



I hvilken grad eksisterer det gap mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse, og hva kan forklare forskjellene?

En studie av kommunale ledes ønskede og faktiske rolleutøvelse, samt deres forståelse av egen organisasjon.

Øyvind Bjølverud

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Veileder: Harald Askeland

Antall ord: 22686

2. mai 2014

Forord

Høsten 2010 startet jeg på masterstudiet i Verdibasert ledelse på Diakonhjemmet høyskole i Oslo. Det har vært 4 innholdsrike år, som har gitt meg mange nye perspektiver på utøvelsen av egen lederrolle, så vel som forståelsen av faget. Det har vært en krevende tid preget av parallelt fokus på familie, arbeid og skole, noe som til tider har vært både krevende og frustrerende, med et visst preg av tanker som «hvorfor var jeg så dum at jeg utsetter meg for dette». Men mest av alt sitter jeg nå igjen med følelsen av mestring, og den gode følelsen av å ha tilegnet meg kunnskap som kan brukes i min lederhverdag, for å ikke snakke om livet generelt.

Det er selvfølgelig mange som fortjener en stor takk for sine innspill og bidrag for å ferdigstille denne masteroppgaven. Først vil jeg takke min veileder Harald Askeland for kyndig og god veiledning gjennom studiene og som jeg også har fått gleden av å samarbeide noe med gjennom et annet (hans) prosjekt. Takk også til de andre lærerne og veilederne på Diakonhjemmet høyskole, som jeg oppfatter som dyktige i sine fag, flinke til å formidle kunnskap til et bredt utvalg studenter med forskjellig bakgrunn, og ikke minst deres opptatthet av å ta vare på oss studenter, ved blant annet gode samtaler over en middag på Mistral.

Videre vil jeg få takke rådmennene og deres medarbeidere som har gitt meg tillatelse og avsatt tid til å gjennomføre undersøkelsen i deres kommuner.

Jeg vil også få takke min leder på Røysumtunet hvor jeg jobber, Erik Nordengen, for støtte på alle måter. Uten så stor velvillighet fra arbeidsgiver om å satse på utdanning av sine ledere, ville det ikke vært mulig å gjennomføre studiet. Takk også for støtten og dine bidrag og forståelse gjennom de tøffe periodene der ting har toppet seg.

Videre vil jeg takke min søster, Lene Birgitte Bjølverud-Rødningsby, som gjennom sin erfaring med selv å ha skrevet masteroppgave har vært til god støtte. Takk for din optimisme, hjelp til å få meg til å forstå strukturen i oppgaven, alle de gangene det har blitt borte for meg.

Til slutt vil jeg få takke familien min som har vist stor tålmodighet overfor mine mange og lange dager vekke fra dere. Min kone Elisabeth Oulie-Bjølveruds fortjener særlig stor takk for forståelsen og støtten og som utrettelig har vært der for våre barn, når jeg har skrevet oppgaven.

Gran, mai 2014
Øyvind Bjølverud

Sammendrag

Under mine år som student i verdibasert ledelse har jeg fått innsikt i mange ulike tilnærminger til begrepet ledelse. I løpet av min egen lederkarriere har jeg hatt mange positive og negative opplevelser i møte med lederrollen. Fra mitt ståsted har jeg pendlet mye frem og tilbake mellom ulike tilnærminger på hvordan jeg i min jobb kan utøve ledelse på en god måte som innfrir både egne og organisasjonens behov.

Tema for denne oppgaven er ledelse i praksis, med spesielt henblikk på hvilke faktorer som påvirker ønsket og faktisk lederrolleutøvelse. Med ledelse i praksis som utgangspunkt, benyttes både teori som er knyttet opp mot lederen som person og teori som ser på hvordan ledelse også påvirkes av konteksten den foregår innenfor. Fordi oppgaven har til hensikt å studere blant annet sammenhengen mellom organisasjonstyper og utøvelse av lederroller, tar oppgaven utgangspunkt i Torodd Strands modeller om lederroller og organisasjonsformer, samt relevant litteratur om ledelse i det offentlige generelt og i kommunesektoren spesielt.

Oppgaven belyser hvilke forskjeller man ser mellom ulike ledere, hva gjelder gap mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse.

Som forforståelse for undersøkelsen antok jeg at ønsket og faktisk rolleutøvelse er bevegelige faktorer som ville variere ut fra oppdelte kategorier etter personlige faktorer og trekk ved posisjonen, og at man dermed ville finne varierte rolleorienteringer. Ut fra valgt teori kunne man anta at rolleorienteringen i undersøkelsen ville helle mot en produsentorientert rolle, når man ser på lederroller knyttet opp mot organisasjonsform. Kommunene som er forskningsobjektene i oppgaven er av Torodd Strand karakterisert som typiske ekspertorganisasjoner, og den produsentorienterte rollen skulle dermed ha en fremtredende plass hos lederne.

Imidlertid viser analysen at produsentrollen skåret nest lavest av de fire rollene, noe som indikerer at sammenhengen mellom ekspertorganisasjonen og produsenten ikke fullt ut, i alle fall ikke gjennom vårt spørreskjema, ser ut til å stemme. Det er administrator- og integratorrollene som skårer høyest. Ønsket rolleutøvelse korrelerer ved ulike deler av både personlige faktorer og trekk ved posisjonen.

Undersøkelsen viser at det er relativt store forskjeller i hvordan lederrollen blir påvirket av både personlige faktorer og trekk ved posisjonen. Den ønskede lederrolleutøvelsen ser i

hovedsak ut være en bevegelig faktor som i stor grad påvirkes ut fra personlige faktorer, mens den faktiske utøvelse av lederrollen i større grad blir påvirket av trekk ved posisjonen. Det finnes imidlertid få tegn på at modellen som er anvendt er fullgod for å vurdere rolleorienteringen. Oppgaven har av-dekket store variasjoner i de ulike rollene, der man ser at det er *enkelte trekk* ved rollene som trigger, mer enn rollen i sin *helhet*.

Det en kan se i undersøkelsen er at ledernes ønsker er preget av å fremstå som ledere med relasjonelle trekk og ferdigheter, fremfor den produsent- eller entreprenørorienterte lederen. Dette ser ut til å kunne ha sammenheng med at de undersøkte kommunene er kategorisert som ekspertorganisasjoner, og dermed har medarbeidere som i større grad foretrekker autonomi i jobben, og dermed ønsker den relasjonsorienterte lederen velkommen.

Undersøkelsen viser også at organisasjonene som er studert, i høy grad er preget av en sektor som utøver mål og resultatorientert styring, som et synlig resultat av New Public Management regimet. Dette preger undersøkelsen blant annet ved at lederne i stor grad vektlegger å være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål. I den samlede målingen av alle lederne under ett, ser man at administrator- og særlig integratrorollen slo sterkt ut på måling av både faktisk og ønsket rolleutøvelsen. Dette kan tyde på, slik som også Grenstad og Strand påpeker i sine undersøkelser, og det kan virke som om generaliserte ideer om hva god ledelse er, erstatter modellens tanker om organisasjonsformenes påvirkningskraft på lederrollen.

Imidlertid viser undersøkelsen at organisasjonsoppfatningen ser ut til å spille en avgjørende rolle i det hele. Man ser at blant annet opplevelse av å lykkes med å nå sine mål og ønske om å bytte jobb avhenger sterkt av oppfatning av organisasjonsform. Enkelte organisasjonsoppfatninger virker besværlig for lederne. Dette gjelder i stor grad de som betegner sine organisasjoner som lite preget av ekspertorganisasjonen. Disse lederne oppgir i minst grad å lykkes med å nå sine mål og er i tillegg de som oppgir å ha nest størst ønske om å søke ny jobb.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
1 Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Struktur i oppgaven	9
2 Teoretisk ramme	10
2.1 Lederroller etter Torodd Strands modell	13
2.2 Organisasjonstyper etter Torodd Strands modell	16
2.3 Ledelse i de ulike organisasjonsformene.....	20
2.4 Ledelse i det offentlige	21
2.5 Ledelse i kommunesektoren	22
2.6 Lederroller og personlighet	23
2.7 Forventninger ut fra valgt teori.....	27
3 Metode	29
3.1 Valg av metode.....	30
3.2 Kvantitativ metode og valg av respondenter	31
3.2.1 Koding av lederrollene	32
3.3 utfordringer	37
3.4 Validitet og reliabilitet.....	38
3.4.1 Validitet.....	38
3.4.2 Reliabilitet	39
4 Funn og analyse	41
4.1 Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen ønsker å utøve lederrollen?	42
4.1.1 Ønsket lederrolleutøvelse – alle ledere sett under ett.....	42
4.1.2 Ønsket lederrolleutøvelse – personlige faktorer.....	49
4.1.3 Ønsket lederrolleutøvelse – trekk ved posisjonen.....	52

4.2	Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen faktisk utøver lederrollen?	54
4.2.1	Faktisk lederrolleutøvelse – alle ledere sett under ett	55
4.2.2	Faktisk lederrolleutøvelse – personlige faktorer	60
4.2.3	Faktisk lederrolleutøvelse – trekk ved posisjon	61
4.3	I hvilken grad finnes det forskjeller i oppfattelse av egne organisasjoner?.....	64
4.3.1	Oppfattelse av organisasjonsform som ekspertorganisasjon.....	65
4.3.2	I hvilken grad finnes det avvik mellom ønsket og faktisk lederrolle-utøvelse og i hvilken grad kan personlige faktorer eller trekk ved posisjonen skape eller hindre avvik?.	67
5	Drøfting.....	69
5.1	Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen ønsker å utøve lederrollen?	69
5.2	Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen faktisk utøver lederrollen?	73
5.3	I hvilken grad finnes det avvik mellom ønsket og faktisk lederrolle-utøvelse og i hvilken grad kan personlige faktorer eller trekk ved posisjonen skape eller hindre avvik?.	77
6	Konklusjon.....	81
	Forslag til videre forskning	83
	Litteraturliste	84
	Vedlegg 1 - Forskningsmodell.....	86
	Vedlegg 2 - Koding av ønsket rolleutøvelse	87
	Vedlegg 3 - Koding av faktisk rolleutøvelse	88
	Vedlegg 4 - Spørreskjema.....	89
	Vedlegg 5 - Ønsket lederrolleorientering - korrelasjonstest	100
	Vedlegg 6 - Faktisk lederrolleorientering - korrelasjonstest.....	101
	Vedlegg 7 – Retning fra faktisk til ønsket rolleorientering	102

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Under mine år som student i verdibasert ledelse har jeg fått innsikt i mange ulike tilnærminger til begrepet ledelse. I løpet av min egen lederkarriere har jeg hatt mange positive og negative opplevelser i møte med lederrollen. Fra mitt ståsted har jeg pendlet mye frem og tilbake mellom ulike tilnærminger på hvordan jeg i min jobb kan utøve ledelse på en god måte som innfrir både egne og organisasjonens behov.

Likeså har jeg snakket med andre ledere som også opplever lederrollen som spesiell og av og til krevende. Ledere har ulike arbeidsfelt og ulike medarbeidere, noe som nødvendigvis påvirker deres måte å lede på. Likedan har alle en rekke personlige faktorer som man spiller på og tar hensyn til. Ut fra egne erfaringer opplever jeg at den faktiske rolleutøvelsen ofte havner ett eller annet sted mellom mine egne ønsker og hva posisjonen eller organisasjonen krever.

Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvorvidt det er forskjeller i gapet mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse, og eventuelt hva det er som påvirker dette. Videre hadde det også vært interessant å se om store og små gap har noen konsekvens i for eksempel måloppnåelse.

Imidlertid dreier ikke oppgaven seg om hva god ledelse er, men om hvordan ledere i ulike konstellasjoner og kontekster leder, og hvordan de oppfatter sin egen plass og praksis i systemet de er en del av. Studien forsøker å danne et bilde av ledelse i praksis med hovedfokus på hvilke faktorer som ser ut til å påvirke lederrollen i ulike kommunale enheter og virksomhetsområder.

1.2 Problemstilling

Oppgaven søker å belyse hvilke forskjeller man ser mellom ulike ledere, hva gjelder gap mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse, samt hvordan de karakteriserer sine organisasjoner. Ut fra Torodd Strands modell om sammenhenger mellom lederroller og organisasjonsformer ønsker jeg å se på om avvik mellom noen av disse får konsekvenser i praksis.

Problemstillingen

I hvilken grad eksisterer det gap mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse, og hva kan forklare forskjellene?

Forskningsspørsmålene

1. Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen ønsker å utøve lederrollen?
2. Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen faktisk utøver sin lederrolle?
3. I hvilken grad finnes det avvik mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse og i hvilken grad kan personlige faktorer eller trekk ved posisjonen skape eller hindre avvik?

1.3 Struktur i oppgaven

Kapittel 1

Kapittel 1 inneholder bakgrunn for valg av tema og oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Kapittel 2

Kapittel 2 inneholder presentasjon av valgt teori. Teorien har hovedvekt på Torodd Strands modeller om lederroller og organisasjonsformer. Videre presenteres teori om ledelse i det offentlige generelt og i kommunene spesielt. Til slutt presenteres teori om roller på et personlig plan, for om mulig å forstå noe av kompleksiteten bak funnene. Sistnevnte lar seg ikke i oppgaven begrunne i stor grad, men er ment som supplement for forståelsen. Til slutt presenteres hva man kan forvente å finne i analysen ut fra disse teoriene.

Kapittel 3

Kapittel 3 er oppgavens metodedel, som redegjør for valg av metode, kodingen som ligger til grunn for spørreskjema, noe om hvilke utfordringer jeg har støtt på og til slutt en vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet.

Kapittel 4

Kapittel 4 er oppgavens analysedel som forsøker å belyse funnene ut fra valgte forskningsspørsmål. I tillegg vil jeg også peke på relevante funn i forhold til organisasjonsforståelse, som gir tillegg i forståelse om emnet.

Kapittel 5

Kapittel 5 er oppgavens drøftingsdel, som har til hensikt å se på funn fra analysen opp mot valgt teori, hva en kunne forvente å finne ut fra valgt teori, samt mulige andre forklaringer. Drøftingen følger forskningsspørsmålenes rekkefølge.

Kapittel 6

Kapittel 6 fremstiller en konklusjon over oppgaven som helhet og inneholder også forslag til videre forskning.

2 Teoretisk ramme

Tema for denne oppgaven er ledelse i praksis, med spesielt henblikk på hvilke faktorer som påvirker ønsket og faktisk lederrolleutøvelse. Som forforståelse er det dermed viktig at man også har noe forståelse i opprinnelsen av ledelsesfaget, samt ulike tradisjoner faget har.

Hele 25-30 % av alle som arbeider i Norge oppgir at de har oppgaver som innebærer å lede andres arbeid (Strand, 2007, s. 12). Dette er et godt eksempel på hvor vanskelig det er å tilnærme seg begrepet ledelse, uten å sette det i en kontekst. Ledelse foregår i ulike bransjer, sektorer, grupper, organisasjoner, innen frivillighetsarbeid og så videre.

Ledelse er et av de tema som er meget bredt forsket på og skrevet om. Dette gjør at man må ta noen valg om hvilken retning innenfor det teoretiske landskapet man skal forfølge. Mange teorier man kan studere er av en annen tidsepoke og både teoriene og organisasjonslivet er endret siden den gang. Teoriene som benyttes i denne oppgaven er teorier som har rot i dagens forståelse av ledelse.

Harald Askeland skriver i sin bok, *Ledelse og lederroller* om to hovedretninger i teorilitteraturen. Den ene tradisjonen legger vekt på lederen som person mens den andre tar utgangspunkt i faktorer som ligger utenfor lederens kontroll. Når det gjelder lederen som person, blir ledere sett på som en avgjørende faktor for å kunne forstå organisasjoners adferd og effektivitet. Hva gjelder de faktorene som ligger utenfor lederens kontroll, er det for eksempel konteksten, slik som *organisasjonen* som vil utforme lederrollen i større grad enn personens egenskaper (Askeland, 1998).

Gjestrud m. fler skriver i sin bok *Perspektiver på ledelse*, om opprinnelsen av lederskap. Det finnes flere ulike vinklinger på det hele. Ledelsesfaget er ikke begrenset til den vesteuropeiske litteraturen, men har interessert tenkere som Asok og Konfutse like mye som Aristoteles og Platon. Det finnes teorier som beskriver alt fra hvordan alle virveldyr i dyreriket ser ut til å utøve sosial organisering og lederskap, til teorier som knytter seg til personers dyder som grunnlag for lederskap og hvordan ulike kontekster ser ut til å ha betydning for utøvelse av lederskap (Gjestrud, Engetrøen, Stamsø & Martinsen, 2009).

I det engelske språket finner man ordet *leader* så tidlig som på 1300-tallet. Ordet lederskap finner man derimot ikke før første halvdel av 1800-tallet (Gjestrud et al., 2009, s. 35), noe som kan tyde på at lederskap og lederroller har blitt mer allment kjent og akseptert etter hvert

som tiden har gått. Ordet «leder» sier ikke særlig mye om innholdet i rollen, mens ordet «lederskap» synes noe mer opptatt av innholdet i funksjonen.

I klassisk gresk og latinsk litteratur, samt i Det gamle og Det nye testamentet finner man ledere som profeter, prester, høvdinger og konger, og om hvordan disse tjente som symboler, representanter og modeller for sine respektive folk.

Grekerne var tidlig ute med å klassifisere de lederegenskaper som måtte til for å være en heroisk leder. De mest kjente og betydningsfulle dydene var rettferdighet og dømmekraft (Agamemnon), visdom og rådgivning (Nestor), skarpsindighet og list (Odyssevs) og tapperhet og handlekraft (Akkilles). Aristoteles var på sin tid opptatt av å se på mangelen på dyder hos de som ville bli ledere. Han pekte på behovet for å utdanne unge til å bli ledere (Gjestrud et al., 2009).

Det finnes likeså et hav av litteratur som omhandler hva lederskapets betydning har for suksess. På den ene siden har man kritikere som anser lederskap for å være et ubrukelig begrep for å forstå sosial påvirkning, mens andre ser på lederskap mer som et interessant fenomen enn sannhet. De mest skeptiske ser på lederskap som noe som ofte krediteres for organisasjoners suksess, men i realiteten er mindre betydningsfull enn andre faktorer i organisasjonen (Gjestrud et al., 2009).

På en annen side har man forståelse av ledelse som betydningsfull for organisasjoners suksess, blant annet fordi det krever lederskap for å sette i gang både sosiale og politiske prosesser (Gjestrud et al., 2009, s. 30-31). Et eksempel som Gjestrud trekker frem er den sør-tyske bevegelsen fra 1500- til 1700-tallet som i og for seg ikke hadde noen formell og institusjonalisert leder, men som ble et uformelt og egalitært eksempel på lederskap. Lederskap har også blitt vurdert til å være den mest betydningsfulle faktoren for at organisasjoner skal oppnå suksess (Gjestrud et al., 2009).

Studier av lederskapets betydning har blitt kreditert så mye som 45 % av suksessfaktoren når det gjelder organisasjoners ytelse (Day & Lord, 1988). Denne studien undersøkte lederes ulikheter og effekten av lederskifter. Flere andre studier deler deres oppfatning, men med kanskje noe lavere grad av påvirkningsmulighet. Organisasjonstype er også et relevant aspekt ved vurdering av lederskapets betydning (Gjestrud et al., 2009).

I en grov skjematisk inndeling av hvordan lederskap er blitt oppfattet har Gjestrud m. fler kategorisert lederskap på denne måten:

Lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemte typer atferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene (Gjestrud et al., 2009, s. 36).

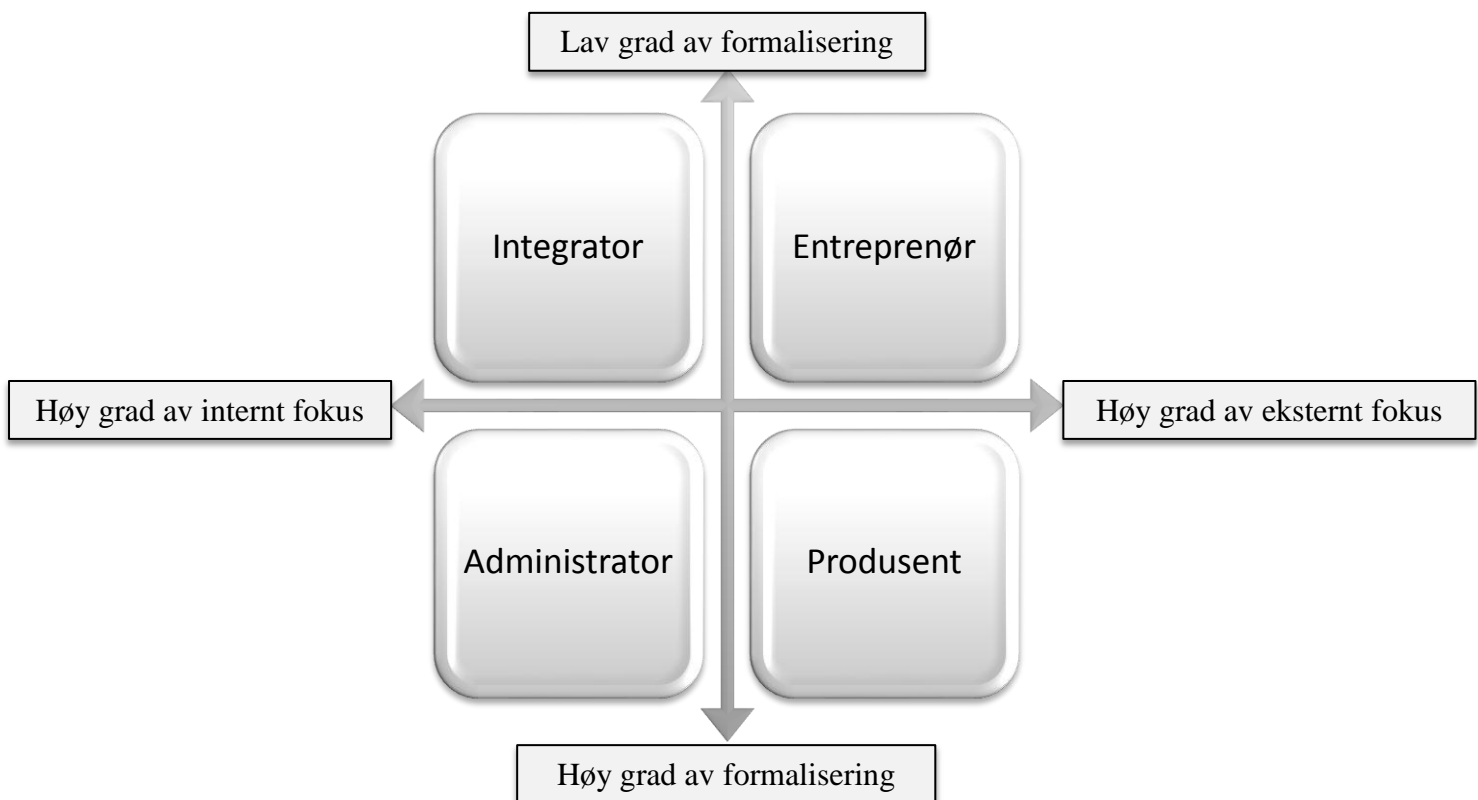
Med ledelse i praksis som utgangspunkt og problemstillingen som er formulert, har jeg valgt å benytte meg både av teori som er knyttet opp mot lederen som person og teori som ser på hvordan ledelse også påvirkes av konteksten den foregår innenfor.

2.1 Lederroller etter Torodd Strands modell

Fordi oppgaven har til hensikt å studere blant annet sammenhengen mellom organisasjonstyper og utøvelse av lederroller, tar oppgaven utgangspunkt i Torodd Strands modeller om lederroller.

Strands modell er inspirert og videreutviklet fra Adizes rollemodell som beskriver egenskaper og krav til de fire typiske lederrollene. Modellen peker på fire funksjoner som alle organisasjoner må fylle for å fungere optimalt (Adizes, 1995).

Ledere inngår som alle andre mennesker som sosiale aktører og utøver herunder ulike roller i de sosiale relasjonene. Lederroller er allikevel som regel basert på relativt sterke formelle posisjoner. Rollene preges av hele spennet mellom formell organisering og uformell samhandling. Torodd Strand benytter begreper om roller i organisasjoner som administratorer, produsenter, integratorer og entreprenører. Alle som utøver ledelse har disse fire elementene i sine roller, i større eller mindre grad. Avhengig av blant annet organisasjonens form og situasjon, samt lederens preferanser og egenskaper inntar man en eller flere av disse rollene. Rollene er imidlertid noe motstridende i sitt innhold og man kan derfor ikke fylle alle rollene til enhver tid (Strand, 2007).



Figur 2.1 - Lederroller

Lederrollene bygger på måling over to akser, grad av ekstern- kontra intern orientering, og grad av formalisering (høy/lav). Lederrollene kan således deles inn i fire kategorier. Disse fire rollene representerer/bestemmes ut fra innslagene av verdier på de to aksene, som vist i Figur 2.1. Ledere har ulik plassering på de to aksene og man kan på en slik måte karakterisere en leders rolle og orientering (Strand, 2007).

Administratorrollen

Administratoren har som oppgave å kjenne til og håndheve regler i organisasjonen. Man er opptatt av at rutiner og regler både fungerer optimalt og blir fulgt av andre aktører. Administratoren har relativt lav grad av eksternt fokus og representerer ofte en stabilitetsfremmer som arbeider *mot* raske endringer og risiko. Man representerer også høy grad av formalisering (Strand, 2007).

Administratorrollen består av to viktige funksjoner; overvåker og koordinator. Overvåkerens oppgaver er å styre informasjonen i organisasjonen, samt ha fokus på dokumentasjon. Koordinatorens rolle er opptatt av å fremme stabilitet, kontroll og kontinuitet (Strand, 2007).

Produsentrollen

Produsenten er opptatt av om kunden/brukeren får det man har avtale om å levere av tjenester. Man har relativt høy grad av eksternt fokus og konsentrerer seg ofte med å arbeide systematisk for at måloppnåelsen blir så god som mulig. Produsenten er resultatorientert, og er ofte villig til å arbeide hardt for å nå organisasjonens mål. Man representerer høy grad av formalisering (Strand, 2007).

Produsentrollen består av underrollene dirigent og pådriver. Dirigenten er opptatt av retning, målklarhet og planlegging, mens pådriver er opptatt av å fremme organisasjonens produktivitet, resultat og virkning (Strand, 2007).

Entreprenørrollen

Entreprenøren er opptatt av å vurdere trusler og muligheter i omgivelsene. Man har et relativt sterkt eksternt fokus og er ofte villig til å ta risiko for å nå organisasjonens mål og visjoner. Entreprenøren er videre opptatt av å vurdere hvordan organisasjonen skal satse videre og er ofte visjonær og fremtidsrettet. Entreprenørrollen representerer lav grad av formalisering (Strand, 2007).

Entreprenørrollen består av underrollene mekler og innovatør, der mekleren er opptatt av å sørge for ytre støtte, ressurser til organisasjonen og vekst. Innovatøren har til hensikt å skape innovasjon, tilpasning og endring i organisasjonen (Strand, 2007).

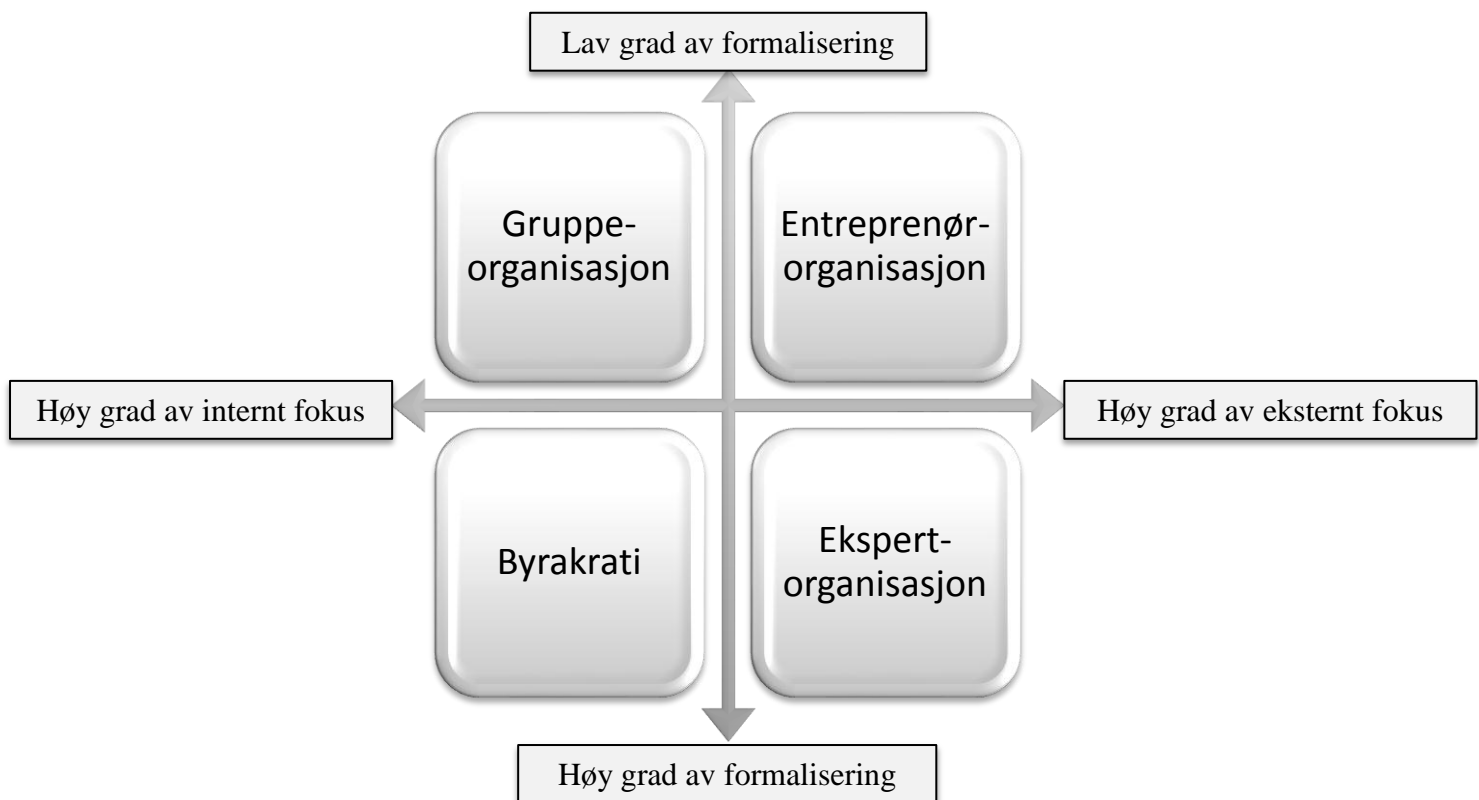
Integratorrollen

Integratoren har som oppgave å skape og vedlikeholde relasjonene innad i organisasjonen. Man har relativt lav grad av eksternt fokus og konsentrerer seg ofte med å jobbe sammen med kolleger og medarbeidere. Integratoren har som funksjon å skape samstemmighet blant aktørene i organisasjonen og har fokus på å skape identitet og motiver for den arbeidsinnsatsen som kreves av alle involverte. Man representerer lav grad av formalisering, og høy grad av uformell samhandling (Strand, 2007).

Også integratoren har to underroller; hjelperen og rådgiverfunksjonen. Rådgiveren er opptatt av oppslutning blant medarbeidere, moral og utvikling, mens hjelperen sørger for deltakelse, åpenhet og diskusjon i organisasjonen (Strand, 2007).

2.2 Organisasjonstyper etter Torodd Strands modell

Fordi oppgaven har til hensikt å studere blant annet sammenhengen mellom organisasjonstyper og utøvelse av lederroller, tar oppgaven utgangspunkt i Torodd Strands modeller om organisasjonsformer.



Figur 2.2 - Organisasjonstyper

Torodd Strand skriver at det finnes to måter å forstå organisasjoner på. Man kan se på organisasjoner som objektivt målbare, med fenomener som inneholder rasjonelle egenskaper eller som subjektive sosiale konstruksjoner, organismer, som tilpasser seg et miljø. Med førstnevnte metode ser man at ledelse og styring er en meget aktuell situasjon, fordi den påvirker organisasjonens uttrykk med et instrumentalistisk, rasjonalistisk og mekanisk perspektiv. I den sistnevnte metode og oppfattelse er ledelse vanskeligere å beskrive, fordi den er innebygget i organisasjonsformen, eller er av mer symbolsk art (Strand, 2007).

Organisasjoner er imidlertid ikke uforanderlige eller konstante i sin form. Organisasjoner er bevegelige av natur og dermed er utfordringer og muligheter for ledelse innenfor og i overgangen mellom organisasjonsformene, varierende. Organisasjoner er også subjektive

konstruksjoner, noe som gir grunnlag for fortolkninger utover de formelle uttrykkene (Strand, 2007).

Torodd Strands modell for organisasjonstyper analyserer organisasjonene over de samme aksene som lederrollene, nemlig grad av formalisering og grad av eksternt fokus. De fire organisasjonstypene er: byråkratiet, ekspertorganisasjonen, gruppeorganisasjonen og entreprenørorganisasjonen. Dimensjonen «grad av formalisering» vil si styring ved formelle ordninger versus styring gjennom sosiale prosesser. Aksen «grad av eksternt organisering» vil si utadrettet oppmerksomhet versus oppmerksomhet innad i organisasjonen. Organisasjoner kan sees på som systemer av roller med forskrifter, tillatelser og krav til den enkeltes adferd og bidrag (Strand, 2007).

Byråkratiet

Byråkratiet har høy grad av formalisering i form av at organisasjonsformen inneholder et tydelig autoritetshierarki med mange ledd, og med hovedvekt på skriftlighet og formaliserte arbeidsoppgaver som sikrer standardisering av oppgavene mot et gitt mål. Videre ser man høy grad av spesialisering av arbeidsoppgaver, noe som sikrer at innarbeidede løsninger leveres relativt raskt og er forutsigbare. I tillegg ser man at streng arbeidsdeling ofte finner sted i denne organisasjonsformen, ikke først og fremst for at dette er mest tjenlig for oppgaven som skal løses, men for at dette gir et inntrykk utenfra om orden i organisasjonen. Viktig for organisasjonen er regelsikring og regeltolkning da det er dette som i hovedsak er styringsmekanismene. Strand beskriver at byråkratiet som organisasjonsform, gjør direkte ledelse overflødig. Dette på grunn av disse innebygde mekanismene. Byråkratiet er også definert som en organisasjonsform med lav grad av eksternt fokus, noe som påvirker byråkratiets omstillingsevne i en skiftende omverden. Organisasjonen er altså ikke velegnet til å skifte raskt i takt med sine omgivelser, men har først og fremst en form som skaper orden og stabilitet (Strand, 2007).

Typiske byråkratier er offentlige organisasjoner, men forekommer også i forsikringsselskaper, industribedrifter og banker (Strand, 2007).

Ekspertorganisasjonen

Ekspertorganisasjonen er en organisasjonsform som i likhet med byråkratiet har høy grad av formalisering. Dette kommer imidlertid til uttrykk på en noe annerledes måte enn i byråkratiet. De har et lavt hierarki og er mer preget av komplekse problemer som i større grad er rettet mot løsninger for eksterne parter. De har et høyere eksternt fokus i form av det

nevnte, og i tillegg har stor grad av autonomi i sin yrkesutøvelse. Typisk for disse organisasjonene er at de ansatte har profesjoner med fagspesialisert kompetanse som ikke nødvendigvis lederen har like mye kunnskap om. De ansatte har i tillegg en status og kyndighet som ikke først og fremst er oppnådd gjennom deres arbeid i organisasjonen, men gjennom en spesialisert utdanning. De ansatte krever i slike organisasjoner generelt lite instruksjoner og mål fra andre, da de kan anses som selvstendige yrkesutøvere som bruker organisasjonen som serviceapparat og ramme for deres arbeid. Strand beskriver også at mange vanlige lederoppgaver i denne organisasjonsformen er overflødige og at administrativ ledelse virker besværlig og fremmed for de ansatte. Ledelse i ekspertorganisasjoner handler mye om å legge til rette for at ansatte får gjøre det de er gode til, slik at kreftene blir forløst. Ledelse utover dette og i tillegg ledelse som bygger på faglig autoritet, har liten plass. Lederes ekspertmakt er basert på det faktum eller det inntrykk av at lederen har fagkunnskap og erfaringer som er relevant for situasjonen, eller at lederen har god tilgang til slik kunnskap (Strand, 2007).

Strand beskriver også at det kan oppstå et dilemma mellom kollegial popularitet og organisatorisk oppgaveløsning. Dette er fordi en leder kan få stor kollegial popularitet dersom styring ikke blir utøvet (da dette ikke er særlig etterspurt i denne organisasjonsformen). På den andre siden kan organisasjonen lide under ikke å oppnå de ressursene som en leder kunne skaffe og indre usikkerhet og konflikter kan ta uproduktive forløp. Et annet dilemma er forholdet mellom kyndighet og myndighet. Som beskrevet er de ansatte ofte spesialiserte på sine felter og kan mer enn sin leder om sin del av arbeidet. Det kan være utfordrende for den ansatte å ta i mot instruksjoner om endringer i arbeidet fra en leder som ikke forstår seg på faget man utøver. Et tredje dilemma som Strand beskriver er om ledende fagpersoner skal velge fortsatt fagkarriere eller lederkarriere. Man må som leder akseptere et mer distansert forhold til faget og få andre krav og arbeidsbetingelser enn som fagperson (Strand, 2007).

Typiske ekspertorganisasjoner er sykehus, universiteter, kunnskapsvirksomheter og konsulentfirma (Strand, 2007). Også kommunesektoren er karakterisert som typiske ekspertorganisasjoner.

Gruppeorganisasjonen

Gruppeorganisasjonen er preget av liten grad av formalisering og differensiering av oppgaver. Det vil si at arbeidsinndelingen og arbeidets innhold ofte struktureres via en mer sosial og relasjonell måte, der konsensus ofte er beslutningsgrunnlaget i gruppen. Slike organisasjoner

er noe uforutsigbare, men er åpne for mange prosesser og hendelser. De er omstillingsdyktige i forhold til endrende omgivelser og tilpasser seg raskt endringene som skjer. Videre er denne organisasjonsformen preget av et lavt hierarki, der normer og sosialt press er styringsmiddel. Gruppeorganisasjonsformen er i sin drakt lite preget av eksternt fokus, men vier sitt fokus på de interne prosessene omkring oppgaveløsningen. Det beskrives også at denne organisasjonsformen kan skape svært dynamiske og motiverte ansatte gjennom kundekrav og bevisst tilrettelegging. Dette forutsetter at gruppens medlemmer har riktige kvalifikasjoner og gode motiver til å slutte seg til gruppens arbeid (Strand, 2007).

Et dilemma i gruppeorganisasjonen kan være spennet mellom målorientering og avgjørelser versus prosess og oppslutninger. Da man søker konsensus i gruppeorganisasjonen, må det til møysommelig arbeid gjennom sosiale prosesser for å styre gruppen. Videre ser man at grupper ofte kan bli tette og enige, der man ofte må utfordre medlemmene til å se sine underliggende normer og latente motsetninger gjennom å løfte perspektivet mot en større sammenheng. I tillegg kan man ofte se, særlig i større organisasjoner at det forekommer at enkeltmedlemmer yter et minimum, mens andre nærmest arbeider på spreng. Grupper kan reguleres uformelt, men kommer fort i en problematisk situasjon når belønninger formaliseres, for eksempel gjennom lønn (Strand, 2007). Typiske gruppeorganisasjoner er arbeidsgrupper, arbeidslag, ledergrupper, sportslag og foretak med kollektiv ånd.

Entreprenørorganisasjonen

Entreprenørorganisasjonen har i særlig grad stor evne til å tilpasse seg omverdenen, ved og stadig se på dens muligheter og trusler. I denne organisasjonsformen finner man lav grad av formalisering, noe som er en forutsetning for å kunne omstille seg raskt etter ytre krav. Entreprenørorganisasjonen kan også i sin form sies å ha et særlig eksternt fokus. Organisasjonen er her særdeles avhengige av ledere som er entreprenørorienterte i sin lederprofil. Denne organisasjonsformen er også mer avhengige av ledere enn i de andre organisasjonsformene, noe som krever evner, driv og fokus i en gitt retning og sjefens styring og beslutninger er ikke begrenset av formaliteter. Retningen kan imidlertid ofte endre. Som styringsmekanisme ser man at både pisk og gulerot benyttes, i form av for eksempel belønning, negativ sanksjon eller avskjed. For lederen i slike organisasjoner ser man at det er resultater som teller, og at veien for å nå resultatene ikke er så viktig (Strand, 2007).

Eksempler på entreprenørorganisasjoner er skipsrederier, investeringsselskaper og sterkt markedsorienterte teknologibedrifter (Strand, 2007).

2.3 Ledelse i de ulike organisasjonsformene

Ut fra Torodd Strands modeller om lederroller og organisasjonsformer, foreligger det også teorier om at rollene og organisasjonsformene som deler grad av formalisering og internt/eksternt fokus henger tett sammen. Det beskrives at de ulike organisasjonsformene gir ulike muligheter til påvirkning, noe som oppsummeres i en tabell hentet fra Torodd Strands bok Ledelse, organisasjon og kultur (Strand, 2007, s. 125).

Lav grad av formalisering			
Lav grad av eksternt fokus	<p>Gruppeorganisasjon</p> <p>Ledere kan påvirke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål, motivasjon • Arbeidsdeling • Tolkning av gruppenormer • Moral <p>Lederens oppgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skape og vedlikeholde relasjoner • Samstemmighet • Identitet og motiver «Hvem er vi, hvordan og hvorfor?» <p><i>Påvirkningsmulighet: 0-50 %</i></p>	<p>Entreprenørorganisasjon</p> <p>Ledere kan påvirke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belønning • Risikotaking • Valg av satsningsområde • Valg av medarbeidere <p>Lederens oppgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vurdere trusler og muligheter • Velge arbeidsfelt • Resultatskaping • Rettferdiggjøring «Hvordan overlever vi, hva oppnår vi?» <p><i>Påvirkningsmulighet: 10-50 %</i></p>	Høy grad av eksternt fokus
	<p>Byråkrati</p> <p>Ledere kan påvirke</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feilskapende rutiner, korreksjon • Tilpasning og koordinering av rutiner • Innføring av nye rutiner • Unntak <p>Lederens oppgaver og oppfatning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kjenne og håndheve regler • Tilpasse regler og systemer • Unngå feil og forstyrrelser «Arbeider vi systematisk og riktig?» <p><i>Påvirkningsmulighet: 2-5 %</i></p>	<p>Ekspertorganisasjon</p> <p>Ledere kan påvirke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faglig standard • Stimulering av faglige talenter • Koblinger i arbeidsprosessene • Kanalisering av krav fra oppdragsgivere og kunder <p>Lederens oppgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablere mål for prestasjoner og standard for adferd • Sørge for problemløsning og resultater for klient/kunde «Greier vi å levere løsningene?» <p><i>Påvirkningsmulighet: 2-10 %</i></p>	
Høy grad av formalisering			

Figur 2.3 – Lederes påvirkningsmuligheter og oppgaver i organisasjonsformene

2.4 Ledelse i det offentlige

Undersøkelsene i denne oppgaven handler om ledelse i kommunale organisasjoner. Det er derfor nyttig å vite hva som preger de offentlige betingelsene lederne er en del av.

I offentlige organisasjoner i Norge har det i de senere år vært gjennomført en rekke reformer. På grunn av kritikk mot offentlig sektor som har dreid seg om ineffektivitet, byråkrati, høye kostnader og for dårlig kvalitet på ulike tjenester, har reformene dreid seg om forskjellige tiltak for å effektivisere og øke konkurransen mellom ulike offentlige tjenester. New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse på en rekke reformer som er blitt gjennomført innenfor offentlig sektor, særlig i vestlige land, etter 1980 (Stamsø & Hjelmtveit, 2009).

For at samfunnet skulle være bærekraftig over tid måtte man finne balanse mellom størrelse på offentlig og privat sektor. Noe av kritikken har handlet om at den offentlige sektoren har vært for stor til å kunne finansieres, noe som skjer delvis via skattepenger fra privat sektor. I tillegg manglet offentlig sektor økonomiske insentiver for å gjøre de rette tingene.

Også det uavklarte ansvarsforholdet mellom politikere og embetsverket har vært gjenstand for kritikk. Dette gikk ut på at administrasjonen spilte mange roller; politisk rådgiver, regulerende og kontrollerende organ, finansieringskilde og eier. NPM skulle legge mer vekt på service og resultat, og mindre vekt på arbeidsprosessen (Stamsø & Hjelmtveit, 2009).

NPM har som formål å:

- Redusere størrelsen på offentlig sektor
- Bedre service og kvalitet på offentlig sektor
- Produsere flere tjenester til lavere kostnader

Reformenes innhold har fokus på effektivitet, der man skal oppnå best mulig tjeneste til lavest mulig kostnad. Det er også et økende fokus på mål og resultater, der innføring av mål og resultatstyring og ulike belønningssystemer står sentralt. Offentlig sektor har også fått nye ledelsesformer, der man søker å desentralisere ledelse og ansvar for blant annet økonomistyring, noe som gjør at ledere på lavere nivåer har fått et større ansvar. Bruk av individuell avlønning blir også benyttet for å belønne prestasjoner. Videre ser man at reformen har ført til innføring av minstestandarder på kvalitet i tjenestene, samtidig som brukervedvirkning og valgfrihet mellom tjenestene er styrket (Stamsø & Hjelmtveit, 2009).

Imidlertid ser man også at det har vært en trend i retning av at flere reformivrige land har modifisert eller delvis snudd utviklingen i NPM-reformene. For mange av de ivrige landene er

det nå samordning og økt styring som står på dagsordenen (NPM/Post-NPM-reformen) (Stamsø & Hjelmtveit, 2009).

2.5 Ledelse i kommunesektoren

Kommunenes sentralforbund (KS) skrev i fjor en rapport om ledelse i kommunal sektor som er relevant for oppgavens forskningsområde. Denne rapporten tar for seg kommunesektorens lederoppgaver, representert ved ledere i alle sektorer i kommunen. Rapporten har et sterkt fokus på oppgaver tilknyttet Strands administratorrolle, nemlig administrasjon. Rapporten sier noe om hvordan administrasjon forstås og praktiseres, samt hvordan kommunale ledere vurderer verdien av disse oppgavene. I likhet med min undersøkelse er kommuner av ulike størrelse, ulike sektorer i kommunene, samt ulike ledernivåer representert. Rapporten gjør et skille mellom administrasjon og ledelse i sine antakelser om hvordan ledere ser på administrasjon, og regner det som en integrert del av ledelsesoppgavene (Rambøll, 2013).

Undersøkelsen viste derimot at ledere i kommunal sektor ikke ser på administrasjon som noe i tillegg til lederjobben, men at dette er en viktig bestanddel i lederoppgavene. Det lederne imidlertid anså problematisk, var at de ikke hadde nok tid til verken administrasjon eller ledelse etter denne inndelingen. Rapportering, som vi finner under kategorien administrasjon, var en oppgave lederne mente gikk på bekostning av andre lederoppgaver. Dette ga utslag i blant annet at omtrent halvparten av lederne i undersøkelsen oppga at det i stor, eller svært stor grad var utfordrende å prioritere ulike oppgaver. Imidlertid viser rapporten av det var «typiske lederoppgaver» som var mest tidkrevende (Rambøll, 2013).

Undersøkelsen viste også at ledere i kommunesektoren har et bredt spekter av oppgaver. Oppgavene er sammensatte, der både administrative og ledelsesoppgaver inngår i arbeidet hos de fleste lederne. Tendensen viste også at bredden på spekteret av oppgaver reduseres i takt med ledernivåene, der førstelinjelederne har størst bredde. Typiske arbeidsoppgaver som gikk igjen i arbeidsbeskrivelsen hos 80 % av lederne var:

- Utarbeiding av målsettinger
- Møter med eksterne aktører
- Strategiarbeid
- Planleggingsarbeid
- Organisatorisk utviklingsarbeid

Flertallet av lederne i undersøkelsen var også helt eller litt enige i at det var samsvar mellom egne og andres forventninger knyttet til dem som ledere. Imidlertid kom det frem gjennom intervjuer at det til en viss grad oppleves krysspress, særlig gjennom forventninger til ledere versus ansatte. Dette handlet om at ansatte kunne ha større forventninger til at leder var tilstede i virksomheten, enn det som var mulig å få til (Rambøll, 2013).

2.6 Lederroller og personlighet

Som oppgavens problemstilling tilsier, ser man at det er behov for å se på sammenheng mellom ulike rollebegreper også fra et mer sosialpsykologisk perspektiv. Blant annet Torodd Strand, understreker viktigheten av å forstå hvordan ledere både pålegges, inntar og skaper sine roller i organisasjoner. Hensikten med å forstå dette, er at adferden i alle fall delvis formes av både organisasjonens formelle krav, andres forventninger og lederens egne tolkninger og valg (Strand, 2007).

Lederroller er som oftest basert på relativt sterke, formelle posisjoner... Ledere er trolig mer enn andre tvunget til å framtre i ulike roller, til å spille roller, under blikket til et meget interessert og kritisk publikum (Strand, 2007, s. 387).

Paul Moxnes beskriver i sin bok, Fasett-mennesket – Personlighet og rolle, om denne sammenhengen mellom personlighet og rolle. Rollene har å gjøre med hvordan vi oppfører oss med andre mennesker, og har dermed også med personlighet å gjøre. Han beskriver dette som en rolletriologi; overflaterollen, samspillsrollen og kjernerollen. En annen som bør nevnes i denne sammenheng, er personlighetspsykologiens far Gordon Allport, som skilte mellom Kardinaltrekk, sentraltrekk og sekundære trekk, noe som virker særlig beslektet med Moxnes` overflaterolle, samspillsrolle og kjernerolle (Moxnes, 2007).

Ut fra Moxnes beskrivelse av personlighet og rolle, hevder han at overflaterollene før i tiden hadde en større plass i menneskers personlige liv, mens man nå kanskje har mer aksept for å leve ut ens egen personlighet. Dette kan man se på hvordan samspillet mellom mann og kone var, hvordan kvinnene skulle kle seg, samt hvordan man oppførte seg i teselskap osv. (Moxnes, 2007).

Overflaterollen

Den første rollen Moxnes beskriver er overflaterollen – en rolle man ofte må ta i ulike sammenhenger, men som man ikke nødvendigvis trives i. Mange føler at man i denne rollen spiller et slags skuespill, der man tar på seg en drakt eller en maske, for å så tre inn i rollene man i ulike sammenhenger har. Moxnes beskriver denne rollen som en rolle man tar på seg fordi konteksten krever det. Det behøver ikke være slik at det er uttalt at andre krever en viss rolle av deg, men det kan i like stor grad være deg selv som tror at en spesiell rolle eller væremåte er krevet. Man kan si at samfunnets sivilisasjon er bygget opp av overflateroller som følger mer av menneskers ulike tydingen av for eksempel moral, enn av hva slags rolle personen selv egentlig ønsker å ha. Dette kan også være en rolle som lar lederen framstille seg slik han ønsker at andre skal se ham. I sosiologien er dette beskrevet av Irvin Goffman som en dramaturgisk rolle, og et forsøk på å utøve inntrykkspåvirkning, «impression management» (Moxnes, 2007).

Samspillsrollen

Den andre rollen han beskriver er samspillsrollen – en betraktning av rolle som noe som oppstår i møte mellom minst to mennesker. Den kan kjennes igjen ved at man har en personlighet sammen med noen, og en annen personlighet sammen med andre. Dette er ikke en rolle som er tilgjort, eller et skuespill, men det er noe man automatisk blir i denne relasjonen eller kulturen. Videre blir det da slik at dersom man oppholder seg lenge i en bestemt situasjon eller kultur, kan man fort tenke at den rollen man har i denne sammenheng er ens eneste rolle, og dermed personlighet. En utfordring ved dette kan da for eksempel være at utbytte av erfaringslæringskurs og ledertrening er vanskelig å ta med tilbake til arbeidsplassen, da kolleger og ansatte ikke slipper den gamle samspillsrollen. Alle andre enn lederen har altså ikke endret sin del av relasjonen eller samspillet, og man havner dermed ofte tilbake i gamle spor. Dette er en del av konstruktivismens fenomen. Når man har flere samtidige samspillsroller, har man også flere samtidige samspillsfølelser. Greier man ikke å skille mellom de ulike samspillene, og de ulike samspillsfølelser, kan dette føre til at man blir følelsesmessig forvirret og det blir vanskelig å danne et godt beslutningsgrunnlag, da følelser naturligvis er en del av grunnlaget. Moxnes beskriver at ens oppførsel i ulike situasjoner er et resultat av interaksjonen mellom en selv og gruppeselvet (Moxnes, 2007).

Kjernerollen

Den tredje rolle han beskriver er kjernerollen - en rolle som man er uansett hvor man er og hvem man er sammen med. Denne rollen kjennetegnes vanligvis av at man er stabil på tvers

av situasjoner og relasjoner. Et menneske i en slik rolle kan i følge Moxnes oppleves som et «sterkt» menneske. I tillegg til å være helt og fullt seg selv, er man i denne rollen den man vil være, den man trives med å være, den man oftest er, eller lengter etter å være. Moxnes skriver videre at mange, eller kanskje de fleste, aldri finner kjernerollen, og slik sett blir jakten på kjernerollen svaret på det gamle spørsmålet «hvem er jeg?». Videre beskriver han at å være i kjernerollen er meget stimulerende, og man opplever at man er i det man kan kalle flytsonen, noe vi vet kan være meget prestasjonsskapende (Moxnes, 2007).

For å forstå hvorfor ledelse, både ønskes utøvet og faktisk utøvet, utøves forskjellig er det behov for at man tar med lederens personlige egenskaper og personlighet i betraktning. I boken *Livet som leder*, understrekes det at personlighet er en av flere påvirkningskilder for lederens adferd. I tillegg beskrives det at personlighet er en viktig kilde til selvforståelse (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Mathiesen, 2013).

Yukl er en annen teoretiker som beskriver personlighet som et viktig element i forståelsen av lederens adferd. Hans modell er bygget over tre tilbøyeligheter og orienteringer; grad av endringsorientering, grad av oppgaveorientering og grad av relasjonsorientering. Videre er det beskrevet ulike personlighetstrekk som gir forklaring til de ulike orienteringene. Man ser at særlig samvittighetsfulle ledere hadde sterk oppgaveorientering, omgjengelighet og ekstroversjon. Dette forklarte relasjonsorientert atferd og at flere faktorer og intelligens forklarte lederes endringsorientering. Man så også at lederes personlighetstrekk og lederadferden forklarte ca. 31 % av ledereffektiviteten (Yukl, 2010).

Rønning m. fler poengterer viktigheten av personlighet i lederroller også på denne måten:

Siden personlighet klart er knyttet til det å bli leder og til å være effektiv i lederrollen, vil vi hevde at personlighet faktisk kan indikere, om enn indirekte, sentral kompetanse for lederjobber (Rønning et al., 2013, s. 62).

Denne orienteringsmodellen kan sammenlignes noe med Torodd Strands modell der endringsorientering er beslektet med entreprenørrollen, oppgaveorientering er beslektet med produsent- og administratorrollen og relasjonsorienterte ledere kan sees på som typiske integratorer. Altså ser man at det også ligger personlige egenskaper eller tilbøyeligheter til grunn for lederens, kanskje både ønskede og faktiske lederadferd.

Personlige faktorer og lederrollen

The Administrative Research Institutes (AFF) lederundersøkelse har gjort forskning omkring norske ledere og personlighet. Undersøkelsen er utført med et bredt spekter av ledere. Mer en

4000 respondenter fikk denne undersøkelsen tilsendt. Undersøkelsen hadde svarprosent på over 70 %, og instrumentene som er benyttet, er hentet fra internasjonal forskning og litteratur (Rønning et al., 2013).

Undersøkelsen måler lederne på personlighetstrekkene nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaringer, omgjengelighet og samvittighetsfullhet. Undersøkelsen viser blant annet at:

- Kvinner skårer høyere på alle de fem personlighetstrekkene. Kvinnelige ledere er mer utadvendte, omgjengelige, samvittighetsfulle, åpne for erfaring og følelsesmessig ustabile.
- Eldre ledere skårer lavere på nevrotisisme, ekstroversjon og åpenhet. De skårer høyere på omgjengelighet enn sine yngre lederkolleger.
- Ledere med mange medarbeidere er noe mer ekstroverte og samvittighetsfulle.

Psykologiens plass i organisasjonsteorien, har det vært stor uenighet i oppgjennom tiden. Kaufmann og Kaufmann beskriver fenomenet. På den ene siden av diskusjonen har man vært så opptatt av organisasjoner som maskinelle strukturer der regler og systemer for regulering av adferd har vært så dominerende at det overlates liten plass til personlige, psykologiske egenskaper ved personene blir borte. På den andre siden har man tankegangen om organisasjoner som mer organisk anlagte systemer som i stor grad avhenger av relasjoner og dermed at individets egenskaper og kompetanse for rolleutøvelsen spiller en større rolle. Sistnevnte side av diskusjonen går så langt som å si at det er lederens personlige egenskaper som er mest avgjørende for hvordan ledelsen utøves, og dermed om lederen lykkes eller ikke (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.7 Forventninger ut fra valgt teori

Som forforståelse kan man anta at både ønsket og faktisk rolleutøvelse er bevegelige faktorer som varierer ut fra oppdelte kategorier etter personlige faktorer og trekk ved posisjonen. Dermed vil man kunne finne små og store gap mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse.

Ut fra valgt teori kan man anta at den generelle rolleorienteringen i oppgaven vil helle mot en produsentorientert rolle, dette ut fra teorien om at når man ser på lederroller knyttet opp mot organisasjonsform. Kommunene som er forskningsobjektene i oppgaven er av Torodd Strand karakterisert som typiske ekspertorganisasjoner, og dermed bør den produsentorienterte rollen ha en fremtredende plass hos lederne.

Når det gjelder ønsket rolleorientering er det vanskelig å vite hva man kan forvente seg, fordi ulikhetene blant lederne kan oppheve hverandre i en slik måling som er foretatt i oppgaven. Videre kan man anta at ledernes personlige preferanser spiller en avgjørende rolle i hvordan lederne ønsker å lede, og dermed påvirker rolleorienteringen. For eksempel vil jeg anta at ledere med lavt utdanningsnivå ønsker seg noe annet av lederrollen enn ledere med høyt utdanningsnivå. Likeledes vil jeg anta at generasjonsforskjeller i ledernes alder og dermed også kanskje syn på lederrollen, gjør noe med deres forventninger og ønsker om rolleutøvelse. Også trekk ved posisjonen vil jeg anta har betydning for deres ønske om utøvelse av lederrollen, da det kan ligge til grunn ulike ambisjoner, ulike faglige retninger, ulike krav man står overfor osv. som påvirker deres ønsker og idealiserte lederrolle.

Videre mener jeg det vil være naturlig at trekk ved posisjoner og organisasjonsform, i stor grad bestemmer hvilken rolleorientering lederen faktisk utøver. Jeg forventer for eksempel å se at ledere som har posisjon langt opp i hierarkiet, har en annen rolleorientering enn førstelinjelederne, og at ledere i støtteenheter har andre oppgaver og dermed rolleorientering enn ledere i for eksempel helse, omsorg og velferd. Også personlige faktorer vil jeg anta påvirker den faktiske utøvelsen av lederrollen i noen grad. En kan tenke seg for eksempel at generasjonsforskjeller skaper ulikheter i bruk av IKT-utstyr for valg av kommunikasjon og informasjonsflyt og dermed i neste omgang påvirker for eksempel hvordan vektleggingen av integrator- og administrator-rollen blir.

Ut fra Kaufmann og Kaufmanns diskusjon omkring betydningen av lederens personlighet har man argumentasjon som trekker både i retning av at ledernes faktisk rolleutøvelse påvirkes av personlighet og motsatt, at den ikke påvirkes i nevneverdig grad. Ut fra denne debatten kan man verken forvente det ene eller andre, men konstatere at er det interessant å se i hvilken

retning mine funn peker. Imidlertid er det også fra Kaufmann og Kaufmanns side pekt på overgangen fra de tidligere mekaniske maskinmodellene, mot dagens organisasjonstyper som i større grad er løse og mer organisk i sine funksjoner, noe som trekker i retning av integratorfunksjonen.

Når det gjelder avvik mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse er jeg usikker på hvordan dette vil slå ut i min oppgave. Ut fra Moxnes beskrivelse av personlighet og rolle, der han hevder overflaterollene før i tiden hadde en større plass i menneskers personlige liv, mens man nå kanskje har mer aksept for å leve ut ens egen personlighet, kunne man anta at for eksempel generasjonsforskjeller i ledernes alder vil kunne påvirkes av dette. Dersom dette er tilfelle vil man kunne forvente å se at yngre ledere som i større grad er et produkt av dagens tenkning og kultur, har et mindre avvik mellom faktisk og ønsket rolleutøvelse enn eldre ledere.

Videre vil jeg anta ut fra Moxnes` roller (kjerne rollen, samspillsrollen og overflaterollen) at lederne med store gap mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse opplever lederrollen mer besværlig enn lederne med mindre gap. Dette vil kunne kartlegges gjennom spørsmål i undersøkelsen knyttet til opplevelsen av å lykkes, og gjennom spørsmål om sannsynlighet for at respondenten har søkt jobb innen 2-3 år.

3 Metode

Dette kapittelet gir en oversikt over valg av studieenheter, den metodisk tilnærmingen og gjennomføringen av datainnsamlingen.

Forskningsopplegg handler om måter å knytte datainnsamling og -analyse til de innledende spørsmål en har for studien. Det betyr at det må være studiens formål og spørsmålsstillinger som legger føringer for valg av metoder. Forskningsopplegget gir en oversikt over et prosjekts sentrale temaer, metoder og analytiske strategier. Et forskningsopplegg kan, i følge Kalleberg, knyttes til fire sentrale elementer og relasjonene mellom dem. Disse fire elementene er spørsmål, erfaringsmateriale, analytiske kategorier eller begreper og svar (Kalleberg & Holter, 1996). Videre kan metode for forskning som ut fra sosiologisk perspektiv betegnes som en fremgangsmåte, et middel for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap (Everett & Furseth, 2012).

Denne oppgaven legger seg inn under kategorien forklarende studier i samfunnsvitenskapelige metoder. Innen samfunnsvitenskapelige metoder er det en kjent problemstilling at det er vanskelig å finne ut eksakte årsak-virkning, slik som strengeste variant av årsaksforhold og statistiske sammenhenger skal være. Funnene kan dermed i de fleste tilfeller ha enveis positiv eller negativ påvirkning, ha en ikke-kausalt sammenheng eller ha en gjensidig påvirkning (Hellevik, 2002, s. 69). Funnene i studien og drøftingen rundt dem vil dermed ikke være deterministisk fundert, men snarere stokastisk og tendensielt, noe som betyr at studien peker på sannsynligheter og tendenser til at fenomener har en forklarlig årsak, uten at man kan si at en årsak (A) alltid fører til et fenomen (B) (Grønmo, 2004).

Videre er det også slik at samvariasjoner og korrelasjoner i studien nødvendigvis ikke er uttrykk for årsaksforhold. Det kan være underliggende årsaksforhold til begge de variablene som har en samvarians eller korrelasjon. Dette betyr at slike funn også kan være spuriøse (Grønmo, 2004).

Philip Selznick beskriver utfordringene med å forske på ledelse. Han beskriver at lederskap knapt er selvinnslysende, og at det å slå fast hva ledere gjør, naturlig henger sammen med å kartlegge de personlige egenskapene som skal til. De sosiale prosessene som lederne er en del av må forstås for å få kunnskap om hva som kjennetegner det arbeidet lederne gjør (Selznick, 1997).

3.1 Valg av metode

Studiens formål og foreløpige spørsmålsstillinger er allerede skissert innledningsvis, og tilsvarende gjelder for de begreper og teoretiske perspektiver som søkes anvendt.

På samme måte som studiens spørsmålsstillinger legger føringer for teoretiske valg, legger de også føringer for datainnsamlingen. Spørsmålsstillingene er knyttet både til lederes egen oppfatning av lederrollen og hvordan ledelsespraksis faktisk utformes og utøves i daglig virksomhet. Prosjektets spørsmål kan derfor besvares ved hjelp av innsamling av kvantitative data, spørreskjemaundersøkelse.

Ved bruk av kvantitativ metode har det gitt mulighet til å standardisere informasjonen som er anvendt til den videre analysen. En av fordelene med å benytte seg av standardisering er muligheten til å prosessere og behandle data på datamaskin (Jacobsen, 2005). Slik kunne data analyseres på ulike måter, og samtidig kunne statistiske mål på for eksempel sammenhenger, hvor sterke de er, og signifikansnivåene finnes relativt raskt. Dataanalysen er foretatt i programmet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

I oppgaven er det benyttet Questback for innhenting av data fra respondentene. Spørreskjemaet er dermed formidlet via e-post til alle respondentene, som fulgte en link til undersøkelsen. Spørreskjemaet inneholdt delvis streng struktur gjennom tvang av å prioritere enkelte svaralternativer foran andre, til helt åpne fritekstsvare. Fritekstsvarene er imidlertid ikke benyttet i denne oppgaven, og det har derfor ikke vært nødvendig til å kode disse.

En større del av spørreskjemaet som er benyttet, er likt som de andre studentene under samme prosjektgruppe, mens resten av spørreskjemaet vil vektlegge innhenting av data som utelukkende er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Spørreskjemaet er stort sett prekodet. Med prekodete spørreskjema kan man enklere se likheter og variasjoner i måten respondentene svarer på. Videre har man da også mulighet til å generalisere resultatene fra utvalg til populasjon, noe som vil være svært relevant i forskningen på lederroller og ledelse i praksis, sett opp mot ulike personlige og organisatoriske faktorer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Ved å benytte spørreskjema har man mulighet til å forske på et bredt utvalg av ledere, også på flere nivåer.

3.2 Kvantitativ metode og valg av respondenter

Undersøkelsen tar utgangspunkt i ledere i kommunal sektor på alle nivåer og områder i kommunen. Inklusjonskriteriet i undersøkelsen har vært «ledere i kommunal sektor med personalansvar». Det er 4 kommuner som er inkludert i undersøkelsen, og man ser at det er stor forskjell i kommunene, spesielt størrelsen på dem. Den største kommunen er omtrent fem ganger større enn den minste kommunen. Variablene som er benyttet for å undersøke lederrollene og forståelse av egen organisasjon er utformet slik at kommunestørrelse ikke skal ha uønsket innvirkning på datamaterialet. I henhold til min avtale med rådmennene i kommunene som stilte sine ledere til rådighet for undersøkelsen, er det valgt å la kommunene forbli anonyme. Dette innebærer at data som kommer frem av undersøkelsen kan være av sensitiv natur, og vil ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner eller mindre grupper (Hummelvoll, Andvig & Lyberg, 2010, s. 30). Videre følger en beskrivende frekvenstabell med oversikt over lederne i Tabell 3.1 – Frekvens.

		Antall (N)	Gjennomsnitt	Median
Alder	0-40 år	46	48	47
	41-54 år	104		
	55-70 år	46		
Kjønn	Mann	56		
	Kvinne	141		
Utdanningsnivå	Under bachelor	19		
	Bachelor	117		
	Over bachelor	61		
Ledererfaring	1-3 år	37		
	4-10 år	67		
	Over 10 år	84		
Sektor	Barnehage	21		
	Grunnskole	37		
	Helse, omsorg og velferd	76		
	Støtteenheter	20		
	Tekniske tjenester	18		
	Annet	25		
Antall personer som rapporterer direkte til leder	1-10 pers.	82		
	11-20 pers.	49		
	21-30 pers.	21		
	31 eller fler pers.	30		
Antall årsverk leder har ansvar for	0-10 pers.	54		
	11-30 pers.	87		
	31-50 pers.	21		
	51 eller fler pers.	27		
Geografisk spredning på det man leder	Samlet på ett sted	115		
	Spredt på 2-3 steder	43		
	Spredt på mer enn 3 steder	37		
Totalt		197		

Tabell 3.1 – Frekvenser i de ulike kategoriene

3.2.1 Koding av lederrollene

Kodingen av lederrollene er gjort i henhold til beskrivelse i vedlegg 1, 2 og 3.

Koding av ønsket og faktisk rolleutøvelse

Kodingen foregår ved å gi hver påstand i spørreskjemaet to bokstaver og ett tall. Første bokstav er koden for om man undersøger *ønsket* eller *faktisk* rolleutøvelse. Andre bokstav angir hvilke av rollene som måles i påstanden, og tallet angir nummeret på koden, da det kan være flere påstander som måler samme rolle. Se beskrivelse i Tabell 3.2 – Forklaring av kodene.

Kode	Beskrivelse
Ø**	Påstanden måler ønsket rolleutøvelse
F**	Påstanden måler faktisk rolleutøvelse
P	Påstanden måler produsentrollen
A	Påstanden måler administratorrollen
I	Påstanden måler integratorrollen
E	Påstanden måler entreprenørrollen
**1, 2 osv.	Påstanden er nr. 1, 2 osv. i rekken av mål på Ø/F og P/A/I/E målingene
Eksempel: FA3	Koden angir at dette er den trede måling av faktisk utøvelse av administratorrollen .

Tabell 3.2 – Forklaring av kodene

Hvordan ønsket rolleutøvelse måles

Ønsket rolleutøvelse måles ved at respondentene velger den påstanden som passer deres ønsker best. Det er 6 påstander, med 4 alternativer, der hver av de fire representerer hver sin rolleorientering; administrator, produsent, entreprenør og integrator. Påstandene med samme tall i koden hører sammen og avgjør dermed deres rolleutøvelse på denne påstanden.

Kode	Påstand for å måle ønsket utøvelse i de ulike rollene
ØA1	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg rydde og organisere arbeidet mitt
ØP1	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg få unnagjort en del dag-til-dag-arbeide
ØE1	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg startet et nytt utviklingsprosjekt
ØI1	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg vandret rundt, opprettholdt kontakt med ansatte og kolleger
ØA2	I en perfekt verden ville jobben tillate meg å strukturere arbeidet mitt
ØP2	I en perfekt verden ville jobben tillate meg konsentrere meg om arbeidet
ØE2	I en perfekt verden ville jobben tillate meg å oppleve noe spennende
ØI2	I en perfekt verden ville jobben tillate meg å være med folk som jeg liker
ØA3	Jeg har behov for å føle at jeg har kontroll over situasjonen
ØP3	Jeg har behov for å føle at jeg oppnår resultater hver dag
ØE3	Jeg har behov for å føle at jeg kan bruke min kreativitet
ØI3	Jeg har behov for å føle at jeg er godt likt
ØA4	Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min evne til å arbeide systematisk
ØP4	Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min arbeidskapasitet
ØE4	Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min evne til å tenke kreativt
ØI4	Det jeg vil at andre skal legge merke til, min evne til å arbeide bra med andre
ØA5	Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å ha prosedyrer av høy kvalitet
ØP5	Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å få unnagjort det daglige arbeidet
ØE5	Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å få unnagjort morgendagens arbeid
ØI5	Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å skape gode samarbeidsforhold
ØA6	Det viktigste for meg i hverdagen er at jeg vet hvordan oppgavene skal løses
ØP6	Det viktigste for meg i hverdagen er at det som trengs å gjøres, gjøres nå
ØE6	Det viktigste for meg i hverdagen er at arbeidsoppgavene lar seg gjøre
ØI6	Det viktigste for meg i hverdagen er at arbeidsoppgavene er akseptert av alle

Tabell 3.3 – koding av ønsket rolleutøvelse

Omkoding av ønsket rolleutøvelse til %

De ulike påstandene er satt opp i en matrise der man må velge mellom det alternativet som best beskriver deres ønske. Her har man altså på hver av de seks påstandene ikke mulighet til å velge mer enn en ønsket rolleutøvelse.

I den prosentvise fordelingen legger man til grunn at en leder totalt utøver 100 % ledelse, der de fire rollene skal ha hver sin del av totalt 100 %. Det er summert opp frekvensen hver respondent velger for eksempel på administratorrollen og deler dette på totalt antall mulige, som i antall er seks.

Eksempel:

En leder velger til sammen 2 ganger ØA*, 2 ganger ØP*, 1 gang ØE* og 1 gang ØI* (alltid totalt 6 poeng pr leder). Videre ser vi da at respondentens administratorrolle som skårer 2 poeng blir omgjort til 33,3 % ($2/6 \times 100 \%$), produsentrollen som skårer 2 poeng blir 33,3 % ($2/6 \times 100 \%$), entreprenørrollen som skårer 1 poeng blir 16,67 % ($1/6 \times 100 \%$) og integratrollen som skårer 1 poeng blir 16,67 % ($1/6 \times 100 \%$). Hva gjelder respondentens ønsker, får man da en slik rolleprofil:

Administrator	33,3 %
Produsent	33,3 %
Entreprenør	16,7 %
Integrator	16,7 %
Sum	100 %

Tabell 3.4 – eksempel på utregning av ønsket rolleutøvelse

Hvordan faktisk rolleutøvelse måles

Faktisk rolleutøvelse måles ved at respondentene skalerer hver enkelt påstand på en skala fra 1-4 eller 1-5, avhengig av hvilken påstand. På skalaen som går fra 1-4 kunne respondentene kun bruke hver verdi en gang, og måtte således prioritere mellom disse. På skalaen fra 1-5, sto respondentene fritt til å velge hvilken verdi de satte på alle påstandene. Det er til sammen 12 påstander, der 3 og 3 av påstandene måler graden av faktisk utøvelse hver av de fire rolleorienteringene.

Kode	Påstand for å måle faktisk utøvelse av administratorrollen	Skala
FA1	Det er viktig at de blir gjort i henhold til våre retningslinjer	1-4

FP1	Oppgavene mine må bli gjort her og nå	
FE1	Det kreves mye kreativitet for å løse mine oppgaver	
FI1	Det er nødvendig å involvere flere kollegaer for å løse mine oppgaver	
FA2	Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves	1-5
FP2	Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål	
FE2	Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester	
FI2	Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	
FA3	Koordinere og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen	1-5
FP3	Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot helhetlig oppgaveløsning	
FE3	Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser	
FI3	Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten	

Tabell 3.5 – måling av faktisk rolleutøvelse

Omkoding av faktisk rolleutøvelse til %

Kodingen av faktisk rolleutøvelse måles i *hvordan respondentene karakteriserer sine lederhverdager* og *hva de i det daglige bruker mest tid på*. Disse to gruppene (karakterisering av lederhverdager og hva de bruker mest tid på) er satt opp over to ulike målemetoder.

Karakterisering av daglige lederoppgaver

Kartlegging av respondentenes daglige lederoppgaver måles gjennom en matrise der fire påstander skal prioriteres fra 1 til 4, der 1 er «minst» og 4 er «mest». Respondentene har her ikke mulighet til å likestille to oppgaveområder, men må rangere dem. Hver påstand er et utsagn som gjenspeiler typiske oppgaver knyttet til de fire av Torodd Strands modeller.

Eksempel:

Respondenten rangerer slik:

FA1 (Administrator) Det er viktig at de blir gjort i henhold til våre retningslinjer	1
FP1 (Produsent) Oppgavene mine må bli gjort her og nå	3
FE1 (Entreprenør) Det kreves mye kreativitet for å løse mine oppgaver	2
FI1 (Integrator) Det er nødvendig å involvere flere kollegaer for å løse oppgavene	4

Tabell 3.6 – Eksempel på utregning av faktisk rolleutøvelse, karakterisering av daglige lederoppgaver

Her ser man at rolleprofilen peker i retning av at administrator- og entreprenørrollen er nedprioritert, og at det er produsent- og integratrorrollen som er prioritert. Det er videre disse

to prioriterte rollene som blir brukt som oppgitt karakterisering av daglige lederoppgaver, og de rollene som skårer 1 og 2 blir forkastet. I dette tilfellet ble alle rollene representert.

Hva respondentene bruker mest tid på

Kartlegging av hva respondentene bruker mest tid på i sin lederhverdag er satt opp i en matrise med 8 påstander. Der respondenten skal her angi et tall fra 1 til 5, der 1 er «helt uenig» og 5 er «helt enig». Av de 8 påstandene er det 2 påstander som refererer til hver av de fire Torodd Strands lederroller. Respondentene står her fritt til å velge samme verdi på flere påstander.

Eksempel:

FA2 (Administrator) Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere...	4
FP2 (Produsent) Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål	3
FE2 (Entreprenør) Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester	3
FI2 (Integrator) Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	5
FA3 (Administrator) Koordinere og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen	5
FP3 (Produsent) Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot helhetlig oppg...	4
FE3 (Entreprenør) Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte...	3
FI3 (Integrator) Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere...	4

Tabell 3.7 - Eksempel på utregning av faktisk rolleutøvelse, hva de bruker mest tid på

Dersom man summerer, ser vi at administratorrollen skårer $4+5 = 9$ poeng, produsentrollen skårer $3+4 = 7$ poeng, entreprenørrollen skårer $3+3 = 6$ poeng og integratorrollen skårer $5+4 = 9$ poeng. Videre ser vi da at respondentens svar peker i retning av at administrator- og integratorrollen skårer høyest med 9 poeng hver, produsentrollen noe lavere med sine 7 poeng og til sist entreprenørrollen lavest med sine 6 poeng.

I den prosentvise fordelingen legger man også her til grunn at en leder totalt utøver 100 % ledelse, der de fire rollene skal ha hver sin del av totalen. I motsetning til kodingen av ønsket rolleutøvelse, der man har frekvensfordelingen i de ulike rollene, har man her en skalering av hver enkelt påstand. Dette gjør at man må ta et valg i forhold til omregningen av dataene.

I omregningen av dataene fra frekvenser i skaleringen på hver verdi (1-5), er det her valgt å bruke frekvensfordelingen på de som har skåret 4 eller 5. Det vil si at man siler ut de rollene som blir oppgitt som mindre vektlagt (1-3 på skalaen).

3.3 utfordringer

Det har vært noen utfordringer som følge av metodevalget.

En av utfordringene har vært å legge tilstrekkelig arbeid i forståelse av kodingen man skulle bruke for å standardisere spørsmålene. Spørsmålene og påstandene i spørre-undersøkelsen er bearbeidet ut fra særlig Torodd Strands modell for organisasjonsformer og lederroller. Med kyndig veiledning og godt arbeid i prosjektgruppen ser det imidlertid ut til at de aller fleste spørsmål og påstander i undersøkelsen har gitt mening hos respondentene, og at vi har fått de svar vi var ute etter. Enkelte spørsmål som enten ikke har vært forstått eller at svaralternativene ikke passet inn i respondentenes lederhverdag, er ekskludert fra studien. Et eksempel er stillingsnivå, der altfor mange av lederne oppga at de var toppledere i undersøkelsen. Her skulle heller kommunenes typiske stillingsidentifikasjoner på ledernivåer, slik som rådmann, kommunalsjef osv. vært benyttet. Det er derfor brukt andre mål på stillingsinnholdet med antall personer som rapporterer direkte til leder og antall personer lederen har ansvaret for totalt.

En annen utfordring har vært å sammenligne data som har blitt samlet inn på ulikt målenivå. Et eksempel på dette er at man skal sammenligne korrelasjonene mellom svar på spørsmål/påstander i en ettvalgs-matrise opp mot svar på en skala fra for eksempel 1-5. Dette har gjort at korrelasjonstestene har blitt noe mer kompliserte enn nødvendig.

3.4 Validitet og reliabilitet

I kvantitative spørreundersøkelser fremheves viktigheten med at spørsmålene som benyttes representerer det fenomenet som studeres. I denne oppgaven er det benyttet målemetoder fra andre større undersøkelser som er gjort av blant annet AFF, ved AFFs lederundersøkelse 3.0. Spørsmålene i undersøkelsen som måler rolleorienteringer er hentet fra tidligere undersøkelser gjort av blant annet Torodd Strand. Imidlertid er 4 spørsmål utviklet gjennom vårt prosjekt på Verdibasert ledelse som retter søkelyset også mot verdi-dimensjonene i ledelsespraksis. Dette på grunn av at denne dimensjonen er ønsket utforsket i tillegg til Torodd Strands dimensjon(er). Undersøkelsene er relatert til et etablert forskningsprosjekt, som på denne måten kan utvides gjennom en rekke andre studier, i tiden som kommer.

3.4.1 Validitet

Validitet refererer til datamaterialets gyldighet i forhold til fenomenet som skal belyses. Det gjøres i undersøkelsen i stor grad rede for de analysemetoder som er benyttet og tydingen av dem. Dette gjør at leser av oppgaven selv kan gjøre sine vurderinger om hvorvidt oppgavens metoder som er anvendt til å belyse problemstillingen fungerer. Undersøkelsens spørsmål og påstander er relativt enkle å forstå hensikten med, men omkodingen til rolleorienteringer er noe mer avansert. Imidlertid gjøres det i størst mulig grad rede for disse betraktningene i oppgavens analysedel. Det forsøkes gjennom analysen å belyse de faktiske forhold, gjennom at de operasjonelle definisjonene benyttet i spørreskjemaet vurderes opp mot begrepets teoretiske innhold. Det er imidlertid blitt funnet at ledere på enkelte formuleringer ville respondere unaturlig positivt i integratrorollen. Man har i tidligere studier funnet at dette kan være et fenomen knyttet til blant annet lederkursenes populære innhold, og dermed antakelse om god ledelse, og ikke nødvendigvis lederens praksis. Dette gjøres oppmerksom på i oppgavens drøftingsdel.

Den interne validiteten i prosjektet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen i seg selv er gjennomført på en tilfredsstillende måte (Grønmo, 2004). Under utsendelsen av spørreundersøkelsen ble det rettet oppmerksomhet på to ting av respondentene. Det ene var at lenken til undersøkelsen ble sendt fra personlig jobb-e-postadresse. Respondenten mente at dette kunne påvirke dataene ved at respondentene vurderte om avsenders arbeidsplass kunne ha interesse av svarene fra denne kommunen. I tillegg mente han også at dette kunne påvirke svarprosenten. Det kan imidlertid antas at avsenders arbeidsplass ikke har noen spesielle ladninger ved seg som gjør at svarene blir merkbart forurenset, men undersøkelsen burde

allikevel gått fra en nøytral adresse. Dette kan altså være en kilde til forurensede data, eller gal svarprosent. Det andre jeg ble kontaktet om var at en respondent til tross for lovnad om konfidensiell og forsiktig behandling av opplysninger ikke ville svare på undersøkelsen. Han mente at svarene gir en enkel matrise for å finne ut hvem svarene kommer fra, noe som er riktig når det gjelder innsamlingen av dataene. Imidlertid ble alle respondenter forsikret om at dataene ville bli behandlet slik at man ikke på noen måte kunne identifisere svar tilbake til enkeltpersoner. Hvor mange respondenter som har latt være å svare av denne grunn er usikkert.

Den eksterne validiteten gjenspeiler hvorvidt dataene er realistiske og ikke bare gyldige under kunstige undersøkelsesbetingelser (Grønmo, 2004). I denne undersøkelsen har respondentene kunnet svare på undersøkelsen når, hvor og på hvilken måte de selv har måttet ønske. De har således ikke følt seg preget av å skjerpe seg for en observasjon eller lignende.

3.4.2 Reliabilitet

Det skilles mellom to typer av reliabilitet. Det ene er stabilitet der man refererer til graden av samsvar mellom data om samme fenomen er samlet inn på ulike tidspunkter (Grønmo, 2004). I denne undersøkelsen er data samlet inn over en periode på til sammen 4 uker, noe som tilsier at reliabiliteten av denne årsaken ikke skal gi utfordringer i forhold til for eksempel politiske endringer fra den først til den siste respondenten gjennomførte undersøkelsen. Den andre delen av reliabilitet er ekvivalens. Ekvivalens sier noe om sammenligning av data som er foretatt av ulike personer, ulike intervjuere, ulike behandlere av data og så videre (Grønmo, 2004). I denne undersøkelsen er imidlertid alle data samlet inn på samme måte gjennom en e-post med forhåndsgodkjenning og bekjentgjøring av kommunenes rådmenn. Respondentene fulgte deretter en link til en side laget i Questback for utfylling. Noe som kan ha ført til forurensing av dataene er derimot at en av rådmennene gjorde undersøkelsen obligatorisk for deres ledere. Dette er ikke tilfelle i de andre tre tilfellene. Imidlertid antas dette ikke å ha gjort særlig skade på de innsamlede data.

Ekvivalens sier også noe om ulike sammenligning av ulike indikatorer som inngår i samme indeks eller skala. Reliabiliteten er høy dersom det er konsistens i datamaterialet på tvers av de ulike indikatorene (Grønmo, 2004). Ut fra kodingen til hele rolleorienteringer, slik som for eksempel alle koder tilknyttet administratorrollen, ser man at dataene i liten grad er konsistente. Dette betyr imidlertid ikke annet enn at dette gir kritikk til modellen som er

benyttet og at ledelse er mer differensiert og nyansert enn det modellen klarer å fange opp. Omkring dette fenomenet gjøres det tydelige betraktninger i oppgavens analysekapittel.

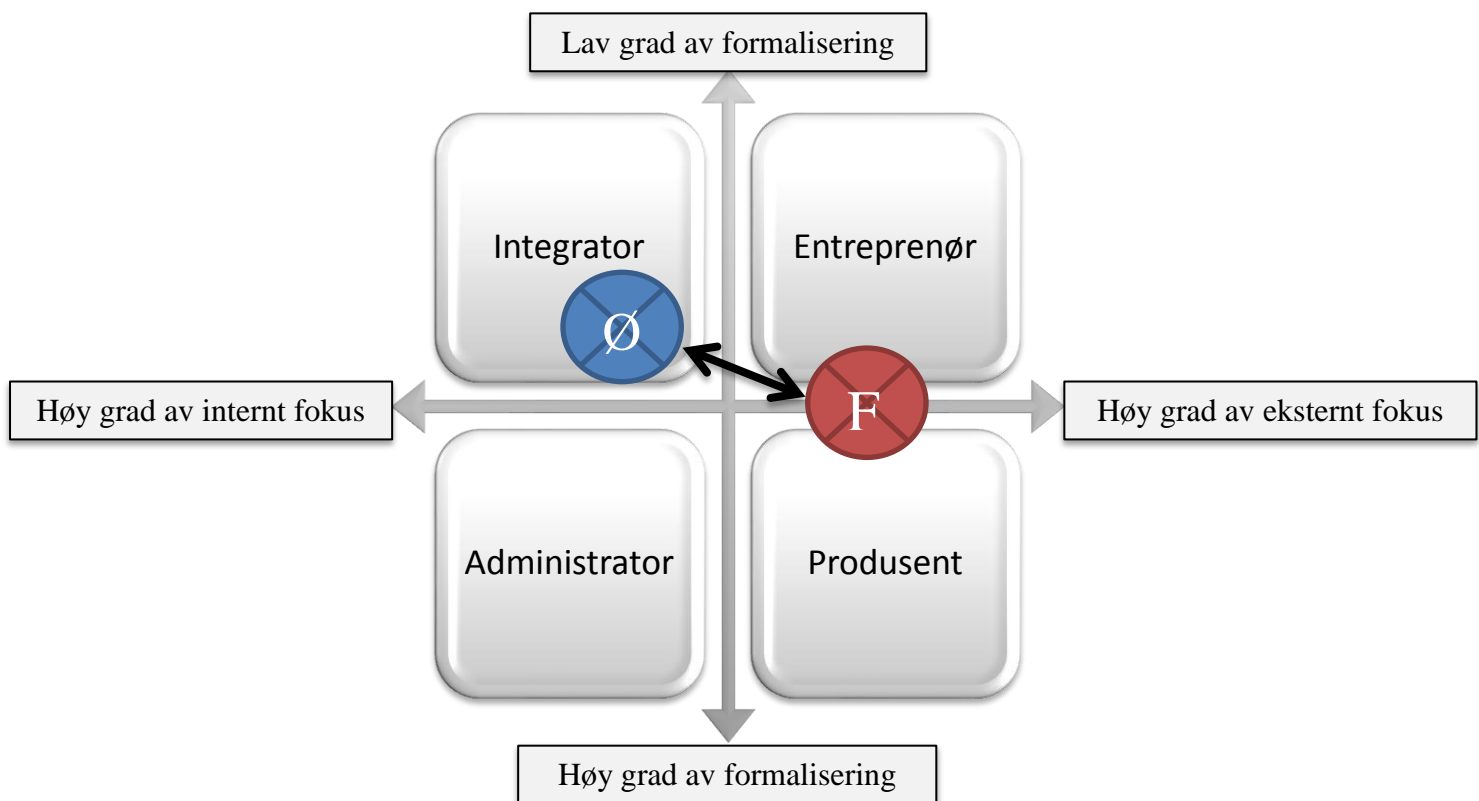
Undersøkelsen har en relativt stor masse av ledere og inneholder svar fra 197 respondenter, noe som styrker oppgavens reliabilitet.

4 Funn og analyse

I denne delen av oppgaven vil funnene presenteres ut fra forskningsmodellen i vedlegg 1.

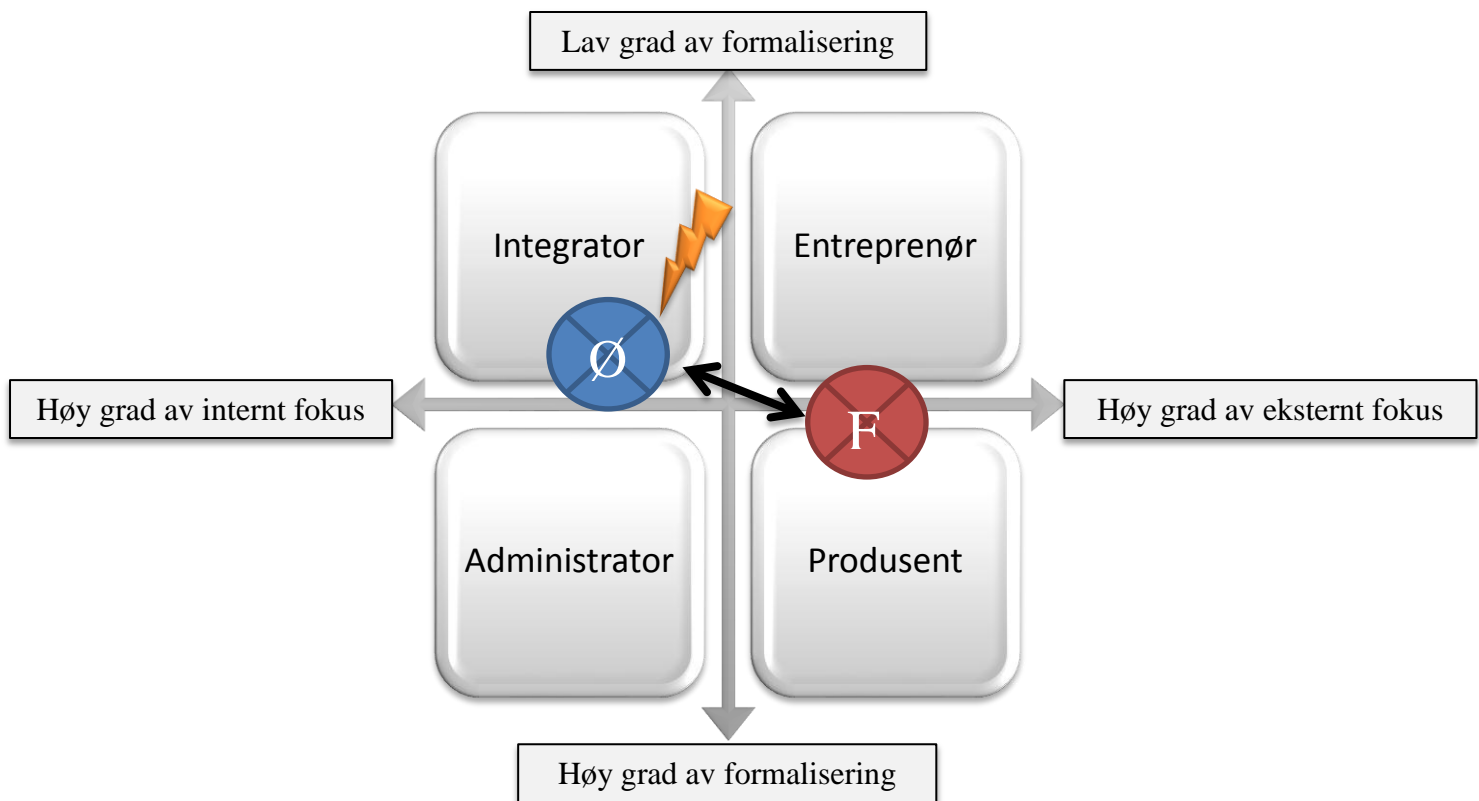
Fremgangsmåten i dette kapittelet:

1. Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen ønsker å utøve lederrollen?
 - a. Alle ledere sett under ett
 - b. Ledere fordelt på personlige faktorer
 - c. Ledere fordelt på trekk ved posisjonen
2. Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen faktisk utøver sin lederrolle?
 - a. Alle ledere sett under ett
 - b. Ledere fordelt på personlige faktorer
 - c. Ledere fordelt på trekk ved posisjonen
3. I hvilken grad finnes det forskjeller i oppfattelse av egne organisasjoner?
4. I hvilken grad finnes det avvik mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse og i hvilken grad kan personlige faktorer og trekk ved posisjonen skape eller hindre avvik?



Figur 4.1 – Hovedbildet av analysemodellen

4.1 Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen ønsker å utøve lederrollen?



Figur 4.2 – Presisering av analyseobjekt

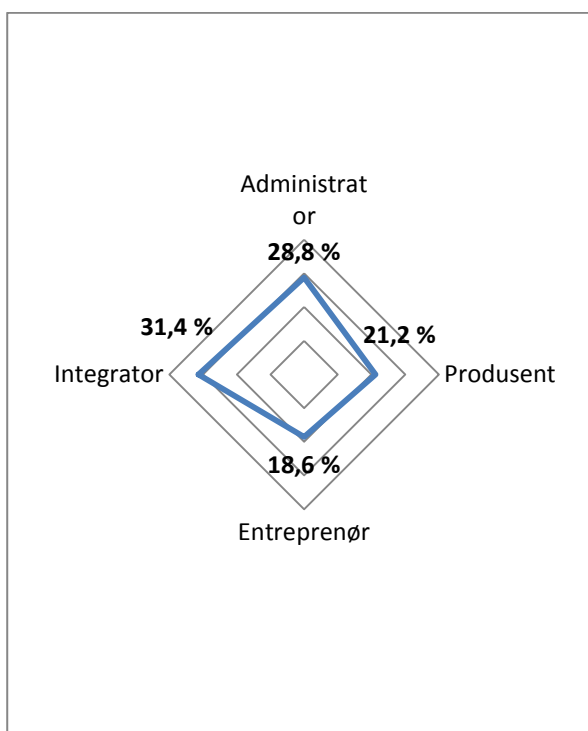
I dette kapittelet vil vi se nærmere på hvilke variasjoner som finnes i hvordan lederne i undersøkelsen ønsker å utøve lederrollen. Kodingen er gjort på bakgrunn av det beskrevne i metodekapittelet og vedlegg 5 om ønsket lederrolleutøvelse. Vi begynner med å se på hvordan alle ledere sett under ett besvarer denne delen av undersøkelsen, for deretter å se på variasjoner ut fra personlige faktorer og trekk ved posisjonen.

4.1.1 Ønsket lederrolleutøvelse – alle ledere sett under ett

Påfølgende tabell illustrer hvordan rollefordelingen mellom Torodd Strands fire rolleorienteringer fordeler seg i undersøkelsen. Målingen skjer via en matrise med kun ett mulig valg, slik at man her ser frekvensfordelingen mellom de ulike rollene, og deretter regner om dette til andel av 100 %. Dersom en leders oppmerksomhet spres på alle fire rollene relativt jevnt, kan man si at lederen mangler en klar rolleorientering, og at man som leder må spre sitt fokus videre enn om man har en klar rolleprofil i en gitt retning, med overvekt av for eksempel en eller to roller.

Fordelingen er slik:

Rolle	Påstand	Sum
Administratorrollen	ØA1- AØ6	Frekvens: 323 (28,8 %)
Produsentrollen	ØP1-ØP6	Frekvens: 249 (21,2 %)
Entreprenørrollen	ØE1- ØE6	Frekvens: 236 (18,6 %)
Integratorrollen	ØI1-ØI6	Frekvens: 368 (31,4 %)



Tabell 4.1 – Ønsket rolleorientering

Vi ser her at lederne oppgir et ønske om å vie det meste av sitt fokus til integrator- og administratorrollen, som her skårer henholdsvis 31,4 % og 28,8 %. Videre ser man at det er entreprenør- og produsentrollen som skårer lavest, med henholdsvis 18,6 % og 21,2 % av ønsket rolleorientering.

Med utgangspunkt i Torodd Strands todimensjonale måling, er det administrator- og integratorrollen som deler sitt fokus rettet innad i organisasjonen. Administratoren har som oppgave å kjenne til og håndheve regler i organisasjonen, og man er opptatt av at rutiner og regler både fungerer optimalt og blir fulgt av andre aktører. Administratoren har relativt lav grad av eksternt fokus og representerer ofte en stabilitetsfremmer som arbeider *mot* raske endringer og risiko. Man representerer også høy grad av formalisering. På den andre siden har vi integratorfunksjonen som har i oppgave å skape og vedlikeholde relasjonene innad i organisasjonen. Man har relativt lav grad av eksternt fokus (det vil si utenfor organisasjonen) og konsentrerer seg ofte om å arbeide sammen med kolleger og medarbeidere. Videre har integratoren som funksjon å skape samstemmighet blant aktørene i organisasjonen og har fokus på å skape identitet og motiver for den arbeidsinnsatsen som kreves av alle involverte.

Man representerer lav grad av formalisering. Det som ikke passer særlig godt sammen mellom disse to rollene er graden av formell og uformell samhandling.

Det er imidlertid ikke rollene i sin helhet som nødvendigvis skårer høyt.

For å forstå mer av hva som ligger bak rolleorienteringen, og se om det kan være deler av de ulike rollene som fremhever seg i noen retning tar vi nå for oss hver enkelt rolle, og undersøker om det kan være interne likheter eller motsetninger, og hvilke deler av rollene man ønsker mer av.

Administratorrollen

Når man ser på administratorrollen ser man at det er enkelte påstander som utpeker seg i begge retninger, høyt og lavt. Etersom jeg ikke har noen hypotese om hvordan ønsket rolleorientering vil se ut kan man ta utgangspunkt i en antakelse om at denne rolle vektlegges helt likt som de andre rollene. Da skal denne rollen i sin helhet skåre 25 % av ledernes vektlegging, men man ser at det er visse deler av rollen som trekker gjennomsnittet av rollen langt over dette.

Påstand	Frekvens	% av mulig frekvens	Standardavvik
ØA1	44	22,2 %	1,196 ↑
ØA2	68	34,3 % ↑	0,928
ØA3	99	50,0 % ↑	0,920
ØA4	34	17,2 % ↓	0,777
ØA5	31	15,7 % ↓	0,770 ↓
ØA6	47	23,7 %	0,993

Tabell 4.2 – Skåring av ønsket administratorrolleutøvelse

En skjematisk fremstilling av hvilke funksjoner som trekker rollen i sin helhet over eller under gjennomsnittet fordeler seg slik:

Over gjennomsnittet	Behov for å føle at de har kontroll over situasjonen. I en perfekt verden ville jobben tillate meg å strukturere arbeidet mitt.
Omtrent på gjennomsnittet	Det viktigste for meg i hverdagen er at jeg vet hvordan oppgavene skal løses.

	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg rydde og organisere arbeidet mitt.
Under gjennomsnittet	Ønsker å bli tenkt på som viktig for at organisasjonen har prosedyrer av høy kvalitet. Ønsker at andre skal legge merke til deres evne til å arbeide systematisk.

Tabell 4.3 - skjematisk rangering av rollens innhold

Variasjon

Som man ser ut fra tabellen, er det relativt lav konsistens i materialet når man måler *alle* lederne opp mot denne kodingen. Det er imidlertid relativt stor forskjell i hvilke deler av rollen det er mest og minst enighet om. Man ser at standardavviket på påstand ØA5 og ØA4, som er påstander om at man har «Ønsker å bli tenkt på som viktig for at organisasjonen har prosedyrer av høy kvalitet» og «Ønsker at andre skal legge merke til deres evne til å arbeide systematisk» er minst og dermed har høyest konsistens i svaret. Dette er det altså relativt høy enighet om. Videre ser man at variasjonen i ledernes svar på ØA1 er høy, altså at dette er påstanden som det er minst enighet om. Dette er påstand om at «hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg rydde og organisere arbeidet mitt».

Produsentrollen

Når man ser på produsentrollen ser man at det også her er enkelte påstander som utpeker seg i begge retninger, høyt og lavt. Med utgangspunktet i samme antakelse om at produsentrollen i sin helhet skulle skåret 25 % av ledernes vektlegging ser man at det er visse deler av rollen som trekker gjennomsnittet av rollen langt under dette.

Påstand	Frekvens	% av mulig frekvens	Standardavvik
ØP1	45	22,7 %	1,196 ↑
ØP2	63	31,8 % ↑	0,928
ØP3	50	25,3 %	0,920
ØP4	20	10,1 % ↓	0,777
ØP5	8	4,0 % ↓	0,770 ↓
ØP6	63	31,8 % ↑	0,993

Tabell 4.4 – Skåring av ønsket produsentrolleutøvelse

En skjematisk fremstilling av hvilke funksjoner som trekker rollen i sin helhet over eller under gjennomsnittet fordeler seg slik:

Over gjennomsnittet	I en perfekt verden ville jobben tillate meg konsentrere meg om arbeidet. Det viktigste for meg i hverdagen er at det som trengs å gjøres, gjøres nå.
Omtrent på gjennomsnittet	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg få unnagjort en del dag-til-dag-arbeid. Jeg har behov for å føle at jeg oppnår resultater hver dag.
Under gjennomsnittet	Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min arbeidskapasitet. Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å få unnagjort det daglige arbeidet.

Tabell 4.5 - skjematisk rangering av rollens innhold

Variasjon

Det er også her relativt stor forskjell i hvilke deler av rollen som det er mest og minst enighet om. Man ser at standardavviket på påstand ØP5 og ØP4, som er påstander om at «Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å få unnagjort det daglige arbeidet» og «Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min arbeidskapasitet» er lavt. Dette er det altså relativt høy enighet om. Videre ser man at variasjonen i ledernes svar på ØP1 er høy, altså at dette er påstanden som det er minst enighet om. Dette er påstanden om at «Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg få unnagjort en del dag-til-dag-arbeid».

Entreprenørrollen

Ser man på entreprenørrollen ser man at det også her er enkelte påstander som fremhever seg i begge retninger, men at det er lav skår som dominerer. Med fortsatt utgangspunktet i en antakelse om at entreprenørrollen i sin helhet skulle skåret 25 % av ledernes vektlegging ser man at det er fire av seks deler av rollen som trekker gjennomsnittet av rollen langt under dette.

Påstand	Frekvens	% av mulig frekvens	Standardavvik
ØE1	32	16,2 % ↓	1,196 ↑
ØE2	46	23,2 %	0,928
ØE3	34	17,2 % ↓	0,920
ØE4	19	9,6 % ↓	0,777
ØE5	19	9,6 % ↓	0,770 ↓
ØE6	68	34,3 % ↑	0,993

Tabell 4.6 – Skåring av ønsket entreprenørrolleutøvelse

En skjematisk fremstilling av hvilke funksjoner som trekker rollen i sin helhet over eller under gjennomsnittet fordeler seg slik:

Over gjennomsnittet	Det viktigste for meg i hverdagen er at arbeidsoppgavene lar seg gjøre.
Omtrent på gjennomsnittet	I en perfekt verden ville jobben tillate meg å oppleve noe spennende.
Under gjennomsnittet	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg startet et nytt utviklingsprosjekt. Jeg har behov for å føle at jeg kan bruke min kreativitet. Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min evne til å tenke kreativt. Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å få unnagjort morgendagens arbeid.

Tabell 4.7 - skjematisk rangering av rollens innhold

Variasjon

Det er også her relativt stor forskjell i hvilke deler av rollen det er mest og minst enighet om. Man ser at standardavviket på påstand ØE5 og ØE4, som er påstandene «Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å få unnagjort morgendagens arbeid» og «Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min evne til å tenke kreativt» er lavt. Dette er det altså relativt høy enighet om. Videre ser man at variasjonen i ledernes svar på ØE6 er høy, altså at dette er påstanden som det er minst enighet om. Dette er påstanden om at «Det viktigste for meg i hverdagen er at arbeidsoppgavene lar seg gjøre.».

Integratorrollen

Når man ser på integratorrollen ser man at det er enkelte påstander som utpeker seg i begge retninger. Imidlertid ser man tydelig at det er særlig to faktorer de vektlegger særlig høyt, ØI4 og ØI5. Med antakelsen om at integratorrollen i sin helhet skulle skåret 25 % av ledernes vektlegging ser man at det er visse deler av rollen som trekker gjennomsnittet av rollen langt over dette.

Påstand	Frekvens	% av mulig frekvens	Standardavvik
ØI1	75	37,9 % ↑	1,196 ↑
ØI2	12	6,1 % ↓	0,928
ØI3	9	4,5 % ↓	0,920
ØI4	120	60,6 % ↑	0,777
ØI5	135	68,2 % ↑	0,770 ↓
ØI6	17	8,6 % ↓	0,993

Tabell 4.8 – Skåring av ønsket integratorrolleutøvelse

En skjematisk fremstilling av hvilke funksjoner som trekker rollen i sin helhet over eller under gjennomsnittet fordeler seg slik:

Over gjennomsnittet	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg vandret rundt, opprettholdt kontakt med medarbeidere og kolleger. Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min evne til å arbeide bra med andre. Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å skape gode samarbeidsforhold.
Omtrent på gjennomsnittet	Ingen
Under gjennomsnittet	I en perfekt verden ville jobben tillate meg å være med folk som jeg liker. Jeg har behov for å føle at jeg er godt likt. Det viktigste for meg i hverdagen er at arbeidsoppgavene er akseptert av alle.

Tabell 4.9 - skjematisk rangering av rollens innhold

Variasjon

Det er også her relativt stor forskjell i hvilke deler av rollen det er mest og minst enighet om. Man ser at standardavviket på påstand ØI5 og ØI4, som er påstandene «Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å skape gode samarbeidsforhold» og «Det jeg vil at andre skal legge merke til, min evne til å arbeide bra med andre» er lavt. Dette er det altså relativt høy enighet om. Videre ser man at variasjonen i ledernes svar på ØI1 er høy, altså at dette er påstanden det er minst enighet om. Dette er påstand om at «Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg vandret rundt, opprettholdt kontakt med ansatte og kolleger».

En skjematisk sammenstilling av dette kapittelet:

Deler av ønsket rolle	A%	P%	E%	I%	Standardavvik
Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg...	22,4	23,0	16,3	38,3	1,196
I en perfekt verden ville jobben tillate meg å...	36,0	33,3	24,3	6,3	0,928
Jeg har behov for å føle at jeg...	51,6	26,0	17,7	4,7	0,920
Det jeg vil at andre skal legge merke til, er ...	17,6	10,4	9,8	62,2	0,777
Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å...	16,1	4,1	9,8	69,9	0,770
Det viktigste for meg i hverdagen er a...	24,1	32,3	34,9	8,7	0,993

Tabell 4.10 – Sammenstilling av ønsket rolleutøvelse

4.1.2 Ønsket lederrolleutøvelse – personlige faktorer

Denne undersøkelsen viser hvordan de ulike ledernes personlige faktorer påvirker ønsket utøvelse av ledelse uavhengig av ledelsens kontekst, slik som posisjon eller organisasjon. De faktorene undersøkelsen går i dybden på er ledernes alder, kjønn, utdanningsnivå og antall år i lederstillinger. Påfølgende tabell viser variasjonen i ønskene, mellom de undersøkte kategoriene.

Hvordan den ønskede lederrolleutøvelsen plasserer seg i Strands lederrolleskjema, kan tydes på minst to måter. Den ene er der lederne i undersøkelsen har klart å befri seg helt fra dagens praksis og svart ut fra hva de kunne ønske seg av lederrollen helt åpent. Det andre er at svarene i undersøkelsen representerer et ønske om en dreining fra dagens praksis, mot det man antar at man ønsker eller ser at man ikke strekker til på. Altså er det ikke helt sikkert at man måler ledernes ønsker ut fra egen personlighet. Et eksempel på dette er i påstanden «hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg ønske å...» Dette vil jeg anta at i høyere grad indikerer et savn i å rekke bestemte deler av lederrollen, enn nødvendigvis hva de selv kunne tenke seg

å gjøre hvis de kunne velge fritt uten hensyn til konteksten. Dersom det videre valget i samme påstand blir «...strukturere arbeidet mitt», er det imidlertid greit å anta at målingene gir en viss indikasjon på at respondenten har behov for å ha systematikk i høyere grad enn om han/hun svarte «...oppleve noe spennende».

		Integrator	Entreprenør	Produsent	Administrator	Avvik totalt
Alder	0-40 år	30,6 %	21,7 %	18,7 %	29,0 %	
	41-54 år	32,5 %	18,5 %	23,5 %	25,4 %	
	55-70 år	30,8 %	16,9 %	19,3 %	33,0 %	
		1,9 %	4,8 %	4,8 %	7,6 %	19,0 %
Kjønn	Mann	33,4 %	18,6 %	23,4 %	24,6 %	
	Kvinne	31,0 %	18,9 %	20,8 %	29,3 %	
		2,5 %	0,4 %	2,6 %	4,7 %	10,1 %
Utd.nivå	Under Bacheolrgrad	36,1 %	13,6 %	18,4 %	32,0 %	
	Bachelorgrad	30,1 %	19,2 %	20,2 %	30,5 %	
	Over Bachelorgrad	33,3 %	19,7 %	24,9 %	22,1 %	
		6,0 %	6,1 %	6,5 %	9,9 %	28,5 %
Ledererfaring	Kort	17,2 %	13,2 %	32,1 %	37,5 %	
	Middels	13,3 %	13,8 %	36,3 %	36,5 %	
	Lang	17,7 %	17,5 %	32,7 %	32,0 %	
		4,4 %	4,3 %	4,2 %	5,5 %	18,5 %

Tabell 4.11 - Ønsket rolleutøvelse ut fra personlige faktorer

Som man ser ut fra tabellen, ligger de totale avvikene mellom 10,1 og 28,5 %, noe som tydeliggjør rolleorienteringene og gir mindre oppheving av hverandres ulikheter.

Imidlertid er det viktig for forståelsen av hva fenomenet dreier seg om, at man undersøker om det er ulike deler av de ulike rollene P, A, I og E som korrelerer med kategoriene i høyere grad enn andre. På grunn av oppgavens begrensede omfang vil jeg nøye meg med å gå videre med de funn som indikerer signifikante korrelasjoner mellom de ulike kategoriene og påstandene i undersøkelsen.

Som man ser ut fra påfølgende tabell og korrelasjonstabellen i vedlegg 5, er det ikke store forskjeller i ønskene hos lederne. Færrest korrelasjoner finner man i inndelingen etter utdanningsnivå. Her finnes ingen signifikante korrelasjoner, og jeg vil dermed ikke forfølge denne kategorien i utdypende studier. Videre ser vi at ledererfaring, her representert ved måling i antall år i lederstillinger, heller ikke har noen stor innvirkning på hvordan man ønsker å utøve sin lederrolle. Videre ser vi at det er alder og kjønn som slår sterkest ut i

korrelasjonstesten, og her ser man klare sammenhenger, henholdsvis med påstandene Ø*2 og Ø*5 som vil få en påfølgende utdypende forklaring og drøfting.

Tabellen under viser korrelasjonene mellom de kategoriene innen personlige faktorer og de ulike påstandene som måler ønsket rolleutøvelse. I vedlegg 5 vises hele korrelasjonstesten i sin helhet.

Hovedkategori	Underkategori	Signifikant korrelasjon
Alder	0-40 år	Ønsker i større grad at jobben skal tillate dem å oppleve noe spennende.
	55-70 år	Ønsker i større grad at jobben skal tillate dem å strukturere arbeidet sitt.
Kjønn	Kvinne	Ønsker i større grad å bli tenkt på som viktig for at organisasjonen har prosedyrer av høy kvalitet.
	Mann	Ønsker i større grad å bli tenkt på som viktig for å få morgendagens arbeid unnagjort.
Ledererfaring	Kort	Har større behov for å bli godt likt. Har større behov for å ha kontroll over situasjonen.
	Lang	Har større behov for å føle at de kan bruke sin kreativitet i jobben. Har større behov for å føle at de oppnår resultater hver dag.

Tabell 4.12 – Signifikante korrelasjoner ut fra personlige faktorer

4.1.3 Ønsket lederrolleutøvelse – trekk ved posisjonen

I denne undersøkelsen viser man hvordan ulike trekk ved posisjonen påvirker ønsket utøvelse av ledelse uavhengig av lederens personlige faktorer. De faktorene som er studert i dybden er ledernes tilhørende sektor, antallet personer som rapporterer direkte til lederen, antall årsverk lederen har ansvaret for og geografisk spredning på det man leder. Påfølgende tabell viser variasjonen i ønskene mellom de undersøkte kategoriene.

		Integrator	Entreprenør	Produsent	Administrator	Avvik totalt
Sektor	Barnehage	29,7 %	21,8 %	14,4 %	34,2 %	
	Grunnskole	24,7 %	21,2 %	16,5 %	37,6 %	
	Helse	31,6 %	17,9 %	18,8 %	31,7 %	
	Støtte	20,4 %	23,1 %	21,5 %	35,1 %	
	Teknisk	38,4 %	20,6 %	16,3 %	24,6 %	
		18,0 %	5,1 %	7,1 %	13,0 %	
Antall personer som rapporterer til leder	Liten	29,5 %	21,3 %	21,2 %	27,9 %	
	Mellomstor	29,2 %	20,4 %	21,9 %	28,6 %	
	Stor	34,1 %	13,5 %	27,0 %	25,4 %	
	Veldig stor	40,8 %	13,1 %	17,2 %	28,9 %	
		11,6 %	8,2 %	9,8 %	3,5 %	
Antall årsverk leder har ansvar for	Liten	26,3%	22,5%	23,1%	28,0%	
	Mellomstor	31,2%	18,2%	23,9%	26,7%	
	Stor	36,2%	14,9%	17,2%	31,7%	
	Veldig stor	35,2%	20,2%	25,8%	18,9%	
		9,9 %	7,6 %	8,6 %	12,8 %	
Geografisk spredning på det man leder	Samlet	33,5%	19,3%	20,7%	26,5%	
	Delvis spredt	27,2%	19,5%	21,9%	31,4%	
	Veldig spredt	31,6%	16,5%	23,3%	28,7%	
		6,3 %	3,1 %	2,6 %	4,8 %	

Tabell 4.13 - Ønsket rolleutøvelse ut fra trekk ved posisjon

Som man ser ut fra tabellen, er de totale avvikene mellom ønskene av utøvelse av lederrollen mellom 16,9 og 43,2 %. Med tanke på at målingen av lederrollene og personlige faktorer viste avvik på 10,1 til 28,5 %, ser man at trekk ved posisjonen gir mer markante forklaringer på hvordan ønsket lederrolleutøvelse utformes.

Det er imidlertid viktig for forståelsen av hva fenomenet dreier seg om, at man også her ser om det er ulike deler av de ulike rollene P, A, I og E som korrelerer med kategoriene i høyere grad enn andre.

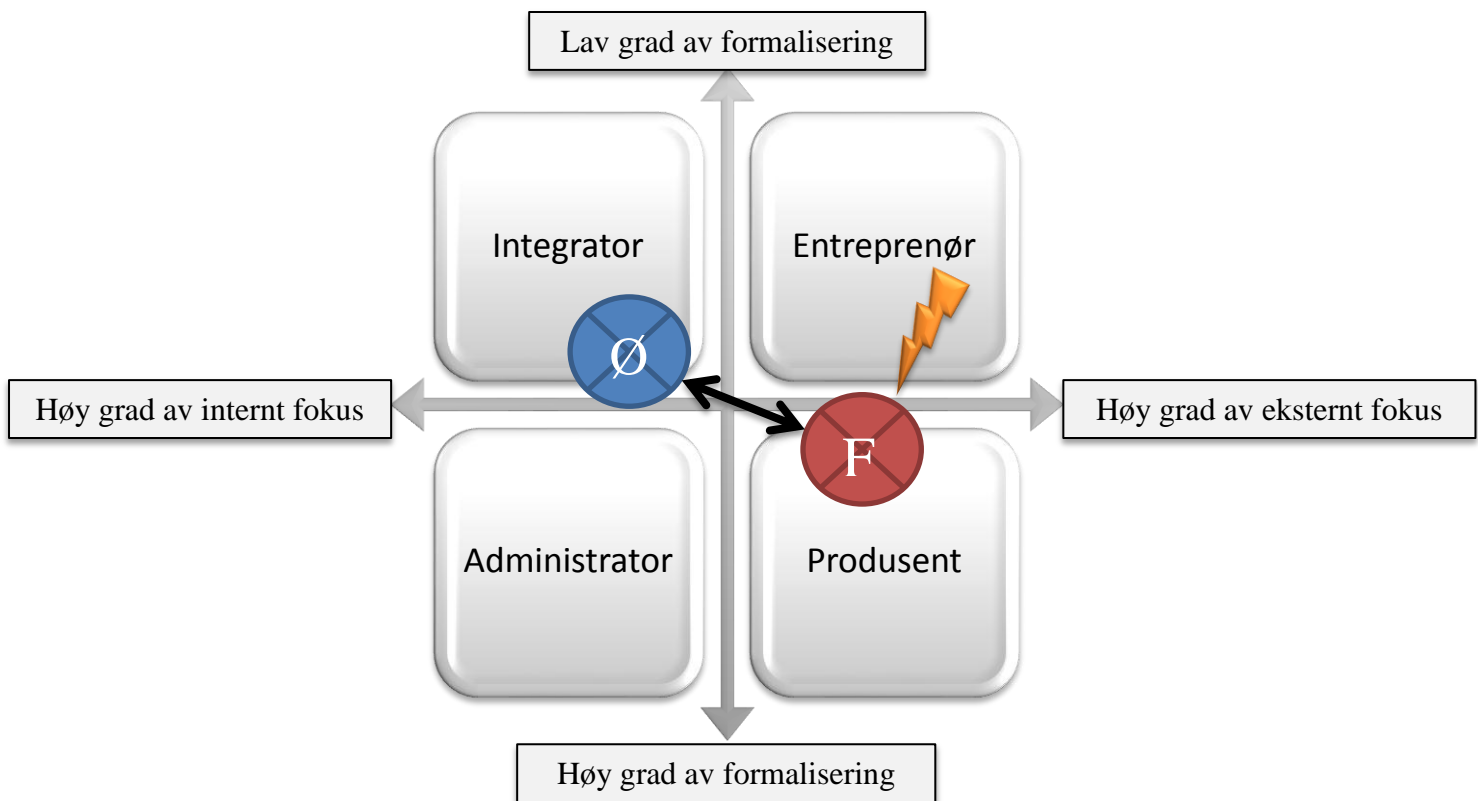
Påfølgende tabell viser korrelasjonene mellom kategoriene innen personlige faktorer og de ulike påstandene som måler ønsket rolleutøvelse. På grunn av oppgavens begrensede omfang

vil jeg også her nøye meg med å se på korrelasjoner som er signifikante etter Pearsons korrelasjonstest på nivået 0,05 eller høyere. Kategorier som ikke har signifikante utslag vil ikke bli ytterligere kommentert. Som man ser ut fra påfølgende tabell og korrelasjonstabellen i vedlegg 5, er det heller ikke store forskjeller i ønskene hos lederne, når man deler dem inn etter trekk ved posisjon, selv om det er større enn over personlige faktorer. Man ser at geografisk spredning ikke gir noen korrelasjon og at også sektor ikke påvirker særlig mye. Videre ser man at det er antall personer som rapporterer til leder, samt antall årsverk man har ansvaret for som i noen grad påvirker ønsket rolleutøvelse. Man ser også at korrelasjonen kun ligger i ≥ 1 , som gjenspeiler hva de ville gjort hvis de hadde ledig tid på jobben.

Hovedkategori	Underkategori	Signifikant korrelasjon
Sektor	Grunnskolen	Ønsker seg mer tid til å vandre rundt og opprettholde kontakten med ansatte og kolleger
	Tekniske tjenester	Ønsker mer tid til å rydde og organisere arbeidet sitt. Ønsker å få unnagjort en del dag-til-dag arbeide.
Antall personer som rapporterer direkte til leder	Veldig stort antall	Ønsker seg mer tid til å vandre rundt og opprettholde kontakten med ansatte og kolleger.
Antall årsverk leder har ansvar for	Med stigende antall	Ønsker seg mer tid til å vandre rundt og opprettholde kontakten med ansatte og kolleger.
	Med synkende antall	Ønsker å ha mer tid til å rydde og organisere papirarbeidet sitt. Ønsker å ha mer tid til å få unnagjort en del dag-til-dag arbeide.

Tabell 4.14 – Signifikante korrelasjoner ut fra trekk ved posisjon

4.2 Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen faktisk utøver lederrollen?



Figur 4.3 – Presisering av analyseobjekt

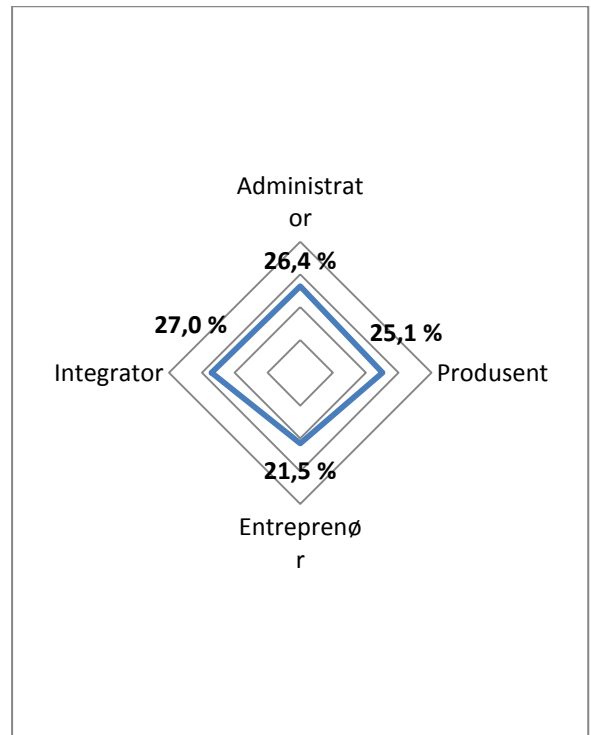
I dette kapittelet vil vi se nærmere på hvilke variasjoner som finnes i hvordan lederne i undersøkelsen faktisk utøver lederrollen. Kodingen er også her gjort på bakgrunn av det beskrevne i metodekapittelet om faktisk lederrolleutøvelse. Først ser vi på hvordan alle ledere sett under ett besvarer denne delen av undersøkelsen, for så å se på variasjoner ut fra personlige faktorer og trekk ved posisjonen.

4.2.1 Faktisk lederrolleutøvelse – alle ledere sett under ett

Man er som leder satt i en posisjon og en setting, noe som innebærer ulike former for påvirkning på innholdet i lederrollen. I dette kapittelet vil jeg se nærmere på hva det er med lederes ulike personlige faktorer og ulikheter i posisjoner som kan påvirke utøvelsen av de ulike lederrollene. Vi begynner med å se på alle lederne under ett.

Fordelingen er slik:

Rolle	Påstand	Gj.snitt	Sum
Administratorrollen	FA1	3,10	10,53 (26,4 %)
	FA2	3,62	
	FA3	3,81	
Produsentrollen	FP1	2,57	9,99 (25,1 %)
	FP2	3,86	
	FP3	3,56	
Entreprenørrollen	FE1	1,81	8,57 (21,5 %)
	FE2	3,16	
	FE3	3,60	
Integratorrollen	FI1	2,74	10,75 (27,0 %)
	FI2	4,08	
	FI3	3,93	



Tabell 4.15 - Faktisk rolleorientering

I kartleggingen av hvilken rolleorientering lederne faktisk utøver, ser man at de generelt viser lite oppmerksomhet til entreprenørrollen, sammenlignet med produsent- administrator- og særlig integratorrollen. Integratorrollen er den rollen som fremhever seg som den lederrollen lederne faktisk viser mest tid. Videre ser man at administratororienterte oppgaver er de oppgavene som lederne skårer nest høyest på. Lavest ut kommer entreprenørorienterte oppgaver som skiller seg klart ut fra gjennomsnittet av alle rollene, og produsentrollen skårer nest lavest. I den påfølgende kodingen og tolkningen er det lagt til grunn en utregning der gjennomsnittlig % av toppskår på skalaen er 71,1 %. Det vil si at dersom enkelte påstander i de ulike rollene overstiger 71,1 %, vil dette være indikasjon på at denne påstanden skårer over gjennomsnittet av en hypotese om at man spredde 25 % av sin oppmerksomhet til alle fire rollene. Utregningen finnes detaljert beskrevet i vedlegg 3 og metodekapittelet.

Administratorrollen

Når man ser på administratorrollen ser man at den er relativt samstemt med tanke på spørsmålene sett opp mot hverandre og man kan her være relativt sikker på at alle spørsmålene ut fra kodingen gir mening knyttet til praksis i administratorrollen. Variasjonen mellom påstandene er fra 72,4 % til 77,5 %, noe som alle overstiger gjennomsnittet på 71,1 %, aller mest gjelder dette FA1 og FA3.

Påstand	Skala	Skår	% av mulig toppskår	Standardavvik
FA1	1-4	3,10	77,5 % ↑	0,956 ↑
FA2	1-5	3,62	72,4 %	0,883
FA3	1-5	3,81	76,2 % ↑	0,818 ↓

Tabell 4.16 – Skåring av faktisk administratorrolleutøvelse

En skjematisk fremstilling av hvilke funksjoner som trekker rollen i sin helhet over eller under gjennomsnittet fordeler seg slik:

Over gjennomsnittet	Det er viktig at de blir gjort i henhold til våre retningslinjer. Koordinere og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen.
Omtrent på gjennomsnittet	Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves.
Under gjennomsnittet	Ingen.

Tabell 4.17 - skjematisk rangering av rollens innhold

Variasjon

Når man ser på standardavvikene på hvert enkelt spørsmål, ser man at det er relativt stor varians i svarene som er gitt. Særlig gjelder dette FA1 som har opp mot 1 i standardavvik på relativt kort skala (1-4). Også FA2 og FA3 har relativt stor variasjon i responsen, selv om denne skalaen er noe lengre (1-5).

Produsentrollen

Når man ser på produsentrollen, ser man også at den er relativt samstemt med tanke på variasjonen i % av mulig toppskår mellom de ulike påstandene og man kan også her være

relativt sikker på at alle spørsmålene ut fra kodingen gir mening knyttet til praksis i produsentrollen. Imidlertid ser man at det spriker noe mellom FP1 og FP3 (64,3 % og 77,2 %).

Påstand	Skala	Skår	% av mulig toppskår	Standardavvik
FP1	1-4	2,57	64,3 % ↓	1,048 ↑
FP2	1-5	3,86	77,2 % ↑	0,847 ↑
FP3	1-5	3,56	71,2 %	0,930

Tabell 4.18 – Skåring av faktisk produsentrolleutøvelse

En skjematisk fremstilling av hvilke funksjoner som trekker rollen i sin helhet over eller under gjennomsnittet fordeler seg slik:

Over gjennomsnittet	Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål.
Omtrent på gjennomsnittet	Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot helhetlig oppgaveløsning.
Under gjennomsnittet	Oppgavene mine må bli gjort her og nå.

Tabell 4.19 - skjematisk rangering av rollens innhold

Variasjon

Når man ser på standardavvikene på hvert enkelt spørsmål, ser man at det også her er relativt stor varians i svarene som er gitt. Det er minst enighet om FP1, som i gjennomsnitt skåret lavest, og det er mest konsistens i FP2, som skåret høyest.

Entreprenørrollen

Når det gjelder entreprenørrollen ser man at svarene på påstandene som kategori, ikke er helt samstemte. Det finnes visse deler av entreprenørrolleorienteringen som skiller seg klart ut fra gjennomsnittet i denne kategorien. FE1, skårer mye lavere enn de to andre påstandene.

Påstand	Skala	Skår	% av mulig toppskår	Standardavvik
FE1	1-4	1,81	45,3 % ↓	0,933 ↑
FE2	1-5	3,16	63,2 % ↓	0,996
FE3	1-5	3,60	72,0 %	0,891 ↓

Tabell 4.20 – Skåring av faktisk entreprenørrolleutøvelse

En skjematisk fremstilling av hvilke funksjoner som trekker rollen i sin helhet over eller under gjennomsnittet fordeler seg slik:

Over gjennomsnittet	Ingen.
Omtrent på gjennomsnittet	Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser.
Under gjennomsnittet	Det kreves mye kreativitet for å løse mine oppgaver. Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester.

Tabell 4.21 - skjematisk rangering av rollens innhold

Variasjon

FE1 er den påstanden det er desidert minst enighet om, og har dermed det høyeste standardavviket. Dette med tanke på at denne variabelen har opp mot 1 i standardavvik, og samtidig at dette avviket foregår på en kortere skala (1-4 mot 1-5). FE3 er i tillegg til å ha mest opplutning, den mest konsistente påstanden i denne kategorien. Dette er påstanden «Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser».

Altså kan det tyde på at entreprenørrollens mest interne prosesser ikke er så langt fra de andre rollene, men at det er de oppgavene som knytter seg til entreprenørrollens mest eksterne fokus, som lederne i undersøkelsen generelt har lite av. Denne påstanden er imidlertid omtrent på gjennomsnittet av alle påstander generelt.

Integratorrollen

Integratorrollen er den rolleorienteringen som skårer høyest totalt sett. Skåren på de ulike påstandene har en relativt liten spredning seg i mellom, noe som kan tyde på at tolkningen av påstandene er pålitelige til å si noe om integratorrollen i praksis.

Påstand	Skala	Skår	% av mulig toppskår	Standardavvik
FI1	1-4	2,74	68,5 %	1,089 ↑
FI2	1-5	4,08	81,6 % ↑	0,793 ↓
FI3	1-5	3,93	78,6 % ↑	0,832

Tabell 4.22 – Skåring av faktisk integratorrolleutøvelse

En skjematisk fremstilling av hvilke funksjoner som trekker rollen i sin helhet over eller under gjennomsnittet fordeler seg slik:

Over gjennomsnittet	Støtte, utvikle og motivere medarbeidere. Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten.
Omtrent på gjennomsnittet	Det er nødvendig å involvere flere kollegaer for å løse mine oppgaver.
Under gjennomsnittet	Ingen.

Tabell 4.23 - skjematisk rangering av rollens innhold

Variasjon

Påstanden som skårer høyest i denne kategorien er også den som har det minste standardavviket, noe som kan tyde på at det er stor enighet om at akkurat denne lederoppgaven prioriteres. FI1 som skårer lavest er også den påstanden med desidert høyest standardavvik, både med tanke på at denne variabelen har godt over 1 i standardavvik, og samtidig at dette avviket foregår på en kortere skala (1-4 mot 1-5).

4.2.2 Faktisk lederrolleutøvelse – personlige faktorer

I denne undersøkelsen viser man hvordan de ulike ledernes personlige faktorer påvirker faktisk utøvelse av ledelse uavhengig av ledelsens kontekst, slik som posisjon eller organisasjon. Faktorene som har blitt undersøkt i dybden er ledernes alder, kjønn, utdanningsnivå og antall år i lederstillinger. Påfølgende tabell viser variasjonen i ønskene mellom de undersøkte kategoriene.

Hoved-kategori	Underkategori	Integrator	Entreprenør	Produsent	Administrator	
Alder	0-40	31,1 %	16,9 %	28,9 %	23,2 %	
	41-54	32,3 %	17,2 %	28,4 %	22,1 %	
	55-70	31,8 %	20,0 %	23,4 %	24,8 %	
		1,2 %	3,1 %	5,5 %	2,7 %	12,5 %
Kjønn	Mann	31,1 %	16,9 %	26,2 %	25,8 %	
	Kvinne	29,3 %	16,5 %	25,5 %	28,7 %	
		1,8 %	0,4 %	0,7 %	2,9 %	5,9 %
Utd.nivå	Under Bacheolrgrad	27,7 %	12,4 %	25,1 %	34,8 %	
	Bachelorgrad	30,0 %	10,6 %	29,4 %	30,0 %	
	Over Bachelorgrad	31,9 %	16,9 %	26,5 %	24,8 %	
		4,1 %	6,3 %	4,3 %	10,1 %	24,8 %
Ledererfaring	Kort	27,6%	16,3%	26,4%	29,6%	
	Middels	25,8%	19,8%	25,8%	25,8%	
	Lang	25,3%	16,4%	26,0%	25,3%	
		2,3 %	3,4 %	0,6 %	4,3 %	10,6 %

Tabell 4.24 - Faktisk rolleutøvelse ut fra personlige faktorer

Som man ser ut fra tabellen, er de totale avvikene mellom faktisk utøvelse av lederrollen mellom 5,9 og 24,8 %.

Imidlertid er det viktig for forståelsen av hva fenomenet dreier seg om, at man også her ser om det er ulike deler av de ulike rollene P, A, I og E som korrelerer med kategoriene i høyere grad enn andre.

Påfølgende tabell viser korrelasjonene mellom de kategoriene innen personlige faktorer og de ulike påstandene som måler faktisk rolleutøvelse. På grunn av oppgavens begrensede omfang vil jeg nøye meg å forfølge signifikante korrelasjoner også her.

Hovedkategori	Underkategori	Signifikant korrelasjon
Alder	55-70 år	Har i liten grad oppgaver med «her og nå»-preg.
Kjønn	Kvinne	Det er viktig at deres lederoppgaver blir gjort i henhold til retningslinjene. Bruker mer tid på å sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves. Bruker mer tid på å koordinere og sørge for at enkelthetene henger sammen. Bruker mer tid på å støtte, utvikle og motivere medarbeidere. Bruker mer tid på å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten. Bruker mer tid på å bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot en helhetlig oppgaveløsning.
	Mann	Oppgavene bærer mer preg av at det er nødvendig å involvere flere kolleger for å løse dem.
Utdanningsnivå	Under bachelor	Det er viktig at deres lederoppgaver blir gjort i henhold til retningslinjene.
Ledererfaring	Usikkert	Det finnes også korrelasjoner mellom ledererfaring og hvordan de oppgir at deres lederoppgaver oppfattes i forhold til «her og nå»-preg og «å sørge for at regler og systemer fungerer», men tallene gir ingen entydige svar i noen bestemt symmetrisk retning.

Tabell 4.25 – Forenklet og rangert fremstilling av faktisk rolleutøvelse over personlige faktorer

Som man ser ut fra tabellen er det en god del sammenhenger mellom de ulike personlige faktorene og faktisk utøvelse av lederrollen. Det er imidlertid lederens kjønn som utpeker seg som den klart største enkeltfaktoren som påvirker lederrollen. Videre ser vi også høysignifikante utslag både i alder mot produsentrollen og utdanningsnivå mot administratorrollen.

4.2.3 Faktisk lederrolleutøvelse – trekk ved posisjon

I denne undersøkelse vises hvordan ulike trekk ved posisjonen påvirker utøvelse av ledelse uavhengig av lederens personlige faktorer eller organisasjonstype. De faktorene som er studert i dybden er ledernes tilhørende sektor, antallet personer som rapporterer direkte til

lederen, antall årsverk lederen har ansvaret for og geografisk spredning på det man leder. Påfølgende tabell viser variasjonen i ønskene mellom de undersøkte kategoriene.

Hoved-kategori	Underkategori	Integrator	Entreprenør	Produsent	Administrator	
Sektor	Barnehage	26,8 %	11,6 %	31,4 %	30,2 %	
	Grunnskole	28,7 %	10,5 %	27,7 %	33,2 %	
	Helse	24,1 %	12,8 %	29,3 %	33,8 %	
	Støtte	23,0 %	18,5 %	30,7 %	27,8 %	
	Teknisk	22,6 %	9,1 %	34,2 %	34,1 %	
		6,1 %	9,4 %	6,5 %	6,3 %	28,4 %
Antall personer som rapporterer til leder	Liten	27,9 %	15,3 %	32,5 %	24,3 %	
	Mellomstor	31,8 %	18,2 %	28,7 %	21,3 %	
	Stor	30,3 %	15,8 %	27,6 %	26,3 %	
	Veldig stor	30,6 %	17,8 %	26,8 %	24,8 %	
		3,9 %	2,9 %	5,7 %	5,0 %	17,5 %
Antall årsverk lederen har ansvar for	Liten	28,7 %	13,8 %	41,4 %	16,0 %	
	Mellomstor	33,2 %	14,9 %	38,7 %	13,2 %	
	Stor	33,9 %	16,4 %	34,7 %	15,0 %	
	Veldig stor	24,4 %	28,2 %	38,6 %	8,7 %	
		9,5 %	14,4 %	6,7 %	7,3 %	37,9 %
Geografisk spredning på det man leder	Samlet	25,3 %	18,1 %	24,0 %	32,6 %	
	Delvis spredt	24,8 %	16,0 %	27,3 %	32,0 %	
	Veldig spredt	24,0 %	23,7 %	25,6 %	26,8 %	
		1,3 %	7,7 %	3,3 %	5,9 %	18,2 %

Tabell 4.26 - Faktisk rolleutøvelse ut fra trekk ved posisjon

Som man ser ut fra tabellen, ligger her de totale avvikene mellom den faktiske utøvelsen av lederrollen på 17,5 og 37,9 % mellom de ulike kategoriene. Med tanke på at målingen av den faktiske lederrolleutøvelsen fordelt over kategoriene etter personlige faktorer viste avvik på 5,9 og 24,8 %, ser man her at dette gir mer markante utslag på hvordan lederrolleutøvelsen utformes. Imidlertid er det viktig for forståelsen av hva fenomenet dreier seg om, at man også her ser om det er ulike deler av de ulike rollene P, A, I og E som korrelerer med kategoriene i høyere grad enn andre.

Påfølgende tabell viser korrelasjonene mellom de kategoriene innen trekk ved posisjonen og de ulike påstandene som måler faktisk rolleutøvelse. På grunn av oppgavens begrensede omfang vil jeg også her nøye meg med å se på korrelasjoner som er signifikante etter Pearsons korrelasjonstest på nivået 0,05 eller høyere.

Hovedkategori	Underkategori	Signifikant korrelasjon
Sektor	Støtteenheter	Lite preget av at det er viktig at oppgavene blir gjort i forhold til retningslinjene. Bruker mest tid på å utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester.
	Barnehage	Viktig at oppgavene blir gjort i forhold til retningslinjene.
	Grunnskole	Bruker minst tid på å utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester.
	Tekniske tjenester	Bruker minst tid på å støtte, utvikle og motivere medarbeidere
Antall personer som rapporterer direkte til leder	Med stigende antall	Har de oppgaver der det kreves mye kreativitet for å løse dem.
	Med synkende antall	Har de i økende grad et «her og nå»-preg.
Antall årsverk leder har ansvar for	Med stigende antall	Har de oppgaver preget av at det kreves flere kolleger for å løse dem.
	Med synkende antall	Viktig at de blir gjort i henhold til retningslinjene
Geografisk spredning	Samlet	Har i større grad lederoppgaver som er preget av at det er viktig at de blir gjort i henhold til retningslinjene. Bruker mer tid på å sørge for at systemer og regler fungerer og dokumenterer at de etterleves.
	Spredt	Bruker mer tid på å utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester.

Tabell 4.27 – Forenklet og rangert fremstilling av faktisk rolleutøvelse over trekk ved posisjon

Når det gjelder de trekk ved posisjonens påvirkning på faktisk utøvelse av lederrollen, var det ikke enkelt å finne noe som pekte i entydige bestemte retninger. Generelt ser det ut til at rolleutøvelsen også preges av både personlige faktorer og av trekk ved posisjonen. Dette er ut fra min forskningsmodell helt naturlig, ettersom deres personlige ønsker trekker i en retning, og trekk ved konteksten trekker i en annen. Altså er ledernes faktiske rolleutøvelse avhengige av faktorer både fra personlige faktorer, trekk ved posisjon og organisasjonsform.

4.3 I hvilken grad finnes det forskjeller i oppfattelse av egne organisasjoner?

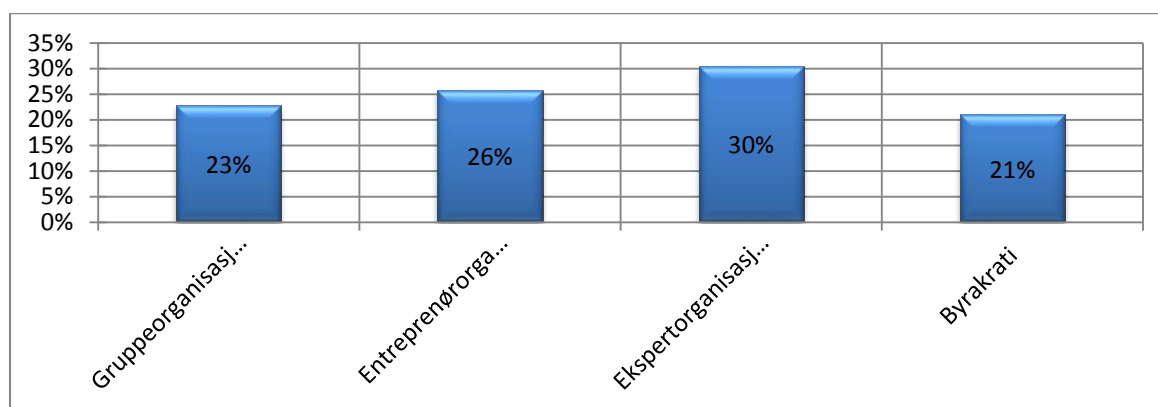
For oppgavens forståelse av konteksten ledelsen foregår i, er det naturlig å se på funn også knyttet til hvordan lederne i undersøkelsen vurderer sine organisasjoner ut fra Torodd Strands modell om organisasjonsformer, samt hvordan dette samsvarer med lederrolleutøvelsen.

For å forstå hvilke implikasjoner oppfattelse av egen organisasjon har å si for utøvelsen av lederrollene, er respondentene i undersøkelsen delt opp i 8 kategorier der man ser om de skårer høyt eller lavt på de fire organisasjonsformene. På en skala fra 1-5 der 1 er «passer svært dårlig» og 5 er «passer svært bra» finnes det ledere som skårer 4-5 på skalaen i kategoriene *Høy grad*, og de som skårer 1-2 finner man i kategoriene *Lav grad*.

Type organisasjon det måles	Tolkning	Antall (N) =	Gruppe
Entreprenørorganisasjon	Høy grad	59	1
	Lav grad	37	2
Ekspertorganisasjon	Høy grad	125	3
	Lav grad	24	4
Gruppeorganisasjon	Høy grad	48	5
	Lav grad	72	6
Byråkrati	Høy grad	40	7
	Lav grad	86	8

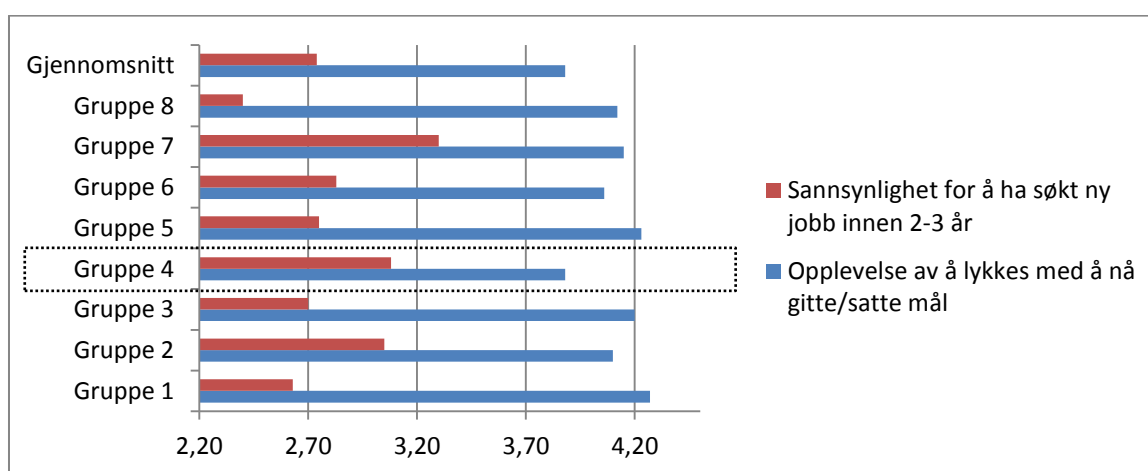
Tabell 4.28 – Frekvenstabell for organisasjonsforståelse

Lederne sett under ett, angir tydelig at de arbeider i organisasjoner som er preget sterkest av ekspertorganisasjonen. Som man ser ut fra tabellen er organisasjonsformene som følger deretter henholdsvis entreprenørorganisasjonen, gruppeorganisasjonen og byråkratiet.



Figur 4.4 – Grafisk fremstilling av angitte organisasjonsformer

Det er også foretatt en analyse av hvordan lederne i de 8 kategoriene skårer med tanke på sin ønskede og faktiske rolleutøvelse. Det vises ingen særlige differanser mellom gruppene hva gjelder *ønsket* rolleutøvelse. Når det gjelder *faktisk* utøvelse av lederrollene, ser man derimot at det er tydelige korrelasjoner i at gruppe 2 (de som skårer lav grad av entreprenørorganisasjon som organisasjonsform) skårer meget høyt på faktisk rolleutøvelse i entreprenørrollen. Gruppe 4 (de som skårer lav grad av ekspertorganisasjon som organisasjonsform) skårer meget høyt på faktisk administratororientert rolleutøvelse. Begge disse funnene er gjort i de minste gruppene hva gjelder antall respondenter og må i noen grad tillegges tilfeldige variasjoner i materialet.



Figur 4.5 – Grafisk fremstilling av sammenheng mellom organisasjonsformer og sannsynlighet for å ha søkt ny jobb innen 2-3 år og opplevelse av å lykkes med å nå gitte/satte mål.

Et meget interessant funn er at det er denne gruppen som mest opplever å lykkes med å nå gitte/satte mål.

Det som imidlertid er det mest interessante funnet, finner man i gruppe 4 (de som skårer lav grad av ekspertorganisasjon). Disse skårer lavest av alle gruppene på både samsvar mellom myndighet og ansvar (3,83 mot 4,17 i gjennomsnitt av alle), på opplevelse av å lykkes med å nå gitte/satte mål (3,88 mot 4,15 i gjennomsnitt av alle) og skårer nest høyest på sannsynlighet for å ha søkt ny jobb innen 2-3 år (3,08 mot 2,74 i gjennomsnitt av alle).

4.3.1 Oppfattelse av organisasjonsform som ekspertorganisasjon

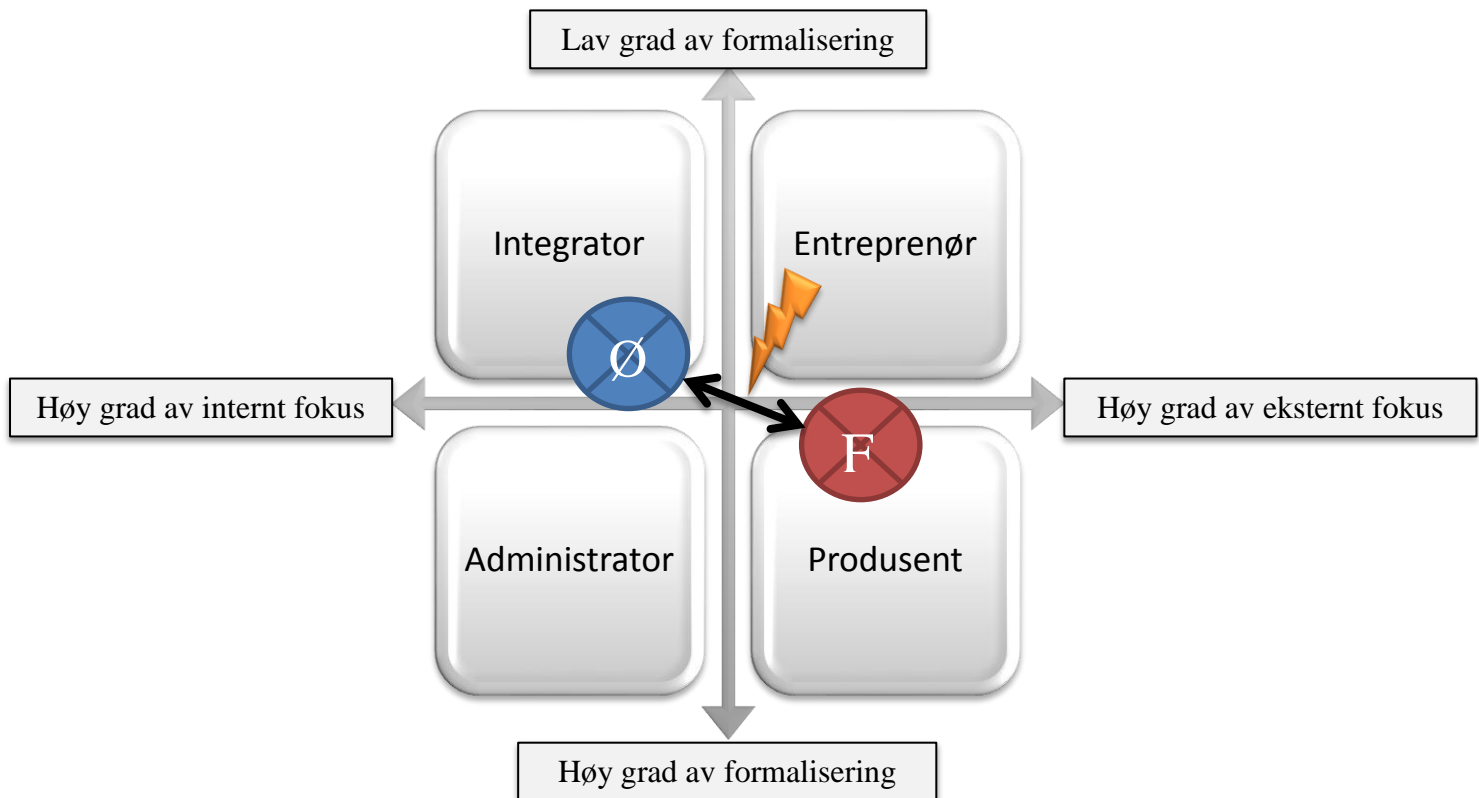
Fordi kommunesektorene er definert som typiske ekspertorganisasjoner velger jeg å gå noe dypere inn i oppfattelsen av akkurat denne organisasjonsformen. Resultatene for denne gruppen mener organisasjonen også er sterkt preget av elementer fra entreprenør-

organisasjonen. Dette samsvar godt og bekrefter at sammenhengen mellom disse to organisasjonsformene, deler noen sentrale trekk langs den ene akse. Videre beskriver funnene også for denne gruppen at det er byråkratiet som organisasjonsform som er minst beskrivende for deres organisasjon. Dette er også naturlig ettersom disse to organisasjonsformene verken deler grad av internt/eksternt fokus, og heller ikke grad av formalisering.

Denne gruppen bruker mest tid på lederoppgaver som kjennetegnes ved entreprenøroppgaver, slik som å utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester, samt å bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeiderne i virksomheten. Det er også innslag av integratørrollen, særlig de oppgavene som knytter seg til å skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser.

Videre kan man også se en sammenheng mellom denne gruppen og at de opplever godt samsvar mellom myndighet og ansvar.

4.3.2 I hvilken grad finnes det avvik mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse og i hvilken grad kan personlige faktorer eller trekk ved posisjonen skape eller hindre avvik?



Figur 4.6 – Presisering av analyseobjekt

I dette kapitlet vil vi se nærmere på hvilke variasjoner som finnes med tanke på gapet mellom det lederne i undersøkelsen ønsker og faktisk utøver lederrollen. Kodingen er gjort på bakgrunn av det beskrevne i metodekapitlet om ønsket og faktisk lederrolleutøvelse. Først ut ser vi på hvordan alle ledere sett under ett besvarer denne delen av undersøkelsen, for så å se på variasjoner ut fra personlige faktorer og trekk ved posisjonen.

Påfølgende tabell viser avvikene mellom de ulike delene av Strands lederroller, og summerer opp det totale avviket mellom *ønsket* og *faktisk* lederrolleutøvelse. Tabellen viser imidlertid kun avstand mellom rollene, og ikke i hvilken retning på Strands todimensjonale skjema avviket skjer.

	Lederroller				Avvik mellom ønsket og faktisk (totalt)
	Integrator	Entreprenør	Produsent	Administrator	
Ønsket	31,4 %	18,6 %	21,2 %	28,8 %	-
Faktisk	27,0 %	21,5 %	25,1 %	26,4 %	-
Rolleavvik Ø-F	4,4 %	-2,9 %	-3,9 %	2,4 %	13,6 %

Tabell 4.29 - Avvik mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse i hver rolle

Tabellen viser at det ikke gir særlig store avvik mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse, dersom man alle lederne under ett. Avvikene ligger mellom 2,4 % og 4,4 %, noe som indikerer at alle ledere sett under ett opphever hverandres ulikheter. For å undersøke fenomenet nærmere må vi dermed se om det er ulikheter mellom lederne dersom man deler respondentene inn i kategoriene etter personlige faktorer og trekk ved posisjonen. Tabellene som følger i dette kapittelet viser kun det totale avviket mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse, og tar ikke hensyn til hvorvidt det er deler av rolleorienteringen som peker seg ut i noen retning. Informasjon om i hvilke retninger rolleorienteringen dreier, finnes i vedlegg 7.

Personlig faktor	Undergruppe	Totalt avvik i PAIE-modell (%)
Alder	0 – 40 år	21,3
	41 – 54 år	10,0
	55 – 70 år	16,4
Kjønn	Mann	8,1
	Kvinne	9,4
Utdanningsnivå	Under Bachelorgrad	19,1
	Bachelorgrad	18,3
	Over Bachelorgrad	8,5
Ledererfaring	1 – 3 år	27,2
	4- 10 år	39,7
	Over 10 år	22,2
Sektor	Barnehage	34,0
	Grunnskole	30,3
	Helse, omsorg og velferd	25,3
	Støtteenheter	23,7
	Tekniske tjenester	54,7
Antall personer som rapporterer direkte til leder	Liten	22,5
	Mellomstor	18,9
	Stor	7,7
	Veldig stor	28,6
Antall årsverk leder har ansvaret for	Liten	41,4
	Mellomstor	33,5
	Stor	38,0
	Veldig stor	41,7
Geografisk spredning på det man leder	Samlet	18,9
	Delvis spredt	11,8
	Veldig spredt	19,1

Tabell 4.30 – Totale avvik i PAIE-modell over personlige faktorer og trekk ved posisjon

5 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg på bakgrunn av valgt teori, innledende forventninger til funn og analysen, drøfte de ulike forskningsspørsmålene hver for seg, i forskningsspørsmålenes rekkefølge. Noe analyse vil forekomme også i denne delen, som forsøk på å sammenstille flere funn fra analysen, samt trekke inn nye åraksidèer.

5.1 Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen ønsker å utøve lederrollen?

Som forforståelse for undersøkelsen antok jeg at ønsket rolleutøvelse er en bevegelig faktor som ville variere ut fra oppdelte kategorier etter personlige faktorer og trekk ved posisjonen og at man dermed ville finne varierte ønskede rolleutøvelser. Dette kan man gjennom analysen bekrefte. Ønsket rolleutøvelse er en bevegelig faktor som korrelerer ved ulike deler av både personlige faktorer og trekk ved posisjonen.

Som jeg antok gir et generelt bilde av nesten 200 ledere samlet, en uklar eller manglete rolleprofil. Dette tror jeg fortsatt henger sammen med at gruppene i noen grad opphever hverandres ulikheter. Det en imidlertid ser ut fra denne delen av undersøkelsen er sammenhengen mellom at de oppgir sine organisasjoner til å være mest beslektet med ekspertorganisasjonen, og at de i praksis er lite opptatt av å ville utøve den tilhørende produsentrollen. Videre er det også interessant å se at dette ikke ser ut til å gi betydelige problemer, da det ikke fantes negative korrelasjoner mellom andre ønskede rolleorienteringer og oppfattelse av sine organisasjoner som ekspertorganisasjon, hva gjelder å lykkes med å nå sine mål.

Hovedbildet i undersøkelsen om ønsket rolleorientering viser at lederne samlet sett er veldig opptatt av integrator- og administratorrollene. Disse to rollene skårer over 60 % til sammen, noe som levner liten plass til entreprenør- og produsentrollen. En skulle trodd at lederne (som skårer sine organisasjoner til å være ekspertorganisasjoner) skulle hatt et større ønske om en produsentlignende rolle, i og med at de generelt ser ut til å lykkes med det de gjør, og ikke i stor grad ønsker å bytte jobb. Det som imidlertid er noe motstridende ved disse to ønskede rollene er deres grad av formalisering. Administratoren er som kjent opptatt av regler, rutiner og kontroll, mens integratoren er mer opptatt av samhandling og regulering via relasjonelle forhold. Her ser man også at undersøkelsen gjør et tydelig skille. Lederne ønsker at andre skal legge merke til deres funksjoner omkring integratortrollen, mens de oppgir et sterkt behov også for å arbeide med administratororienterte saker. Dette kan være et uttrykk som peker i

retning av det samme som kommer frem i KS` rapport, der lederne føler at de verken har nok tid til administrasjon eller ledelse. Påstanden omkring at de ønsker at andre skal legge merke til deres integratorfunksjon, er den påstanden i undersøkelsen som både har det minste standardavviket og i tillegg har størst oppslutning (noe som naturlig nok henger sammen). Dette betyr at lederne generelt er opptatt av å bli sett på som integratorer.

Funnene som er mest interessante for denne delen av undersøkelsen er at ønsket rolleutøvelse nesten er like sterkt knyttet til eller påvirket av personlige faktorer (10,1 % - 28,5 %) som av trekk ved posisjonen (16,9 % - 43,2 %). Dette indikerer at ledernes ønsker er sammensatt av både lederen som person og av kontekst som posisjon. Dette kan også bekreftes gjennom litteraturen i kapittel 2.1 om lederroller etter Torodd Strands modell, der det beskrives at lederroller er avhengig både av organisasjonens form og situasjon, samt av ledes preferanser og egenskaper. Det er imidlertid ikke gjort funn som gir entydige svar på hvorfor de ulike gruppene ønsker forskjellige elementer i lederrollen. Antakelig dreier dette seg om underliggende faktorer som korrelerer både med personlige faktorer og trekk ved posisjonen, sammen med variablene i testene. En må nok innfinne seg med at bildet omkring kartlegging og forsøk på å forklare hvorfor ulike kategorier ledere ønsker å lede forskjellig, er for komplekst til å håndtere i denne oppgaven. En personlighetstest kunne nok i noen grad fanget opp flere årsaksforhold enn mine valgte kategorier. Imidlertid er det ikke uvesentlig å se at grupper sett opp mot hverandre gir ulike responser på variablene. Videre viser undersøkelsen at rollene er preget også av relativt sterke formelle posisjoner, noe som betyr at ledernes ønske om rolleorientering også påvirkes av trekk ved posisjonen. Trekk ved posisjonen antok jeg hadde betydning for deres ønske om utøvelse av lederrollen, fordi det kunne ligge til grunn ulike ambisjoner, ulike faglige retninger, ulike krav man står overfor osv. som påvirker deres ønsker og idealiserte lederrolle.

I undersøkelsen av materialet omkring de ulike rollene ser man at respondentenes rangering av innholdet i de ulike rollene, gir relativt store variasjoner, noe som indikerer at ikke rollene i sin helhet gir store utslag. Men som nevnt er det enkelte faktorer og trekk ved de ulike rollene der man fant signifikante utslag i stort sett alle kategorier og deler av rolleorienteringene.

Administratorrollen

Når det gjelder respondentenes rangering av hvilke elementer i administratorrollen de ønsker seg minst, er dette områder i målingen som dreier seg om hvordan de «ønsker å bli oppfattet eller tenkt på», vektlegger de ikke denne rollen særlig sterkt. Dette tenker jeg henger sammen

med at påstandsformuleringen de her har svart på dreier seg mest om hva de fritt kunne tenke seg. Videre ser man at de delene av administratorrollen som skårer høyt er påstandene om hva de har behov for eller kunne tenke seg mer av. Dette er påstander som handler om kontroll og struktur, noe som kanskje kan gjenspeile noe av de krav de står overfor i NPM/Post-NPM-regimet der nettopp resultat og målstyring står sterkt. Man kan forstå deres ønsker om å ha kontroll, der suksess kan måles og veies. Videre kan man også tenke seg at ledere generelt har travle hverdager, noe som ofte går på bekostning av å ha struktur i arbeidet.

Produsentrollen

Respondentene skårer organisasjonene som ekspertorganisasjon, noe som innebærer samme fokus som produsentrollen, med høy grad av formalitet og eksternt fokus. Man kan tenke seg at dette kunne skape noe konflikt, og dermed stort avviket mellom det lederne ønsker seg og hva organisasjonsformen tilsier. Det at lederne ikke har et ønske om å «bli tenkt på som viktig for å få unnagjort det daglige arbeidet», kan indikere minst to ting. Det ene er at de har fagpersoner ansatt, som hever lederen over den type problematikk og oppgaver. Det er typiske trekk for denne organisasjonsformen å ha ansatte med fagspesialiserte profesjoner, en kompetanse som ikke nødvendigvis lederen har like mye kunnskap om. Det andre kan være at lederne selv rett og slett ikke har denne orienteringen i seg.

Det finnes elementer som fortsatt ligger noe over 25 %. Dette er, som i likhet med administratorrollen, at «de har et behov for» og at «det er viktig for dem» i noen elementer i produsentrollen, mens når det gjelder «å bli tenkt på som eller at andre skal legge merke til noe ved dem», er det ikke produsentrollen de er opptatt av.

Videre kan man også her forstå deres «ønske om å få konsentrere seg om oppgavene» og få produsert noe, noe de skårer litt over gjennomsnittet. Dette kan også sees i sammenheng med NPM/Post-NPM med sitt fokus på mål, resultater og effektivitet.

Entreprenørrollen

Som man ser ut fra respondentenes rangering er det også her slik at de ikke «ønsker at andre skal legge merke til» eller «ønsker og bli tenkt på» som entreprenør. Det respondentene trekker ut av entreprenørrollen som en ønsket funksjon er at arbeidsoppgavene lar seg gjøre. Dette vil jeg si er den delen av entreprenørrollen som slekter mest mot produsentrollen, og dermed passer til ekspertorganisasjonen, slik kommunen er betegnet. I tillegg ser man at dette også passer godt sammen med NPM/Post-NPM-tankegangen som blant annet handler om effektivitet.

Integratorrollen

Når det gjelder integratorrollen, ser man at enkelte forhold er snudd. Her ser man at «ønsket om å bli tenkt på» som integrator, og «at andre skal legge merke til» deres integratorferdigheter skårer høyest. Videre ser man at «deres behov for-, og det viktigste for dem selv» ikke nødvendigvis er like vektlagt. Dette kan trekke i en retning om at de ønsker å tilfredsstille sine medarbeidere gjennom integratorrollen, men har i utgangspunktet ikke store behov for å fylle denne rollen selv.

5.2 Hvilke variasjoner finnes i hvordan lederne i undersøkelsen faktisk utøver lederrollen?

Den generelle faktiske rolleorienteringen dreide seg i stor grad mot favorisering av administrator- og særlig integratorrollen, mens både produsent- og særlig entreprenørrollen ikke var like høyt prioritert. Produsentrollen er imidlertid tettere opp mot administrator- og integratorrollen enn mot entreprenørrollen. Spørreskjemaet viser også at målingen av faktisk rolleutøvelse virker relativt konsistent, med tanke på at enkeltdelene i de ulike rollene ikke hadde store avvik seg i mellom. Spørsmålene knyttet seg til:

- Karakterisering av daglige lederoppgaver
- Hvordan de prioriterte oppgavene
- Hvilke oppgaver de brukte mest tid på

Imidlertid var det i entreprenørrollen en variabel som hadde stort avvik mellom seg og de andre i samme kategori. Dette var FE1, som måler kreativiteten som kreves for å løse deres oppgaver. Denne skåret lavt, noe som kanskje gjenspeiler ekspertorganisasjonens dyktighet på å levere *innarbeidede* tjenester.

Ut fra valgt teori antok jeg at den generelle rolleorienteringen vil helle mot en produsentorientert rolle på grunnlag av teorien om at ekspertorganisasjonen hang tett sammen med produsentrollen, og kommuner som forskningsobjekter, er karakterisert som typiske ekspertorganisasjoner. Antakelsen var at den produsentorienterte rollen skulle ha en fremtredende plass hos lederne. Imidlertid viser det seg at produsentrollen skåret nest lavest av de fire rollene, noe som indikerer at sammenhengen mellom ekspertorganisasjonen og produsenten ikke gjennom vårt spørreskjema kommer til syne. I min videre undersøkelse av denne uoverensstemmelsen mellom produsentrollen og ekspertorganisasjonen har man også tidligere funnet at denne sammenhengen mellom rollene og organisasjonsformene ikke ser ut til å være konsistente og presise nok. I en artikkel skrevet av Grenstad og Strand der man også legger denne modellen til grunn, finner man at lederrollene ikke ble funnet systematisk relatert til organisasjonstypene.

... our questions have struck a common cultural chord regarding leadership; at one level there seem to be common, national conceptions as to what is required of leaders, regardless of organizational context (Grenstad & Strand, 2000, s. 399-400).

Blant annet fant man i deres undersøkelse at i alle organisasjonsformene fant man sterke trekk fra produsentrollen som er streben etter resultater og måloppnåelse. I min undersøkelse finner

man også dette fenomenet. Det ser ut til at det er særlig *en* påstand i produsentrollen respondentene skåret høyt på til tross for lav skår på rollen som helhet. Dette er påstanden om å være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål. Ut fra teorien om NPM virker det imidlertid svært sannsynlig at deres lederrolleutøvelse går i retning av nettopp dette, på grunn av sterkt innslag av mål og resultatsyting i kommunene. Når lederes prestasjoner får sine måloppnåelser evaluert er det resultater som gir tydeligst utslag.

Grenstad og Strand så også at den integratororienterte rollen så ut til å være særlig vektlagt i alle organisasjons-formene gjennom deres undersøkelser. Resultatene deres ga ikke konkluderende resultater, men de fremsatte i etterkant to hypoteser om hvorfor dette kunne være tilfelle. Det ene er antakelsen om underliggende felles kulturelle oppfattelser om hva som er forventet av ledere. Det andre var at ledere på enkelte formuleringer ville respondere positivt, i integratorrollen. Dette kunne være fordi de fleste ledere er kurset etter trendens integrator-/relasjonsorienterte lederstil:

Leadership studies can perhaps be perceived as a language game... There are certain «buzz-words» which at any given time will make leaders respond positively. The preference for integration functions among participants in managing development courses, and the increasing uniformity in responses over time indicate that leaders' responses are nor unrelated to what is currently "managerially correct" (Grenstad & Strand, 2000, s. 400).

Dette samsvarer godt med min undersøkelse, der respondentene skåret integratorrollen totalt sett helt på topp. Altså kan respondentene i denne undersøkelsen også være skolert under samme lederskapstradisjon som lederne i Grenstad og Strands undersøkelse.

Gjennom grundig analyse av materialet omkring de ulike rollene ser man at respondentenes rangering av innholdet i de ulike rollene, gir relativt store variasjoner, noe som indikerer at ikke rollene i sin helhet gir store utslag, men at det er enkelte faktorer og trekk ved de ulike rollen som gir signifikante utslag. Når man rangerer delene av de ulike rollene lederne er mest og minst opptatt av, finner man signifikante utslag i stort sett alle kategorier og roller, noe som trekker i retning av at teorien enten ikke passer lederskap i praksis, eller at man gjennom vårt (og Grenstad og Strands) spørreskjema ikke klarer å fange opp kompleksiteten i sammenhengen mellom lederrollene og organisasjonsformene.

I kartleggingen av hvilken rolleorientering lederne faktisk utøver, ser man at de i likhet med ønsket rolleutøvelse generelt er lite preget av entreprenørfunksjonen. De påstandene som peker seg særlig negativt ut i denne rollen, er påstandene om at den faktiske rolleutøvelsen er

lite preget av «at det kreves mye kreativitet for å løse deres oppgaver» og det «å utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester». Dette kan forståes ut fra Torodd Strands beskrivelse av ekspertorganisasjonen der man som leder må akseptere et mer distansert forhold til faget i stedet har andre krav og arbeidsbetingelser enn som fagperson, og at det er fagpersonene som opphever behovet for den typen rolleutøvelse fra lederen.

Produsentrollen skårer nest lavest i kodingen og betegnes av at de delene av rolleorienteringen mot produsentfunksjonen som trekker ned. Dette er at oppgavene ikke har preg av at «de må bli gjort her og nå». Dette er imidlertid ikke det som ansees å være den viktigste funksjonen i produsentrollen, og byr ikke direkte på problemer, slik jeg ser det. Den delen av produsentrollen som trekker rollen opp er «at man må være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål», noe jeg anser som svært viktig i forhold til ledelse under NPM-regimet.

Undersøkelsen viser at det er relativt stor variasjon i hvordan lederne faktisk utøver sin lederrolle. Generelt ser det ut til at lederne har en spredt eller manglende rolleorientering, der de sprer sin rolle ut relativt jevnt på integrator- produsent- og administratorfunksjonene, mens den entreprenørorienterte lederorienteringen i mindre grad er representert. Imidlertid ser man at det kan være spredningen av lederne generelt sett som opphever hverandres ulikheter, og at dette dermed mer blir en indikasjon på at de fyller de fleste rollene relativt greit. Med tanke på at kommunen(e) fortsatt er vurdert som typiske ekspertorganisasjoner, ser man at den faktiske rolleutøvelsen ligger tetter på organisasjonstypens krav enn deres ønsker gjør for det samme.

Videre antok jeg at det ville være naturlig at trekk ved posisjoner, i større grad enn personlige faktorer bestemmer hvilken orientering lederen har. Også personlige faktorer antok jeg at skulle påvirke den faktiske utøvelsen av lederrollen, men i mindre grad, fordi Kaufmann og Kaufmanns peker på overgangen fra de mer mekaniske maskinmodellene tidligere, mot dagens organisasjonstyper som i større grad er løsere og mer organisk i sine funksjoner, noe som kanskje kunne peke mot at personlige preferanser også har sin rettmessige plass i rolleutøvelsen. Dette ser ut til å stemme bra i undersøkelsen. Når det gjelder den faktiske rolleutøvelsen fant man at trekk ved posisjonen ga 12 signifikante korrelasjoner på påstandene, mot 9 signifikante korrelasjoner ved personlige faktorer. Imidlertid er det slik at kjønn står for 7 av de 9 korrelasjonene mellom personlige faktorer og trekk ved lederrollene. Bakgrunnen til dette er at kvinnelige ledere i undersøkelsen har en særdeles stor spredning i

korrelasjonene til rollene, med vektlagt administrator-, integrator- og produsentorienterte trekk, mens menn var mer opptatt av enkelte av entreprenørrollens trekk.

Det som imidlertid er gjennomgående i kartleggingen av deres faktiske rolleutøvelse er at det er enkeltfaktorer innad i rolleorienteringene, som gjør at kategoriene skiller lag i noen grad. Dette gjelder både måling over personlige faktorer og trekk ved posisjonen. Videre kan man altså dermed fastslå at det ikke finnes noen rolleorientering som man med høy sikkerhet kan generalisere ut fra disse målingene. De funnene som er så signifikante at de kan generaliseres er enkeltfaktorene, som i og for seg også er interessante for forståelsen av kompleksiteten i det man her studerer.

Det fantes en god del sammenhenger mellom de ulike personlige faktorene og utøvelse av lederrollen. Det ser ikke ut til at det er noen enkelttrekk ved posisjonen som påvirker faktisk utøvelse av lederrollen særlig mer enn andre, men at alle påvirker i forskjellige retninger. Man ser at det er høysignifikante utslag i alle trekk ved posisjonen, og at de fleste hadde noe med administratorrollen å gjøre. Videre så man at mål på integratorrollen, også ga signifikante utslag og i tillegg ett signifikant utslag på produsentrollen.

5.3 I hvilken grad finnes det avvik mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse og i hvilken grad kan personlige faktorer eller trekk ved posisjonen skape eller hindre avvik?

Når man ser på alle lederne under ett finner man ikke særlig store avvik mellom ønskede og faktiske rolleorienteringer. Avvikene ligger mellom 2,4 % og 4,4 %, noe som kan tyde på at lederne både i målinger på ønsket og faktisk rolleutøvelse opphever hverandres ulikheter. Det som danner bilde for videre drøfting er de ulike rollene som generelt viser at lederne ønsker mer og mindre av disse. Som man ser ønsker lederne generelt noe mer av integratrollen, enn de i dag prioriterer. Dette kan sees opp mot KS` undersøkelse som også konkluderer med det samme og oppgir at blant annet rapportering og andre administrative oppgaver er noe til hinder for å kunne prioritere integratrollen. Videre ser man at entreprenørrollen verken er særlig vektlagt i deres faktiske eller ønskede lederrolleutøvelse, men at de i tillegg ønsker enda mindre av denne typen orientering. Produsentrollen er heller ikke en rolle som er særlig vektlagt verken når det gjelder ønsket eller faktisk rolleutøvelse. Videre ser man at administratorrollen står sterkt i begge kategorier, ønsket og faktisk, noe som i likhet med KS` rapport peker i retning av at administratororienteringen er viktig for ledelse i kommunal sektor. Ikke bare ønsker lederne å *prioritere* rollen, men man ser at deres daglige oppgaver også tilsier at de *braker mye tid* på administratorrollen.

Det man ser tydeligst i undersøkelsen er at det er trekk ved posisjonene som i stor grad avgjør størrelsen på gapet mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse og at administratorrollen er en viktig ingrediens av de fleste store avvik, enten det handler om positive eller negative avvik mellom ønsket og faktisk. En kunne forestille seg at det over en av de to aksene de fleste avvikene foregår i, men dette viser seg ikke å være tilfelle. Avvikene skjer i begge retninger både når det gjelder grad av formalisering og grad av internt fokus.

Ut fra undersøkelsen, vet vi nå en del om hva som er årsakene til at det oppstår et større eller mindre avvik mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse. En ser at det er personlige faktorer som i større grad enn trekk ved posisjonen som legger premisser for plassering av ønsket rolleutøvelse, og vi vet at det i stor grad er trekk ved posisjonen som avgjør hvordan lederne faktisk utøver sine lederroller. Fra et overordnet perspektiv ser det ut til at det stort sett er faktorer knyttet til posisjonen som skaper de største avvikene mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse. Avvikene mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse over personlige faktorer er mellom 8,1 % og 39,7 % og over trekk ved posisjon var det 7,7 % og 54,7 %.

Når det gjelder unge ledere oppgir de å ønske seg en dreining vekk fra produsentrollen og ønsker mer av entreprenør- og administrativ orientering. Når det gjelder vektleggingen av integratorrolle, ser man at de skårer denne relativt likt på både ønsket og faktisk rolleutøvelse. Dreiningen er på 21,3 % og er dermed fortsatt av de kategoriene med relativt lavt avvik.

Når det gjelder kvinnelige ledere har disse et avvik på kun 9,4 %, noe som ikke gir klare utslag i noen retning hva gjelder rolleorienteringen, selv om disse lederne har mange signifikante utslag på de enkelte spørsmålene/påstandene i de fleste roller. Videre ser man at menn har en noe større vekt på integratorfunksjonen, noe man i utgangspunktet kanskje ikke skulle tro.

Videre ser an at ledere som har utdanningsnivå under bachelorgrad har et avvik på 19,1 og er dermed i likhet med de yngre lederne ikke har store avviket mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse. Dreiningen fra faktisk til ønsket handler om et ønske om å være mindre produsentorientert og mer integratororientert.

Ledere med 4-10 års erfaring har et av de høyeste avvikene, på hele 39,7 % og ønsket dreining i rolleutøvelsen handler om et ønske om mindre integrator- og entreprenørrolle og i økende grad har en orientering mot administrator- og produsentrollene.

Det er også vanskelig å se klare proporsjonale eller symmetriske korrelasjoner mellom kategoriene og grad av avvik. Dette kan tyde på at det ligger andre felles underliggende trekk ved kategoriene som får dem til å differensiere seg fra hverandre.

Ledere i tekniske tjenester er den gruppen ledere i undersøkelsen som har det høyeste avviket, som er på hele 54,7 %. Disse lederne har et klart ønske om en dreining vekk fra sin sterke produsent- og administratorrolle og mot en entreprenør, og særlig integratorrolle.

Når det gjelder ledere med veldig stort antall personer som rapporterer direkte til seg, ser man at også disse har et relativt stort avvik på 28,6 %. Dette dreier seg om et ønske om en lederhverdag preget mer av integratorrollen og mindre av produsentrollen. Ønsket av en dreining mellom de to andre diagonale rollene, administrator og entreprenør, gir antydninger om et ønske om en noe mer administratororientert hverdag i bytte med entreprenøroppgaver.

Når det gjelder ledere med veldig stort antall årsverk man har ansvar for har disse et avvik på hele 41,7 %, noe som tyder på at det foreligger en ønsket dreining i stor grad vekk fra faktiske

forhold. Dreiningen som er ønsket ut fra dagens situasjon er å få en sterkere integrator- og administratorrolle i sin hverdag. Produsent og entreprenørrollen ønsker de dermed mindre av.

Når det gjelder ledere med veldig stor geografisk spredning på det de leder, har disse lederne et avvik på 19,1 % som ikke er særlig mye. Imidlertid ser man at dette kun handler om en horisontal ønsket endring fra en integratororientert hverdag mot entreprenørorienteringen.

Med utgangspunkt i at ønsket rolleutøvelse i stor grad av henger av lederens personlige faktorer og personlighet, og den faktiske utøvelsen av rollen formes like mye av trekk ved posisjonen som av ens egne ønsker, kan en tenke seg at det også i dette spennet er representert en del ulike årsaks-sammenhenger.

Det ene er der avvikene oppstår på bakgrunn av personlige preferanser som ikke er i samsvar med posisjonens krav til lederrolleutøvelse. I dette tilfelle vil ledere flest oppleve at plasseringen av faktisk rolleutøvelse har en viss avstand til egne ønsker, og dermed oppstår en krevende situasjon. Moxnes beskriver dette gjennom overflaterollen. Han beskriver dette som roller som man ikke nødvendigvis trives i, men som i en eller grad må utøves på grunn av krav fra organisasjonen eller posisjonen. Rollen kan oppfattes som at man ikke får utnyttet sine ressurser og uten mulighet for å leve ut egen personlighet, og kan føles som et skuespill, der man ikler seg en drakt eller maske for å tre inn i rollen fordi konteksten krever det. Man er også i samspill med andre mennesker offer for samspillsrollen, som gjør at man har en annen personlighet sammen med en viss gruppe mennesker enn med en annen gruppe, eller eventuelt når man er alene. Dette er ikke nødvendigvis en rolle som er tilgjort eller et skuespill, men en del av konstruktivismens fenomen. Slik som undersøkelsen bekrefter, at det er særlig enkeltfaktorer ved lederjobben som skaper markante forskjeller hva gjelder ønsker og faktisk rolleutøvelse, og man kan anta at det er der gapet mellom krav og ønsker oppstår, og ikke mellom de grove rolle-orienteringene.

Det andre problemet som kan oppstå, er mellom ønsket rolleutøvelse (som er administrator og integrator) og ekspertorganisasjonens krav til funksjoner om et sterkt internt fokus. Både integrator- og administratorrollen deler det interne fokus, noe som indikerer at ekspertorganisasjonens eksterne fokus ikke blir ivaretatt av ledernes ønsker. Imidlertid støter vi også her på det samme som nevnt tidligere, at de muligens har ansatte som i større grad tar seg av det eksterne fokuset som trengs i organisasjonen.

Undersøkelsen har ikke tatt høyde for ulike tiltak som lederne eller organisasjonene gjør for å avhjelpe i dette spennet, men det er undersøkt mot både opplevelse av å lykkes, hvordan de utøver rollen i forhold til kommunikasjon og oppfølging både fra lederens leder og hvordan de er delegert ansvar på ulike områder. Det finnes imidlertid ingen klare sammenhenger i noen av de nevnte, ut fra om de har store eller små gap mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse. Dette kan være fordi undersøkelsen ikke tar for seg enkeltledere og ser hvordan den som for eksempel har det største gapet håndterer situasjonen.

Man kan imidlertid se for seg at ledere som opplever et lite gap mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse, i høyere grad opplever å være i kjerne-rollen, der lederen kan være seg selv fullt og helt. Moxnes beskriver at dette er et relativt sjelden fenomen og at vi i noen grad og stort sett er i samspill og overflaterollen. Ledere som imidlertid opplever at deres personlige preferanser og lederjobbens orientering er relativt like, kan man anta at i høyere grad trives i være der, og opplever mindre utfordringer mellom egen person og lederjobben. Imidlertid viser tester av hvordan lederne opplever å lykkes med å nå sine mål, og om de ønsker å bytte jobb i nær fremtid, ingen korrelasjoner verken i avviket mellom ønsket og faktisk rolleutøvelse eller avviket mellom faktisk rolleutøvelse og organisasjonstype.

6 Konklusjon

Oppgaven har hatt til hensikt å undersøke hvorvidt det er forskjeller i gapet mellom ønsket og faktisk lederrolleutøvelse, og eventuelt hva det er som påvirker dette.

Undersøkelsen har kartlagt hvordan ledere ut fra personlige faktorer og trekk ved posisjonene preger lederrolleutøvelsen, samt hvordan de oppfatter sin egen plass og praksis i systemet de er en del av. Undersøkelsen innebefatter nesten 200 ledere som har dannet et komplekst og nyansert bilde av ledelse i kommunal sektor.

Ut fra valgt teori kunne man anta at den generelle rolleorienteringen i undersøkelsen vil helle mot en produsentorientert rolle. Imidlertid viser analysen at produsentrollen skåret nest lavest av de fire rollene, noe som indikerer at sammenhengen mellom ekspertorganisasjonen og produsenten ikke fullt ut, i alle fall ikke gjennom vårt spørreskjema, ser ut til å stemme. Det er administrator- og integratorrollene som skårer høyest.

Undersøkelsen viser at det er relativt store forskjeller i hvordan lederrollen blir påvirket av både personlige faktorer og trekk ved posisjonen. Den ønskede lederrolleutøvelsen ser i hovedsak ut til å påvirkes i stor grad ut fra personlige faktorer, mens den faktiske utøvelse av lederrollen i større grad blir påvirket av trekk ved posisjonen. Det finnes imidlertid få tegn på at modellen som er anvendt er fullgod for å vurdere rolleorienteringen. Oppgaven har avdekket store variasjoner i de ulike rollene, der man ser at det er enkelte trekk ved rollene som trigger, mer enn rollen i sin helhet.

Det en kan se i undersøkelsen er at ledernes ønsker er preget av å fremstå som ledere med relasjonelle trekk og ferdigheter, fremfor den produsent- eller entreprenørorienterte lederen. Dette ser ut til å kunne ha sammenheng med at de undersøkte kommunene er kategorisert som ekspertorganisasjoner, og dermed har medarbeidere som i større grad foretrekker autonomi i jobben og ønsker den relasjonsorienterte lederen velkommen.

Undersøkelsen viser også at organisasjonene som er studert, i høy grad er preget av en sektor som utøver mål og resultatorientert styring, som et synlig resultat av New Public Management regimet. Dette preger undersøkelsen blant annet ved at lederne i stor grad vektlegger å være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål. I den samlede målingen av alle lederne under ett, ser man at administrator- og særlig integratorrollen slo sterkt ut på måling av både faktisk og ønsket rolleutøvelsen. Dette kan tyde på, slik som også Grenstad og Strand

påpeker i sine undersøkelser, og det kan virke som om generaliserte ideer om hva god ledelse er, erstatter modellens tanker om organisasjonsformenes påvirkningskraft på lederrollen.

Imidlertid viser undersøkelsen at organisasjonsoppfatningen ser ut til å spille en avgjørende rolle i det hele. Man ser at blant annet opplevelse av å lykkes med å nå sine mål og ønske om å bytte jobb avhenger sterkt av oppfatning av organisasjonsform. Enkelte organisasjonsoppfatninger virker besværlig for lederne. Dette gjelder i stor grad de som betegner sine organisasjoner som lite preget av ekspertorganisasjonen. Disse lederne oppgir i minst grad å lykkes med å nå sine mål og er i tillegg de som oppgir å ha nest størst ønske om å søke ny jobb.

Forslag til videre forskning

Det jeg anser som legitime antakelser ut fra valgt teori ser ut til ikke å fange opp i sin helhet fenomenet, og det er derfor ikke mulig å basere seg på Torodd Strands modeller for rolleorientering og organisasjonstyper, samt sammenhenger mellom disse.

Fordi man kan se antydninger av at nye trender innenfor ledelsesteorien og dermed lederopplæring innebærer en generalisert ide uten særlige hensyn til kontekst, dominerer, vil det være hensiktsmessig i videre forskning på området å kartlegge hvorvidt ledere har deltatt på ulike kurs og lederopplæring og hva innholdet i disse er.

I tillegg ville det vært interessant også å danne seg et bilde av hvilke lederideler lederne er opptatt av, slik at man i større grad fanger opp og kan forklare årsakene til lederprofilene.

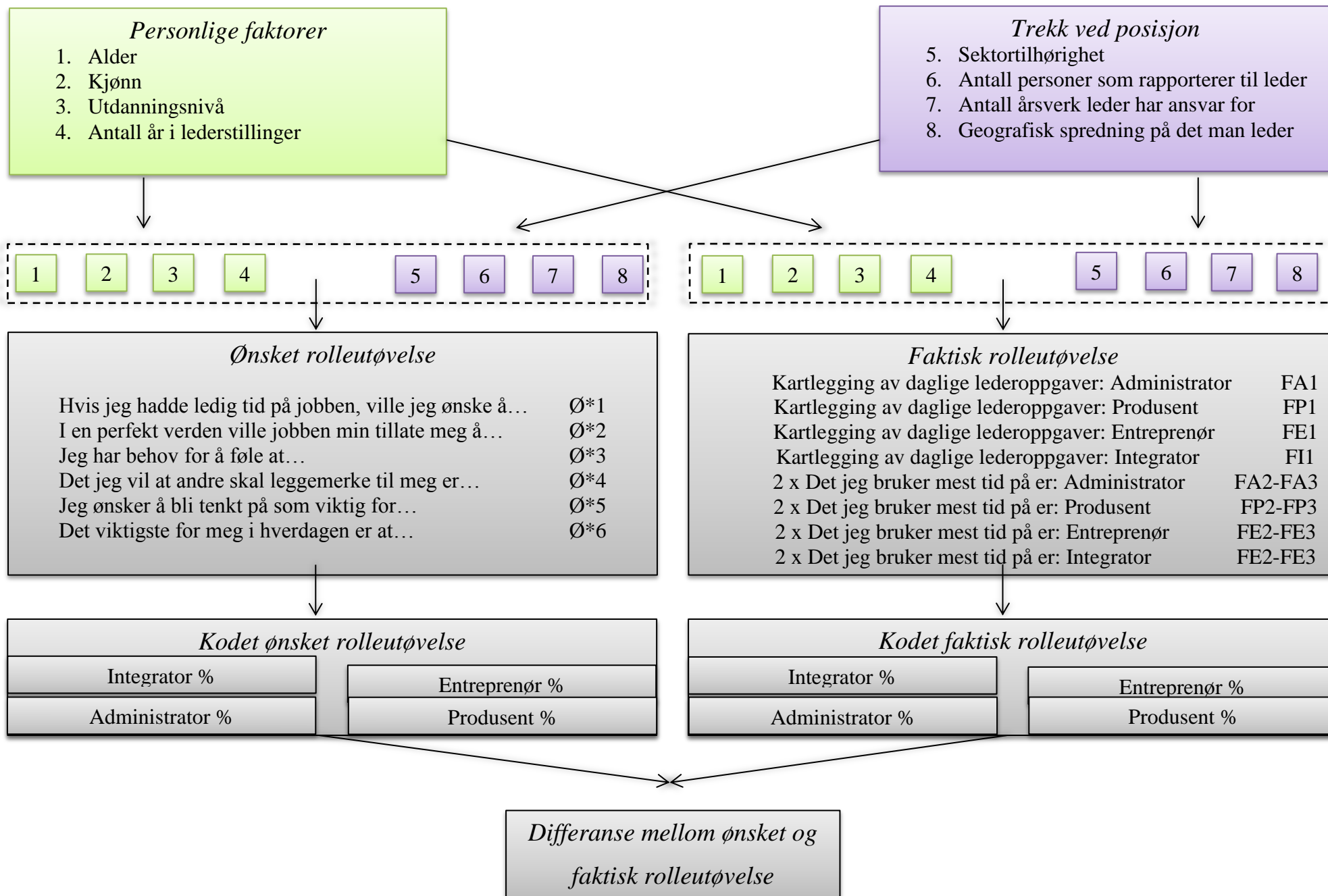
En siste forutsetning som kunne vært nyttig i forbindelse med en slik undersøkelse er i større grad å kartlegge hva slags forventninger man opplever å ha fra ulike hold, da dette ser ut til å kunne gi ytterligere forklaringer på hvordan trekk ved posisjonen og konteksten påvirker den faktiske rolleutøvelsen.

Litteraturliste

- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Stabekk: Vett & Viten.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: om ledelse og lederroller i den lokale kirke* (Bind nr 7). Trondheim: Tapir forlag.
- Day, D. V. & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453-464.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grendstad, G. & Strand, T. (2000). *Organizational types and leadership roles* (Bind 0006). Bergen: Senteret.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Hummelvoll, J. K., Andvig, E. & Lyberg, A. (2010). *Etiske utfordringer i praksisnær forskning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Kalleberg, R. & Holter, H. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Moxnes, P. (2007). *Fasett-mennesket: personlighet og rolle : et lederopplæringsperspektiv*. Oslo: Forl. Paul Moxnes.
- Rambøll (2013). Er organisasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse? Lokalisert på; 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: Fagbokforl.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.

- Stamsø, M. A. & Hjelmtveit, V. (2009). *Velferdsstaten i endring: norsk sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Vedlegg 1 - Forskningsmodell



Vedlegg 2 - Koding av ønsket rolleutøvelse

Om tabellen

I første kolonne oppgis en påstandskode, for lettere å gjengi påstanden oppgaveteksten. I de neste kolonnene følger påstandene, samt på hvilken måte påstandene måles. Hver tabell måler kun oppgitt rolle (for eksempel administratorrollen).

Kode	Påstand for å måle ønsket utøvelse av administratorrollen	Måling
ØA1	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg rydde og organisere arbeidet mitt	Ettvalg matrise
ØA2	I en perfekt verden ville jobben tillate meg å strukturere arbeidet mitt	
AØ3	Jeg har behov for å føle at jeg har kontroll over situasjonen	
AØ4	Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min evne til å arbeide systematisk	
AØ5	Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å ha prosedyrer av høy kvalitet	
AØ6	Det viktigste for meg i hverdagen er at jeg vet hvordan oppgavene skal løses	

Kode	Påstand for å måle ønsket utøvelse av produsentrollen	Måling
ØP1	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg få unnagjort en del dag-til-dag-arbeid	Ettvalg matrise
ØP2	I en perfekt verden ville jobben tillate meg konsentrere meg om arbeidet	
ØP3	Jeg har behov for å føle at jeg oppnår resultater hver dag	
ØP4	Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min arbeidskapasitet	
ØP5	Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å få unnagjort det daglige arbeidet	
ØP6	Det viktigste for meg i hverdagen er at det som trengs å gjøres, gjøres nå	

Kode	Påstand for å måle ønsket utøvelse av entreprenørrollen	Måling
ØE1	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg startet et nytt utviklingsprosjekt	Ettvalg matrise
ØE2	I en perfekt verden ville jobben tillate meg å oppleve noe spennende	
ØE3	Jeg har behov for å føle at jeg kan bruke min kreativitet	
ØE4	Det jeg vil at andre skal legge merke til, er min evne til å tenke kreativt	
ØE5	Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å få unnagjort morgendagens arbeid	
ØE6	Det viktigste for meg i hverdagen er at arbeidsoppgavene lar seg gjøre	

Kode	Påstand for å måle ønsket utøvelse av integratørrollen	Måling
ØI1	Hvis jeg hadde ledig tid på jobben ville jeg vandret rundt, opprettholdt kontakt...	Ettvalg matrise
ØI2	I en perfekt verden ville jobben tillate meg å være med folk som jeg liker	
ØI3	Jeg har behov for å føle at jeg er godt likt	
ØI4	Det jeg vil at andre skal legge merke til, min evne til å arbeide bra med andre	
ØI5	Jeg ønsker å bli tenkt på som viktig for å skape gode samarbeidsforhold	
ØI6	Det viktigste for meg i hverdagen er at arbeidsoppgavene er akseptert av alle	

Matrisen

Man kunne bare svare ett valg under de seks spørsmålene. På alle påstander med samme tall i koden, må respondentene velge mellom alternativet som beskriver deres praksis best: administratorrollen, produsentrollen, entreprenørrollen eller integratørrollen. Frekvensen på påstandene blir gjenstand for videre utregning.

Utregningen

I den prosentvise fordelingen legger man til grunn at en leder totalt utøver 100 % ledelse, der de fire rollene skal ha hver sin del av totalen.

Eksempel:

En leder velger i sum 2 ganger ØA, 2 ganger ØP, 1 gang ØE og 1 gang ØI (alltid totalt 6 poeng pr leder).

Videre ser vi da at lederens administratorrolle som skårer 2 poeng, omgjort til prosent blir 33,3 % ($2/6 \cdot 100$ %).

Vedlegg 3 - Koding av faktisk rolleutøvelse

Om tabellen

I første kolonne oppgis en påstandskode, for lettere å gjengi påstanden oppgaveteksten. I de neste kolonnene følger påstandene, samt på hvilken måte påstandene måles. Hver tabell måler kun oppgitt rolle (for eksempel administratorrollen).

Kode	Påstand for å måle faktisk utøvelse av administratorrollen	Skala
FA1	Det er viktig at de blir gjort i henhold til våre retningslinjer	1-4
FA2	Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves	1-5
FA3	Koordinere og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen	1-5

Kode	Påstand for å måle faktisk utøvelse av produsentrollen	Skala
FP1	Oppgavene mine må bli gjort her og nå	1-4
FP2	Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål	1-5
FP3	Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot helhetlig oppgaveløsning	1-5

Kode	Påstand for å måle faktisk utøvelse av entreprenørrollen	Skala
FE1	Det kreves mye kreativitet for å løse mine oppgaver	1-4
FE2	Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester	1-5
FE3	Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser	1-5

Kode	Påstand for å måle faktisk utøvelse av integratørrollen	Skala
FI1	Det er nødvendig å involvere flere kollegaer for å løse mine oppgaver	1-4
FI2	Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	1-5
FI3	Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten	1-5

Skaleringen

Alle påstandene i denne tabellen som slutter med 1 (for eksempel FI1 og FE1) skaleres fra 1-4, der 1 = minst og 4 = mest. På disse spørsmålene kunne respondentene kun bruke verdiene 1-4 én gang hver, slik at man her måtte prioritere mellom rollene/utsagnene, etter hvilken man tillot mest vekt.

På de påstandene som slutter med 2 eller 3 (for eksempel FI2 og FE3) kunne respondentene bruke samme verdien fritt på hvert enkelt spørsmål, på en skala fra 1-5, der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Dette påvirker imidlertid ikke den videre prosentutregningen i vektleggingen av de fire rollene. Standardavviket derimot må tydes ut fra skaleringen.

Utrekningen

I den prosentvise fordelingen legger man til grunn at en leder totalt utøver 100 % ledelse, der de fire rollene skal ha hver sin del av totalen.

Eksempel:

Ledere skårer 10 totalt på Administrator, 11 totalt på Produsent, 8 totalt på Entreprenør og 13 totalt på Integratør, får man en totalsum på 42 (10+11+8+13). Videre ser vi da at lederens Administratorrolle som skårer 10, omgjort til prosent, blir 23,8 % (10/42x100).

Vedlegg 4 - Spørreskjema

Ledelse i praksis -

Kjære ledere!

På Diakonhjemmet høgskole, seksjon for verdibasert ledelse, har de over de siste 8 år hatt et mastergradsprogram i verdibasert ledelse. Ansattes og studenters forskning har bidratt til å øke vår forståelse av ledelse, lederrollen og lederes bidrag i verdiarbeid i ulikevirksomheter. De siste 5 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.

Jeg har derfor i samarbeid med medstudenter, som også skal skrive masteroppgave, utviklet en spørreskjemaundersøkelse som særlig fokuserer på lederes jobb, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere lederrollen.

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

De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet på en måte som sikrer full anonymitet. Ingen svar vil kunne tilbakeføres til den som har svart.

Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede.

Det er meget viktig at flest mulig besvarer spørreskjemaet. Vi er klar over at det er mange henvendelser å besvare for ledere. Likevel håper vi du velger å prioritere denne.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Øyvind Bjølverud

Mobil: 920 44 821

1) Hvilken organisasjon tilhører du?

Velg alternativ

Bakgrunnsopplysninger om deg

2) Alder

Antall år:

3) Kjønn

- Mann
- Kvinne

Bakgrunnsopplysninger om din utdanning

4) Ditt høyeste fullførte utdanningsnivå

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

5) Viktigste fagområde i din utdanning

- Ingeniørfag, teknologifag eller håndverksfag
- Juss
- Realfag eller naturvitenskap
- Helse-, sosial og omsorgsfag
- Økonomi og administrasjon
- Psykologi og samfunnsfag
- Humaniora

Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling

6) Type virksomhet du er leder i

- Privat sektor
- Offentlig sektor
- Ideell sektor

7) Hvilken sektor jobber du i

- Barnehage
- Gunnskole
- Helse, omsorg og velferd
- Støtteenheter

- Teknisk
- Annet

8) Lederstillingsnivå (generell beskrivelse)

- Toppleder/daglig leder i virksomheten
- Leder for stabsenhet som rapporterer direkte til toppleder/daglig leder
- Mellomleder som rapporterer direkte til toppleder/daglig leder
- Mellomleder som ikke rapporterer direkte til toppleder/daglig leder
- Førstelingeleder eller operativ leder

9) Lederstillingsnivå (typisk kommunal inndeling)

- Enhetsleder/operativt ledernivå
- Virksomhetsledernivå
- Kommunalsjefnivå
- Rådmannsnivå
- Annet/passet ikke i inndelingen. Beskriv:

10) Antall personer som rapporterer direkte til deg

Velg alternativ

11) (Kjønnfordeling) Ca antall MENN som rapporterer direkte til deg

Velg alternativ

12) Totalt antall personer ansatt i egen enhet eller enheter du har ansvaret for

Velg alternativ

13) Totalt antall årsverk i egen enhet eller enheter du har ansvaret for

Velg alternativ

14) Antall år i nåværende lederstilling

Velg alternativ

15) Antall år i lederstillinger totalt

Velg alternativ

16) Utdanningsnivå hos de som rapporterer direkte til deg (Ca antall i hver kategori)

																									71 elle r 71
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11- 20	21- 30	31- 40	41- 50	51- 60	61- 70	71 me r								
Realskole/ungdomsskole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71 eller mer
Gymnas/videregående skole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrkesskole/fagbrev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høgskole/universitet bachelorgrad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høgskole/universitet høyere grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1. Passer svært dårlig	2.	3.	4.	5. Passer svært bra
Lav grad av formalisering, høy grad av fleksibilitet, sterkt preget av innovasjons- og utviklingsorientering med et utadvendt fokus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lav grad av hierarki, arena for faglighet og selvstendighet, og som håndterer komplekse oppgaver som er rettet mot løsninger for eksterne brukere og parter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liten grad av formalisering, flat struktur og med gjensidige sosiale forventninger som styringsmiddel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et tydelig hierarki med spesialisering av oppgaver, stor grad av skriftlighet med hensyn til oppgaveløsning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Konkrete spørsmål om din nåværende lederstilling

18) Total budsjetttramme du har ansvar for

Velg alternativ

19) Er enheten du leder samlet på et geografisk sted?

Velg alternativ

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

	1. I svært liten grad	2.	3.	4.	5. I svært stor grad
Økonomi og budsjett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig ansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21) Er slik delegering formulert i eget delegeringsreglement?

- Ja
- Nei

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

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

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

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

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

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

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

	1. I svært liten grad	2.	3.	4.	5. I svært stor grad
Rapportering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønn og timeregistrering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppgaver knyttet til sykefravær	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomiske oppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planleggingsarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ulike lederoppgaver og lederprofil

Kryss av på de alternativene som best kjennetegner din lederprofil

26) Det som kjennetegner meg i møtesituasjoner er

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

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

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

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

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

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

- Være med folk som jeg liker
- oppleve noe spennende
- Konsentrere meg om arbeidet
- Strukturere arbeidet mitt

30) Jeg har behov for å føle at

- Jeg er godt likt
- Jeg har kontroll over situasjonen
- Jeg kan bruke min kreativitet
- Jeg oppnår resultater hver dag

31) Det jeg vil at andre skal legge merke til ved meg er

- Min arbeidskapasitet
- Min evne til å arbeide bra sammen med andre
- Min evne til å arbeide systematisk
- Min evne til å tenke kreativt

32) Ledere i vår organisasjon blir verdsatt for

- Deres evne til å arbeide hardt
- Deres evne til å spå fremtiden/se det som kommer
- Deres grundighet, som sikrer få feiltrinn
- Deres evne til å få medarbeidere til å se ting fra et overordnet perspektiv

33) Jeg ønsker å bli tenkt på som

- En som er viktig for å få morgendagens arbeid unnagjort
- En som er viktig for å få unnagjort det daglige arbeidet
- En som er viktig for å skape gode samarbeidsforhold mellom ansatte
- En som er viktig i arbeide for at vi har prosedyrer av høy kvalitet

34) Det viktigste for meg i hverdagsarbeidet er at

- Det som må gjøres (arbeidsoppgavene) er akseptert av alle
- Det som må gjøres (arbeidsoppgavene) lar seg gjøre
- Jeg vet hvordan jeg skal løse oppgavene mine
- Det som trengs å gjøres, blir gjort nå

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

35) På et generelt nivå, karakteriseres mine daglige lederoppgaver av at

- De må bli gjort her og nå
- Det er viktig at de blir gjort i henhold til våre retningslinjer
- Det kreves mye kreativitet for å løse dem
- Det er nødvendig å involvere flere kollegaer for å løse dem

Ulike utsagn om lederroller

36) De lederoppgavene som er viktige å prioritere slik jeg ser det er å

	1. Helt uenig	2.	3.	4.	5. Helt enig
Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves i det daglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot en helhetlig oppgaveløsning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinerer og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1. Helt uenig	2.	3.	4.	5. Helt enig
Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være pådriver for å nå konkrete resultater og nå oppsatte mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterlevs i det daglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å styre den enkeltes arbeidsinnsats mot en helhetlig oppgaveløsning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinerer og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kontaktsmønster med andre personer og instanser

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

	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
Personlig møte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felles møter, eks. ledermøte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-post	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
Personlig møte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felles møter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-post	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1. I svært liten grad	2.	3.	4.	5. I svært stor grad
Personlig møte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felles møter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-post	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonsskriv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1. I svært liten grad	2.	3.	4.	5. I svært stor grad
Økonomistyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1. I svært liten grad	2.	3.	4.	5. I svært stor grad
Timeregistreringsprogram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnssystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomisystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fagsystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saksbehandlingssystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitetssystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-post	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiale medier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verdier i virksomheten

43) Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?

- Ja
 Nei

44) Kan du oppgi de verdier som er formulert?

45) I hvilken grad anser du verdiene som

	1. I svært liten grad	2.	3.	4.	5. I svært stor grad
Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrende for det daglige arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjent og med oppslutning blant medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1. I svært liten grad	2.	3.	4.	5. I svært stor grad
Åpenhet og offentlig innsyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Likebehandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rettsikkerhet og god saksbehandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuell medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høy effektivitet og produktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansere ulike samfunnsinteresser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor politiske beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generelt ansvar overfor samfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovasjon, fornyelse og kreativitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvtutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knytte kontakter, danne netteværk og samarbeide på tvers av enheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. I svært liten grad	2.	3.	4.	5. I svært stor grad
Profesjonsverdier og faglige standarder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontinuitet (stabilitet og forutsigbarhet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonelle krav og standarder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 5 - Ønsket lederrolleorientering - korrelasjonstest

Ønsket lederrolleorientering ut fra kategorier – Personlige faktorer

	Ø*1	Ø*2	Ø*3	Ø*4	Ø*5	Ø*6
Alder	,007	,219**	,062	,008	,093	-,013
Kjønn	-,024	-,020	,018	-,106	,268**	,058
Utd.nivå	,124	-,111	,051	,096	,013	,019
Ledererfaring	,058	,020	.172*	-,105	-,018	,124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ønsket lederrolleorientering ut fra kategorier – Trekk ved posisjon

	Ø*1	Ø*2	Ø*3	Ø*4	Ø*5	Ø*6
Sektor	-.176*	-,032	,072	,130	-,121	-,032
Antall personer som rapporterer til leder	.243**	-,102	-,067	-,106	,114	,124
Antall årsverk man har ansvar for	.219**	-,107	,043	-,033	-,117	,015
Geografisk spredning på det man leder	-,023	-,020	,043	,130	-,100	-,024

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 6 - Faktisk lederrolleorientering - korrelasjonstest

Faktisk lederrolleorientering ut fra kategorier – Personlige faktorer

	FP1	FA1	FE1	FI1	FE2	FP2	FI2	FA2	FE3	FP3	FI3	FA3
Alder	-.197**	,017	,139	,111	-,099	-,128	-,011	-,022	,043	-,006	,050	-,045
Kjønn	-,110	.227**	,078	-.246**	-,042	,075	.240**	.168*	,130	.245**	.143*	.179*
Utdanningsnivå	-,028	-.242**	,103	,134	,019	,001	-,073	-,118	-,122	-,005	-,117	-,029
Leder-erfaring	-.146*	-,045	,144	,099	-,036	-,021	-,049	-.154*	,033	,033	,080	,014

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Faktisk lederrolleorientering ut fra kategorier – Trekk ved posisjon

	FP1	FA1	FE1	FI1	FE2	FP2	FI2	FA2	FE3	FP3	FI3	FA3
Sektor	,131	-.241**	,022	,103	.184*	,058	-.185**	-,133	,121	-.160*	-,079	,012
Antall pers. rap. til leder	-.164*	,089	.160*	-,113	-,136	-,026	,043	,034	-,032	-,057	,028	-,023
Antall årsverk ansvar for	-,140	-.245**	,139	.225**	,132	,080	-,001	-,080	,077	,014	,033	-,113
Geografisk spredning	-,059	-.240**	,079	.167*	.170*	,021	-,095	-.180*	,076	-,036	,029	-,069

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 7 – Retning fra faktisk til ønsket rolleorientering

	Hovedkategori	Underkategori	Størrelse på avvik	Retning av i avviket fra faktisk til ønsket.	
Personlige faktorer	Alder	0-40 år	21,3 %	I	E
				A	P
	Kjønn	Kvinne	9,4 %	I	E
				A	P
	Utdanningsnivå	Under bachelorgrad	19,1 %	I	E
				A	P
	Ledererfaring	4-10 år	39,7 %	I	E
				A	P
Trekk ved posisjon	Sektor	Tekniske tjenester	54,7 %	I	E
				A	P
	Antall personer som rapporterer til leder	Veldig stort	28,6 %	I	E
				A	P
	Antall personer leder har ansvar for	Veldig stort	41,7 %	I	E
				A	P
	Geografisk spredning	Veldig spredt	19,1 %	I	E
				A	P