig 4.

Fig 4: Kulturelle orienteringer - CVM (Falkenberg 2006: 11)



Disse kulturene varierer langs to dimensjoner, som handler om i hvilken grad de favoriserer fleksibilitet over kontroll, og en internt fokus over eksternt fokus. Videre ble det dedusert fire

lederroller fra de fire dimensjonene, to til hver dimensjon. Hver verdi i modellen har en type "motpol" - HR-modellen står i kontrast med RG-modellen, mens IP-modellen står i kontrast med OS-modellen. Quinn påpeker også at parallellene mellom modellene er viktig å merke seg, for å forstå dynamikken mellom dem. Jeg utviklet en tabell der samtlige dimensjoner, kulturer(modeller), tilhørende lederroller og motpoler er sammenstilt (Quinn 1988:49):

Tabell 3: Sammenstilling av CVM momenter

Modeller for organisering	Lederroller	Motpoler
<i>Human realtions model</i> Preges av fleksibilitet og internt fokus der virkemidlene er samhörighet og moral, og ønsket resultat er utvikling av menneskelige ressurser.	Tilrettelegger og mentor	HR- og OS modellene har fleksibilitet
<i>Open system model</i> Preges av eksternt fokus og fleksibilitet, virkemidlene er fleksibilitet og rådsnarhet og ønsket resultat er vekst og oppnåelse av mer ressurser.	Innovatør og megler	OS og RG modellene har en eksternt fokus
<i>Internat Prosess Model</i> Preges av kontroll og internt fokus, der virkemidlene er håndtering og kommunikasjon, og ønsket resultat er stabilitet og kontroll.	Koordinator og overvåker	RG og IP-modellen er begge forankret i verdien av kontroll
<i>Rational Goal model</i> Preges av eksternt fokus og kontroll, virkemidlene i denne kategorien er planlegging og målsetting med fokus på å være produktiv og effektiv	Produsent og direktør	IP og HR-modellene har et internt fokus (på det menneskelige og / eller tekniske systemer i organisasjonen).

Quinn beskrev sin konstruksjon som "konkurrerende verdier", fordi kriteriene i modellene tilsynelatende står i et motsetningsforhold. Eksempelvis ønsker man at organisasjonen skal være tilpasningsdyktig og fleksibel, samtidig være stabil og kontrollert. Man ønsker en vekt på verdien menneskelige ressurser, mens effektivitet, planlegging og målsetting tilsynelatende har vel så stor vektlegging i organisasjonen. Modellen sier ikke at verdiene ikke kan gjensidig eksistere i organisasjonen, de sameksisterer, men at noen verdier er mer dominante enn andre (Quinn, 1988: 49).

2.8 Askeland:

Ledelsesforskning har viet mye oppmerksomhet til studie av ledelse og ledernes jobb, dels for å forstå ledelse som fenomen og dels for å utforske hva som konstituerer god eller effektiv ledelse. Askelands forskning er et bidrag som søker å knytte observasjonsstudier av ledere, til spørsmål om *hvordan* de leder og *hvorfor* de leder slik de gjør (Askeland 2014). Han plasserer seg dermed i tradisjonen for empirisk baserte studier av ledelse (MWB), en tilnærming av lederadferd som tidlig ble frontet av Chester Barnard (1938).

Askelands forskning er en kombinasjon av empirisk baserte undersøkelser, (Diakonhjemmet sykehus og Røysumtunet) og en teoretiske diskusjon av lederes rolle og funksjon i organisasjoner.

2.8.1 Kort gjennomgang av teoretiske bidrag i forskningstradisjonen

Forskning med empirisk tilnærming til lederpraksis og lederatferd er bredere enn bare MWB-tradisjonen som LIP-prosjektet befinner seg under. En grovinndeling i tre undergrupper, kan kategorisere de viktigste bidragene til forståelsen og teoriutviklingen av lederes bidrag i og for organisasjonen (Askeland 2015).

Den første og kanskje mest dominerende tilnærming innen ledelseslitteratur er *faktoranalyse*-tilnærming. Her undersøkes mønstre av samvariasjon mellom variabler (faktorer) på spørreskjema som beskriver lederaktiviteter. Gary Yukl (2002) har kartlagt data fra denne forskningen, noe som resulterte i tre store kategorier; oppgaveadferd, relasjonsadferd og endringsadferd.

Den andre tilnærmingen er *funksjonell deduktiv*, hvor man tester a-priori- antagelser om lederoppgaver og lederatferd. Arbeidet til Quinn og Rohrbaugh (1983) befinner seg i denne kategorien, og har frembrakt en firedelt modell som beskriver sett av konkurrerende verdier ut fra kjente dilemma i organisasjonslivet (beskrevet under punkt 2.7). Grunndimensjonene er intern- ekstern og stabilitet- endring, mens en tredje dimensjon “vektlegging av viktige prosesser” og “vektlegging av resultater” ble brukt for å klassifisere innholdet i kvadrantene (Quinn og Rohrbaugh 1983: 367).

Strand (2007) har popularisert modellen til Quinn, og utviklet en modell som gjenkjenner fire primære lederroller; *produsent*, *administrator*, *entreprenør*, og *integrator*. Denne

tilnærmingen bygger på et sosiologisk og funksjonelt perspektiv, som stammer fra AGIL-skjemaet utviklet av Talcott Parsons (1956).

En tredje tilnærming hentes fra *kategorisering* og *innholdsanalyse*, hvor empiriske data om lederaktivitet blir innhentet for så å bli kategorisert og beskrevet. Henry Mintzberg (1973, 1994, 2009) tilhører denne forskertradisjonen, og brukte observasjon for å finne hvilke hovedaktiviteter ledere beskjeftiget seg med. Hans observasjon av ledere utledet en kategorisering av ti lederroller, delt i tre hovedgrupper (informasjonsroller, interpersonlige roller og beslutningsroller). Senere ble det også beskrevet hvordan ledere opererer på tre ulike nivåer (informational, actor, action) (Mintzberg 2009: 48).

2.8.2 Mot en ny modell for praksis og rolleperspektiver

Askeland (2015) henter frem de overlappende perspektivene som utgangspunkt for grunndimensjonene i en videreutviklet modell, med særskilt fokus inn mot institusjonelle organisasjoner. I de ulike empiriske tilnærmingene, er det noen dimensjoner som gjenkjennes på tvers av de metodene som ble anvendt:

- Dimensjonen intern- ekstern er hos Quinn og Strand beskrevet som en forutsetning for en organisasjons evne til langvarig overlevelse, mens Mintzberg beskriver samme dimensjon som en avgjørende karakteristikk av lederoppgaver.
- Dimensjonen stabilitet- endring er gjennomgående både i Quinns og Strands funksjonelle tilnærming, og i Yukls faktoranalyse.
- Dimensjonen oppgave- relasjon kommer tydelig frem i forskningen til Yukl, men synes også å være en underliggende dimensjon i Mintzbergs senere forskning (1994, 2009).

I nyere forskning viser det seg at Schmid (2010) og Angell (2013) begge har studier med bruk av disse grunndimensjonene som basis for analyse. Schmid utformet en modell på grunnlag av grunndimensjonene stabilitet- endring og effektivitet- legitimitet, som formet fire kvadranter; oppgaveorientert- internt, oppgaveorientert- eksternt, menneskeorientert- internt, menneskeorientert- eksternt. Angell på sin side utviklet fire lederroller; administrator, integrator, brobygger og leverandør (Askeland 2014).

Askeland etterlyser dog en ekstra dimensjon som melder seg særskilt i ideelt drevne virksomheter. Ideelle virksomheter møter ikke bare krav om effektivitet, men like fullt et krav

om *legitimitet*. Her må Philip Selznick (1957) nevnes som en viktig bidragsyter, som i sin forståelse av det å skape institusjonelle rammer i organisasjoner vektla lederes bidrag til institusjonaliseringsprosessen. Barnard og Selznick har som fellestrekk at de både vektla lederens sentrale funksjon og samtidig også så verdidanning som et konsensusorientert prosjekt (Askeland 2015: 30).

2.8.3 Alternativ modell - Askeland

Askelands modell søker å forene ulike perspektiver og hensyn. Det er et forsøk på en typologisk fremstilling av organisasjons funksjoner og lederroller:

Fig 5: Alternativ modell for lederroller og ledelse i praksis (Askeland 2015:76)



- Den institusjonelle lederen representerer det overordnede ansvar for ytelsen og resultatene av en organisasjon eller organisasjonsenhet. Samtidig representerer dette også begrepet "institusjonell ledelse" der styring av mål og mening og fremme av verdier (eller trosgrunnlag) står sentralt.
- Dirigenten kombinerer begge funksjoner; initierer struktur, utvikler prosedyrer og overvåker etterlevelsen, men også koordinerer og planlegger arbeidsprosesser for å oppnå mål på en

effektiv måte. Dermed har rollen en bredere definisjon enn en administrator-rolle som brukes av Angell (2013).

- Tjenesteutvikleren kombinerer tradisjonelle funksjoner av produsent og innovatør. Rollen er ekstern i sin orientering, med fokus på hvordan oppgaver utføres ved å utvikle strategiske tjenester og mål basert på overvåking og justering til det ytre miljø.
- Integratoren er internt og relasjonelt orientert, med fokus på funksjoner som er nødvendige for å binde systemet sammen som en fungerende helhet. Slike funksjoner er knyttet til å motivere medarbeidere, utvikle og styrke dem som kompetente aktører, konsultere med dem og veilede dem til å bli et integrert team.
- Mellommannen er en utadrettet lederrolle som også har en orientering mot bygging, vedlikehold og utvikling av eksterne relasjoner. Dess mer instrumentell og effektivitetsorientert lederen blir, jo mer blir ansvar proporsjonalt nedprioritert, mens legitimitet blir prioritert. Mellommannens funksjoner inkluderer forming av allianser samt å balansere og være en buffer for ytre press (Askeland 2014: 12-13).

Dette bidraget innen ledelsesforskning er knyttet både til teori/ empiri som er knyttet opp til lederen som person, og teori/ empiri som drøfter hvordan ledelse påvirkes av kontekstuelle faktorer. Askeland summerer opp tre punkter som beskriver nye aspekter denne modellen tar opp i seg som et faglig bidrag til forskningsfeltet:

- Det kombineres dimensjoner som ligger tett på sektor- karakteristika med etablerte dimensjoner i ledelsesforskningen.
- Modellen holder sammen funn fra materiell knyttet til delfunksjoner og ansvar for helhet og mening med behovet for å integrere konseptualiseringen av institusjonell ledelse.
- Man kan beholde et praksisperspektiv, ved at modellen er utviklet gjennom analyse av praksis og at hver enkelt "rolleprofil" vil kunne beskrives performativt med begreper som informasjonsnivå, relasjonsnivå og aktivitetsnivå (Askeland 2015: 85).

2.9 Teoretiske perspektiver og relevans for oppgaven

Det er flere teoretikere som kunne vært nevnt for å belyse problemstillingen som tematiseres i oppgaven. Utvalget jeg har gjort får frem de grunnleggende perspektivene på det jeg ønsker å undersøke nærmere. Mintzberg sine (1973, 1994) observasjonsstudier viste at lederskap i

større grad var knyttet til interne og eksterne faktorer, enn det den vitenskapelige tilnærmingen på 1970-tallet hadde til ledelsesbegrepet. Studiene avdekker en kompleksitet som peker i retning av ledelse som en kontekstuell basert praksis, og forstår organisasjoner som rammebetingelse for lederes valg og praksis.

Med et slikt perspektiv i bunn utvikler Torodd Strand (1993, 2007), med stor innflytelse fra Adizes (1997), en tilnærming til ledelse som bygger på *rolleteori*. Strand anser ledelse å transandere lederoppgaver og funksjoner, og må ses i lys av det samspillet mellom lederen og andre mennesker. Rolleteorien er en tilnærming til ledelse som prøver å ta høyde for det store spennet lederrollen innebærer, og forsøker å artikulere hvordan en leder må opptre i roller som til en viss grad står i et motsetningsforhold til hverandre, men som alle må mestres av lederen for å skape balanse i organisasjonen.

Strand/ Adizes er en popularisering av en forskning anført av Quinn og Rohrbaugh (1983). De hadde testet velkjente lederdilemmaer i organisasjonslivet og deduktivt funnet frem til empiriske data som belyste a-priori antagelser. CVM som modell skulle fungere mer som et diagnostisk verktøy for organisasjoner, hvor målet var forenkling og fremming av endringsprosesser i organisasjoner. CVMs opprinnelige funksjon er ikke vektlagt i forhold til fokuset i denne oppgaven, men tematiserer det grunnleggende utgangspunktet for oppgavens problemstilling. De gjenkjenner at ledere må håndtere “conflicting values”, samt at det finnes grunddimensjoner (intern- ekstern og stabilitet- endring) som fremprovoserer dynamikken mellom disse verdiene.

Rolle er et allment sosiologisk begrep som kan defineres som summen av forventninger knyttet til en posisjon eller oppgave (Askeland 2003: 64). Forventninger i denne sammenheng kan deles i to typer. Den første typen er konstituerende forventninger, hvilket beskriver forventningene som utgjør rollen til det de er. Dette kommer fra det formelle regelverk og rammevilkår, som ofte artikuleres gjennom eksempelvis stillingsinstruks og tjenesteordning. Den andre typen er strategiske forventninger, som har en foreskrivende og normativ karakter. Disse forventningene kommer fra omgivelsene, og er andres meninger om hvordan en rolle skal etterleves. “Vanligvis vil en yrkesutøver oppleve motstridende forventninger, krysspress.” (Sirris 2014: 21)

Denne oppgaven tar sikte på å studere dette “krysspreset” mellom styring og ledelse som ledere erfarer i sin lederhverdag. Askeland har samlet trådene fra de nevnte perspektivene mfl., og utviklet en modell som er særlig myntet på diakonale og ideelle virksomheter. Modellen blir anvendt for klassifisering av data i oppgaven, og skal på en særlig måte være utviklet for å fange dimensjonen “ledelse i praksis”.

4.0 Forskningsdesign

Opgaven befinner seg i kategorien *forklarende studier* i samfunnsvitenskapelig metode. Det er flere ting man må ta stilling til i denne sammenheng. Det må gjøres overveielser og valg. Innen forskningsdesignet skal det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan denne undersøkelsen skal gjennomføres (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Det benyttes et tverssnittsdesign (Cross-sectional design). Studien undersøker da hvilke relasjoner det er mellom problemstillingen og ulike variabler på et gitt tidspunkt. Et slikt design kan si noe om sammenhengen mellom ulike fenomener på et gitt tidspunkt- i dette tilfellet sammenhengen mellom ledelse og styring, og om variasjoner i dette fenomenet på dette tidspunktet. Det er mulig å få en forståelse av struktur, men vanskeligere å si noe om prosesser. Forskningsdesignet kan finne tendenser og statistiske sannsynligheter, som kan gi fenomener en sannsynlig sammenheng, uten at man kan slå fast at en sammenhenger nødvendigvis fører til et fenomen (Grønmo 2004). Korrelasjoner og samvariasjoner kan heller ikke konkludere om kausale forhold, da det kan være bakenforliggende årsaksforhold til begge de variablene som har samvarians eller korrelasjon, funn kan følgelig være spuriøse (Grønmo 2004). Ved valg av forskningsdesign er det klare forskjeller mellom kvalitative (myke) og kvantitative (harde) data, og kvantitative og kvalitative metoder for innsamling og analyse av data (Johannesen m.fl. 2004). Ved innsamling av data skiller kvantitative og kvalitative data seg fra hverandre ved grad av strukturering (Ibid). Kvantitativ tilnærming er ofte fjern fra sitt utvalg, og det er et større antall enheter som undersøkes. Analysen blir derfor opptelling ved hjelp av statistikk, eksempelvis ved bruk av frekvensfordelinger. Det er denne type metode som har vært anvendt i bearbeidingen av data i denne oppgaven.

Formålet med studien er å undersøke hypotesen; *byråkratiet spiser seg inn på lederskapets revir, og går på bekostning av ledelse*. Konkret problemstilling for oppgaven:

På hvilken måte preger ledelse og styring lederpraksis, og hvordan gir denne dynamikken seg uttrykk?

4.1 Valg av metode

Innledningsvis gjøres det rede for spørsmålstilling og formål, og de teoretiske perspektivene som skal benyttes for å belyse problemstillingen. Studiens spørsmålstillinger besvares av kvantitative data, innhentet ved bruk av spørreundersøkelse. Kvantitative data gir standardisert informasjon som kan behandles analytisk. Prosessering av data ble behandlet ved hjelp av SPSS (Statistical for the Social Sciences), og spørreskjema ble distribuert elektronisk via programvaren Questback per e-post. Metoden gir mulighet til å se på et bredere utvalg av ledere kontra kvalitativ metode. Man kan samle inn data fra mange informanter på kort tid, og kan prosesseres ved statistiske analyser for å undersøke sammenhenger mellom fenomener. Fenomener i denne oppgaven vil omhandle ledelse og styring, og utslag på dette på ulike ledernivåer. (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010).

Undersøkelsen har en kombinasjon mellom åpne og semistrukturerte spørsmål. Åpne spørsmål har egenskapen å gi en noe mer inngående, kvalitativ type informasjon, men kan være vanskelige å tolke, informasjonen kan derfor ha begrenset nytteverdi (Johannesen m.fl. 2010). Data innhentet gjennom åpne spørsmål i undersøkelsen ble i liten grad anvendt i analysen, nettopp på grunn av utfordringer knyttet til tolkning av data. Mesteparten av spørreskjemaet er formaliserte spørsmål rettet inn mot LIP, og har en mindre del som er oppgavespesifikk i forhold til oppgavens konkrete problemstilling. Disse var i stor grad prekodet, noe som forenklet dataanalysen. Likheter og variasjon vil også komme mer tydelig frem som en følge av prekodingen. Ved bruk av denne metoden vil man potensielt også åpne muligheten for å kunne generalisere fra utvalg til populasjon. Men selv om det er et metodisk potensial for generalisering, vil det på grunn av antall respondenter i denne oppgaven ikke være grunnlag for å konkludere utover samvarians og korrelasjoner innenfor innsamlet datamateriale.

4.2 Beskrivelse av utvalget

Studien tar sikte på å undersøke hvordan ledere i praksis beskriver lederjobben opp mot styring og ledelse. I første omgang ble det forsøkt å gjøre en undersøkelse blant alle ledere på Lovisenberg Diakonale Sykehus. Dette var et bekvemmelighetsutvalg av respondenter da jeg

er ansatt ved LDS. På grunn av stort press på ledergruppen, ble jeg ikke møtt på denne anmodningen i det aktuelle tidsrom og måtte finne et nytt utvalg.

Siden min interesse ikke er knyttet en spesiell organisasjon eller profesjon, men *fenomenet* ledelse, var det ikke avgjørende å foreta undersøkelsen på et sykehus. Valget falt etterhvert på studentene på masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. Det ble sendt ut invitasjon til 117 studenter, hvorav 59 svarte, noe som gir 50,3% svar fra den totale populasjonen. Det er noen av studentene som ikke har ledererfaring, og derfor ikke heller hadde noen forutsetning for å svare på undersøkelsen. Jeg mottok et par mail av studenter som sa at de ikke hadde svart på grunn av dette, men det var ikke mulig å oppdrive konkrete tall fra studieekspedisjonen på hvor mange som eventuelt befant seg i denne kategorien. Det er uansett grunn til å fastslå at svarprosenten er noe høyere enn 50,3%, da den reelle populasjon er noe færre enn 117.

4.3 Utarbeiding av spørreskjema

Ved kvantitativ tilnærming, kan det benyttes forskjellige typer utspørringsteknikker som er bestemt på forhånd. Man kan bruke spørreskjema i direkte kontakt ved utspørring, per telefon, Skype ol. Ved kvantitativ metode er det også mulig å benytte en survey, som er selvadministrert ved at respondenten selv leser spørsmålene og besvarer disse (Halvorsen 1993). Dette forutsetter at problemstillingen er presis og gjennomarbeidet, grunnfestet i relevant teori og gjerne med linjer til tidligere utførte undersøkelser på feltet. Om et spørreskjema skal administreres av respondenten på egenhånd, så forutsettes det at spørsmålene er klare og enkle å forstå. Spørsmålene må kunne belyse den aktuelle problemstilling, og måle det de er ment å måle (Johannesen m.fl. 2004).

Spørreskjemaet brukt i undersøkelsen er utviklet av Harald Askeland og tidligere masterstudenter som har deltatt i LIP. Mange av spørsmålene er hentet fra AFFs lederundersøkelse (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Mathiesen 2013), PAIE- modellen (Strand 2007) og Askelands lederrollemodell (2014). Noen spørsmål er hentet fra tidligere spørreundersøkelser i Askelands forskning fra 1998, og et verdikart fra Norsk Monitor. Slik kan data som innhentes også sammenlignes med data fra andre studier.

4.4 Datainnsamling- variabler

Spørreskjema er delt inn i 5 hoveddeler:

1. Bakgrunnsopplysninger om lederen (spm. 1-4)
2. Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling (spm. 5-18)
3. Delegering og handlingsrom (spm. 19-24)
4. Ulike lederoppgaver og lederprofil (spm. 25-35)
5. Verdier i virksomheten (spm. 36-45)

Første del inneholder de grunnleggende demografiske variablene alder, kjønn, utdanningsnivå, og utdanningsbakgrunn. Disse variablene er av stor verdi, da de er med på å gi innsamlet data økt validitet og reliabilitet. Denne undersøkelsen tar sikte på å avdekke noe interessant om ledelse i praksis, opp mot tema styring og ledelse. Hvis de demografiske variablene manglet, ville det vært mye mer spekulativt å trekke slutninger ut fra innsamlet data, da man ikke kan påvise om resultatene på en spesiell måte kan være knyttet til eksempelvis kjønn eller utdanningsnivå. De demografiske variabler åpner muligheten for å se flere sammenhenger, eller utelukke\ avkrefte a- priori antagelser som ofte er bakgrunn for en arbeidshypotese.

Del to tar for seg lederen knyttet til sin konkrete lederstilling. Her spørres det etter hvilken virksomhet de befinner seg i, hvor mange ledernivåer det er i denne virksomheten og hvilket nivå deres lederstilling befinner seg på. Variablene tillegger innsamlet data flere dimensjoner, da man ikke bare vil kunne sammenligne ulike typer lederstillinger, men også se om nivåforskjeller gir utslag for ledelse i praksis. Oppfølgingsspørsmål som gir et enda mer konkret bilde av lederens ansvarsområde følger også under denne delen; hvor mange timer man jobber i uken, hvor mye tid som går med på møte virksomhet i løpet av en uke, hvor mange ansatte man har ansvar for i egen enhet, om man har ansvar for flere enheter, antall årsverk ansatt, antall personer ansatt, hvor mange år man har vært i stillingen, hvor mange års ledererfaring man har totalt, budsjetttrammen samt antall og geografisk lokalisering av enheten.

Del tre søker å avdekke dypere hvordan lederen opplever forholdet mellom myndighet og ansvar. For å finne mer ut av dette spørres det først etter hvilke områder de delegerer ansvar, i hvor stor grad det blir delegert oppgaver og om det er formulert delegasjon i et eget

delegasjonsreglement. Denne koblingen er interessant når man i analysen skal se på hvilken autonomi ledere har og hvordan de utøver denne. Videre blir det spurt om man opplever at det er samsvar mellom ansvar og myndighet, samt på hvilke områder de opplever å ha handlingsrom eller mangel på sådan.

Del fire søker å avdekke hva lederne faktisk gjør i sin lederhverdag, og hva dette sier om forholdet mellom styring og ledelse. For å finne ut mer om dette blir det spurt etter hva man opplever er det viktigste i sin lederjobb, samt hva man bruker mest tid på. For å danne en enda mer spesifikk lederprofil, blir det satt opp karakteristiske utsagn som henholdsvis representerer styring og ledelse hvor respondenten blir bedt om å velge den som beskriver lederhverdagen best. Disse spørsmålene er oppgavespesifikke, det vil si at de er skreddersydd for å på en særlig måte få frem informasjon som går på forholdet mellom styring og ledelse. Den siste delen av de oppgavespesifikke spørsmålene går på byråkratisering, hvor respondenten skal gradere utsagn om utviklingen de siste fem år rundt dette. Dette er en viktig variabel, fordi hypotesen rundt lederens hverdag er knyttet til byråkratisering, og vil i så måte bekrefte eller avkrefte forforståelser rundt tema. Til sist i denne delen spørres det også etter kontaktmønster i mellom ledere og mellom medarbeidere. Dette gir et inntrykk av hvordan lederen samhandler, og gir viktig informasjon om hvorvidt lederen i praksis er grunnleggende menneske orientert eller system orientert.

Del fem går på verdier, både i forhold til virksomheten og lederen. Det avklares først om det er verdier nedfestet for virksomhetens arbeid, om respondenten eventuelt kan oppgi disse og om det er andre verdier som i praksis er styrende. Disse spørsmålene gir et inntrykk av virksomhetens verdiprofil, og lederens kjennskap til disse. Respondenten blir så bedt om å angi i hvilken grad verdiene virker styrende, og hvilke verdier lederen selv anser å være viktige i deres arbeid. Avslutningsvis blir det spurt om lederen opplever sin lederrolle som avklart og akseptert hos overordnede og medarbeidere. Respondenten får også muligheten til å fylle inn verdier som ikke har blitt fanget opp av spørreskjemaet, og eventuelt rangere disse. Oppgaven tematiserer ikke primært det å avdekke sammenhenger i forhold til institusjonell ledelse, men det er en interessant kobling å se hvordan virksomheters og ledernes verdier vil gjøre seg gjeldende i forhold til resultatene rundt ledelse i praksis generelt.

4.5 Operasjonalisering av variabler - lederroller (parameter 1)

Oppgaven ligger under en overgripende “paraply”, som tematiserer hverdagsledelse og lederroller i praksis. Min oppgave tar sikte på å utdype forholdet mellom styring og ledelse, og har tre hovedparametere som sier noe om prevalens av dette i et tverrsnittsdesign.

Det første parameteret er Askelands (2015) modell for lederroller, og hvordan respondentene har identifisert seg med ulike påstander om ledelse og lederhverdagen i forhold til hva man anser som viktig, og hva man faktisk bruker tiden på. To sett med indeksvariabler som ble utformet – en for påstander om hva som var viktig, og en som var knyttet til hva de brukte tiden sin på. Sentraltendensen målt i gjennomsnittsverdi ble så satt opp i krysstabeller, begge målt opp mot variabelen *ledernivå* for å gjenkjenne samvarians lettere.

For å operasjonalisere dette ble det utviklet et klassifiseringsskjema, der det knyttes fire variabler til hver av de fire lederrollene i Askelands modell. De fire variablene ble slått sammen til *en* indeksvariabel, slik at det ble en indeksvariabel for hver av de fire lederrollene. Indeksvariabelen blir en gjennomsnittsberegning av de fire operasjonaliserte variablene som knyttes til de fire lederrollene. Operasjonalisering av variablene er som følger:

Tabell 4: Operasjonaliserte variabler - Lederrolleskjema

	Askeland	
Profil	Teoretiske begreper	Operasjonaliserte variabler
Institusjonell leder	Overordnet ansvar for ytelse og resultat i organisasjonen. Styring av mål og mening, samt forsvarer (fremme) verdier	Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag Bidra til organisasjonens samlede resultater Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden
Tjenesteutvikler	Ekstern orientering, med fokus på hvordan oppgaver utføres ved å utvikle strategiske tjenester og mål basert på overvåking og justering til det ytre miljø	Forny organisasjonen og dens tjenesterslik at stadig nye tilbud gis. Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten
Mellommann	Orientering mot bygging, vedlikehold og utvikling av eksterne relasjoner. Forming av allianser samt balansere og være en buffer for ytre press	Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet Representere utad Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov Være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører
Integrator	Internt og relasjonelt orientert, med fokus på funksjoner som er nødvendige for å binde systemet sammen som en fungerende helhet. Slike funksjoner er knyttet til å motivere medarbeidere, utvikle og styrke dem som kompetente aktører, konsultere med dem og veilede dem til å bli et integrert team.	Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats Støtte, utvikle og motivere medarbeidere Bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte
Dirigent	Dirigenten kombinerer begge funksjoner; initiere struktur, utvikle prosedyrer og overvåke etterlevelsen, og også koordinere og planlegging av arbeidsprosesser for å oppnå mål på en effektiv måte	Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleveres i det daglige virke Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen

De to lederrollene som belyser mest tematikken rundt styring og ledelse er *Dirigent* og *Integrator*.

4.6 Operasjonalisering av Strands skjematiske inndeling (parameter 2)

I Strands (2007) modell fremstilles begreper/ påstander som knyttes til henholdsvis styring og ledelse for å illustrere hva man i grove trekk tillegger begrepene *styring* og *ledelse* (se tabell under punkt 2.3). Påstandene ble operasjonalisert ved at det ble identifisert to variabler til hver påstand. De to variablene ble slått sammen til en indeksvariabel i SPSS for å finne sentraltendensen. I spørreskjemaet er utsagn om hva lederne opplever som mest viktig (spm. 25 - 25.21) og hva lederne faktisk bruker tid på (spm. 27 - 27.21) formulert likt. Det blir derfor kun referert til *en* operasjonalisert variabel, men denne refererer til begge steder hvor lederne svarer i spørreskjema. Oversikt over operasjonaliserte variabler til påstandene i Strands skjematiske inndeling:

Tabell 5: Operasjonaliserte variabler av begreper knyttet til styring og ledelse

STYRING	LEDELSE
Opptatt av orden og sammenheng ↓ <i>Bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng</i>	Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning ↓ <i>Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov</i>
Styrer ved planer og budsjetter ↓ <i>Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter</i>	Skaper visjoner og arbeider for å realisere den ↓ <i>Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag</i>
Organiserer og bemanner ↓ <i>Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen</i>	Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon ↓ <i>Bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen blant medarbeidere</i>
Overvåker og løser problemer ↓ <i>Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke</i>	Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider ↓ <i>Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats</i>
Betoner avtaler, er distansert og rasjonell ↓ <i>Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater</i>	Er interessert i andre, gir dem myndighet ↓ <i>Støtte, utvikle og motivere medarbeidere</i>
Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen ↓ <i>Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov</i>	Er proaktiv til muligheter og trusler ↓ <i>Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig</i>



4.7 Operasjonalisering av utsagn om ledelse (Parameter 3)

I spørreundersøkelsen er det et avsnitt som artikulere aspekter ved styring og ledelse, og er fremstilt slik at respondenten må velge det utsagnet som passer best overens med deres lederhverdag (spm. 32 – 32.8). De dikotome verdiene er hentet fra Kotter (1999), som kategoriserer styring og ledelse i tråd med den instrumentelle forståelsen av ledelse og styring som det ble gjort rede for under punkt 2.3.

I dette tilfellet var det ikke nødvendig å lage indeksvariabler, da hvert spørsmål gir en verdi som indikerer grad av styring og grad av ledelse. Spørsmålene var med hensikt ikke stilt opp kategorisk, slik at grad av styring og grad av ledelse var stokket om i spørsmålsformuleringen. Spørsmål 1 og 2 er stilt opp slik at lav score vil gi sterk indikasjon på ledelse, mens spørsmål 3-8 er formulert på en slik måte at lav score vil gi sterk indikasjon på styring. Metodisk i forhold til senere fremstilling var det hensiktsmessig og reversere verdiene på spørsmål 3-8. **Lav score** vil indikere **høy grad av ledelse**, og **høy score** vil indikere **høy grad av styring**. Samtlige utsagn presenteres i krysstabell 14 (punkt 5.4).

4.8 Operasjonalisering av indeksvariabler på spørsmål om verdier

Spørreskjemaet har et avsnitt med verdier, der lederne scorer på orientering mot visse typer verdier som grunnlag for deres lederpraksis. Operasjonaliseringen av disse verdiene er knyttet til parameter 2, hvor det blir gjort en skjematisk inndeling av styring og ledelse hentet fra Strand (2007). Det er identifisert 3 verdier på klan, marked og nettverk og 4 verdier på hierarki. Disse verdiene utgjør den operasjonaliseringen som identifiseres i en spesifikk type verdiorientering og har en lederrolle knyttet til seg:

Tabell 6: Operasjonaliserte variabler på spørsmål om verdier

Viktigste verdier i daglig arbeid (Spørsmål)	Klassifisering/operasjonalisering av verdiene	Lederrolle
Åpenhet og offentlig innsyn	Hierarki	Administrator
Rettsikkerhet og god saksbehandling	Hierarki	Administrator
Individuell medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet	Nettverk	Entreprenør
Høy effektivitet og produktivitet	Marked	Produsent
Balansere ulike samfunnsinteresser	Nettverk	Entreprenør
Generelt ansvar overfor samfunnet	Hierarki	Administrator
Selutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere	Klan	Integrator
Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter	Nettverk	Entreprenør
Profesjonsverdier og faglige standarder	Klan	Integrator
Profesjonelle krav og standarder	Klan	Integrator
Innovasjon, fornyelse og kreativitet	Marked	Produsent
Kvalitet	Marked	Produsent
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger	Hierarki	Administrator

Verdiene utgjør grunnlaget for lederrollene hos Strand, og har til hensikt å være utdypende til data innhentet i parameter 2. Det er da spesielt Hierarki (Administrator) og Klan (Integrator) som på en særlig måte er knyttet til orientering mot styring eller ledelse.

4.9 Forskningsetiske hensyn

Ethvert forskningsprosjekt må rette seg etter gjeldende etiske retningslinjer for å ivareta informantens sikkerhet, velvære, verdighet og rettigheter (Bordens og Abbot 2008). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt

forskningsetiske retningslinjer som kan sammenfattes i tre typer hensyn man som forsker må ta (Johannesen m.fl. 2010);

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi: deltakelse i forskning er frivillig og krever et informert samtykke. Informantene har rett til å bestemme over egen deltakelse. Det er derfor viktig å legge ved et samtykkeskjema som informerer om spørreskjemaet, samt informantens rett til å la være å svare eller å trekke seg underveis uten å måtte oppgi årsak eller å møte noen sanksjoner.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv: all deltakelse skal anonymiseres. Spørsmål som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner bør utelates. Man skal heller ikke i etterkant kunne spore en viss besvarelse tilbake til en bestemt informant. Dette er ofte en større utfordring i kvalitative studier enn i kvantitative studier med større utvalg.

Forskerens ansvar for å unngå skade: dette punktet er særlig relevant for medisinsk forskning, men gjelder også i samfunnsvitenskapene. Punktet omfatter psykologisk så vel som fysisk skade. Forsker må være oppmerksom på at man ved å spørre om sensitiv informasjon kan virke krenkende og/ eller berøre sårbare områder i menneskers liv.

Gjennomføringen av studien stilte etiske krav og skjedde i samsvar med forskningsetiske retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Det ble utformet et informasjonsskriv til informantene elektronisk, hvor det ble informert om hvem som gjennomfører undersøkelsen, hensikten med undersøkelsen, anonymitet, og informantens rett til ikke delta i undersøkelsen (Bordens og Abbott 2008). Personopplysninger ble anonymisert som en funksjon i Questback, og materialet jeg besitter som en følge av undersøkelsen kan ikke spores tilbake til respondentene. Prosjektet ble ikke vurdert som meldepliktig til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Undersøkelsen inneholder ingen sensitive personopplysninger.

4.10 Validitet og reliabilitet

Opgaven baserer seg både på fortolkning av meningsinnhold gjennom kvantitative data og på empirisk materiale. Validitetsutfordringen oppstår ved at man befinner seg på ”to plan”. Når man jobber med formulering av problemstilling og tolkning av resultatene av en empirisk undersøkelse befinner man seg på *teoriplanet*. Ved innsamlingen av data befinner man seg på

empiriplanet. Det ideelle er at det samsvarer mellom begrepsbruk på begge plan, og grad av samsvar defineres som validitet (Halvorsen 1993). I denne oppgaven er målemetoder anvendt ved større studier blant annet AFFs lederundersøkelse 3.0 (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Mathiesen 2013). Spørsmål som måler rolleorienteringer er hentet fra tidligere undersøkelser gjort av Torodd Strand og Harald Askeland. Spørreskjemaet ble i forkant av utsendelse revidert i forhold til tidligere erfaringer med formuleringer i spørreskjema, og utbedret i forhold til spørsmålstillinger som har vist seg å være uklare.

4.11 Validitet

Operasjonaliseringen av variablene i oppgaven vil i stor grad avgjøre i hvilken grad datamaterialet er gyldig i forhold til fenomenet som skal belyses. Kodingen av variabler er gjort i samråd med veileder (face-validity), slik har operasjonalisering gjennomgått en kvalitetskontroll. Oppgavens metodedel har til hensikt å redegjøre for *hvordan* det måles og i analysedelen *hva* som måles. Dette skal vise leseren sammenhengen mellom den operasjonelle betydningen opp mot det teoretiske innhold.

Spørreskjemaet brukt i undersøkelsen har vært i bruk noen år, og fått indikatorer på om spørsmålene måler det de skal måle. På grunnlag av tidligere erfaringer har det foran dette året også vært revidering og gjennomgang av spørreskjema, for å tilstrebe best mulig begrepsvaliditet. Det er vanskelig å si med stor sikkerhet at spørsmålene alltid måler det vi antar at det skal måle, da det må gjøres komparative undersøkelser for å avdekke avvik og anomalier. En måte og styrke begrepsmessig validitet, er å sende ut en pilotundersøkelse, der man kan få indikatorer på hvor god måle evnen virkelig er. Dette ble ikke gjort i denne undersøkelsen, da tidligere undersøkelser med bruk av samme skjema ble vurdert som gode nok indikatorer på hvorvidt spørsmål hadde høy begrepsvaliditet.

Opgaven undersøker samvarians og tendenser innenfor et bestemt utvalg på et bestemt tidspunkt. Prediktiv validitet anses dermed å være lav, spesielt med tanke på omfanget av respondenter. For å finne kausale sammenhenger, må tre krav tilfredsstilles: Det ene er samvariasjon. Det andre er tidsrekkefølge, dvs. at årsak kommer før virkning. Det tredje er kontroll for andre forhold. Undersøkelsen har ikke grunnlag for å si noe om kausalitet, og vil heller ikke gi grunnlag for å generalisere fra utvalg til populasjon. Resultatene vil imidlertid

kunne gi grunnlag for videre teoriutvikling, samt å belyse og utdype eksisterende teori på området.

4.12 Reliabilitet

I vitenskapelig forskning er det et mål at uavhengige målinger skal kunne gi tilnærmet identiske resultater. For å oppnå dette må det tilstrebes å luke ut unøyaktigheter fra måleprosessen (Halvorsen 1993). Det som er viktig å ta i betraktning i forhold forskningsresultatene data og reliabilitet, er i følge Johannesen m.fl. (2004 :227) følgende:” hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides”. For å sikre reliabilitet er det en viktig faktor at informantene får lik og god informasjon før besvarelsen av undersøkelsen. For å forsøke å styrke reliabiliteten for å minimere risiko for feil ved innhenting og bearbeidelse av data, ble spørreundersøkelsen besvart elektronisk i Questback av respondentene. Analysen ble så utført knyttet til innholdet i respondentenes svar. Denne analysen ble tolket i lys av forskningsspørsmålene til problemstillingen.

4.13 Metodedrøfting

Ledelse er å betrakte som en kompleks sosial prosess, som best studeres i den konteksten det utfolder seg. Det er vanskelig å frigjøre seg helt fra sin kunnskapsbakgrunn og forforståelser. Dette vil alltid til en viss grad påvirke en forskningssituasjon. Det er et mål å frembringe så objektiv kunnskap som mulig, i håndteringen av respondentenes svar på spørsmål rundt ledelse i praksis. Her er fortolkning av forskningsspørsmål styrende, slik at kunnskap som kommer ut av prosjektet kan etterprøves og diskuteres av andre. Det ikke mulig å empirisk måle hvor god undersøkelsens definisjonsmessige validitet er. Slik er operasjonaliseringen av den teoretiske problemstillingen naturlig gjenstand for diskusjon og kritikk. Det er derimot et mål at operasjonalisering og avgrensninger gjort i det teoretiske rammeverk, har etablert en operasjonell definisjon som kan forsvares.

Det er en viktig presisering at det er ledeses egne oppfatninger som undersøkes og kartlegges. Disse er ikke nødvendigvis i tråd med de faktiske realitetene, men det antas at den enkelte leder har en tydelig nok oppfatning av sin egen rolle og lederpraksis. Man kunne avdekket en større sannhetsgrad ved å observere lederne over tid. Dette var ikke mulig med tanke på denne oppgavens tidsramme og omfang. Metodisk er det en anerkjennelse av den kvantitative metodes begrensninger, og muligheten til å måle sannhetgraden av besvarelsene i undersøkelsen.

Innledningsvis legger jeg til grunn et sektorovergripende perspektiv, der det ikke vil tematiseres hvorvidt data kan være påvirket av offentlig eller privat kontekst. Selv om det finnes faglig belegg for å behandle data i undersøkelsen på en slik måte, er jeg ikke blind for at det *kan* være forskjeller som påvirker svarene som er gitt. Askeland (2015) tar eksempelvis frem diakonale og ideelle virksomheter som mer utsatt for å måtte legitimere sitt eksistensgrunnlag. Dette mener han vil katalysere i enda sterkere grad en institusjonell lederrolle, der organisasjonen ikke blir målt bare i forhold til produkt eller økonomi, men også hvordan verdier blir forvaltet og etterlevd. Slik kan dette være en svakhet med metoden, som ikke nødvendigvis fanger opp alle faktorer, og som dermed kan føre til spuriøse data.

5.0 Resultater og analyse

Dette kapittelet er en redegjørelse for hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene er undersøkt. Det presenterer lederne i undersøkelsen og data fra de 3 parametere, som samlet utgjør indikatorer for oppgavens tema - styring og ledelse. Det er også gjort analyser knyttet til byråkratisering, samsvar mellom myndighet og ansvar og verdier. Disse vil bli presentert i tabeller med gjennomsnittsberegninger.

5.1 Presentasjon av lederne i undersøkelsen

Lederne i undersøkelsen har gjennomsnittsalder på 44år, og kjønnsfordelingen er 73% kvinner og 27% menn. Ledernes utdanningsnivå er 50% høyskole/ universitet bachelorgrad (lavere grad) og 50% Høyskole/ universitet (høyere grad). Det ble målt ledererfaring, som sier noe om erfaring og kontinuitet i jobben. På spørsmål om hvor lenge man hadde vært i sin nåværende stilling, fordelte respondentene seg som følger:

0 - 3år 51%	4 - 6år 18,5%	7 - 10år 12%	11år eller mer 18,5%
--------------------	----------------------	---------------------	-----------------------------

På spørsmål om hvor lenge de hadde vært i en lederjobb totalt, var fordelingen slik:

0 - 3år 18,5%	4 - 6år 18,5%	7 - 10år 10%	11år eller mer 53%
----------------------	----------------------	---------------------	---------------------------

Ledere på øverste nivå i undersøkelsen representerer 23,6% av respondentene (16,9 % toppledere og 6,8% stabsledere). Mellomledere utgjør 44% (16,9% nivå 3 og 27,1% nivå 4)

og førstelinjeledere utgjør de resterende 32,2%. Kjønnfordelingen viser et flertall av kvinner representert blant respondentene, noe som er utypisk for undersøkelser på ledere og ledelse.

Tabell 7: Oversikt kjønn fordelt på ledernivå (N=59)

Lederstilling/ nivå: * Kjønn Crosstabulation		Kjønn	
		Kvinne	Mann
Lederstilling/ nivå:	Toppleder/ daglig leder	4	10
	Leder for stabsenhet	3	4
	Mellomleder (Nivå 3)	8	10
	Mellomleder (Nivå 4)	12	16
	Førstelinjeleder eller operativ leder	16	19
Total		43	16 59

Oppgaven opererer med et sektorovergrepende perspektiv, men tabellen under viser hvordan fordelingen er både mellom sektor og hvordan kjønn også fordeler seg i forhold til offentlig og privat.

Tabell 8: Sektorfordeling (N=58)

	Menn	Kvinner
Sivil samfunn	10 (17,2%)	11 (18,9%)
Offentlig	6 (10,3%)	31 (53,4%)

5.2 Presentasjon av lederroller ut ifra prioritering og tidsbruk (parameter 1)

Askelands lederrolle modell tar høyde for mer enn forholdet mellom styring og ledelse, men er nyansert i forhold til kompleksitet, og identifiserer påstander ikke bare på grunnlag av personorientering og systemorientering, men også ekstern og intern orientering. Slik har rollene til hensikt å si noe om informasjonsnivå, relasjonsnivå og aktivitetsnivå (Askeland 2014). På grunnlag av data i studien er det kartlagt lederes rangering av lederroller ut fra prioritering og tidsbruk. Lederrollene er hentet fra Askelands modell og rangeres fra 1 svært lite viktig til 5 svært viktig. **Høy score** indikerer **høyt utslag** på funksjoner knyttet til de aktuelle lederroller:

Tabell 10: Rangering av lederroller opp mot prioritering og tidsbruk (N=59)

Lederstilling/ nivå:	Institusjonell leder	Tjenesteutvikler	Integrator	Dirigent	Mellommann
Toppleder	4,2	3,9	4	3,7	3,7
Leder for stabsenhet	3,6	3,4	4	3,7	3,2
Mellomleder (Nivå 3)	3,5	3,2	4,2	4	3,2
Mellomleder (Nivå 4)	3,8	3,3	4,3	3,9	3,5
Førstelinjeleder eller operativ leder	3,9	3,4	4,5	4	3,6

Tabell 10 viser at lederroller rangert etter prioritering og tidsbruk gir følgende rekkefølge:

1. Integrator, 2. Dirigent, 3. Institusjonell leder, 4. Tjenesteutvikler og mellommann

Integrator og dirigent er de to rollene som representerer parameter for ledelse og styring, og viser en klar sentraltendens over hele linjen. Ledere i alle ledd sier rollen knyttet til ledelse er mest gjenkjennelig, både i oppgaver som er prioritert og tiden man bruker på oppgaver knyttet til dette. Et lite skille ser man på topplerne i undersøkelsen, hvor institusjonell ledelse, integrator, og tjenesteutvikler scorer høyest, med dirigent og mellommann på en delt siste sisteplass. I nivåene under topplerne, svarer alle at oppgaver knyttet til styring er den rollen som har høyest prioritering og tar mest tid i utøvelsen av ledelse.

5.2.1 Lederroller og prioritering (Parameter 1)

Tabell 11 skiller ut spørsmål som kun går på prioritering, sett opp mot Askelands fem lederroller. Lederrollene er hentet fra Askelands modell og rangeres fra 1 svært lite viktig til 5 svært viktig. **Høy score** indikerer **høyt utslag** på prioritering knyttet til de aktuelle lederroller:

Tabell 11: Rangering av lederroller opp mot prioritering (N=59)

Lederstilling/ nivå:	Institusjonell leder	Tjenesteutvikler	Integrator	Dirigent	Mellommann
Toppleder	4,5	4,2	4,2	4	4
Leder for stabsenhet	3,9	3,8	4,3	4	4
Mellomleder (Nivå 3)	4,1	3,6	4,3	4	4
Mellomleder (Nivå 4)	4,2	3,7	4,5	4,1	4.1
Førstelinjeled er eller operativ leder	4,1	3,8	4,5	4,3	4,3

Tabell 11 viser at lederroller rangert etter prioritering gir følgende rekkefølge:

1. Integrator, 2. Institusjonell leder, 3. Dirigent og mellommann, 4. Tjenesteutvikler

De laveste ledernivåene scorer høyest på integratorrollen, og indikerer høy grad av ledelsesfunksjoner i sitt daglige virke. Samtidig scorer de laveste ledernivåene også høyest på dirigent, og gjenkjenner også funksjoner for styring av mer betydning i hverdagsledelsen, enn de andre nivåene.

Toppledere i denne undersøkelsen skiller seg ut ved å gjenkjenne seg mest i den institusjonelle lederen, med tjenesteutvikler og integrator som de nest viktigste. Stabslederne scorer derimot nest lavest på institusjonell ledelse, selv om det er det nest høyeste ledernivå representert i undersøkelsen. Begge grupper mellomledere scorer lavere på tjenesteutviklerrollen enn de andre lederne, men er til gjengjeld noe mer orientert rundt den institusjonelle lederrollen enn stabsledere og førstelinjeledere. Førstelinjeledere scorer høyrere på dirigent og mellommann rollen enn de andre ledernivåene, og ligger også høyest på dirigent rollen sammen med mellomledere (nivå 4).

5.2.2 Lederroller og tidsbruk (Parameter 1)

Tabell 12 skiller ut spørsmål som kun går på tidsbruk, sett opp mot Askelands fem lederroller.

Lederrollene er hentet fra Askelands modell og rangeres fra 1 svært lite viktig til 5 svært viktig. **Høy score** indikerer **høyt utslag** på tidsbruk knyttet til de aktuelle lederroller:

Tabell 12: Rangering av lederroller opp mot tidsbruk (N=59)

Lederstilling/ nivå:	Institusjonell leder	Tjenesteutvikler	Integrator	Dirigent	Mellommann
Toppleder	3,8	3,6	3,7	3,4	3,3
Leder for stabsenhet	3,3	2,9	3,6	3,4	2,3
Mellomleder (Nivå 3)	2,9	2,7	4	3,3	2,4
Mellomleder (Nivå 4)	3,4	2,9	4	3,6	2,8
Førstelinjeleder eller operativ leder	3,7	3	4,2	3,7	2,9

Tabell 12 viser at lederroller rangert etter tidsbruk gir følgende rekkefølge:

1. Integrator, 2. Dirigent og Tjenesteutvikler, 3. Institusjonell leder, 4. Mellommann

Det samme mønsteret gjentar seg i forhold til tidsbruk, de laveste ledernivå scorer høyest både på integrator og dirigent. De laveste ledernivåene scorer dirigent som den nest mest gjenkjennelige rollen i forhold til tidsbruk, og indikerer dermed høy grad av styring og høy grad av ledelse.

Topplederne viser en stor grad av stringens mellom prioritering og tidsbruk. Institusjonell ledelse er det de bruker mest tid på, tjenesteutvikler og integrator hadde lik prioritering, men i tidsbruk kommer tjenesteutviklerroller foran integrator med en liten margin på 0,10. Dirigent og mellommann er det som hadde lavest prioritering, og er også det som opptar minst tid, med dirigentrollen like foran mellommann med 0,10. Stabslederne bruker mest tid på integrator og dirigent, dette sammenfaller med de to rollene som hadde høyest prioritering. Mellommannen var sammen med dirigent den nest mest prioriterte, men i tidsbruk er den klart sist, med en margin på hele 1,7 mellom prioritering og tidsbruk. Mellomlederne på de to ulike nivåene har ulik score på hver enkel rolle, men har helt lik rangering av tidsbruk (!).

Forholdet mellom prioritering og tidsbruk viser et veldig ulikt bilde av ledernes ideal og ledelse i praksis. Mellomlederne befester at det er integratorrollen som tar mest tid, men at det er dirigentrollen som er den nest mest tidkrevende rollen. Dirigentrollen skyver

institusjonell ledelse ned som tredje mest tidkrevende, og viser på dette området en klar diskrepans. Denne diskrepansen blir forsterket når vi også ser at tjenesteutvikler og mellommann har byttet plass, og det er tjenesteutvikleren som er mer tidkrevende enn den høyere prioriterte mellommann rollen. Førstelinsjeledere bruker mest tid på den rollen som er høyest prioritert – integrator, og har dirigent og institusjonell leder på en delt andreplass. Den institusjonelle rollen får dermed mer tid i praksis, enn prioriteringen tilsier. I likhet med mellomlederne bytter tjenesteutvikler og mellommann plass, og selv om mellommann har høyere prioritering, er dette den rollen som scorer lavest på tidsbruk.

5.3 Presentasjon av Strand skjematiske oversikt (parameter 2)

Strand sin skjematiske inndeling av styring og ledelse, har til hensikt å kategorisere funksjoner/ oppgaver som er enten *personorientert* eller *systemorientert*. Variablene er kun knyttet til ledelse og styringsfunksjoner, og har til hensikt å gi et enda tydeligere bilde av hvordan lederne i undersøkelsen beskriver sitt arbeide som preget av ledelse og styring.

Påstander om lederhverdag ble scoret fra 1 svært lite viktig til 5 svært viktig. **Høy score** indikerer **høy gjenkjennelse** av påstandene som presenteres i tabellen:

Tabell 13: Rangering av variabler knyttet til styring og ledelse (N=59)

Styring	Score	Ledelse	Score
Opptatt av orden og sammenheng	3,9	Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning	3,9
Styrer ved planer og budsjetter	3,7	Skaper visjoner og arbeider for å realisere den	3,7
Organiserer og bemanner	3,9	Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon	4
Overvåker og løser problemer	3,7	Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider	4
Betoner avtaler, er distansert og rasjonell	3,5	Er interessert i andre, gir dem myndighet	4,5
Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen	3,9	Er proaktiv til muligheter og trusler	3,4
Total	3,8	Total	3,9

Tabell 13 viser de samme tendensene som Askelands modell, ledelse scorer høyere enn styring, men marginen er svært liten. Totalbildet er dermed at arbeidet i forhold til påstandene i Strands skjema, er sterkt preget av ledelse og sterkt preget av styring. Utsagnet om å være reaktiv i forhold til sin omverden skiller seg ut blant i inndelingen blant styringsmekanismer, og ligger 0,5 høyere enn *proaktiv til muligheter og trusler*. I bolken for ledelse er det *interessert i andre, gir dem myndighet* som har hele 1,0 høyere score enn den skjematiske motpolen *betoner avtaler, er distansert og rasjonell*. Det er også en noe sterkere gjenkjenning i *inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider, enn overvåker og løser problemer*, med 0,3 margin.

5.4 Presentasjon av utsagn om styring og ledelse (parameter 3)

Det tredje parameter som er brukt i analysen, for å skille ut styring og ledelse, er også en kategorisering som knyttet arbeidet enten til system eller det personorientering. Det som skiller parameter 3 fra parameter 1 og 2 er at respondenten er tvunget å velge mellom to verdier som er satt opp mot hverandre for å tydeliggjøre i enda større grad hva som preger lederhverdagen. Variablene **3 -8** har reverserte verdier, slik at alle **lav score indikerer høy grad av ledelse**, og **høy score indikerer høy grad av styring** (Se punkt 4.7). Overskriftene er forenklet for å lage en mer lettlest tabell, se vedlegg 2 for å fullstendige spørsmålsformuleringer:

Tabell 14: Rangering av utsagn knyttet til styring og ledelse (N=59)

Lederstilling/ nivå:	Visjon vs. daglig drift	Team vs. mål	Innovative løsninger vs. delt visjon	Operasjontelt vs. strategisk	Planlegging vs. internt nettverk	Stabilitet vs. endring	Nåtid vs. fremtid	Kontroll og rapportering vs. bemyndiggjøring	Total
Toppleder	3,1	3,0	2,4	2,6	3,2	2,4	2,1	1,4	2,5
Leder for stabsenhet	2,8	1,7	3,0	3,8	3,7	3,0	2,8	2,3	2,9
Mellomleder (nivå 3)	4,0	1,8	2,8	3,9	3,4	3,0	3,1	2,5	3
Mellomleder (nivå 4)	3,7	2,9	3,0	3,4	3,1	2,8	2,9	2,9	3,1
Førstelinje leder eller operativ leder	3,8	2,6	2,5	3,7	3,2	3,2	3,3	2,7	3,1

Tabell 14 viser en klar tendens i forholdet mellom styring og ledelse. Toppledere har klart lavest score, som indikerer høy grad av ledelse, lav grad av styring. De to øverste nivåene av ledere

scorer lavest og indikerer høy grad av ledelse, og skiller seg fra mellomleder nivå til førstelinjeledere som indikerer høyere score og dermed høyere grad av styring.

Det er tre områder hvor de to øverste ledernivåene skiller seg ut, og indikerer et skille fra mellomledere og førstelinjeledere. Ledere på de to øverste nivåer sier de bruker mer tid på utvikling av *visjon og nettverksbygging*, enn å *håndheve den daglige driften*, de er mer opptatt av å *fasilitere endring*, enn å *skape stabilitet* og deres arbeid er knyttet mer til *bemyndiggjøring* enn *kontroll og rapportering*. Toppledere skiller seg ut ved å score veldig lavt på *Mitt arbeid knyttet til medarbeidere er mer knyttet til kontroll og rapportering enn bemyndiggjøring* (1,4), med 0,9 mindre enn stabsledere som scorer nest lavest og indikerer høy grad av ledelse på dette området. Toppledere indikerer også høyest grad av ledelse på områdene *mitt arbeid konsentrerer seg mer om det som er her og nå*, enn *det som er fremtidsrettet* (2,1) og *jeg er mer opptatt av å skape stabilitet enn å fasilitere endring* (2,4), med henholdsvis 0,8 og 0,5 mer enn gjennomsnittet blant lederne totalt.

Stabslederne er de som har lavest score *jeg bruker mer tid utvikling av visjon og nettverksbygging, enn å håndheve den daglige driften* (2,8), samt *jeg er mer teamorientert enn målorientert* (1,7). Stabslederne indikerer høy grad av ledelsesorientering på disse feltene, men har samtidig den høyeste score av samtlige ledernivå på *jeg bruker mer tid planlegging enn etablering av internt nettverk i organisasjonen* (3,7), og har høyest orientering mot styring av samtlige ledernivå på dette området.

Mellomlederne (nivå3) scorer høyest på to uttalelser som henger tett sammen – *jeg bruker mer tid på utvikling av visjon og nettverksbygging, enn å håndheve den daglige driften* (4,0) og *jeg vil beskrive mitt arbeid som mer operasjonelt enn strategisk* (3,9). Mellomlederne indikerer en sterkt styrende orientering på disse feltene. Vi ser også en sterk individuell forskjell på mellomlederne på nivå 3 og 4, hvor mellomlederne nivå 3 scorer 1,8 og nest lavest på *jeg er mer teamorientert enn målorientert*, og mellomlederne nivå 4 scorer her nest høyest med 2,9 og indikerer således en mye sterkere styrende orientering. Mellomlederne (nivå4) kommer også ut med en sterk styrende orientering, ved å ha den høyeste score (2,9) på *mitt arbeid knyttet til medarbeidere er mer knyttet til kontroll og rapportering enn bemyndiggjøring*. Førstelinjeledere/operative ledere har de to høyeste scorene på *jeg er mer opptatt av å skape stabilitet enn å fasilitere endring* (3,2) og *mitt arbeid konsentrerer seg mer om det som er «her og nå» enn det som er fremtidsrettet* (3,3).

5.5 Presentasjon byråkratisering

For å senere drøfte hvilke faktorer som preger styring og ledelse i hverdagen, var det ønskelig å se hvordan lederne svarte på spørsmål rundt utvikling av administrasjon og formalisering. Dette har til hensikt å påvise *byråkratisering*, og eventuelle effekter av dette. Tabell 15 viser en oversikt over hvordan lederne i undersøkelsen opplevde utviklingen av administrasjon over de siste 5 år. Spørsmål rundt byråkratisering ble scoret fra 1 i svært stor grad 5 svært liten grad. **Høy score** indikerer **lav gjenkjennelse** av påstandene som presenteres i tabellen:

Tabell 15: Byråkratisering (N=59)

Lederstilling/ nivå:	Antall regler og prosedyrer øker	Avstanden mellom leder og ansatt øker	Kvalitetskontroll og rapportering øker	Fokus på budsjett og resultat øker	Avstanden mellom mandat og ansvar øker	Total
Toppleder	3,3	3,6	2,6	2,6	4	3,2
Leder for stabsenhet	2,5	3,5	2	2,5	2,3	2,6
Mellomleder (nivå 3)	1,3	3	1,5	1,3	2	1,8
Mellomleder (nivå 4)	1,3	2,7	1,4	1,5	2,3	1,8
Førstelinjeleder eller operativ leder	1,6	3,5	1,5	1,4	3	2,2

Også i tabell 15 kan vi se at de to øverste nivåene av ledere i denne undersøkelsen skiller seg ut fra mellomledere og førstelinjeledere. På alle spørsmål foruten *avstand mellom mandat og ansvar øker*, indikerer topplerne og leder for stabsenhet mindre grad av økt administrasjon. Mellomledere og førstelinjeledere indikerer derimot en sterk gjenkjennelse i nesten samtlige spørsmål. Sterkest grad av gjenkjennelse er på; *antall regler og prosedyrer øker*, *kvalitetskontroll og rapportering øker* og *fokus på budsjett og resultat øker*. Noen observasjoner som er verdt å nevne er at topplerne skiller seg ut med å ha høyest score på samtlige spørsmål, og indikerer liten opplevelse av økt administrativt press. Førstelinjeledere scorer høyt på *avstand mellom mandat og ansvar øker*, likt med stabsledere på 3,5 og indikerer mindre grad av en slik utvikling enn mellomlederne i undersøkelsen. Førstelinjelederne utmerker seg også på spørsmålet om *avstanden mellom mandat og ansvar*

øker, der de scorerer nest høyest (3,0) og indikerer dermed større sammenheng mellom mandat og ansvar enn stabslederne og mellomlederne i undersøkelsen.

5.6 Presentasjon myndighet og ansvar

Lederrollen har mange og ulike forventninger knyttet til måloppnåelse, og det ble i undersøkelsen spurt etter hvordan respondentene opplevde samsvar mellom myndighet og ansvar. I tråd med dette ble det også spurt etter hvordan de opplever å løse oppgaver og nå mål. Spørsmål rundt samsvar mellom myndighet og ansvar ble scoret fra 1 i svært stor grad 5 svært liten grad.

Høy score indikerer **høy grad** av gjenkjennelse i spørsmålene, og vil indikere høyere samsvar mellom myndighet og ansvar:

Tabell 16: Samsvar mellom myndighet og ansvar (N=59)

Lederstilling/ nivå:	Samsvar mellom myndighet og ansvar?	Mandat til å fravike prosedyrer og gitt struktur?	Rom for å utøve ledelse?	Løser de oppgaver og nå de mål dere er gitt eller har satt?
Toppleder	4,4	3,8	4	4,3
Leder for stabsenhet	4	4,3	4,3	3,5
Mellomleder (nivå 3)	3	2,8	4	3,8
Mellomleder (nivå 4)	3,1	2,6	3,6	3,7
Førstelinjeleder eller operativ leder	3,7	2,5	3,6	3,9

Resultatene viser at de to øverste ledernivå utmerker seg i forhold til samsvar mellom mandat og ansvar. De opplever større grad av *samsvar mellom myndighet og ansvar*, opplever mer *mandat til å fravike prosedyrer og gitt struktur* og indikerer stor grad av *rom for å utøve ledelse*. Det motsatte er derimot ikke tilfelle med lederne i de lavere ledernivå. På spørsmål om *samsvar mellom myndighet og ansvar*, *rom for ledelse* samt *opplevelse av å løse oppgaver og nå mål* scorerer de alle godt over midten av skalaen (2,5). På spørsmål om mandat til å avvike prosedyrer og gitt struktur scorerer de generelt lavt, og er det som skiller seg særskilt ut som et skille mellom ledere på de to øverste nivå i undersøkelsen. Toppledere scorerer høyest på kategoriene *samsvar mellom myndighet og ansvar* (4,4) og *i hvilken grad opplever du at du*

og enheten lykkes i å løse de oppgaver og nå de mål dere er gitt eller har satt (4,3).

Stabslederne scorer høyest på mandat til å fravike prosedyrer og gitt struktur (4,3) og rom for ledelse (4,3). Førstelinjelederne opplever større samsvar mellom myndighet og ansvar (3,7) enn mellomlederne og scorer nest høyest på om du og enheten du leder lykkes i å løse de oppgaver og nå de mål dere er gitt eller har satt (3,9).

5.7 Presentasjon verdier

93% av lederne i undersøkelsen svarte at det var formulert konkrete verdier for deres virksomhet, og 89% av disse kunne oppgi en eller flere verdier av disse verdiene. Tabell 17 under viser en oversikt over tre spørsmål knyttet til verdienes funksjon og relevans for virksomheten. Spørsmål rundt verdier ble scoret fra 1 i svært liten grad 5 svært stor grad av gjenkjennelse til utsagn om verdier. **Høy score** indikerer **større grad** av gjenkjennelse i forhold til spørsmål om verdier i organisasjonen:

Tabell 17: Verdier og relevans (N=56)

Lederstilling/ nivå:	Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet	Styrende for det daglige arbeidet	Kjent og har oppslutning blant medarbeidere
Toppleder	3,5	3,3	3,3
Leder for stabsenhet	3,5	3,5	3,0
Mellomleder (Nivå 3)	4,1	3,3	3,7
Mellomleder (Nivå 4)	3,9	3,3	3,3
Førstelinjeleder eller operativ leder (Nivå 5)	4,1	3,3	2,9

De to øverste ledernivå oppgir at verdiene er i mindre grad konkrete og relevante i forhold til kjernevirksomheten, enn mellomlederne og førstelinjeledene. Stabslederne indikerer at verdiene er noe mer (0,2) styrende i det daglige arbeidet, enn de andre lederne. I forhold til om verdiene er kjent og har oppslutning blant medarbeiderne, gir mellomlederne (nivå 3) høyest score (3,7), mens førstelinje lederne opplever den laveste oppslutningen rundt verdiene (2,7).

Det ble også spurt i tråd med tema, om lederne mente det var andre verdier som i realiteten var styrende for virksomheten, enn det som var formulert i verdigrunnlaget. Her svarte 46,5%

ja, 24,5% nei, og 30% vet ikke. Det var to ting som gikk igjen når de skulle liste opp hvilke verdier dette kunne dreie seg om; økonomi\ lønnsomhet og effektivitet.

5.7.1 Verdiorientering styring og ledelse

Verdier kan også si noe om orientering mot styring eller orientering mot ledelse. Tabell 18 viser hvordan ledere scoret på verdier som er viktige i utøvelsen av det daglige arbeidet.

Verdiene er gruppert slik det er gjort rede for i operasjonaliseringen av disse under punkt 4.8. Spørsmål rundt verdier ble scoret fra 1 i svært liten grad 5 svært stor grad av gjenkjenneelse til utsagn om verdier. **Høy score** indikerer **større grad** av gjenkjenneelse i forhold til spørsmål om verdiorientering:

Tabell 18: Verdier som ligger til grunn for lederpraksis (N=58)

	Administrator	Integrator	Entreprenør	Produsent
Lederstilling/ nivå:	Hierarki	Klan	Nettverk	Marked
Toppleder	3,9	3,9	3,6	4,1
Leder for stabsenhet	3,8	3,5	3,4	4,0
Mellomleder (Nivå 3)	3,9	4,2	3,6	4,0
Mellomleder (Nivå 4)	4,0	4,1	3,8	4,0
Førstelinjeleder eller operativ leder	4,1	4,2	3,6	4,0

Det er små utslag i differansen både mellom hvilke verdier som skiller seg særlig ut, og hvordan dette gir seg utslag på de ulike ledernivå. Helhetsinntrykket er at det er en sterk verdiorientering både mot ledelse og styring. Orientering mot ledelse er mest representert i *Klan* (Integrator), som kommer ut foran orientering mot styring mest representert ved *Hierarki* (Administrator), med en liten margin på 0,1. Mellomledere og førstelinjeledere scorer generelt høyere enn toppledere og stabsledere på Hierarki, Klan og Nettverk. Dette indikerer at ledere på de lavere nivåer i undersøkelsen er mer verdistyrte i forhold til utøvelsen av lederroller. Hvilken årsakssammenheng som utløser dette skillet er vanskelig å si noe om ut i fra kvantitative data.

6.0 Drøfting

Problemstilling:

På hvilken måte preger ledelse og styring lederpraksis, og hvordan gir denne dynamikken seg til uttrykk?

I drøftingen vil jeg tematisere problemstillingen opp imot forskningsspørsmål, i lys av relevant teori. Jeg vil innledningsvis redegjøre for mine egne forventninger til funn i undersøkelsen, da utgangspunktet for å gjøre undersøkelsen var å teste ut min egen forforståelse (hypotese) rundt tematikken styring og ledelse.

6.1 Forforståelse

Utgangspunktet for å gjøre en kvantitativ undersøkelse med fokus på styring og ledelse, er nysgjerrigheten på ledelse *som fenomen*. Bass (1990) konkluderte med at det var omtrent like mange definisjoner av begrepet ledelse som det var personer som hadde forsøkt å definere det. Innholdet vil være avhengig av om man tenker lederskap som en gruppeprosess, maktrelasjon, sosial samhandling, eller personlighet m.fl. Quinn (1993) argumenterer for at majoriteten av ledermodeller er dikotome (teori x vs. teori y, oppgave vs. relasjon, transaksjon og transformasjon, deltakende vs. autokratisk etc.) og har dette som utgangspunkt for sin syntese av ledelse og verdier. Quinn etterlyser en forståelse av ledelse som tok større høyde for det *paradoksale* og det *komplekse*:

Recently, a few authors have begun to argue that effective leadership requires a balancing and simultaneous mastery of seemingly contradictory or “paradoxical” capabilities - decisiveness and reflectiveness, broad vision and attention to detail, bold moves and incremental adjustment, and a performance as well as people orientation (Quinn 1993: 544).

Ledelse lar seg vanskelig fange i en enkel forklaring og definisjon, det er håndpåkkelig, men komplekst og kontrastfullt, og beskrives etter min mening best som et *fenomen*. Jeg ville teste teoretiske perspektiver opp mot gruppen ledere representert i undersøkelsen og se hvordan disse ville avkrefte eller bekrefte a- priori antakelser til tema. Forforståelsen avslører seg i hypotesen; *Min hypotese er at byråkratiet spiser seg inn i lederskapets revir, resultatet er at administrasjon går på bekostning av ledelse*. Det jeg ønsker å se på er med andre ord

rammebetingelsene for lederne, og hvordan dette gir seg utslag i lederpraksis. Skillet mellom styring og ledelse gjøres av metodiske hensyn, og er et forsøk på å identifisere noe ved ledelse, uten å si at dette hele sannheten om fenomenet. Ledelse blir definert som den relasjonelle påvirkning lederen har til aktørene i og utenfor organisasjonen, og blir utvist gjennom autoritet og skjønn i møtet med aktørene. Styring skjer gjennom påvirkning av formaliserte styringssystemer. Dette er mer standardiserte statiske prosesser uavhengig av personer (Ladegård og Vabo 2010).

6.2 Drøfting av lederroller (Parameter 1)

Rollebegrepet innen ledelse handler om lederens forståelse av oppgaver og hvordan disse skal utøves. Jeg har lagt til grunn Askelands modell for lederroller i analysen, og vil drøfte hva disse resultatene sier om forholdet mellom styring og ledelse blant lederne i undersøkelsen.

Lederne i undersøkelsen rangeres slik:

Tabell 19: Sammenstilling lederrolle resultater

Prioritering + tidsbruk i kombinert variabel:	Prioritering rangering:	Tidsbruk rangering:
(1) Integrator	(1) Integrator	(1) Integrator
(2) Dirigent	(2) Institusjonell leder	(2) Dirigent
(3) Institusjonell leder	(3) Dirigent	(2) Tjenesteutvikler (lik score)
(4) Tjenesteutvikler	(3) Mellommann (lik score)	(3) Institusjonell leder
(4) Mellommann (lik score)	(4) Tjenesteutvikler	(4) Mellommann

Ut fra resultatene om lederroller kommer integrator rollen ut med størst prioritering og tidsbruk. Lederne bekrefter dermed at dette er deres hovedanliggende, og er det som preger deres lederhverdag mest. Den mer administrative dirigentrollen er rolleprofilen lederne relaterer seg til etter integratorrollen, og denne prioriteringen er konsistent med funn fra flere studier gjort under Ledelse I Praksis- prosjektet, LIP (Askeland 2014: 13). Ledelse er det

virkemiddelet som i størst grad brukes som verktøy for å oppnå bestemte mål, men det finnes nyansforskjeller på ledernivå. Det mest tydelige er topplederne som eneste gruppe scorer høyere på institusjonell ledelse, enn integratorrollen.

Spørsmålet om hvorvidt ledelse eller styring skal tas i bruk som virkemiddel, er til en viss grad knyttet til hvilket nivå man befinner seg på (Ladegård og Vabo 2010: 20). Både de formelle rammevilkår, og forventninger til lederrollen kan være utslagsgivende for hvordan toppledere skiller seg ut på dette området. Den institusjonelle leder representerer det overordnede ansvar for ytelsen og resultatene i en organisasjon. På et strategisk organisasjonsnivå er dette rollen toppledere identifiserer seg mest med, og bekrefter at ledelse på dette nivået handler mer om helhet enn om oppgaver lederhverdagen er fylt med.

Den andre observasjonen som er nevneverdig i forhold til oppgavens problemstilling, er hvordan dirigenten rangeres. Oversikten viser at dirigenten rangeres stabilt høyt (nr.2,3,2) etter integratorrollen. Hvis vi ser dette forholdet opp mot ledelse, kan det til en viss grad bekrefte antagelsen om at det er et sterkt press på ledere både i forhold til styring og ledelse. Hvorvidt dette henger sammen med større overgang fra regelstyring til resultatstyring (NPM) vil jeg komme inn på senere i oppgaven (punkt 6.6.1). Et annet spørsmål denne dataen reiser er hvordan dynamikken er mellom disse to virkemidlene, og om dette "krysspreset" fører til at styring går på bekostning av ledelse.

6.3 Prioritering og tidsbruk

Toppledere prioriterer institusjonell ledelse, og bruker også mest tid på dette. Toppledere er de som har mest sammenheng mellom prioriterte oppgaver, og det de bruker tiden på. Lederne på alle nivåer i denne undersøkelsen har gitt uttrykk for at lederrollen omhandler denne institusjonelle dimensjonen, som ivaretaker av helhet og forvalter/ promotør av verdier. På en særlig måte sier toppledere at de har en sterk orientering mot denne rollen, noe som også er et funn i nyere forskning:

For det første gav alle de observerte lederne, gjennom påfølgende intervjuer, uttrykk for en rolleforståelse som inkorporerte en dimensjon av helhet og institusjonell ledelse. I særlig grad gjaldt dette direktørene, som pekte på et overordnet ansvar for å holde organisasjonene og deres ulike deler sammen i et fungerende hele som trakk i samme retning. En slik orientering innebar også det å representere organisasjonen i møte med andre organisasjoner og samfunnsaktører. Disse funnene samsvarer med indikasjoner i tidligere svenske studier (Tengblad 2006) (Askeland 2015: 78).

Det er indikasjoner på at det kan være dynamikker mellom styring og ledelse som påvirker hvordan ledere kan utfolde seg i rollen som institusjonell leder. Ledere på alle nivå scorer høyt på en sterk orientering mot denne rollen, men det er kun topplederne som synes å virkelig kunne prioritere denne foran de andre rollene.

Her kan det dreie seg om faktorer som er utenfor lederens kontroll, og som minsker lederens mulighet til påvirkning. Man omtaler dette som *substitutter*, og det kan dreie seg om høy grad av formalisering, jobbutforming, organisasjonsstruktur og gruppeprosesser (Bass 2008). Disse faktorene kan være bestemt på toppledernivå, slik at muligheten til å påvirke resultater er ikke bare bestemt av lederens ansvar og myndighet ovenfor medarbeidere, men også ovenfor lederens overordnede.

Det er ikke vanskelig å tenke seg at en leder som har klare mål og visjoner for sin enhet, og som har gode relasjoner med sine ansatte, kan oppleve at strukturer og regler høyere oppe i organisasjonen hemmer lederens muligheter til å skape de resultatene han eller hun ønsker (Ladegård og Vabo 2010: 208).

Data i undersøkelsen kan bygge opp under tilstedeværelsen av en slik dynamikk mellom styring og ledelse mellom ledernivåene. Mellomlederne sier at det er en økning i kvalitetskontroll og rapportering, samt en økning i antall regler og prosedyrer. En større grad av formalisering kan medføre innskrenket rom for ledelse, og styringsmekanismer kan virke som substitutt for ledelse. Dette samstemmer med scoringen på prioritering av roller, der den institusjonelle leder rollen har høyere prioritering enn dirigenten, men dirigenten scorer høyere på tidsbruk enn den institusjonelle rollen.

Toppledere prioriterte tjenesteutvikler og integrator rollen likt, men i tidsbruk kom integrator rollen foran med en liten margin på 0,10. Mellommann er den som er lavest prioritert, og er også den som tar minst tid, men har den høyeste scoren på rollen opp mot de andre ledernivåene. Dette er samsvarende med funn i LIP- prosjektet (Askeland 2014: 13), hvor det kun var toppledere som ga ett lite utslag på denne eksterne orienteringen.

Stabslederne scoret nest lavest på institusjonell ledelse på prioritering, selv om de er det nest høyeste ledernivået representert i undersøkelse. I tidsbruk rykker rollen noe opp, og er den rollen som krever tredje mest tid. Integrator og dirigent er de to mest prioriterte, og er også de to som kommer ut med høyest score i tidsbruk. Mellommann hadde nest høyest prioritering, men kommer ut klart sist i forhold til tidsbruk, og scorer lavest av alle lederne i tidsbruk på

denne rollen. En mulig forklaring på den lave scoren hos stabsledere i forhold til institusjonell ledelse, er forholdet de har nettopp til toppledere. Selv om de på ledernivå befinner seg høyt oppe i hierarkiet, er det ikke urimelig å anta at stabsledere blir delegert et mer spesifikt ansvarsområde, og dermed i praksis har et mer funksjonelt ansvar.

Mellomlederne nivå 3 og 4 har samme rangering både i prioritering og tidsbruk, selv om de individuelle scorene på hver rolle er forskjellig. Integrator er med god margin den mest prioriterte og den rollen som tar mest tid. Dette er i samsvar med funn gjort i LIP- prosjektet, der de operative ledes primære fokus var på funksjoner som er nødvendige for å binde systemet sammen som en fungerende helhet, og være en teamleder (Askeland 2014: 13). I prioritering kom institusjonell leder ut med nest høyest prioritering, men i tidsbruk ser vi at dirigenten tar mer tid enn institusjonell ledelse.

KS undersøkelse av 245 kommuneledere viste at dokumentasjon og rapportering var de to mest tidkrevende oppgavene (Rambøll 2013). Mellomlederne i denne undersøkelsen sa i likhet med KS- rapporten, at deres arbeid i større grad var knyttet til kontroll og rapportering, enn til bemyndiggjøring (Tabell 15). Dette kan forklare hvorfor dirigentrollen er mer tidkrevende enn den mer prioriterte institusjonelle rollen. En kvalitativ undersøkelse som målte effekter av NPM i dansk helsesektor drar i samme retning:

Selvom ledere på afsnitsniveau kan være interesserte i at få afklaret deres rammer og klarlagt deres funktion, så indikerer vore data i flere henseender potentielle vanskeligheder for mellemlederne. Der kan til tider endda være tale om en "crowdingout effect", dvs. at introduktionen af økonomiske incitament, efficientsfokus og outputmåling i ikke-monetære relationer ikke øger output, men derimod det modsatte. I en artikel fra 2001 konkluderes det således, at der er empirisk belæg for at hævde eksistensen af en sådan effekt i visse situationer (Bruno og Reto, 2001) (Meier, Nielsen, og Madsen 2009: 19)

Tjenesteutvikleren hadde lavest prioritering foran mellommann, men disse to rollene bytter plass i tidsbruk, og i likhet med både toppledere og stabsledere er dette rollen som det med klar margin brukes minst tid på. At disse to rollene befinner seg på bunn er også i samsvar med funn fra LIP, der man finner roller med ekstern orientering generelt har veldig lav oppslutning i forhold til integrator, dirigent og den institusjonelle leder rollen. Dette støtter Mintzberg sin påstand om at ledernes jobb i hovedsak er orientert mot vedlikehold av organisasjonen (Mintzberg 2009). I LIP fant man at det var på toppledernivå man først fikk utslag på at jobben beskjeftiget seg med de eksterne funksjonene identifisert i

tjenesteutvikleren og mellommannen (Askeland 2014: 13). Vi ser samme trend i vår undersøkelse, der topplederne scorer høyest av alle ledernivå på tjenesteutvikler og mellommann rollen i tidsbruk.

Førstelinjelederne prioriterer i likhet med de andre ledernivåene integratoren høyest, og tidsbruken er også høyest på oppgaver knyttet til denne funksjonen. Dirigenten scorer nest høyest på prioritering, med institusjonell leder tett bak. I tidsbruk ser vi at disse funksjonene krever like mye tid, og førstelinjeledere som det laveste ledelsesnivå scorer nest høyest på tidsbruk i rollen som institusjonell leder. Også hos førstelinjelederne er mellommannen prioritert foran tjenesteutvikleren, men i tidsbruk rykker mellommannen også hos førstelinjeledere som den minst tidkrevende rollen. Førstelinjeledere er i likhet med mellomlederne først og fremst orientert mot daglig drift (integrator og dirigent) og er lite orientert mot eksterne faktorer (tjenesteutvikler og mellommann) Denne sammenhengen var ikke uventet, men det store utslaget på institusjonell ledelse er mer overraskende.

Vektleggingen av institusjonelle perspektiver finner vi også igjen i parameter 3, hvor førstelinjelederne scorer nest etter topplederne på *jeg bruker mer tid på å promotere innovative løsninger og ideer mer enn å videreutvikle en delt visjon* (tabell 14). Det er vanskelig å sette fingeren på hvorfor det laveste nivå i undersøkelsen scorer nest høyest på institusjonell ledelse. Vi ser dog at de lavere nivåene av ledere var mer styrt av verdier i forhold til lederroller, enn toppledernivå (jf. punkt 5.7). Det er naturlig å tenke at siden verdiformidlingen går fra de øverste nivåene og nedover, burde verdiorienteringen også være sterkest jo høyere man kom opp på ledernivå. Her er det en viss diskrepans, ved at toppledere scorer så høyt på institusjonell ledelse, men er mindre verdistyrte enn ledere på lavere nivå. Kvantitativ metode har klare begrensninger, og på dette området ville det vært hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode, for å finne en eventuell kausalitet.

6.4 Strands skjematiske oversikt (parameter 2)

Den skjematiske inndelingen mellom styring og ledelse ga et jevnbyrdig forhold mellom de to handlingssystemene. Verdisettet som ligger til grunn for rollemodellen til Strand viste også høyest orientering for roller som er orientert mot styring og ledelse, og gir dermed korrelasjonen en litt høyere validitet (Se tabell 15). Verdier orientert mot ledelse kom i likhet med parameter 2 foran orientering mot styring med en liten margin.

Resultatene gir inntrykk av en lederhverdag med høy grad av ledelse og høy grad av styring. I tilsynelatende motsettende forhold, scorer lederne jevnt over nesten hele linjen. Ladegård og Vabo (2010: 25) argumenterer for at en slik indikasjon kan tyde på at økt styring i ett område av en organisasjon (eks. resultatstyring) kan skape et større behov for ledelse på et annet område (eks. atferdsstrategier). Totalbildet er en økning av begge dimensjoner, men en forskjellig kombinasjon av virkemidlene i ulike kontekster.

Lederne scorer likt på tilsynelatende motstridende verdier; *opptatt av orden og sammenheng - opptatt av konstruktiv endring og tilpasning, styrer ved planer og budsjetter- skaper visjoner og arbeider for å realisere den, organiserer og bemanner- sammen stemmer oppfatninger og forklarer visjon.* I forhold til oppgavens hypotese, burde det i teorien vist seg et større motsetningsforhold i krysspisset mellom de nevnte verdiene. Dataen kan gi en indikasjon på at det finnes et krysspiss, men at dynamikken drar mer i retning av en konkurranse mellom dem, samt åpner muligheten for at de kan betinge hverandre. Indikasjonen på dette vil være et funn som går imot oppgavens hypotese, som er i tråd med Byrkjeflot (1997) og Røviks (2007) påstand om at styring i vår tid ser ut til å fortrenge ledelse.

En annen interessant observasjon er variabelen knyttet til avstand eller nærhet til medarbeidere. Forholdet mellom *betoner avtaler, er distansert og rasjonell og er interessert i andre og gir dem myndighet* var det eneste forholdet som ga høy differanse. Dreiningen mot ledelse var på dette punktet overveldende stort, og var det eneste forholdet som tydelig var favorisert med en margin på 1,0. Bass (2008) tematiserer samme forhold, han klassifiserer dimensjonene i *å skape struktur* (styring) og *å vise hensyn* (ledelse). Dette punktet er på en særlig måte knyttet til *lederen og lederadferd* i ordlyden og dette er kanskje nettopp grunnen til at disse to verdiene virker å stå i et større motsetningsforhold enn de andre dimensjonene i skjemaet. Forholdet skal på den ene siden vektlegge å vise hensyn og skape relasjoner, men på den andre side samtidig levere gode resultater. Det finnes mange eksempler på ledere som viser hensyn og vektlegger relasjoner som leverer gode resultater. Samtidig finnes det mange eksempler på ledere som viser lite hensyn til sine medarbeidere, gir blaffen i følelser og innspill, men fortsatt skaper gode resultater for sin organisasjon (Ladegård og Vabo 2010: 206). Opprinnelig tenkte man at disse to dimensjonene var uavhengig av hverandre, en leder kunne være mer eller mindre strukturskapende, samtidig ta lite eller mye hensyn. I forhold til oppgavens definering av ledelse, er ikke disse to styringsmekanismene *betingende*, men snarere *erstattende*. Påvirkning gjennom å skape strukturer, på bekostning av påvirkning gjennom sosiale relasjoner er en erstatning av ledelse med styring (Ibid.: 207). Særsilt i de

lavere nivåer av ledelse er lederen som person er en veldig viktig karakter, fordi verdiskapningen skjer i kontinuerlige relasjoner (Ibid.: 24).

6.5 Utsagn styring og ledelse (parameter 3)

Det er ikke et mål å sette styring og ledelse opp mot hverandre, på en slik måte at den ene utelukker den andre. Metodisk er det likevel det jeg har gjort i parameter 3, for å få en annen innfallsvinkel og dermed en annen indikator enn de to foregående parameter.

De to øverste nivåene av ledere i denne undersøkelsen scorer totalt lavest, og indikerer høyest grad av ledelse. Det er ett skille mellom de to øverste nivå, og mellomlederne/ førstelinjelederne. Disse resultatene går imot de antagelser som blir gjort av Ladegård og Vabo (Ibid.: 24). Siden mye av koordineringen er ivaretatt av overordnede styringssystemer, blir det forventet mindre grad av styring på de lavere leder nivå. Lederen på de operative nivåene antas å være i større grad knyttet til direkte relasjoner, som kommunikasjon, samarbeid, deltagelse og myndiggjøring av medarbeidere. Det er tre dimensjoner i parameter 3 som impliserer relasjonell samhandling. Både på dimensjonen *jeg bruker mer tid på utvikling av visjon og nettverksbygging, enn å håndheve den daglige driften og mitt arbeid er knyttet mer til kontroll og rapportering enn bemyndig gjøring* scorer de to øverste ledernivåene lavest, og indikerer høyere grad av ledelse enn de lavere nivåene. I det første utsagnet må vi nok ta høyde for at elementet; *håndtering av daglig drift* er meget sentralt i utslaget på de lavere operative nivå. Den siste dimensjonen som impliserer relasjonell samhandling, *jeg er mer teamorientert enn målorientert* kommer derimot toppledere ut med høyest score, og er dermed sterkt styrende på denne indikatoren.

Man skulle forvente en større grad av ledelse på de operative nivåene ifølge Ladegård, men her kan resultater fra byråkratisering være en mulig forklarende årsak. Desentralisering av ledelse og flat struktur, med fokus på team og "samledelse" er et resultat av NPM. En tendens i moderne kunnskapsbaserte organisasjoner, er at det blir mer individuelt spillerom, det er mer rom for å ta beslutninger og påvirke hvilke roller man skal ha. Særlig mellomledere opplever denne autonomien og beslutningsmyndigheten, men styringssystemer utfordrer viljen og muligheten til å ta selvstendige beslutninger, styring og ledelse utløser dermed en konkurrerende dynamikk (Ibid.: 27). Vi ser at mellomledere og førstelinjeledere er mer teamorientert enn topplederne i undersøkelsen. Samtidig virker styringsmekanismene å "trumfe" ledelsesoppgaver for lederne på de lavere nivåene, og kan henge sammen med det

økende trykket av kvalitetskontroll, rapportering, regler, prosedyrer og økende fokus på budsjett og resultat som ledere på de lavere nivåene opplever har tiltatt de siste 5 år (se tabell 15). En lignende sammenheng fant man i den danske studien det er henvist til tidligere i oppgaven (Meier m.fl. 2009):

Men eftersom stram økonomisk styring, performancemålinger og standardisering inntar fremtredende plass i både den organisatoriske praksis og i de overordnede rammer for hospitalssektoren, så vanskeliggjøres realiseringen av de ledelsesmessige ambitioner. (Meier mfl 2009: 20)

Sammen med en økning av styringsoppgaver, sier mellomlederne at de opplever en større avstand mellom leder og ansatt, samt en større avstand mellom myndighet og ansvar (se tabell 16). En indikasjon vi har sett på de andre parameterene, er indikasjon på høy grad av ledelse og høy grad av styring, uten at det trenger å bety at disse går på bekostning av hverandre. I dette tilfellet ser det derimot ut til at ledelse og styringsfunksjoner kommer i et mer *erstattende* forhold, da lederne har indikert at deres prioritet er integratorrollen (tabell 11). Økt kontroll og økt produktivitet øker behovet for styring, og økte kontrollkrav reduserer ledelse (Ladegård og Vabo 2010.: 32). Dette krysspresset virker de i mindre grad å kunne gjøre noe med, da mellomlederne og førstelinjelederne indikerte at de i liten grad kunne fravike prosedyrer og gitt struktur, samt opplevde økt avstand mellom myndighet og ansvar.

Topplederne i undersøkelsen viser at ledelse på et strategisk nivå har en annen dynamikk enn ledelse på et operativt nivå. Topplederne scorer klart lavest på at deres arbeid er mer *operasjonelt enn strategisk* og at deres arbeid konsentrerer seg mer om det som er *fremtidsrettet enn det som er her og nå*. At de har en bevisst strategisk rolle med fokus på innovasjon og strategisk ledelse er i samsvar med funn i Byrkjeflot (2008) sin rapport.

6.6 Dynamikken mellom styring og ledelse

Hypotesen for oppgaven var i likhet med Byrkjeflot (red.) (1997) og Røvik (2007) en tilnærming til styring og ledelse som to ytterpunkter, med erstattende virkning på hverandre. Teoretiske modeller anvendt i oppgaven åpner opp for at det finnes en kompleksitet i ledelse, der tilsynelatende kontradikerende dynamikker ikke nødvendigvis er gjensidig ekskluderende. Quinn omtaler dette som et stort paradoks (Quinn 1993: 556), men det er nettopp i dette landskapet man avdekker *fenomenet ledelse*. Askeland bruker rolleteori for å illustrere hvordan ledere må balansere dimensjonene i aksene ekstern- intern og oppgave-

relasjon, samt ivareta et overgripende helhetlig perspektiv. Quinn utvikler Competing Values Framework, for å vise hvordan mestring av atferds kompleksitet er den virkelige kunsten innen ledelse. Mintzberg hevder i tråd med en slik forståelse av ledelse, at ledelse ikke kan betraktes som en enestående faktor:

(...) when managers manage, the distinctions between their roles blur at the margins. In other words, it may be easy to separate these roles conceptually, but that does not mean they can always be distinguished behaviorally (Mintzberg 2009: 91).

Slik kompleksitet peker mot ledelse som en kontekstbasert praksis som nødvendigvis må variere fra organisasjon til organisasjon (Askeland 2015: 25)

Forholdet mellom styring og ledelse er alt fra statisk, i tråd med oppgavens anliggende vil jeg se litt nærmere på tre dynamiske forhold mellom styring og ledelse som ble avdekket i datamaterialet.

6.6.1 Dynamikk A: Erstattende

En erstattende effekt oppstår når økt bruk av styringssystemer fører til mindre ledelse, eller vice versa. Det finnes funksjoner som kan ivaretas både gjennom styring og ledelse, særskilt innen HRM funksjoner er det oppgaver som kan ivaretas ved systemer og rutiner eller ved den enkelte leder (Døving og Nordhaug 2010: 254). På denne måten kan styring og ledelse være substitutter. Byrkjeflot (red.) (1997) og Røvik (2007) har pekt nettopp på en slik utvikling gjennom NPM, en større formalisering og dreining mot styring som erstatter ledelsesfunksjoner. Jeg hevder å finne denne dynamikken ved at ledere på mellomleder- og førstelinjeledernivå, indikerer at de ønsker å lede, men ender opp med å styre (Jf. prioritering og tidsbruk lederroller)

Når man kobler dette opp mot økning i byråkratisering som mellomlinjeledere og førstelinjeledere indikerer veldig sterkt for de siste 5 år, finner vi her en tydelig sammenheng på hvorfor prioritering og tidsbruk ikke samstemmer. Det styrker antagelsen når mellomledere og førstelinjeledere også scorer nesten like høyt på delegering av dokumentasjon og rapportering, som topplederne i undersøkelsen (se vedlegg 3). Hadde det vært en lav indikasjon på delegering av oppgaver knyttet til styring, kunne man argumentert for at det handlet mer om prioritering, enn om formalisering, men dette synes ikke å være tilfelle i denne undersøkelsen. Det finnes mange variabler som kan påvirke disse resultatene, og funn her kan følgelig være spuriøse. Lederne i undersøkelsen ga også et tydelig uttrykk for at

økonomiske insentiver og målstyring var ofte mer styrende verdier enn de som var formulert i verdidokumentet.

Det kan være svært om mellemlider at holde fokus på ledelsesprosessen hvis grundlaget for allokering af ressourcer ovenfra er basert på kvantitative outputmål, som egentlig ikke tager hensyn til den intrene proces. Flere interviewpersoner nævner, at der hele tiden tænkes i økonomi. Det kan opfattes som en kontrast til at udøve ledelse, hvor man ønsker at inspirere og motvere sine medarbeidere til at tage indflydelse i forhold til faglige diskussioner, som er grundlæggende principper fra transformel ledelse. (Meier mfl 2009: 20)

Det hjelper lite med verdier som sympatiserer for en ideell modell, om det i praksis er andre verdier som setter agendaen for lederpraksis.

6.6.2 Dynamikk B: Konkurrerende

En annen dynamikk som har gitt tydelig utslag er den konkurrerende dynamikken mellom handlingssystemene. Både i parameter 1 og 2 kom det veldig tydelige utslag for at ledere hadde en orientering mot mye ledelse og mye styring. Dette er en trend som har tiltatt gjennom det siste tiåret, katalysert gjennom NPM med utslag særlig på HR-feltet (Døving og Nordhaug 2010: 270) Det har vært en økende formalisering i form av regler og prosedyrer, og kvalitetskontroll og rapportering på mellomleder- og førstelinjeledernivå. Hvis denne økningen i styringsmekanismer utelukkende virket erstattende, ville man forvente at de ville indikere for lav grad av rom for å utøve ledelse. Tvert imot ser vi at lederne i undersøkelsen svarer jevnt høyt på dette spørsmålet, og opplever rom for ledelse også på mellomleder og førstelinjeledernivå (se tabell 16). Den samme bekreftelsen får man også gjennom scoringen på lederroller, der integratortrollen både har høyest prioritering og høyest tidsbruk på alle ledernivåer, foruten toppledere.

En tredje dimensjon virker å konkurrere ut både det *personorienterte* og det *systemorienterte* for topplederne, nemlig det *verdiorienterte/ institusjonelle* - ansvaret for helhet og legitimitet. Askeland (2015) argumenterer for at legitimitet rundt en virksomhets eksistensberettigelse er en dynamikk som slår inn særlig i ideelle og diakonale virksomheter. Det var et veldig tydelig utslag om denne rollen blant topplederne i undersøkelsen, som en ivaretaker av helhet, en representant for det overordnede ansvar for ytelsen og resultatene av en organisasjon eller organisasjonsenhet. I denne undersøkelsen er det ikke gjort målinger som knyttet dette opp mot ideelle eller diakonale virksomheter. Utvalget kan ikke knytte det på en særlig måte til

ideelle og diakonale virksomheters krav om legitimitet. Jeg mener dog det er grunnlag for å se indikatorer som vitner om tilstedeværelsen av en institusjonell rolle, og slik bygger opp om hypotesen rundt den institusjonelle lederrollen. Rammebetingelsene for ledere viser hvordan dynamikken mellom ledelse og styring er forskjellig på de ulike ledernivåene.

6.6.3 Dynamikk C: Betingende

Innledningsvis omtaler jeg styring og ledelse som to diametralt forskjellige handlingssystemer, men finner at de står de på samme tid i et uløselig symbiotisk forhold. “Lederskap er preget av dyp og motsetningsfylt avhengighet. Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal, og ledelse uten styring kommer ingen vei.” (Sørhaug 2010: 71). Indikatorer i undersøkelsen på at dynamikken mellom ledelse og styring er betingende, kan vi finne tildels i parameter 1 og tydelig i parameter 2. I parameter 1 som omhandler lederroller, ser man en jevnt over tydelig orientering mot de to rollene integrator og dirigent. Dette kan tyde på at lederne opplever å finne sine viktigste verktøy identifisert i rollene som i størst grad representerer ledelse og styring. Det er nærliggende å tenke at dette er roller og funksjoner som komplementerer hverandre, og slik også virker betingende.

Ledelse uten styring er blind, mens styring uten ledelse er tom. Begge deler er fortrenghninger som kan resultere i absurde former for lederskap. Isolert fra hverandre er de to aspektene ved lederskap egentlig uten legitimitet (Sørhaug 2010: 72)

I parameter 2 ser man at funksjoner knyttet til det personorienterte og det systemorienterte scorer veldig jevnt på nesten samtlige dimensjoner knyttet til den skjematiske inndelingen. Tilsynelatende motstridende funksjoner vektes jevnt over veldig likt, og kan indikere at det finnes en vekselvirkning som både skaper retning (ledelse) og fremdrift (styring).

En oppsummering blir dermed at alle dimensjonene er konkurrerende, mange virker å være betingende, men det finnes også eksempler på dynamikker som virker erstattende.

6.7 Ledelse som fenomen

Lederverktøy blir som ofte inndelt i to handlingssystemer, styring og ledelse. Dette kan gi inntrykk av ledelse som todimensjonal, en øvelse i å balansere to sider av samme mynt. Virkeligheten synes å vise at ledelse i praksis er et mye mer komplekst fenomen. Både oppgaver og funksjoner kan være preget av ledelse og styring på samme tid.

“Different aspects and functions of managing might as well be seen as blended together rather than distinctly separable” (Mintzberg 2009: 44).

At skillet mellom ulike ledelsesaktiviteter og lederroller er tydeligere i teori enn praksis understøttes av forskning utført av Mintzberg i nyere tid: "it may be easy to separate these roles conceptually, but that does not mean they can always be distinguished behaviorally." (Mintzberg, 2009: 91). Dette skyldes at roller utøves samtidig, de overlapper eller flyter over i hverandre. Derfor krever ledelse det han kaller "integrating on the run" (Mintzberg 2009: 217). Lederstudier har blitt utført i stort omfang, og finner stadig nye dynamikker som påvirker og preger lederpraksis. I denne oppgaven er noen av disse studiene representert.

Askeland opererer med aksene oppgave - relasjon og internt - eksternt, Strand intern orientering - ekstern orientering og mye formalisering - lite formalisering, Quinn har fleksibilitet - kontroll og intern orientering - ekstern orientering. Disse er overlappende kategorier, men viser at det ulike dynamikker man forsøker å forstå lederpraksis innenfor.

Organisasjonen kan komme i en klemme mellom å ha orden uten retning og retning uten orden. Siden ledelse består i å være personlig garantist for en organisasjons orden og retning (Sørhaug 2004), innebærer slike klemmer at organisasjonen befinner seg i et ubehagelig spenn mellom angst for å være ute av ledelse og frykt for å bli lammet av styring (Sørhaug 2010: 73)

Askeland introduserte en ny dimensjon til sin modell, den institusjonelle leder. Dette er anerkjennelsen av enda en dimensjon, som er løsrevet som en egen funksjon. Askeland gjenkjente at særskilt ideelle virksomheter møter et krav om legitimitet, som fordrer en overgripende, helhetlig institusjonell rolle og funksjon. Det tillegger forståelsen om ledelse enda et lag, og gjør systematisk tenkning om ledelse enda mer kompleks. Det håndpåkkelig at ledere befinner seg i ett *krysspress*, og må bære mange hatter i ulike roller.

I prinsippet skal ledelse befinne seg i et krysspress. Lederansvar går både oppover og nedover. Det beveger seg både vertikalt og horisontalt. I noen situasjoner skal lederskapet harmonisere interesseforhold så godt det kan, men ledelse i seg selv er slett ikke en harmonisk virksomhet. Lederskap skal representere eier- og kapitalinteresser nedover og organisatoriske og ansattes interesser oppover (Sørhaug 2010: 85)

Hvordan et slikt krysspress gir seg til uttrykk, og hvilke konsekvenser det får lederpraksis har vi fått flere eksempler på i oppgaven. Ledelse som fenomen opptrer forskjellig på ulike ledernivåer, og bekrefter hvordan rammebetingelser legger føringer for ledelse i praksis.

7.0 Oppsummering

Avslutningsvis ønsker jeg å presentere de viktigste funnene gjort i oppgaven, og forsøke å komme til en konklusjon av problemstillingen. Helt til slutt vil jeg ta frem de områdene hvor det fantes spennende data, men hvor det er vanskelig kunne fastslå kausalitet på grunn av den kvantitative metodens begrensninger.

7.1 Oppsummering av funn

Resultatene systematiseres i forhold til de 3 parameter som har vært gjenstand for analyse og drøfting i oppgaven:

Parameter 1 ga høyt utslag på rollene dirigent og integrator, og gir en av flere indikatorer på et sterkt press både på styring og ledelse i lederhverdagen (krysspress).

Det kom også frem at forholdet mellom lederes ideal (prioritering) og praksis (tidsbruk) ikke var samstemt. Toppledere var eneste ledernivå som viste stor grad av stringens mellom prioritering og tidsbruk. På mellomleder og førstelinjenivå var det den mer styrende rollen dirigent, som i praksis krevde mer plass enn den mer foretrukne institusjonelle rollen.

Disse resultatene viser hvordan rammebetingelser spiller en faktor for ledelse i praksis.

Unntaket er topledere, som scoret høyest på den institusjonelle lederrollen, og bidrar slik til å bygge legitimitet rundt Askelands hypotese om en unik rollefunksjon som ivare tarer av helhet og meningsforvalter.

Parameter 2 kommer ut med samme indikasjon som parameter 1- en sterk orientering mot både ledelse og styring. Verdiorienteringen som ligger til grunn for Strand sin kategorisering, viste en sterk verdi orientering både mot ledelse og styring, og underbygger dermed at dette synes å være en dimensjon ledere generelt opplever i sitt daglige virke.

Parameter 3 viste en nyansering i forhold til press på styring og ledelse, der toplederne i undersøkelsen indikerer mindre press på styring enn de lavere nivåene. Dette underbygges av resultater fra spørsmål om byråkratisering, hvor de lavere nivåer indikerte mye sterkere for en økning i administrasjon og formalisering enn topledere.

Selv om data fra undersøkelsen peker i retning av økt administrativt press, og stor grad av styring i hverdagen, ble det fortsatt opplevd stort handlingsrom til å utøve ledelse.

Undersøkelsen avslørte et mer nyansert forhold mellom styring og ledelse enn det som var antagelsen og hypotese grunnlaget for oppgaven. Forholdet mellom styring og ledelse kan fungere erstattende, betingende og konkurrerende. Motsetningsforholdet mellom disse handlingssystemene er tydeligere oppstykket i teori, enn det fremstår i praksis.

7.2 Forslag til videre forskning

Det kom frem noen data i undersøkelsen, hvor det ikke var mulig å si noe om årsakssammenheng på grunn av den kvantitative metodens begrensninger.

Den første tingen var førstelinjelederens sterke orientering mot den institusjonelle rollen. Som laveste ledernivå, scoret de nest etter toppledere på denne rollen i parameter 1 og scorer nest etter topplederne på *jeg bruker mer tid på å promotere innovative løsninger og ideer mer enn å videreutvikle en delt visjon* i parameter 3. Førstelinjelederne hadde ikke mulighet i samme grad til å praktisere denne rollen i praksis i forhold til toppledere. Men vi så at de brukte mer tid på den institusjonelle rollen, enn den mer prioriterte mellommannrollen. *Hvorfor* de er så sterkt orientert mot den institusjonelle rollen, kunne kvalitative studier utdypet videre.

Det andre er hvordan de lavere ledernivå i undersøkelsen var mer verdistyrkt i forhold til sine lederroller enn toppledere. Det er naturlig å tenke at siden verdiformidlingen går fra de øverste nivåene og nedover, burde verdiorienteringen også være sterkest på de øverste ledernivåene. Her er det en diskrepans, ved at toppledere scorer høyt på institusjonell ledelse, men er mindre verdistyrkt enn ledere på lavere nivå. Dette er også noe som måtte undersøkes med kvalitativ tilnærming, for å finne årsakssammenheng.

Det siste er topplederens sterke orientering mot den institusjonelle lederrollen. Askeland peker på at denne rollen katalyseres i ideelle og diakonale virksomheter behov for å forsvare sitt eksistensgrunnlag (legitimitet). I denne undersøkelsen er det uvisst hvilken virksomhet topplederne stammer fra, men disse scorer like fullt stabilt høyt på den institusjonelle lederrollen. Det bevitner tilstedeværelsen av en slik tilnærming på toppledernivå, uten at det finnes en klar årsakssammenheng. Her kunne også en kvalitativ tilnærming utdype funnene i undersøkelsen, og utvide forståelsen av ledelse i praksis.

7.3 Konklusjon

Oppgaven har prøvd å finne ut noe om hvordan ledelse og styring preger lederpraksis, og hvordan denne dynamikken gir seg til uttrykk. Ladegård og Vabo (2010) hevder det er økt trykk på både ledelse og styring i nyere tid som en følge av NPM. Flere data i denne

undersøkelsen peker i samme retning, men hypotesen om at administrasjon/ styring går på bekostning av ledelse kan ikke entydig bekreftes. Resultater i oppgaven peker mer i retning av *ulike* dynamikker som opptrer mellom disse handlingssystemene. Lederpraksis fremstår som en kompleks prosess, hvor lederen balanserer ulike funksjoner og verdier simultant, og gir mer inntrykk av konstant glidende overganger enn klart definerte roller som enkelt lar seg konseptualisere teoretisk. Fenomenet ledelse lar seg derfor vanskelig fange i den type dikotomi min hypotese tok utgangspunkt i, men virker å være som hammer og spiker i hånden på lederen. At styring kan fortrenge ledelse, slik (Byrkjeflot 1997) og Røvik (2007) også hevder, virker absolutt å forkomme på ulike måter. Slik kan hypotesen delvis bekreftes, men like fullt avkreftes i lys av hvordan forholdet like gjerne kan virke *konkurrerende* og *betingende*. Ledelse fremstår både komplekst og paradoksalt, som et fenomen som er kontekstavhengig, og som kanskje best lar seg studere i den konteksten der det naturlig utfolder seg.

..

8.0 Litteraturliste:

- Adizes, I. (1980). *Ledelsens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget.
- Angell, O. H. (2010). *Leiarar og leiarroller i den lokale kyrkja: diakonen som leiar i kyrkjelyden*. Upublisert manuskript.
- Arman, R., Dellve, L., Wikstrøm, E. & Tørnstrøm, L.(2009). What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management*, 17(6), 718-729.
- Askeland, H. (2009). *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner*. Notat. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Askeland, H. (2015, under utgivelse). Managerial practice in faith-based welfare organizations. Akseptert for publisering i *Nordic Journal for Religion and Society*.
- Askeland, Harald. 2014(b). *Prosjektnotat Lederrollen OG ledelse i praksis*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Askeland, H. (2015). *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*. Oslo. Diakonhjemmet. Høgskole. Upublisert rapport.
- Askeland, H. (2011). What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice. *Diaconia: Journal for the Study of Christian Social Practice*, 2(2), 145-169.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership. Theory, reseach, and managerial application* (3.utg.). New York/London: The Free Press/ Collier Macmillan Publishers.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership*. (4. utg.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (2010). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I: Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 73- 87). Oslo: Gyldendal.
- Bordens, K. S. & Abbott, B. B. (2008). *Research Design and Methods. A process approach*. (4.utg.). McGraw-Hill.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2010). Omforming av ledelse og styring i offentlig og privat virksomhet. I Ladegård, G. & Vabo, S. I. (Red.), *Ledelse og styring* (s. 221- 236). Oslo: Fagbokforlaget.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J. & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership. Creating Values in Organizations*. Cheltenham, UK.
- DeFacto (2000). Evaluering av bestiller/utfører-modellen i Bergen
- Fimreite, A.L., Flo, Y. & Tranvik, T. (2002) *Lokalt handlingsrom og nasjonal integrasjon. Kommunalideologiske brytninger i Norge i et historisk perspektiv*. (Makt og demokratiutredningens rapportserie 50/ 2002). Oslo: Makt og demokratiutredningen.
- Falkenberg, G. (2006). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Oslo: Fafo.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlag.
- Byrkjeflot, H. (2008). *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Bergen: Rapport til Kommunenes Sentralforbund, KS.
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet*. Oslo. Bedriftsøkonomenes Forlag.

- Hart, L. S. & Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEO's Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46(5), 543- 574.
- Hegland, T. J. (1970). Byråkratiet- egenskaber og problemer. *Ledelse og Erhvervsøkonomi/ Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/ Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 34, 101- 114.
- Jacobsen, I. J. & Thorsvik, J. (2007.). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (2. utg.). Bergen: Forlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (2.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P.A & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.) Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, Å. & Døving, E. (2010). Ledelse og styring i organisasjonsteoriens klassikere. I Ladegård, G.& Vabo, S. I. (Red.), *Ledelse og styring* (s. 53- 68). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J.P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Harvard: A Harvard Business Review Book.
- Kotter, J. P. & Whitehead, L. A. (2010). *Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down*. Harvard Business Review Press.
- Ladegård, G. (2011). Ledelse og styring: "both sides, now". *Magma*, 1, 23- 31.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring: teoretisk rammeverk. I Ladegård, G. & Vabo, S. I. (Red.), *Ledelse og styring* (s. 15-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø.L. (Red.). (2010). *Perspektiver på ledelse*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meier, N., Nielsen, J. F. & Madsen, M. T. (2009). Forskningsbaseret papir til præsentation på konferencen "Nye tider, nye udfordringer", arrangert av Det Danske Ledelsesakademi.

Hentet fra: <http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/2009/papers2009/New%20public%20middle-management.pdf>

Mintzberg, H. (1973). *The nature for managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1994). *Rounding out the Manager`s job*: USA: Sloan Management Review.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. U.K.: Prentice Hall.

Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63-85.

Quinn, R. E & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Rambøll (2013) *Er organisasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse?* Hentet fra http://www.ks.no/PageFiles/50566/Endelig%20rapport%20Ramb%c3%b8ll_siste.pdf

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Mathiesen, S. B. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets Organisasjon* (2.utg.). Oslo, Universitetsforlaget.

Schmid, H. (2010). Organizational change in human service organizations. I Hasenfeld, Y. (Red.), *Human services as complex organizations* (2. utg.), (s. 455-479). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper and row. New york.

Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller* (Masteroppgave). Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.

Stewart R. (1982). *Choices for the manager*. Englewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg.). Bergen. Fagbokforlaget.

Sørhaug, T. (2010). Lederskap: Mellom ledelse og styring. I Ladegård, G. & Vabo, S. I. (Red.), *Ledelse og styring* (s. 71- 87). Oslo: Fagbokforlaget.

Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*. *Journal of Management studies*, 43(7), 1437-1461.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (4.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Vabo, S. I. (2001). *Koordinering og politisk styring. En studie av nye organisasjonsløsninger i norske kommuner* (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo, Institutt for statsvitenskap, Oslo.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

9.0 Vedlegg

1. Infoskriv/ forespørsel om deltakelse i studien
2. Spørreskjema
3. Tabelldelegering

Vedlegg 1- Infoskriv

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole
Postboks 184 Vinderen
0319 Oslo

Tlf.: 22 96 3712. Mobil: 957 56 083

Oslo, høsten 2014

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 ledes bidrag i verdiarbeid i ulike virksomheter. De siste 5 år 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 med studenter, som skal skrive masteroppgave, utviklet en spørreskjemaundersøkelse som særlig fokuserer på ledes jobb, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere lederrollen. Ambisjonen er å utvikle et skjema som kan anvendes i ulike sammenhenger, men med en særlig interesse for ledelse i offentlig og ideell virksomhet.

I de reformer og endringsprosesser som finner sted i offentlig og ideell virksomhet har ledere hatt en sentral og kritisk rolle. Ikke minst synes spørsmålene om innsikten i lederrollen og personlig lederskap, samt verdigrunnlaget for denne type virksomheter, å ha fått fornyet interesse. I denne sammenheng er forskningsbasert kunnskap om ledelse og lederroller i spesialiserte sektorer av stor viktighet både for utdanningen av ledere og som innspill til ledelsesfaget mer generelt.

Derfor håper vi at du vil ta deg tid til å bruke noe tid på det vedlagte spørreskjemaet.

Det er en ambisjon for høgskolen å bidra til forskningsbasert undervisning og studentinvolvering i forskning. I et samarbeid med et utvalg studenter blir det derfor sendt ut et spørreskjema til ledere i ulike sektorer. Materialet fra disse undersøkelsene vil bli sammenholdt, samtidig som studentene ut fra sin egen spørsmålsstilling har utviklet egne spørsmål. Mesteparten av spørsmålene er derfor felles for ulike grupper ledere, mens det også i hver enkelt studie er enkelte spørsmålsstillinger som berører særlige temaer og er særlig sektororientert.

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. At ditt spørreskjema er markert med et nummer er kun av hensyn til eventuell purring, og vil ikke bli registrert sammen med data.

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

Vedlegg 2 - Fullstendig spørreundersøkelse

1. LEDELSE I PRAKSIS 2014

Bakgrunnsopplysninger om deg:

1. Din alder:

.....

2. Kjønn

- Kvinne
- Mann

Bakgrunnsspørsmål om utdanning

3. Vær vennlig å krysse av for ditt høyeste fullførte utdanningsnivå:

- 1) Realskole / ungdomsskole
- 2) Gymnas / videregående skole
- 3) Yrkesskole / fagbrev
- 4) Høgskole/universitet bachelorgrad (lavere grad)
- 5) Høgskole/universitet høyere grad

4. Vær vennlig å krysse av for viktigste fagområde innen din utdanning:

- 1) Ingeniørfag, teknologifag eller håndverksfag
- 2) Juss
- 3) Realfag eller naturfag
- 4) Helse-, sosial og omsorgsfag
- 5) Økonomi og administrasjon
- 6) Psykologi og samfunnsfag

- 7) Humaniora

2 Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling

5. Hvilken type virksomhet er du leder i:

- 1) Statlig forvaltningsenhet/etat
- 2) Fylkeskommunal forvaltningsenhet/etat
- 3) Kommunal forvaltningsenhet/etat
- 4) Heleid statlig/fylkeskommunalt/kommunalt selskap
- 5) Aksjeselskap med både offentlige og private eiere
- 6) Medlemsorganisasjon (forening)/interesseorganisasjon
- 7) Stiftelse eller ideelt aksjeselskap innen frivillig/sivil sektor
- 8) Kirkesamfunn/trossamfunn

6. Hvilken kategori lederstilling passer best for din lederjobb:

- 1) Toppleder/daglig leder i virksomheten (Nivå 1)
- 2) Leder for stabsenhet som rapporterer direkte til toppleder (Nivå 2)
- 3) Mellomleder som rapporterer direkte til toppleder/daglig leder (Nivå 3)
- 4) Mellomleder som ikke rapporterer direkte til toppleder/daglig leder (Nivå4)
- 5) Førstelinjeleder eller operativ leder (Nivå 5)

7. Hvor mange ledernivåer er det i din virksomhet?

.....

8. Hvilket nivå er du selv leder på:

.....

9. Hvor mange ansatte er det i din egen enhet eller i enheter som du har lederansvar for? Totalt i antall årsverk:.....

10. Totalt i antall personer ansatt:

.....

11. Hvor mange år har du vært leder i den stilling du nå innehar?

.....

12. I hvor mange år har du vært leder totalt, dersom du har hatt annen lederstilling tidligere?

.....

13. Omtrent hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke?

.....

14. Omtrent hvor mange timer av din arbeidstid går med til møter per uke?

.....

Konkrete spørsmål om din nåværende lederstilling

15. Total budsjetttramme som du har ansvar for

.....

16. Dersom du er leder for flere enheter, med egen leder som rapporterer til deg, hvor mange enheter er du leder for?

17. I hvilken grad er virksomheten samlet på et geografisk sted (f eks i en bygning) eller spredt på flere geografiske steder?

- 1) Samlet lokalisering (i samme gang, etasje eller bygg)
- 2) Spredt på flere bygg eller steder

18. Dersom enheten er spredt på flere lokaliteter, hvor mange lokaliteter finnes?

Delegering og Handlingsrom:

19. I hvilken grad er du delegert ansvar på følgende områder:	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
1) Økonomi og budsjett					
2) Personalansvar (f eks tilsetting osv)					
3) Faglig ansvar					

20. I hvilken grad delegerer du oppgaver til dine ledere/ansatte?	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
1) Rapportering					
2) Dokumentasjon					
3) Lønn og timeregistrering					
4) Oppgaver knyttet til sykefravær					
5) Faglig ledelse					
6) Strategiarbeid					
7) Økonomiske oppgaver					
8) Planleggingsarbeid					

21. Er slik delegasjon formulert i eget delegasjonsreglement?

- Til deg selv fra overordnet
- Fra deg selv til underordnet

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

22. I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom myndighet og ansvar?					
1) 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?					
2) I hvilken grad er det sannsynlig at du har søkt en annen jobb i løpet av de neste 2-3 årene?					

23. På hvilke områder har du handlingsrom?

.....

24. På hvilke områder har du lite\begrenset handlingsrom?

.....

Ulike lederoppgaver og lederprofil:

Nedenfor følger noen generelle utsagn om ulike funksjoner for en leder (viktighet og tidsbruk)

25.Som leder opplever jeg at det viktigste er å:	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
1) fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis	1	2	3	4	5
2) tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov					
3) overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig					
4) skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten					
5) bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater	1	2	3	4	5
6) bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter					
7) sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterlevs i det daglige virke					
8) koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen					
9) bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen	1	2	3	4	5
10) lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats					
11) støtte, utvikle og motivere medarbeidere					
12) bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte					
13) representere utad,					
14) etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet					
15)bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov					
16) være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører					
26. Eventuelle andre sentrale oppgaver:					

--	--	--	--	--	--

27. Som leder opplever jeg at jeg bruker mest tid på:...	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
1) fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis 2) tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov 3) overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig 4) skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten	1	2	3	4	5
5) bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater 6) bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter 7) sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke 8) koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen	1	2	3	4	5
9) bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen 10) lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats 11) støtte, utvikle og motivere medarbeidere 12) bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte	1	2	3	4	5
13) representere utad, 14) etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet 15) bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov 16) være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører					
28. Eventuelle andre sentrale oppgaver:					

Lederprofil:

Hvilket utsagn beskriver din lederhverdag best:

29. Utsagn:

- Jeg bruker mest tid på å utvikle visjon, strategier og mål
- Jeg bruker mest tid på planlegging og budsjettering

30. Utsagn:

- Jeg bruker mest tid på å samkjøre personal og andre aktører i organisasjonen, slik at de jobber mot samme mål
- Jeg bruker mest tid på å utvikle systemer, skaffe personell og organisering knyttet til dette

31. Utsagn:

- Jeg bruker mest tid på å motivere og inspirere medarbeidere
- Jeg bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning

Nedenfor følger noen generelle utsagn om tidsbruk og prioritering av ulike funksjoner for en leder som vi ber deg ta stilling til på en skal fra 1-5, der 1 passer svært lite og 5 passer svært bra

32) Ranger følgende utsagn i forhold til din lederhverdag:

	1 passer svært bra	2	3	4	5 Passer svært dårlig
1) Jeg bruker mer tid på utvikling av visjon og nettverks bygging, enn å håndheve den daglige driften					
2) Jeg er mer team orientert enn mål orientert					
3) Jeg bruker mer tid på å promotere innovative løsninger og ideer mer enn å videre utvikle en delt visjon					
4) Jeg vil beskrive mitt arbeid som mer operasjonelt enn strategisk					
5) Jeg bruker mer tid på planlegging enn etablering av internt nettverk i organisasjonen					
6) Jeg er mer opptatt av å skape stabilitet enn å fasilitere endring					
7) Mitt arbeid konsentrer seg mer om det som er "her og nå" enn det som er fremtidsrettet					
8) Mitt arbeid knyttet til medarbeidere er mer knyttet til kontroll og rapportering enn bemyndiggjøring					

Hvis du har vært leder i 5år eller mer:

33. Har det i løpet av de siste 5 år skjedd en endring i forhold til følgende forhold:

	1 I svært stor grad	2	3	4	5 I svært liten grad
1) Antall regler og prosedyrer øker					
2) Avstanden mellom leder og ansatt øker					
3) Kvalitetskontroll og rapportering øker					
4) Fokus på budsjett og resultat øker					
5) Avstanden mellom mandat og ansvar øker					

Kontaktmønster i forhold til andre personer og instanser:

34. Hvordan forgår kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder?	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
1) Personlig møte					
2) Felles møter, eks ledermøte					
3) Telefon					

4) SMS					
5) Mail					

35. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deg og de du leder?	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
1) Personlig møte					
2) Felles møter, eks ledermøte					
3) Telefon					
4) SMS					
5) Mail					

Verdier:

36. Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?

- Ja
- Nei

37. Kan du oppgi de verdier som er formulert?

.....

38. Etter din mening, er det andre verdier som i realiteten er styrende for din organisasjon enn de som er formulert i verdigrunnlaget?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

39. Hvis ja, hvilke andre verdier mener du er styrende for din organisasjon?

.....

40. I hvilken grad anser du verdiene som:	1 Ikke i det hele tatt	2	3	4	5 I svært stor grad
1) Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet					
2) Styrende for det daglige arbeidet					
3) Kjent og med oppslutning blant medarbeidere					

41. 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
1) Åpenhet og offentlig innsyn					
2) Habilitet					
3) Respekt					
4) Likebehandling					
5) Rettssikkerhet og god saksbehandling					
6) Fleksibilitet					
7) Individuell medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet					
8) Høy effektivitet og produktivitet					
9) Balansere ulike samfunnsinteresser					

4.

 5.

45. Hvilke av disse oppgavene er det som i realiteten tar det meste av din tid? Angi dem i den rekkefølge som tar mest tid (den mest tidkrevende først)

1.

 2.

 3.

 4.

 5.

Individuelle studentspørsmål

Tusen takk for hjelpen!

Vedlegg 3: Tabell Delegering

Høy score indikerer **høy grad** av delegering, **lav score** indikerer **lavere grad** av delegering:

Lederstilling/ nivå:	Rapportering	Dokumentasjon	Lønn og timeregistrering	sykefravær	Faglige avgjørelser og fagutvikling	Faglig ledelse	Strategi arbeid	Økonomiske oppgaver	Planleggings arbeid
Toppleder	3,4	3,3	3,5	3,2	3,4	3,4	2,4	2,5	3,3
Leder for stabsenhet	3,3	2,8	3	3,3	4,0	3,8	3,0	3,8	3,5
Mellomleder (Nivå 3)	3,3	3,5	3,3	2,5	3,6	2,9	2,7	2,6	3,4
Mellomleder: (Nivå 4)	3,2	3,8	2,1	1,8	3,4	3,3	2,2	1,8	2,6
Førstelinjleder eller operativ leder	2,6	3,2	2,4	1,7	3,2	2,5	2,3	1,6	2,5

