

«Kontinuerlig nytenkning, utvikling og innovasjon»

Lederkompetanser i kommuner med særlige utfordringer

HEIDI RØDVEN

VEILEDERE

Linda Hye
Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Master

Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av en etterutdanning ved Universitetet i Agder – Master i ledelse. Jeg har valgt spesialiseringen Kommunal ledelse fordi jeg selv jobber som mellomleder i Risør kommune.

Mitt utgangspunkt for å se nærmere på lederkompetanser er todelt. Generelt har jeg ønsket å forske på lederes kompetanse knyttet opp mot deres evne til å omstille seg, i et samfunn med økende krav til endring. Spesielt har jeg ønsket å se på dette i kommuner som har særlige utfordringer og som derfor bør være ekstra motiverte for endring.

Jeg skylder mine veiledere Linda Hye og Morten Øgård en stor takk. Dere har vært konstruktive og ufattelig tålmodige. Det hadde ikke blitt noen oppgave uten dere.

En like stor takk går til respondentene som har besvart spørreundersøkelsen. Den er lang og har krevende spørsmål. Jeg håper den ga dere anledning til egen refleksjon underveis, så dere fikk noe tilbake.

Til slutt en takk til min arbeidsgiver, Risør kommune, som har gitt meg muligheten til å studere i tillegg til jobben, og til Ola for konstruktive bemerkninger, gode råd og oppmuntring underveis i prosessen.

Lindstøl, 14. desember 2019

Heidi Rødven

Sammendrag

Kommunene øst i Agder står overfor mange problemstillinger. De har relativt høy andel av lavt utdannede innbyggere, sysselsettingsgraden er lav, mange kvinner jobber deltid og mange står utenfor arbeidslivet. Kommunene ønsket ikke å slå seg sammen gjennom Kommunereformen i 2014, men deltar til gjengjeld i flere typer samarbeid og nettverk. Samtidig er endringstakten i samfunnet økende og kravene til kommunene forandres stadig. Det er derfor naturlig å anta at disse kommunene har et ekstra stort endringsbehov, og motivasjon for endring, i tiden framover.

Dette bakteppet har vært mitt utgangspunkt for å se nærmere på kompetansen hos de kommunale lederne i disse kommunene. Jeg har ønsket å forske på ledernes kompetanse knyttet opp mot deres evne til å omstille seg i et samfunn med økende krav til endring. Og særlig har jeg ønsket å se på dette i kommuner som har mange utfordringer og som derfor bør være ekstra motiverte for endring.

Problemstillingen har vært:

- **Hvilken lederkompetanse finnes i fire kommuner øst i Agder i dag?**
- **Er det variasjoner?**

Metoden for undersøkelsen har vært kvantitativ og jeg har benyttet spørreundersøkelsen MSAI med noen demografiske tilleggsspørsmål. Resultatene er tolket innenfor rammeverket Competing Values Framework/Competing Values Leadership kombinert med innovasjonsstrategier som er basert på en videreutvikling av rammeverket. I tillegg har jeg benyttet Adizes PAIE-funksjoner. For gjennomføring av undersøkelsen er SurveyXact benyttet. Alle ledere med personalansvar har fått spørreundersøkelsen.

Funnene viser at lederne ikke har spesielt høy kompetanse innenfor entreprenørrollen. Deres høyeste kompetanse ligger innenfor integratorrollen. Funnene viser også at lederne er mer orientert mot interne forhold enn eksterne. Det er variasjoner i kompetansene ved at det er de eldste lederne og de med lengst ledererfaring, som har høyest kompetanse, også innenfor entreprenørrollen. Det er liten variasjonen i kompetansene basert på kjønn, hvor mange ansatte lederen har og hvor stor kommunen er.

Oppgavens tittel er et sitat fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Regjeringen mener at kommunene må drive med «*kontinuerlig nytenkning, utvikling og innovasjon*». For at kommunene øst i Agder skal klare det, viser funnene at det kreves økt kompetanse innen endringsledelse, tydelige strategier for innovasjon, økt forståelse for at endringer er nødvendig av hensyn til bedre tjenester for innbyggerne og at det trengs flere erfaringsarenaer på tvers av samfunnet.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over tabeller og figurer	0
1.0 Tema og problemstilling	1
1.1 Tema og relevans	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning av oppgaven	3
1.4 Kapitlenes innhold	3
2.0 Endring i offentlig sektor og beskrivelse av kommunene	4
2.1 Endringstrekk i offentlig sektor	4
2.2 Særtrekk ved kommunene	7
2.3 Vegårshei kommune	9
2.3.1 Organisering – administrativ og politisk.....	9
2.3.2 Samarbeidskonstellasjoner	10
2.4 Gjerstad kommune	10
2.4.1 Organisering – administrativ og politisk.....	10
2.4.2 Samarbeidskonstellasjoner	11
2.5 Tvedestrand kommune	11
2.5.1 Organisering – administrativ og politisk.....	11
2.5.2 Samarbeidskonstellasjoner	12
2.6 Risør kommune	12
2.6.1 Organisering – administrativ og politisk.....	13
2.6.2 Samarbeidskonstellasjoner	14
2.7 Oppsummering	14
3.0 Teoretisk forankring	15
3.1 Endring av lederrollen	15
3.2 Ledelse som fenomen	18
3.2.1 Competing Values Framework (CVF).....	19
3.2.2 Innovasjonsstrategier	21
3.2.3 Ledelsesteorier	23
3.2.4 Lederkompetansene.....	26
3.2.5 Sammenstilling av teorier.....	29
3.2.6 Kontingensteori	30
3.3. Trekk, ferdigheter og situasjonsbetinget ledelse	33

3.3.1 Sammenstilling av hypoteser	41
3.4 Oppsummering	42
4.0 Metode	43
4.1 Valg av undersøkelsesdesign og metode	43
4.2 Kvantitativ metode	45
4.3 Management Skills Assessment Instrument (MSAI)	45
4.4 Spørreundersøkelsen	46
4.5 Undersøkelsesenheter	47
4.6 Gyldighet og pålitelighet	48
4.7 Enheter, variabler og verdier	48
4.8 Gjennomføring og svarprosent	49
4.9 Svakheter og styrker ved metode og gjennomføring	51
4.10 Metodologisk drøfting	54
5.0 Resultater og funn	55
5.1 Hvilke lederkompetanser finnes i kommunene?	55
5.1.1 Funn for alle kommunene	56
5.2 Er det variasjoner?	59
5.2.1 Kjønn	59
5.2.2 Alder	61
5.2.3 Ledererfaring	64
5.2.4 Antall ansatte	67
5.2.5 Kommunestørrelse	70
5.2.6 Sammenstilling av hypoteser og funn	72
5.3 Er det håp om endring?	75
5.3.1 Samlet resultat for kommunene	75
5.4 Oppsummering	77
6.0 Drøfting av problemstilling	78
6.1 Lederkompetanser	78
6.1.1 Konklusjon lederkompetanser	82
6.2 Variasjoner	82
6.2.1 Konklusjon variasjoner	86
7.0 Anbefalinger og konklusjon	87
7.1 Anbefalinger	89
7.2 Konklusjon	91
8.0 Litteraturliste	92
8.1 Bøker og masteroppgaver	92

8.2 Nettsider	94
8.3 Artikler	97
8.4 Utredninger og rapporter	98
9.0 Appendiks/vedlegg	99
9.1 Følg brev til spørreundersøkelsen	99
9.2 Spørreundersøkelsen – MSAI	101

Oversikt over tabeller og figurer

Fig. 1	Organisasjonskart Vegårshei kommune	s. 9
Fig. 2	Organisasjonskart Gjerstad kommune	s. 10
Fig. 3	Organisasjonskart Tvedestrand kommune	s. 12
Fig. 4	Organisasjonskart Risør kommune	s. 13
Fig. 5	Competing Values Framework	s. 20
Fig. 6	Innovasjonsgenet	s. 22
Fig. 7	Ferdighetsmodell – Mumford et.al.	s. 37

Tabell 1	Oppfatning av ledelse og lederen	s. 17
Tabell 2	Sammenstilling av teorier om lederkompetanser	s. 30
Tabell 3	Mintzbergs arketyper	s. 33
Tabell 4	Sammenstilling av hypoteser	s. 41-42
Tabell 5	Lederkompetanser - samlet resultat for alle kommuner	s. 56
Tabell 6	Ledernes orientering i form av indekser	s. 57
Tabell 7	Lederkompetanser fordelt etter kjønn	s. 60
Tabell 8	Lederkompetanser fordelt etter aldersgrupper	s. 62
Tabell 9	Lederkompetanser fordelt etter ledererfaring	s. 65
Tabell 10	Lederkompetanser fordelt etter antall ansatte per leder	s. 68
Tabell 11	Lederkompetanser fordelt på små og mellomstore kommuner	s. 71
Tabell 12	Sammenstilling av hypoteser og funn	s. 72-74
Tabell 13	Konsistens i ledelse for alle kommunene samlet	s. 76

1.0 Tema og problemstilling

1.1 Tema og relevans

Endringer og omstillinger. Liker vi egentlig det og er vi gode på det? Svaret er antagelig både ja og nei, fordi det kommer an på situasjonen og om vi velger det selv eller ikke. Dessverre kan vi ikke alltid bestemme det selv. Andre krefter velger på vegne oss og vi må forholde oss til det. Så også i kommunene.

Tydelige tegn i samfunnsdebatten på at det ligger en klar forventning til omstilling og endring i offentlig sektor finner vi bl.a. hos Regjeringen. Navnet på fagdepartementet sier sitt: Kommunal- og *moderniserings*departementet (KMD). Under overskriften «Fornyning i kommunene» skriver KMD på sine nettsider (2019a): *«Kommunene står overfor viktige utfordringer i tiden framover. Endringer i befolknings sammensetning, innbyggertall, ressursituasjon og innbyggernes forventninger stiller krav til utvikling og fornying i kommunene. Det er derfor nødvendig med kontinuerlig nytenkning, utvikling og innovasjon i kommunesektoren.»* Sitatet viser at kommunene står overfor mange ulike utfordringer som må løses på forskjellige måter. Ledelse blir da helt sentralt for å gjennomføre omstillingene.

Kommunenes Sentralforbund (KS) gjennomførte i 2018/2019 en case-studie for å undersøke hvordan den praktiskpedagogiske tjenesten kan lykkes i samarbeidet med skoler og barnehager. Konklusjonen ble at ledelse er en viktig nøkkelfaktor for å lykkes med endringer i alle organisasjoner, særlig når det er snakk om tverrfaglig arbeid (KS, 2019). Nylig kom også en forskningsrapport fra Telemarksforskning som har sett på små kommuner med under 3000 innbyggere. Oppdraget er utført på vegne av KMD for å vurdere hvordan generalistprinsippet slår ut for små kommuner, dvs. at alle kommuner, uavhengig av størrelse, skal levere de samme tjenestene til innbyggerne. Telemarksforskning har bl.a. sett på utvikling og innovasjon og hevder at god ledelse er en forutsetning for å *«forenkle, fornye, forbedre og jobbe smartere ved hjelp av nye digitale løsninger»* (Telemarksforskning, 2019 s. 83).

Sett i lys av de utfordringene KMD trekker fram, og det faktum at ledelse anses som sentralt, ønsker jeg å undersøke ledernes kompetanse i fire kommuner øst i Agder. Disse kommunene er særegne ved at de skiller seg negativt ut på en del viktige faktorer. Spørsmålet er om lederne har kompetanse til å møte disse utfordringene som trolig vil kreve andre måter å jobbe på.

Selv om de utvalgte kommunene skiller seg ut, vil temaet allikevel kunne ha relevans for andre kommuner. Som KMD understreker, står alle kommunene overfor viktige utfordringer framover. Undersøkelsen vil dessuten kunne gjennomføres i flere kommuner for å fremskaffe mer empiri på feltet.

1.2 Problemstilling

Gitt at offentlig sektor står overfor store endringsprosesser i tida framover, hva slags lederkompetanse er nødvendig da? Og finnes denne kompetansen i kommunene i dag eller må de søke etter/utvikle ledere med en annen kompetanse?

Å velge en problemstilling betyr også at noe velges bort (Jacobsen, 2015). Jeg har valgt å kartlegge lederkompetanse for å kunne måle ledernes adferd. Det vil si at jeg vil prøve å kartlegge hvordan lederne faktisk jobber. Undersøkelsens siste del består av kontrollspørsmål for å avdekke ledernes vurdering av egen kompetanse og hvilken kompetanse de mener det er viktig å ha. Dette kan bidra til å belyse om kommunene har den kompetansen de trenger eller ikke.

De fire kommunene er små og mellomstore og skiller seg negativt ut på en del folkehelse- og levekårsparametre; De har relativt høy andel av lavt utdannede innbyggere, sysselsettingsgraden er lav og mange kvinner jobber deltid (Folkehelseinstituttet, 2019 a-d, Fylkesmannen i Agder, 2019). Kommunene ønsket ikke å slå seg sammen gjennom Kommunereformen i 2014, men deltar til gjengjeld i mange typer samarbeid og nettverk (Lauvland & Goderstad, 2016). Samtidig er endringstakten i samfunnet økende og kravene til kommunene endres (KMD, 2019a). Det er derfor naturlig å anta at disse kommunene har et ekstra stort endringsbehov, og motivasjon for endring, i tiden framover.

Basert på disse forutsetningene ønsker jeg å belyse følgende todelte problemstilling:

- **Hvilken lederkompetanse finnes i fire kommuner øst i Agder i dag?**
- **Er det variasjoner?**

1.3 Avgrensning av oppgaven

Jeg vil foreta en kartlegging av kompetanse hos ledere med personalansvar i fire kommuner øst i Agder. Ledere på alle nivåer vil få undersøkelsen. Videre ønsker jeg å se på variasjoner innenfor noen uavhengige variabler som alle kan tenkes å påvirke den avhengige variabelen - lederkompetansene. De uavhengige variablene er kjønn, alder, ledererfaring, hvor mange ansatte lederen har og kommunestørrelse. Avslutningsvis vil jeg i tillegg undersøke konsistensen i lederskapet for å vurdere om det er samsvar mellom hvordan lederne handler, hvordan de mener de utøver sin ledelse og hvilke lederkompetanser de mener er viktige.

1.4 Kapitlenes innhold

I kapittel to gir jeg en oversikt over hvilke endringstrekk offentlig sektor har gjennomgått siden kommunene ble opprettet. Videre gir jeg en beskrivelse av de fire kommunene hvor jeg trekker fram noen særegenheter ved nettopp disse.

I kapittel tre redegjør jeg først for ledelse i et historisk perspektiv før jeg forankrer min avhengige variabel – lederkompetanser - teoretisk. Deretter redegjør jeg for teori som forankrer de uavhengige variablene. Kapitlet inneholder seks hypoteser for hva en kan forvente av funn.

Kapittel fire omhandler metode og gjennomføring av oppgaven. Her omtaler jeg også spørreundersøkelsen MSAI som er benyttet for å fremskaffe empiri fra kommunene.

I kapittel fem går jeg gjennom resultatene fra undersøkelsen, undersøker om hypotesene stemmer og vurderer konsistensen i lederskapet til de kommunale lederne. I kapittel seks besvarer jeg problemstillingen og drøfter hva funnene kan bety for kommunene i deres omstillingsprosesser framover. I kapittel sju gjør jeg meg noen refleksjoner rundt svarene på kontrollspørsmålene og kommer med noen anbefalinger til lederne og til videre forskning.

Kapittel åtte inneholder litteraturliste og i kapittel ni har jeg lagt ved spørreundersøkelsen og informasjonsbrevet som er benyttet.

2.0 Endring i offentlig sektor og beskrivelse av kommunene

I dette kapittelet starter jeg med en oversikt over utviklingen i norske kommuner med fokus på de største reformene. Så beskriver jeg de fire kommunene ved å trekke fram noen utvalgte tema. Til slutt gir jeg en beskrivelse av kommunenes overordnede planverk, organisering og grad av samarbeidskonstellasjoner som var gjeldende på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført. I september 2019 var det kommunevalg som har medført politiske endringer og to av kommunene har vedtatt nye kommuneplaner mot slutten av året. Dette har jeg ikke tatt hensyn til.

2.1 Endringstrekk i offentlig sektor

Norske kommuner har gått gjennom store endringer fra de oppsto til i dag. Etter at formannskapslovene trådte i kraft i 1838, har både inndeling og sammensetning endret seg (Wikipedia, 2019). Norge har siden 1838 gått fra å være et land bestående av amt med mange små kommuner til å bli et land med færre fylker og kommuner. I starten var det 392 kommuner, mens det i 1930 var hele 747. Økningen skyldtes en utstrakt oppdeling av de gamle herredskommunene samt nye bykommuner. Den neste store endringen kom i 1967 da antallet gikk ned til 454 kommuner. Denne gangen på grunn av arbeidet til Schei-komitéen hvor en viktig del av mandatet var å se på kommunenes administrative og økonomiske oppbygging som var nødvendig for å løse de tildelte oppgavene. Etter dette har det vært mindre endringer i form av både reduksjon og økning, og i 2013 var det 428 kommuner i Norge (KMD, 2014, s. 130). Som et resultat av kommunereformen i 2014 blir det fra 1. januar 2020, 11 fylker og 356 kommuner (KMD, 2019d).

Sentralisering har ifølge KMD (2015), pågått siden endring av kommunestrukturen ble gjennomført på 1960-tallet, ved at flere har flyttet til byer og tettsteder. Viktige drivere for sentraliseringen har bl.a. vært at mange har tatt høyere utdanning. Unge flytter til studiesteder, f.eks. universitetsbyer. Etter endt studie finner de ikke jobber i distriktene og blir værende i mer sentrale strøk. Sammenslåing av offentlige kontorer har også skjedd gjennom nærpolitireformen og helseforetakene. Ifølge statsviter Bente Aasjord (2019) er det ikke bare staten som står for sentralisering med begrunnelsen om at økt størrelse gir bedre og mer forsvarlige tjenester, også privat næringsliv fusjonerer sine filialer og plasserer hovedkontorene i Oslo.

Kommunene har vært gjenstand for flere store reformer. I nyere tid er noen av de mest omtalte NAV-reformen, samhandlingsreformen og kommunereformen. Alle reformene stiller og har stilt, store krav til omstillingsevne i kommunene. Den første var *NAV-reformen* (ny arbeids- og velferdsforvaltning) som startet rundt 2001. Målet var å oppnå «en dør» for brukerne gjennom å slå sammen sosialtjenesten, Aetat og trygdeetaten. Gjennom denne sammenslåingen håpet man å få en velferdsforvaltning som var bedre og mer effektiv for brukerne, og at flere skulle komme i arbeid eller aktivitet framfor å motta stønad eller sosialhjelp (Regjeringen, 2019). Alle de fire kommunene i undersøkelsen har egne NAV-kontorer, men det har i det siste vært på dagsorden å slå dem sammen med tre andre for å bli «NAV Østre Agder» med Arendal som vertskommune. Forslaget kommer fra rådmennene i regionrådet i Østre Agder. De ansatte er ifølge Aust-Agder Blad (Sandmo, 2019), bekymret for sammenslåingen av hensyn til tjenestene for brukerne, men også for fagmiljøet. Kommunene har fattet ulike vedtak i denne saken og den er ikke ferdig behandlet ifølge Østre Agder Regionråd sin nettside (2019). Om det blir samarbeid og i hvilken form er ikke avgjort.

I 2009 kom Stortingsmelding nr. 47 (2008-2009) om *Samhandlingsreformen*. Tittelen var «rett behandling – på rett sted – til rett tid» og skulle oppsummere hovedmålet med reformen (Helse- og omsorgsdepartementet, 2009). Reformen tok utgangspunkt i tre hovedutfordringer: 1) For fragmenterte tjenester 2) For lite forebygging og 3) Store framtidige endringer i sammensetningen av befolkningen. Ut ifra disse utfordringene mente regjeringen at de ulike helsetjenestene måtte samordnes for å sikre et bedre tilbud til pasientene og en god samfunnsøkonomi. Dette ville de løse gjennom fem hovedstrategier hvor et helhetlig pasientforløp går igjen som den viktigste. Kommunenes rolle skulle være tidlig innsats, forebygging og helhetlig tekning, også sett opp imot andre tjenester kommunene leverer. Et mål var å finne «beste effektive omsorgsnivå» og overføring av oppgaver fra helseforetakene til kommunene var viktig. Som et eksempel på økt fokus på forebygging som følge av reformen, kan det vises til Risør kommune sin «Plan for anlegg for fysisk aktivitet og folkehelse 2013-2016». Her kan vi lese i innledningen: «*Risør kommune ønsker å legge forholdene til rette for fysisk utfoldelse på alle nivåer, fra uorganisert lek til idrett på toppnivå. Økt aktivitet blant kommunens innbyggere er viktig for bedre folkehelse og forebygging av sykdom og er et sentralt element i Samhandlingsreformen.*» (Risør kommune, 2019e).

Den foreløpig siste av de store reformene er *Kommunereformen*, hvor regjeringen i Stortingsmelding nr. 14 (KMD, 2015) redegjorde for hvordan de mener at makt og myndighet skal flyttes ned til større kommuner. Arbeidet med reformen startet med et ekspertutvalg ledet av professor Signy Vabo i mars 2014. Utvalget leverte først delrapporten «Kriterier for en god kommunestruktur». Her er det sett på hvilke kriterier som påvirker hvordan kommunen løser sine oppgaver og hvordan kommunene bør deles inn. Utvalget fikk deretter i oppdrag å lage en rapport som skulle ta for seg hvilke oppgaver større og mer robuste kommuner eventuelt kunne løse. Konklusjonen var at kommuner ideelt sett burde ha en størrelse på 15-20 000 innbyggere, også med dagens oppgaver, at «kommunestrukturen i større grad bør nærme seg funksjonelle samfunnsutviklingsområder», f.eks. basert på infrastruktur og naturlige bo- og arbeidsmarkedsregioner, og at staten burde detaljstyre i mindre grad enn i dag for at demokratiet skal få en bedre utvikling (KMD, 2015 s. 12). Etter at ekspertutvalget la fram sin rapport, kom Kommuneproposisjonen 2015, hvor behovet for og målet med, en kommunereform ble ytterligere utredet (KMD, 2014). Her viser regjeringen til hvorfor de mener det er et reformbehov i kommunene og de setter mål for hva de ønsker å oppnå. I fjor kom Kommuneproposisjonen 2019 og regjeringen følger opp med et kapittel om status for kommunereformen. De viser her til hvor mange kommuner som slår seg sammen ved overgangen til 2020 og argumenterer for hvorfor de fortsatt mener kommunestrukturen bør endres. Stikkord som sentralisering, befolkningsnedgang i distriktene og sårbare og små fagmiljøer går igjen (KMD, 2018). I den siste kommuneproposisjonen for 2020 (KMD 2019e) begrunner regjeringen igjen sitt syn om at de ønsker å beholde generalistkommunen og at kommunene av hensyn til bl.a. likeverdige tjenester, gode fagmiljøer, økonomisk robusthet og klimaarbeid, bør være større. Flere interkommunale samarbeid som erstatning for større kommuner, vil ifølge regjeringen kunne medføre et svekket demokrati, både nasjonalt og lokalt, og gi lavere kompetanse i kommunene og færre arbeidsplasser. Telemarksforskning har foretatt en spørreundersøkelse blant alle landets kommuner med færre enn 3000 innbyggere. Det vil si at både Gjerstad og Vegårshei har hatt muligheten til å delta. Fra undersøkelsen trekkes det særlig fram noen punkter som vil utfordre de små kommunene som generalistkommuner i fremtiden: nedgang i folketallet og påfølgende sårbar økonomi, økende andel eldre og færre aktive arbeidstakere, større konkurranse om arbeidskraft og rekrutteringsproblemer, og mangel på kompetanse innen planlegging, digitalisering, utvikling og innovasjon (KMD, 2019e). Lokalt i Aust-Agder resulterte intensjonene om sammenslåing i at ingen kommuner valgte å slå seg sammen, men i sin Handlingsplan 2019-2022 har f.eks. kommunestyret i Tvedestrand fattet vedtak hvor de «ber ordfører sondere om mulig

sammenslåing med omkringliggende kommuner» (2019e). Siste ord er kanskje ikke sagt allikevel.

2.2 Særtrekk ved kommunene

Kommunene som i dagligtale omtales som «kommunene Øst i Agder» omfatter Åmli, Vegårshei, Gjerstad, Tvedestrand og Risør. Åmli er ikke med i undersøkelsen, men deler mange av de samme hovedtrekkene som de fire andre kommunene. I *antall innbyggere* er kommunene relativt små. Vegårshei og Gjerstad har noe under 3000 innbyggere, mens Tvedestrand og Risør har litt under 7000 innbyggere. Alle fire har i 2018, ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB), hatt en negativ befolkningsvekst. Det er bare Vegårshei som har et høyere antall barn mellom 0-17 år, sammenlignet med landet som helhet (Folkehelseinstituttet 2019a). De andre kommunene har mange eldre sammenlignet med de lavere aldersklassene. Særlig Risør skiller seg ut i så henseende. For alle kommunene unntatt Tvedestrand, viser befolkningsframskrivningene fra SSB (2019a) en vekst fram mot 2040.

Utdanningsnivået i landet som helhet (2017-tall) viser at 37,4% hadde videregående skole. 23,7% hadde kortere utdanning fra universitet/høyskole (< 4 år) og 9,7% hadde høyere utdanning fra universitet/høyskole (> 4 år). 26,2% hadde bare grunnskole. I tillegg viser oversikten at 2,9% hadde fagskole (SSB, 2019b). For de fire kommunene ligger antallet innbyggere som har videregående utdanning mellom 43 og 47%, og antallet som bare har grunnskole mellom 27 og 36%. Det vil si at antall innbyggere med lavest utdanning er høyere enn for landet som helhet. Antall innbyggere med høyere utdanning, ligger lavere enn landet (mellom 14 og 21% < 4 års utdanning og mellom 2 og 5% > 4 års utdanning). Tallene for kommunene er for 3. kvartal 2018 (SSB, 2019b).

I Aust-Agder var *sysselsettingsprosenten* i 2018 på 62,5 i aldersgruppen 15-74 år. For hele landet var tilsvarende tall 67,0% (SSB, 2019c). Hvis vi bryter tallene for 2018 ned på kommunene, får vi en prosent på 66,1 i Vegårshei, 60,6 i Gjerstad, 59,0 i Tvedestrand og 59,1 i Risør (SSB, 2019d). Med unntak av Vegårshei, ligger altså sysselsettingsprosenten i våre kommuner svært lavt sammenlignet med landet. Imidlertid har sysselsettingsprosenten økt fra 2017 til 2018. Dette fremkommer av kunnskapsgrunnlaget for Regionplan Agder 2030 hvor tilsvarende tall for 2017 var h.h.v. 64,2% (V), 59,7% (G), 56,7% (T) og 57,2% (R)

(Fylkesmannen i Agder, 2019). Her går det også fram at antall personer i arbeidsfør alder har økt i perioden fra 2000 til i dag samtidig som det er en trend, også nasjonalt, at sysselsettingsgraden går ned. Fylkesmannen (2019) beskriver dette som at problemet ikke er færre i arbeidsfør alder, men at færre av dem faktisk jobber.

I hele landet er *arbeidsmarkedet kjønnsdelt* og det er flere menn enn kvinner som er ledere. De områdene hvor Aust-Agder skiller seg mest fra resten av landet, er andelen kvinner som jobber *deltid* i forhold til andelen menn, og antall kvinnelige ledere (Fylkesmannen i Agder, 2019). Av kvinner mellom 20 og 66 år jobbet 47,8 % deltid i 2016, av mennene bare 13,7%. I de fire kommunene jobbet over 60% av kvinnene i Vegårshei deltid i 2016. I Gjerstad var det litt under 55% og i Risør og Tvedestrand litt over 50% (Fylkesmannen i Agder, 2019). Andelen *kvinnelige ledere* var 32,1% i 2016 mot landets 35,3%. I og med at hele 71,7% av kvinnene jobbet i offentlig sektor, viser tallene for de fire kommunene naturlig nok en høyere prosentandel kvinnelige ledere. Av de 81 respondentene er 71,6% kvinner. Det er generelt en stor overvekt av kvinner innenfor helse- og omsorg samt undervisning (Fylkesmannen i Agder, 2019).

I Aust-Agder står også en stor andel *utenfor arbeidslivet* som uføre og mange, særlig yngre arbeidstakere, mottar arbeidsavklaringspenger. Det vil, ifølge Fylkesmannen (2019), si at andelen utføre vil holde seg i Agder over lang tid. De trekker særlig fram Gjerstad med 33,9% uføre og Tvedestrand med 32,8%.

Samarbeid mellom kommunene i ulike former er utbredt. To tidligere masterstudenter ved universitetet i Agder har sett på interkommunalt samarbeid i kommunene øst i Aust-Agder (Lauvland & Goderstad, 2016). I etterkant av kommunereformen i 2014 ønsket de å undersøke om reformen hadde påvirket synet på interkommunalt samarbeid. De foretok en kvalitativ undersøkelse hvor de intervjuet ordførere og rådmenn, og hovedfunnet var at fokuset på interkommunalt samarbeid hadde økt. Kommunene hadde gjennom arbeidet med å lage intensjonsavtale om sammenslåing, som det ikke ble noe av, lært hverandre godt å kjenne og ble enige om å evaluere de interkommunale samarbeidene for å utvikle dem videre. Undersøkelsen viste at reformen ikke hadde medført noen form for avvikling av de ulike samarbeidene.

2.3 Vegårshei kommune

Kommunens visjon er å være «Et levende og inkluderende lokalsamfunn». Visjonen er utdypet med fem kjerneverdier: Gjensidig tillit og respekt - Ansvar - Dialog - Kunnskap - Trivsel og glede. Vegårshei kommune har fem ulike perspektiver med tilhørende styringskort som skal hjelpe dem med å nå de oppsatte målene. Under perspektivet «Organisasjon og medarbeider», skriver kommunen at målene for dette perspektivet er å være en effektiv organisasjon tilpasset oppgaver og samfunnsutvikling, at medarbeidernes kompetanse skal være oppdatert og fremtidsrettet og at det skal legges til rette for trivsel og lavt sykefravær (Vegårshei kommune, 2019a). Kommunen vedtok en ny kommuneplan i november.

2.3.1 Organisering – administrativ og politisk

Vegårshei har to nivåer - rådmann og enhetsledere. Rådmannen har også en kommunalsjef og en stab som omfatter flere fagområder. Antall ledere med personalansvar er 10.

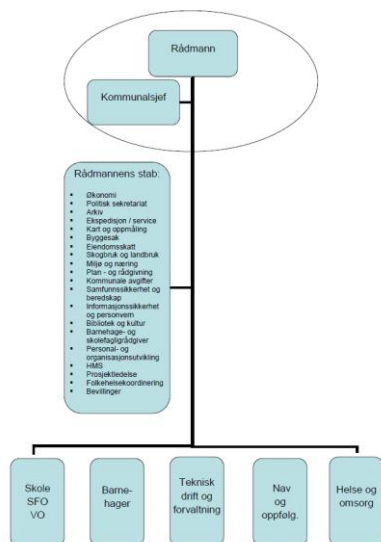


Fig.1. Organisasjonskart (Vegårshei kommune, 2019b)

Politisk organisering i Vegårshei består av kommunestyret, formannskapet og administrasjonsutvalget. I tillegg har kommunen ungdomsråd, eldreråd og råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne (Vegårshei kommune, 2019b).

Vegårshei skiller seg positivt ut av de fire kommunene med færrest folkehelseutfordringer. Her er det kun lavt mestringsnivå på lesing i 5. klasse og høyt forbruk av antibiotika som skiller seg ut fra landet i negativ forstand (Folkehelseinstituttet, 2019a).

2.3.2 Samarbeidskonstellasjoner

I kommunens melding om eierskap og samarbeidsløsninger fra 2016 (Vegårshei kommune, 2019c), fremkommer en lang liste over ulike samarbeidsformer med andre kommuner og organisasjoner og eierandeler i bl.a. aksjeselskap. Oversikten viser at kommunen har eierinteresser i 11 aksjeselskap, de deltar i 3 interkommunale selskaper (IKS), 2 stiftelser, 2 samvirkeforetak (SA), 9 interkommunale samarbeid (kommuneloven § 27), 16 interkommunale samarbeid etter vertskommunemodellen (kommuneloven § 28), 4 organisasjoner/foreninger, 6 andre samarbeidsløsninger og flere faglige nettverk mellom to eller flere kommuner. Vegårshei er den av de fire kommunene som deltar i flest samarbeid.

2.4 Gjerstad kommune

Kommunens visjon er «Best når det gjelder» og kommuneplanens samfunnsdel har fire satsingsområder; Omsorg og helse, oppvekst og utdanning, sentrumsutvikling og befolkningsutvikling. For hver av disse er det satt opp hovedmål, strategier og hovedtiltak. Det er ikke noe spesielt fokus på ledelse i kommuneplanen (Gjerstad kommune, 2019a).

2.4.1 Organisering – administrativ og politisk

Gjerstad er organisert med rådmann og 7 enhetsledere. I tillegg har rådmannen en stab med økonomisjef, administrasjonsenhet, kommuneoverlege og skoleeier/barnehagemyndighet. Antall ledere med personalansvar er 14.

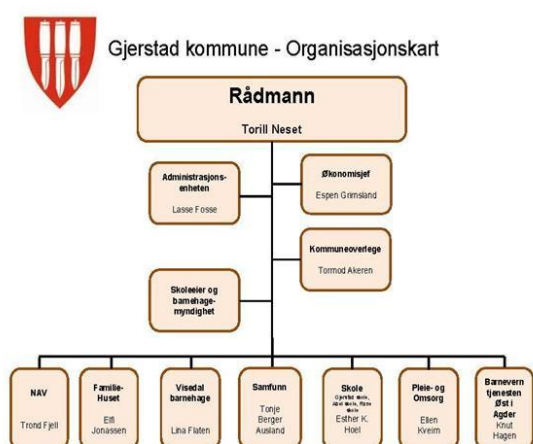


Fig.2. Organisasjonskart (Gjerstad kommune, 2019b)

Den politiske organiseringen i Gjerstad består av kommunestyre, formannskap, planutvalg og kontrollutvalg. I tillegg har kommunen råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne, eldreråd, ungdomsråd og arbeidsmiljøutvalg (Gjerstad kommune, 2019c).

I Gjerstad viser folkehelseprofilen at det er særlig mye ensomhet blant ungdom, mye muskel- og skjelettplager og en andel overvekt/fedme blant 17-åringene som ligger høyere enn landet som helhet (Folkehelseinstituttet, 2019b).

2.4.2 Samarbeidskonstellasjoner

Eierskapsmeldingen fra 2016 for Gjerstad kommune (2019d), viser at de deltar i følgende samarbeid: 6 aksjeselskap, 3 andre typer selskaper, 3 IKS og 1 stiftelse. Kommunen deltar med andre ord i langt færre samarbeid enn Vegårshei selv om kommunene er omtrent like store. Gjerstad er den av kommunene som deltar i færrest samarbeid.

2.5 Tvedestrand kommune

Tvedestrand kommune har en ganske ny kommuneplan for perioden 2018-2030. Visjonen er «Aktiv hverdag – trygg framtid». Kommunen har fire målsettinger: 1) Være en attraktiv bokommune med Østre Agder/Agder som arbeidsplassregion 2) Styrket næringsutvikling med økt antall arbeidsplasser 3) En befolkningsutvikling tilnærmet lik landet 4) Gode levekår (Tvedestrand kommune, 2019a). Kommunen har fokus på at samfunnet er i endring og hvor viktig det er at kommunen endrer seg i takt med samfunnets utfordringer. Det skal derfor satses på rekruttering og kompetanseutvikling. Det er fokusert på ledelse av den digitale utviklingen i kommunen. Gjennom dette fokusområdet skal det utvikles kompetanse på organisasjonsutvikling og endringsprosesser. I tillegg skal både ledere og ansatte, jobbe for å effektivisere arbeidsprosesser i kommunen og som leverandør av tjenester (Tvedestrand kommune, 2019a).

2.5.1 Organisering – administrativ og politisk

Kommunen er organisert med rådmann og 8 enheter som igjen har 29 underavdelinger. I tillegg har rådmannen en faglig og økonomisk stab. Antall ledere med personalansvar er oppgitt til å være 25.

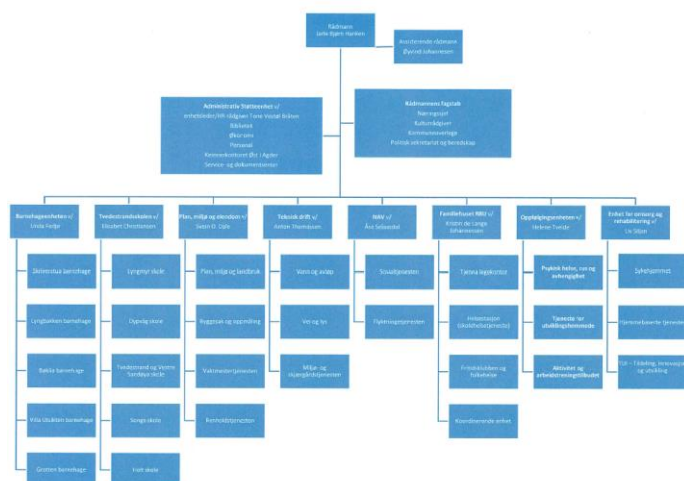


Fig.3. Organisasjonskart Tvedestrand kommune (2019b).

Politisk er kommunen organisert med kommunestyre, formannskap, teknikk-, plan- og naturutvalg, livløpskomité og kontrollutvalg. I tillegg har kommunen et råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne, eldreråd, råd for innvandrere, ungdomsråd, koordineringsforum, administrasjons- og likestillingsutvalg, arbeidsmiljøutvalg og foreldreutvalg for funksjonshemmede barn under 18 år (Tvedestrand kommune, 2019c).

Sammenlignet med landet som helhet har Tvedestrand en høyere del av befolkningen med enslige forsørgere, flere i aldersgruppen 20-29 som mottar sosialhjelp, flere 10-klassinger som trives dårlig på skolen, ungdom som er lite fornøyd med treffstedene i kommunen, en større andel kvinner som røyker og har lavere forventet levealder, større andel mellom 15-25 år med psykiske lidelser og høyere bruk av antibiotika (Folkehelseinstituttet, 2019c).

2.5.2 Samarbeidskonstellasjoner

Tvedestrand kommune har en eierskapsmelding vedtatt i 2017 (Tvedestrand kommune, 2019d). Denne viser at kommunen er med i følgende samarbeid: 10 aksjeselskap, 4 IKS og 2 stiftelser. Kommunen har, i likhet med Gjerstad, færre samarbeid enn Vegårshei.

2.6 Risør kommune

Risør kommunes visjon er «Vi skal vokse» gjennom satsingsområdene «Kunnskap – Regional utvikling – Attraktivitet». For hvert av satsingsområdene er det to delmål. I tillegg er Folkehelse og levekår, og Klima og miljø gjennomgående temaer i kommuneplanens

samfunnsdel. For organisasjonen legger kommunen særlig vekt på at den skal ha en utviklingskultur, god kvalitet i tjenestene, god kompetanse og en sikker rekruttering, og at nye verktøy og arbeidsmetoder tas i bruk. Kommunen legger vekt på å satse på ledere, utvikle en lærende organisasjon, lære å arbeide i nettverksorganisasjoner og forebygge og håndtere uønskede hendelser (Risør kommune, 2019a). Kommunen vedtok ny kommuneplan i november.

2.6.1 Organisering – administrativ og politisk

Risør kommune er organisert med rådmann, tre kommunalsjefer og 20 enhetsledere.

Rådmannens stab er fordelt på staben for organisasjonsutvikling og staben for økonomi.

Antall ledere med personalansvar er 32.

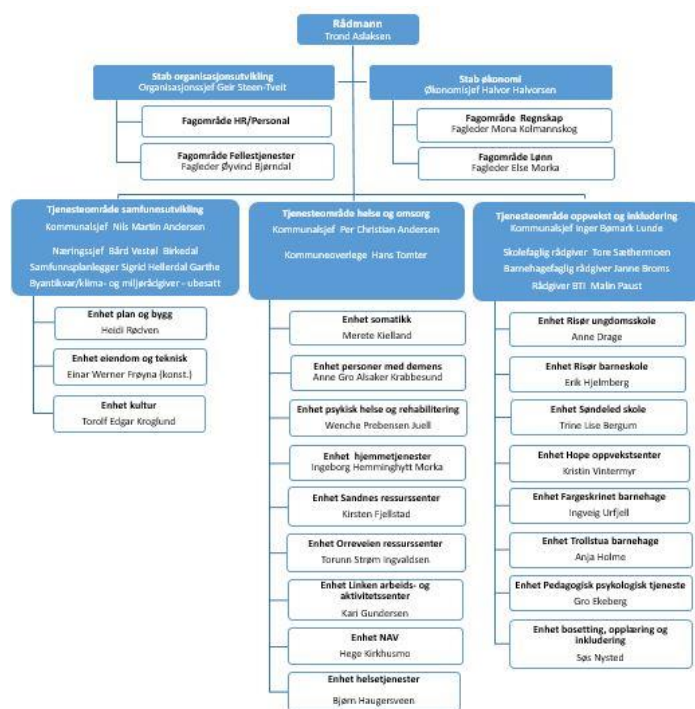


Fig.4. Organisasjonskart (Risør kommune, 2019b)

Politisk organisering består av bystyret, formannskapet, miljø og teknisk komité, helse- og omsorgskomiteén og komité for oppvekst og inkludering. Kommunen har i tillegg et elderråd, råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne og barne- og ungdomsråd. Av utvalg har kommunen et arbeidsmiljøutvalg og et administrasjonsutvalg. Risør har også Barnas Bystyre (Risør kommune, 2019c).

Risør har mange av de samme trekkene som Tvedestrand. Her lever en større andel barn mellom 0-17 år enn landet forøvrig i husholdninger med lav inntekt, og en større andel enn landet i aldersgruppen 20-29 år får sosialhjelp. Lesferdighetene i 5. klasse er lavere enn på landsbasis og ungdom oppgir at de er mindre fornøyd med treffstedene i kommunen. En større andel ungdom oppgir også at de har over 4 timer skjermtid pr. dag. Flere kvinner enn ellers i landet røyker og levealderen for menn er lavere enn på landsbasis. Også i Risør er andelen unge voksne mellom 20 og 29 år med psykiske lidelser høyere enn i resten av landet (Folkehelseinstituttet, 2019d).

2.6.2 Samarbeidskonstellasjoner

Eierskapsmeldingen fra 2016 viser at kommunen har eierandeler i 10 aksjeselskap, og deltar i 3 interkommunale selskaper (IKS), 7 stiftelser, 2 samvirkeforetak (SA), 5 interkommunale samarbeid (kommuneloven § 27), 11 interkommunale samarbeid etter vertskommunemodellen (kommuneloven § 28) og 4 andre samarbeidsløsninger (Risør kommune, 2019d). Risør ligger dermed rett bak Vegårshei i antall samarbeid.

2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg satt kommunene inn i en historisk kontekst og vist hvordan de gjennom mange tiår har gjennomgått endringer i form av både sammenslåinger og store reformer. Jeg har også vist at de fire kommunene har spesielle utfordringer bl.a. med lav sysselsettingsgrad, lavt utdanningsnivå, et kjønnsdelt arbeidsmarked og mange som står utenfor arbeidslivet. Kommunene har med andre ord særlige utfordringer som tilsier et sterkt behov for endring framover. I siste del av kapitlet har jeg vist hvilke mål og strategier kommunene hadde i sine kommuneplaner, hvordan de var organisert administrativt og politisk og at de deltok i relativt mange samarbeidskonstellasjoner på undersøkelsestidspunktet. Dette danner bakteppet for teori om ledelse som jeg ser på i neste kapittel.

3.0 Teoretisk forankring

I dette kapitlet redegjør jeg for teorien jeg har valgt å bruke for å forankre den avhengige og de uavhengige variablene. Jeg har videre utarbeidet seks hypoteser som vil bli testet i kapittel 5. Innledningsvis gir jeg en historisk oversikt over endringer av lederrollen og hvordan ledelse har blitt oppfattet.

3.1 Endring av lederrollen

Tradisjonelt har kommunene hatt en hierarkisk organisering med tydelige skiller mellom fagområder og en inndeling med rådmann, etatsledere, avdelingsledere og ansatte. Dette refererer Øgård (2014) til som «administrasjonsmodellen» i sin artikkel «Fra New Public Management til New Public Governance». Denne modellen kjennetegnes i tillegg til sin hierarkiske oppbygging, bl.a. med at arbeidet styres ut ifra regler og rutiner, en tankegang om at det kollektive skal være til beste for samfunnet, rettigheter for borgerne, faglig nøytralitet og tradisjoner. Ledere i den byråkratiske kommunen har ofte vært profesjonsledere, det vil si at de har administrert i kraft av sin fagkunnskap (Øgård, 2014).

I kontrast til denne «gammeldagse» kommunen fikk man i Norge i løpet av 1980-tallet en stadig større påvirkning fra det private og markedsstyring, en retning kalt New Public Management (NPM). Øgård (2014) viser til dette som «markedsmodellen». I motsetning til administrasjonsmodellen er den grunnleggende tanken at markedet styrer tjenestene kommunen skal levere og at det styres basert på målbare resultater. Tankegangen flyttes fra det kollektive til at hver enkelt velger tjenester i et marked og brukeren får større fokus. Endring og fornyelse er andre stikkord. Også lederrollen endres og troen på at ledelse er viktig, øker. Det gis større rom for å drive ledelse via desentralisering og delegering, ledelse som fag profesjonaliseres mer og ledere måles ut ifra resultatene de oppnår (Øgård, 2014).

NPM har måttet tåle kritikk for å være for målorientert og for lite tilpasset offentlig sektor som også skal ivareta andre hensyn enn det private næringsliv, blant annet likebehandling og demokrati. Samtidig har kompleksiteten i samfunnet blitt større og såkalte «wicked problems» er flere enn før, dvs. problemstillinger som må løses av flere enn bare én fagprofesjon i kommunen og til og med i samarbeid med andre utenfor kommunen som f.eks. private og/eller frivillige organisasjoner. Denne typen nye problemer kan ikke løses på tradisjonelle

måter (Koppenjan & Klijn, 2004). For å imøtegå kritikken mot NPM og finne nye løsninger på komplekse problemer, har det vokst fram en ny retning innen kommunal sektor – New Public Governance og Public Value (Øgård, 2014). Hensikten er å samarbeide på tvers, bl.a. gjennom nettverk, og å lære på tvers. På denne måten vil det bli enklere å løse de komplekse problemene. Dette vil også styrke evnen til innovasjon. Et viktig aspekt i denne modellen er samarbeidet mellom kommuner, private og frivillige og at demokratiet styres nedenfra gjennom et direkte demokrati. Innbyggerne involveres mer aktivt. Gjennom en slik måte å jobbe på er målet økt verdi for offentligheten, såkalt Public Value. Lederrollen viser seg her å ta en annen form og kalles refleksivt lederskap, det vil si at lederne må sørge for at kunnskap anvendes for å få mest mulig av organisasjonen, at prosesser er åpne og demokratiske og at refleksjonen har sammenheng med resultatene i organisasjonen. Hensikten er at refleksjonsprosessen skal bidra til at kommunene kan endres og skape verdier for innbyggerne (Øgård, 2014).

At samfunnet blir mer komplekst og stadig endrer seg, er det flere forfattere innen ledelsesfaget som har behandlet. Denhardt, Denhardt & Aristigueta (2016) beskriver dagens samfunn som turbulent og svært omskiftelig. De mener at det kreves samarbeid på tvers av mange sektorer, noe som gjør at flere blir gjensidig avhengig av hverandre. Dette krever stor kreativitet for å løse problemene i samfunnet. Forfatterne hevder at også offentlige organisasjoner må bli mer tilpasningsdyktige som følge av et endret samfunn og at det er behov for et nytt syn på ledelse. Denhardt m.fl. (2016) mener vi må være særlig oppmerksomme på tre forhold som vil påvirke måten vi leder på: 1) Flere vil ønske å delta i avgjørelser som påvirker dem. 2) Ledelse vil ta mer form av en prosess og et «delt lederskap» framfor et tradisjonelt hierarki. 3) Ledelse er ikke bare å gjøre ting riktig, man må også gjøre de riktige tingene.

Ledelse og forståelsen av hva ledelse innebærer, har endret seg opp gjennom tidene og det er fremdeles uenighet blant forskere om ledelse betyr noe eller ikke (Lotsberg, 2014). Northouse (2016) har en kort oppsummering med hovedtrekkene av hvordan forståelsen av ledelse har endret seg i perioden 1900-1990, men konkluderer med at det å definere ledelse er komplekst og at en entydig definisjon trolig ikke vil oppnås i nær framtid.

Periode	Oppfatning av ledelse og lederen
1900-1929	Kontroll, sentralisering av makt, den dominerende lederen var et ideal.
1930-tallet	Lederens trekk ble ansett som viktig og lederen påvirket medarbeiderne framfor å dominere dem. Interaksjon mellom leder og ansatte fikk større fokus.
1940-tallet	Fokuset skiftet over til gruppen og hvordan lederens handlinger påvirket gruppen. Det ble dratt et skille mellom ledelse ved overtalelse og ledelse ved tvang.
1950-tallet	Flere retninger: Ledelse i form av leders handlinger i en gruppe. Ledelse basert på leders væremåte. Ledelse definert som evnen til å påvirke en gruppes effektivitet.
1960-tallet	Ledelse ble sett på som en væremåte som påvirket andre mennesker i retning av å nå felles mål.
1970-tallet	Ledelse som en gjensidig prosess mellom lederen og en organisasjon for å oppnå bl.a. verdier og mål.
1980-tallet	Stor variasjon av definisjoner og stort fokus på ledelse i akademia. Flere retninger: Lederen får sine følgere til å gjøre det han ønsker Ledelse som ikke-tvangsmessig påvirkning Leders egenskaper var avgjørende Transformasjonsledelse (Burns) - ledelse oppstår når leder og medarbeidere sammen oppnår et høyere nivå av motivasjon og moral.
1990-tallet og videre	Flere retninger utviklet seg, og fortsetter å utvikle seg. Noen hovedretninger er autentisk ledelse, spirituell ledelse, tjenerledelse og tilpassningsledelse.

Tabell 1. Fritt etter Northouse (2016, s. 2-5).

I nyere tid har også en femte funksjon utviklet seg - nettverksledelse. Nettverk kan defineres på flere måter. En mye brukt definisjon er at et nettverk består av flere enn to aktører, at disse er autonome i forhold til hverandre, at samarbeidet foregår horisontalt, at partene er gjensidig avhengige av hverandre og at samarbeidet/nettverket har en oppgave som skal løses, se f.eks. Jacobsen (2014, s. 25) hvor han viser til Rhodes.

Haug (2009, s. 35) benytter begrepene «nettverksdirigenten» og «dyadisk nettverksledelse». Med det første begrepet menes en person som deltar i mange nettverk og som kobler disse ytterligere sammen ved f.eks. å inneha styreverv i flere nettverk. «Dyadisk nettverksledelse» beskriver et radarpar, dvs. to personer som jobber i nettverk og som gjennom sin måte å jobbe på, dominerer nettverket.

Agranoff & McGuire (2001) gikk gjennom store mengder litteratur for å undersøke hva nettverksledelse innebærer. De endte opp med fire funksjoner for å beskrive denne typen ledelse:

- *Aktivisering* - finne nettverksdeltakere og interessenter og utnytte evner, kunnskap og ressurser som disse personene har.
- *Fokusering og prioritering* - lage og påvirke kjørereglene for nettverket, påvirke verdier og normer i nettverket og endre deltakernes oppfatninger (Agranoff & McGuire, 2012, s. 3).
- *Mobilisering* – nettverkslederen mobiliserer tilknyttede organisasjoner som kan støtte opp om nettverket, skaffer ressurser.
- *Syntetisering* - drift av nettverket og organiseringen av det.

McGuire & Agranoff (2014) har i ettertid gjennomført en kvalitativ undersøkelse for å teste teorien. De kom til at teorien er gyldig og med fordel kan benyttes som en guide for framtidig forskning og praksis, men at den måtte modifiseres noe fordi de fire funksjonene ikke benyttes lineært, men under hele prosessen med etablering av og jobbing i nettverk. De fant også, som Haug, at det ofte var to eller flere nettverksledere, ikke bare en, og at dette var helt nødvendig for at nettverket skulle fungere og drives framover. Det siste funnet var at nettverk eksisterer i tillegg til, og ikke istedenfor, tradisjonelle hierarkier.

3.2 Ledelse som fenomen

Første del av problemstillingen lyder: **Hvilken lederkompetanse finnes i fire kommuner øst i Agder i dag?** Lederkompetanser er dermed den avhengige variabelen som kan påvirkes av andre variabler. Som teoretisk forankring har jeg benyttet rammeverket Competing Values Framework og Competing Values Leadership – CVF/CVL (Cameron & Quinn, 2013 og Cameron, DeGraff, Quinn & Thakor, 2014). I tillegg har jeg benyttet DeGraff & Quinn (2007) som utdyper teorien med ledelse av innovasjon og Adizes PAIE-funksjoner (1995) for

ledelse. For å utlede hvor kommunene har sin kompetanse, benytter jeg avslutningsvis kontingensteori og har utarbeidet en hypotese for å kunne teste dette i kapittel fem.

Samlet sett er disse teoriene godt egnet til å belyse problemstillingen fordi de gjør det mulig å analysere ut ifra mange perspektiver. Det er mulig å dele inn ledernes kompetanse i fire hovedkategorier og si noe om hvilke tendenser de har som en samlet gruppe ved utøvelse av sin ledelse. Det er særlig interessant å se på hvilken betydning kompetansen har for endring og omstilling. Derfor har jeg trukket inn DeGraff og Quinn (2007). Adizes fire lederfunksjoner bidrar ytterligere til å forstå lederkompetanser og tolke resultatene i en teoretisk kontekst. Den siste begrunnelsen for å benytte dette rammeverket, er at det også er utarbeidet en spørreundersøkelse, MSAI, som er mye benyttet over lang tid, og har vist seg å være et pålitelig verktøy for å operasjonalisere teorien gjennom å kartlegge lederkompetanser, se kapittel 4.

3.2.1 Competing Values Framework (CVF)

Teorien består av to kjernedimensjoner og to sekundære dimensjoner. Til sammen utgjør dimensjonene et rammeverk med fire kvadranter som beskriver ulike organisasjonskulturer og tilhørende orienteringer: Klan/samarbeid, adhokrati/skape, marked/konkurranse og hierarki/kontroll (Cameron et.al, 2014), se fig. 5.

De to kjernedimensjonene i CVF består av to akser, en horisontal og en vertikal.

Ytterpunktene på aksene utgjør diametrale motsetninger og symboliserer de konkurrerende verdiene som finnes i alle organisasjoner. Den horisontale akse har ytterpunktene «eksternt fokus og differensiering» på høyre side av rammeverket, og «internt fokus og integrering» på venstre side. Den vertikale akse har «fleksibilitet og skjønn» øverst i rammeverket og «stabilitet og kontroll» nederst. Disse fire kan kalles orienteringer. Organisasjoner og individer befinner seg på hele skalaen mellom ytterpunktene, og forskjellige organisasjoner skaper størst verdi på ulik måte, noen gjennom stabilitet, andre gjennom stadig innovasjon (Cameron et.al, 2014). Den horisontale akse har et *organisasjonsfokus* hvor det er en positiv spenning mellom det interne fokuset på menneskene i organisasjonen og det eksterne fokuset på markedet og konkurranse. Den vertikale akse fokuserer på hvordan organisasjonen vektlegger *struktur* og her er det en positiv spenning mellom hvor mye organisasjonen vektlegger stabilitet og kontroll for å opprettholde harmoni i organisasjonen, og hvor mye den

vektlegger fleksibilitet og endring for å tilpasse seg eksterne markedsforhold (DeGraff & Quinn, 2007 s. 9).

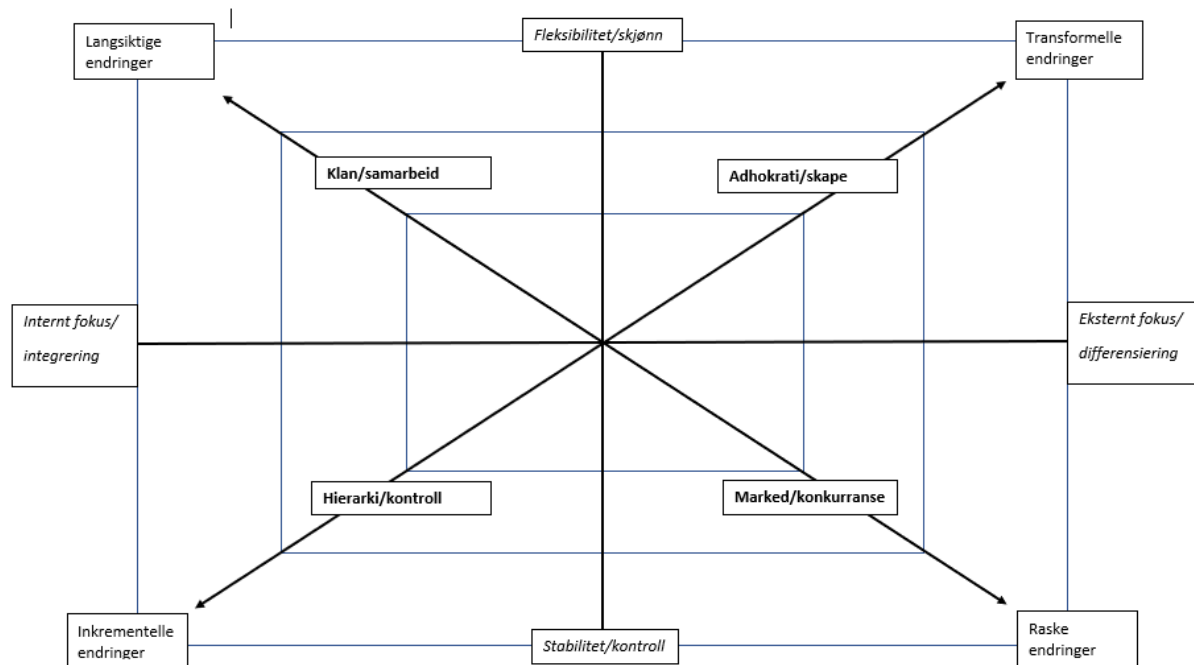


Fig.5. Competing Values Framework, fritt etter Cameron et. al (2014, s. 13).

Sammen deler disse aksene rammeverket i de fire kvadrantene nevnt ovenfor. Vi får da adhokrati/skape og marked/konkurranse på den høyre siden, og klan/samarbeid og hierarki/kontroll på den venstre. I likhet med ytterpunktene på de to aksene, er også kvadrantene som står diagonalt overfor hverandre, motsatser med konkurrerende verdier. De fire kvadrantene inneholder kriterier innen mange felt, herunder ledelse, men også effektivitet, verdiskaping, struktur, læring osv. (Cameron et.al, 2014). Hva gjelder ledelse og lederadferd, så opererer Cameron et.al med lederkompetanser, men også adferd eller stiler som er typiske innenfor de fire kvadrantene.

Den første av de sekundære dimensjonene i rammeverket handler om endring og hvordan rammeverket kan være en guide for endring (Cameron et.al, 2014 s.12). Vi kan tenke oss en diagonal linje som går fra det øvre, høyre hjørnet hvor den representerer en revolusjonerende og innovativ form for endring (transformell), ned mot det venstre hjørnet som representant for det motsatte, en mer skrittvis og forutsigbar endring (inkrementell). Dimensjonen innebærer

dermed alle varianter fra helt nye og store endringer til de små og forsiktige. Den andre diagonalen går fra det nedre høyre hjørnet med være raske og kortsiktige endringer, opp til det venstre hjørnet hvor endringer vil være planlagte og langsiktige. Diagonalen fra det nedre høyre hjørnet til det øvre venstre, representerer tempoet på endringene. Motsatt diagonal representerer omfanget. Alle de fire ytterpunktene ligger innenfor hver sin kvadrant, se fig. 5.

I tillegg til dimensjonene nevnt ovenfor, inneholder rammeverket ulike analysenivåer som også regnes som en sekundær dimensjon. Rammeverket kan analyseres ut ifra individnivå, organisasjonsnivå og eksternt utbytte (Cameron et.al, 2014 s.14-15). For å oppnå verdi må det være sammenfall mellom de ulike nivåene og de vil da forsterke hverandre. Et eksempel på eksterne virkninger i en kommune kan være elever med gode skolerresultater, interne virkninger kan være gode og målbare strategier i organisasjonen, og individuelle virkninger kan være en leders evne til god koordinering av medarbeiderne.

3.2.2 Innovasjonsstrategier

“Innovation is the intentional development of products, services, processes, or expressions, such as design and fashion, which results from organizational and individual creativity, as well as intentional and unintentional discovery.” (DeGraff & Quinn, 2007, s.8)

DeGraff & Quinn (2007) har utvidet forståelsen av Competing Values Framework ved spesielt å forske på ledelse av innovasjon. Med utgangspunkt i rammeverket har de studert hvordan ledere jobber med innovasjon innenfor de ulike dimensjonene og i de fire kvadrantene. Ut ifra deres forskning har de utviklet det de kaller «innovasjonsgenet» som tar for seg mange aspekter ved innovasjon i en organisasjon, herunder innovasjonsstrategier (fig. 6). Teorien tar for seg alle nivåer i en organisasjon, fra individet, inklusive ledere, organisasjonen i seg selv og samfunnet rundt. Det er de sekundære dimensjonene for endring som også er omtalt tidligere, som beskriver om endringene er raske eller langsomme og store eller små, og som i stor grad bestemmer om organisasjonen får gode resultater i en gitt situasjon (DeGraff & Quinn, 2007, s. 11). I tillegg har de utviklet syv steg for å implementere innovasjon i en organisasjon. Disse går jeg ikke inn på her.

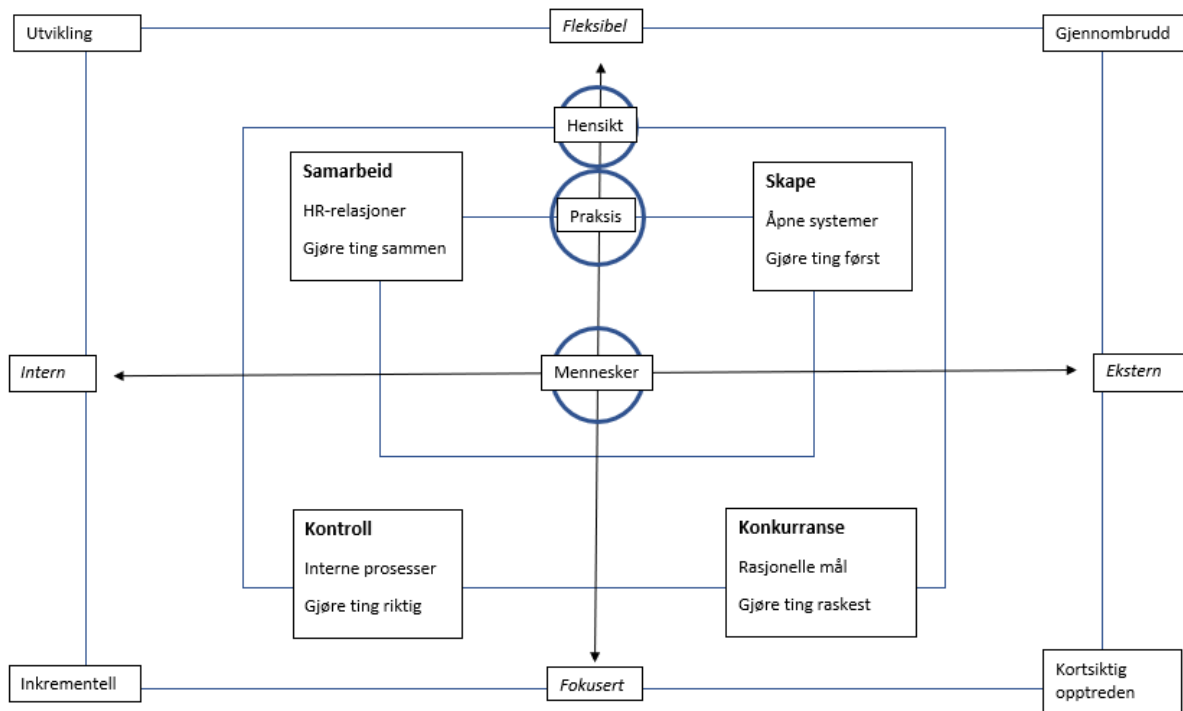


Fig.6. «Innovasjonsgenet», Fritt etter DeGraff & Quinn (2007, s. 12)

DeGraff & Quinn har gjennom sin forskning funnet visse særtrekk ved innovasjon innenfor de fire kvadrantene. Det er viktig å merke seg at organisasjoner er ulike og at innovasjon vil være helt forskjellig f.eks. i en kommune kontra en privat bedrift som opererer i et friere marked. Organisasjonen må derfor bestemme seg for hvordan den ønsker å fremstå og hva den ønsker å oppnå for å finne den best egnede måten å jobbe med innovasjon på. Det er heller ikke slik at ledere fungerer i et vakum. Eksterne forhold vil påvirke hvordan lederen klarer å gjennomføre endringer (DeGraff & Quinn, 2007).

DeGraff & Quinn beskriver organisasjoner og ledere i hver kvadrant på denne måten:

Konkurransen

Organisasjoner som har sine styrker i denne kvadranten, har et syn på innovasjon som kan kalles «den sterkestes rett». Her finner vi bedrifter som er utadrettede mot markedet og som har muligheten til å omstille seg relativt raskt. Deres oppgave er å gi aksjonærene kortsiktige gevinster. Dette gir ledere som har høye mål, er konkurransedrevet, utålmodige og utfordrende. Det er viktig å operere raskt og oppnå profitt (DeGraff & Quinn, 2007).

Kontroll

Her finner vi organisasjoner, gjerne store og komplekse, som har en systematisk inngang til innovasjon. Endringer gjøres, men langsomt og stegvis. Dette fremmer ledere som jobber systematisk, presist og pragmatisk innenfor et gitt rammeverk. Resultatene er sjeldent omveltende, men utgjør i større grad små forbedringer av produkter eller tjenester (DeGraff & Quinn, 2007).

Samarbeid

Organisasjoner som utmerker seg innenfor denne kvadranten, legger stor vekt på medarbeiderne og deres inngang til innovasjon baserer seg på et godt arbeidsmiljø hvor medarbeiderne jobber sammen og balansen mellom arbeid og fritid er god. Lederne myndiggjør sine ansatte og skaper et trygt sted å være hvor de ansatte tør å innovere. I denne typen organisasjoner er tidshorisonten lang når det gjelder endringer (DeGraff & Quinn, 2007).

Skape

Dette er organisasjoner som nok oftest forbindes med innovasjoner. Det tas sjanser og nye ting settes i gang, om og om igjen. Lederne er ofte kreative og tenker stort. Inngangen til innovasjon er å finne på nye ting først og endringer kan skje raskt. Det krever dermed stor fleksibilitet i organisasjonen (DeGraff & Quinn, 2007).

3.2.3 Ledelsesteorier

I tillegg til hovedteorien fra Cameron et.al (2014) og DeGraff & Quinn (2007) bruker jeg Ichak Adizes (1995), og hans inndeling i fire lederfunksjoner. Denne sammenstillingen er også gjort av f.eks. Torodd Strand (2007, s. 434).

Cameron et.al (2014) viser til at ledere og organisasjoner, har tendenser til å ha sitt tyngdepunkt i en av kvadrantene. De beste lederne er dem som har høy kompetanse i alle fire, og aller helst er tosidige, dvs. at de behersker paradoksale måter å lede på. Adizes (1995) sitt syn er at ingen leder klarer å utøve alle de fire funksjonene samtidig. Til det trengs det gode lederteam. Han mener også at det ofte vil være sånn at en som er god på f.eks. kontroll,

sjelden er god på å motivere. Dette synet skiller seg altså noe fra Cameron et.al sin oppfatning om at de beste lederne bør og kan ha, motstridende kompetanser.

Adizes deler lederfunksjonene inn i fire hovedgrupper; produsenten (P), administratoren (A), integratoren (I) og entreprenøren (E) = PAIE. Disse sammenfaller godt med deler av Cameron et.al. sine ledertyper. Adizes har imidlertid en annen inngang til temaet og fremhever hvordan de rendyrkede utgavene av de fire lederfunksjonene kan arte seg og skape «mismanagement», altså dårlig ledelse. I dette ligger at det ikke vil være positivt om en leder kun er produsent eller en av de andre funksjonene. I likhet med Cameron et.al. mener han dessuten at en leder som er en god produsent i tillegg må ha kompetanser innenfor de tre andre hovedretningene. Hvor mye kompetanse lederen har i tillegg til å være produsent, vil variere og gi ulike ledere (Adizes, 1995). Nedenfor beskriver jeg hvordan de tre teoriene sammenfaller og kan plasseres i et felles rammeverk.

Innenfor kvadranten *marked/konkurranse* finner vi hos Cameron et.al. (2014) ledertypene hardtarbeidende, konkurransemenneske og produsent. Her vil en typisk lederadferd være rettet mot mål og høye ambisjoner. Denne typen ledere har gjerne en sterk vilje til å utøve makt og oppnå suksess. Det er resultatene som teller mest, ikke hvordan de oppnås. DeGraff & Quinn (2007) hevder at menneskene i denne type organisasjoner «gjør ting raskt» og ofte er konkurransemennesker, motivatorer og inngår avtaler. Adizes beskriver denne lederfunksjonen som *produsenten*, som kjennetegnes ved sin viten, motivasjon og drivkraft. For å være god i denne rollen må lederen ha alle disse kjennetegnene. Lederen må ha kompetanse om faget, ha motivasjon til å få ting gjort og evne til å gjennomføre. Dersom en leder imidlertid bare er produsent, vil det si at han verken planlegger, kontrollerer, delegerer, administrerer eller integrerer. Han løper fra oppgave til oppgave og fra krise til krise, og er ikke flink med folk eller til å gjøre nye ting. Produsenten føler da at han får gjort masse, men det går ut over de andre rollene han skal utfylle. Lederen har det travelt, han arbeider mest av alle og han klarer ikke/vil ikke delegere (Adizes, 1995).

Innenfor kvadranten *hierarki/kontroll* finner vi ledertyper som koordinatoren, overvåkeren og organisatoren (Cameron et.al, 2014). Typisk adferd for denne ledertypen er å være opptatt av detaljer og å være metodisk og rasjonell. Ofte er de konservative og tenker logisk. Tekniske

eksperter med mye kunnskap finner man i denne gruppen. Dokumentasjon er et annet stikkord (Cameron et.al, 2014). DeGraff & Quinn (2007) hevder at mennesker i denne typen organisasjoner «gjør de riktige tingene» og kjennetegnes ved å være problemløsere, ingeniører og profesjonelle. Adizes kaller denne typen leder for *administrator*. Dette er en leder som organiserer, administrerer, systematiserer og har orden og kontroll framfor å produsere noe. Alle organisasjoner trenger en administrator for å fungere godt, men det er ifølge Adizes, forskjell på en administrator og en leder. Sistnevnte setter mål og lager strategier, mens en administrator utfører dem, han tjener noen andre som setter målene. Lederen blir da en byråkrat. En slik leder følger reglene, liker ikke forandringer og prøver å hindre dem. Det lages prosedyrer som skal sikre at prosedyrer følges. Forandringer er en trussel mot effektiv kontroll. Ergo oppnår ikke organisasjonen noen ting og kan heller ikke endre seg (Adizes, 1995).

Innenfor kvadranten *klan/samarbeid* finner vi ledertypene mentor, tilrettelegger og teambygger (Cameron et.al, 2014). Disse lederne tar godt vare på medarbeiderne sine og pleier det kollektive samholdet. De skaper arbeidsmiljø uten konflikter og spenninger og får lojale ansatte. Lederne hjelper de ansatte med å utvikle seg og tilstreber en balanse i livene deres. DeGraff & Quinn (2007) viser gjennom sin forskning at dette er mennesker som «gjør ting sammen» og er samfunnsbyggere, lærere og rådgivere. Går vi til Adizes, så tilsvarende dette funksjonen *integrator*. En slik leder ser menneskene i organisasjonen og får dem til å jobbe sammen. En leder som er en god integrator, vil kunne bli borte fra organisasjonen uten at den går i oppløsning. Men, en leder som bare integrerer produserer ingenting, administrerer ingenting og skaper ingenting. Han er kun opptatt av å forene og å få folk til å jobbe sammen. Han har få egne idéer, men forsvare andres, lytter og endrer sin oppfatning hvis det viser seg å være enighet om noe annet. Framfor å ha et helhetsblikk, vil integratoren heller forholde seg til de nærmeste og løse kortsiktige problemer her. Det kan få negativ konsekvens for andre deler av organisasjonen. Etersom organisasjonen endrer seg hele tiden, vil det bli problemer med å tilpasse den med en integrator som leder fordi han ikke evner, eller vil, samle organisasjonen i et langsiktig perspektiv. Organisasjonen blir som en fiskestim som stadig endrer retning, men virrer samlet rundt (Adizes, 1995).

I kvadranten *adhokrati/skape* finner vi innovatøren, entreprenøren og visjonæren. Disse kjennetegnes ved ikke å være redde for å ta risiko og de er flinke til å legge fram sine visjoner

på en inspirerende måte. Denne typen ledere har evnen til å se inn i framtida og være nysgjerrige. Gjennom dette foreslår de nye og innovative måter å løse oppgaver på (Cameron et.al, 2014). DeGraff & Quinn (2007) betegner menneskene i en slik organisasjon som folk som «gjør ting først» og de er ofte artister, visjonære og entreprenører. Adizes kaller denne funksjonen for *entreprenør*. Dette er en funksjon som fordrer at du som leder er kreativ og tør å ta en viss risiko. Hvis du ikke tar slik risiko, ender du opp med å være en administrator som bare utfører. Entreprenøren innoverer hele tida, tenker ut nye ting, setter i gang nye ting. Det kan være slitsomt for de ansatte som alltid må forholde seg til nye ideer som skal settes ut i livet. Entreprenøren tenker stort, ikke detaljert. Han overlater til andre å planlegge detaljene og stå for gjennomføringen. Det vil kunne være spennende å jobbe for en kreativ leder fordi det konstant skjer noe nytt, men det er også slitsomt fordi entreprenøren aldri vil bli fornøyd (Adizes, 1995).

3.2.4 Lederkompetansene

I spørreundersøkelsen kartlegges til sammen tolv lederkompetanser (Cameron & Quinn (2013). Disse beskrives nedenfor. Som inndeling benytter jeg Adizes (1995) fire lederfunksjoner - PAIE.

Produsenten

Lede gjennom konkurranse: Lederen legger til rette for konkurranse og utvikler konkurransevner. Organisasjonen preges av en pågående innstilling og et ønske om å overgå konkurrentene. Sammen med de ansatte utvikler lederen ambisiøse mål. Tempoet er høyt og leder sørger for at problemer imøtekommes raskt. Det er viktig å lære av konkurrentene og prøve å overgå dem. Leder sørger for at organisasjonen evalueres jevnlig og at forbedringer gjøres for å styrke konkurransevnen. Dersom noen enheter yter for dårlig, advarer leder og fjerner eventuelt disse (Cameron & Quinn, 2013).

Motivere ansatte: Lederen er en motivator og inspirator overfor de ansatte og får dem til å yte mer, ligge i forkant av konkurrentene og arbeide hardt. Det kan f.eks. gjøres gjennom insentiver av ulik art og at de ansatte gjøres ansvarlige ved å bidra til økt kompetanse og til å foreslå endringer som testes ut. Lederen gir raske tilbakemeldinger for at de skal ha god effekt. At leder skal være en inspirasjon, betyr også at lederen selv handler på en tilsvarende

måte som han ønsker at medarbeiderne skal, og at leder beholder en positiv holdning og energi. Internt i organisasjonen oppfordrer leder til konkurranse mellom de ansatte for å heve nivået på tjenestene (Cameron & Quinn, 2013).

Lede kundeservice: Organisasjonen preges av en kundesvennlig holdning og leder legger til rette for at dette gjennomføres. Leders mål er at kundenes forventning overgås. Forholdet til kunder pleies og lederen får tydelig fram for de ansatte at dette er et krav, herunder at informasjon flyter lett mellom organisasjonen og kundene. De ansatte oppfordres til å tenke igjennom om det er nye og bedre måter å ivareta kundene på og forslag til forbedringer støttes. For å få mer kunnskap om hvordan kundene oppfatter organisasjonen, tar leder initiativ til å undersøke kundetilfredsheten. På den måten kan leder og de ansatte få tilbakemeldinger som kan benyttes til forbedringer av tjenestene. Leder sørger for at de ansatte har et kontinuerlig fokus på kundeservice og belønner god service (Cameron & Quinn, 2013).

Administratoren

Lede tilpasning: Leder sørger for at alle blir kjent med kulturen i organisasjonen, at de er klar over standardene og finner sin plass i arbeidsmiljøet. Leder gir god informasjon til de ansatte sånn at de vet hva som forventes av dem og hvilke mål organisasjonen har. I dette arbeidet er det viktig at leder møter den ansatte personlig. De ansatte får klarhet i hvor i organisasjonen de er og hvilken rolle de har. Leder bidrar til å vise og trekke de ansatte inn som en del av helheten. Team på tvers av organisasjonen og nivåer bidrar til dette. Leder gir kontinuerlige tilbakemeldinger til de ansatte for å sikre at de finner sin plass i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013).

Kontrollsystemer: I en hierarkisk kultur påser leder at kontrollsystemer, prosedyrer og målinger er på plass og brukes. Det rapporteres på arbeidet som blir utført og analyser er rasjonelle. Systemene er hele tiden oppdaterte og teknologisk gode. Lederen planlegger og bruker sin tid godt på de oppgavene som er viktigst, det vil si at han jobber systematisk etter gode rutiner og prosedyrer. I tillegg arbeides det med god avklaring av mål og tiltak. Lederen krever det samme av sine medarbeidere og tåler å stille tøffe spørsmål til dem som skal yte noe (Cameron & Quinn, 2013).

Lede koordinering: Både innad og utad i organisasjonen koordinerer leder gjennom informasjon, etablerer tette samarbeidsforhold, avholder møter og er fysisk synlig i organisasjonen. Også oppover i organisasjonen gir leder informasjon og er synlig for å være en god koordinator. Leder besørger at det lages tverrfaglige arbeidsgrupper på generell basis for å sikre god koordinering hele tiden, ikke bare hvis det oppstår en krise. Det er viktig å identifisere interessenter som er avgjørende for at enheten skal utføre sine tjenester på en god måte, og det er viktig å pleie disse forbindelsene kontinuerlig (Cameron & Quinn, 2013).

Integratoren

Lede utvikling av andre: Lederen hjelper de ansatte til å øke sin kompetanse og utvikle sine evner og prestasjoner. Den menneskelige kapitalen er i fokus og lederen trener opp sine medarbeidere til å yte mer. Delegering av oppgaver, myndiggjøring og konstruktive tilbakemeldinger bidrar til utvikling av medarbeiderne. Oppmuntring til å ta en sjanse og lære av eventuelle feil gir medarbeiderne en mulighet til å vokse (Cameron & Quinn, 2013).

Lede mellommenneskelige forhold: Lederen lytter til sine ansatte og bidrar til å løse problemer mellom ansatte. Kommunikasjon er avgjørende for at de ansatte skal få tillit til lederen og tørre å være åpne. Denne kommunikasjonen lettes ved at lederen er flink til å gi ros og vise at han bryr seg personlig om de ansatte. Lederen er tydelig i sine forventninger og lar ord følges av handling for å skape trygghet og forutsigbarhet. Å være tilgjengelig for tilbakemeldinger fra de ansatte er viktig for å kunne forbedre seg som leder. I situasjoner hvor det er uenigheter eller problemer, benytter lederen ulike metoder for å lytte til og snakke med medarbeideren (Cameron & Quinn, 2013).

Lede team: Lederen legger til rette for at teamet kan fungere godt og effektivt. Det gjøres ved å lage tydelige kjøreregler for teamet, ha klare roller og faste rammer. Teamet ledes på ulike måter avhengig av hvilken fase det er i. I et velfungerende team er informasjon til alle viktig og kommunikasjonen og utveksling av idéer er god. Lederen har ansvaret for at dette skjer. Lederen sørger for det sosiale limet i teamet, f.eks. feiring av en hendelse eller at et mål er nådd. God evne til å lytte og stille åpne spørsmål, er kompetanser som er viktig for en leder av et team. I konflikter er det viktig ikke å ta side eller å kritisere noen offentlig (Cameron & Quinn, 2013).

Entreprenøren

Lede innovasjon: Å lede innovasjon vil bl.a. innebære å oppmuntre de ansatte til å være kreative, tenke nytt og prøve ut nye arbeidsmåter. La dem være entreprenører, prøve og feile. Ved å legge til rette for en slik arbeidsmåte, støtter lederen opp om innovasjon fra de ansatte. Lederen lar alle slippe til med sine idéer og belønner innovativ adferd i hele organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013).

Lede fremtiden: Lederen har en klar visjon for fremtiden og formidler denne på en måte som gjør at de ansatte forstår at den kan gjennomføres. Det betyr at lederen har en tydelig strategi for hvordan, og at det lages langsiktige planer. Ingen vet hvordan fremtiden vil bli, men lederen oppmuntrer til bruk av ny teknologi og er lydhør for eksterne drivkrefter, ikke bare interne. Lederen lar alle ansatte bidra til å utvikle strategier for fremtiden (Cameron & Quinn, 2013).

Lede kontinuerlige forbedringer: Selv om entreprenører ofte kan forbindes med revolusjonære endringer, så er kontinuerlige forbedringer en viktig del av å lede en fremtidsrettet organisasjon. Dette innebærer at eksisterende visjoner vurderes kritisk til enhver tid, noe som betyr at de ansatte og lederen hele tiden er fleksible og tilpasningsdyktige for å takle kontinuerlige oppdateringer og endringer. Også organisasjonens struktur er fleksibel og lederen legger til rette for at den kan være det. Lederen sikrer at innspill utenfra organisasjonen lyttes til og får påvirke forbedringer (Cameron & Quinn, 2013).

3.2.5 Sammenstilling av teorier

Jeg har nå forankret den avhengige variabelen lederkompetanser, knyttet til problemstillingens første del. Nedenfor, i tabell 2, sammenstilles teoriene om PAIE-funksjonene, Competing Values Leadership og ledelse av innovasjon/innovasjonsstrategier.

Lederroller (PAIE) <i>Adizes</i>	Lederkompetanser <i>Cameron & Quinn</i>	Lederstiler <i>Cameron et. al.</i>	Innovasjonsstrategier <i>DeGraff & Quinn</i>
Produsenten	Lede konkurranse Motivere de ansatte Lede kundeservice	Hardtkjørende Konkurranse- menneske Produserende	Gjøre ting fort Investere
Administratoren	Lede koordinering Lede kontrollsystemer Lede tilpasning	Koordinator Overvåker Organisator	Gjøre ting riktig Forbedre
Integratoren	Lede team Lede mellommenneskelige forhold Lede utviklingen av andre	Tilrettelegger Mentor Teambygger	Gjøre ting sammen Inkubere
Entreprenøren	Lede innovasjon Lede fremtiden Lede kontinuerlig forbedring	Innovatør Entreprenør Visjonær	Gjøre ting først Finne opp

Tabell 2. Sammenstilling av teorier om lederkompetanser. Fritt etter Adizes (1995), Cameron & Quinn (2013), Cameron et.al. (2014) og DeGraff & Quinn (2007).

3.2.6 Kontingensteori

Basert på faktaopplysningene om kommunene i kapittel 2 og teoriene om lederkompetanser, ønsker jeg å bruke kontingensteori for å utlede hvor kommunene har sin kompetanse.

Kontingensteori handler om hvordan organisasjoner tilpasser seg sine omgivelser for å være effektive. Et eksempel er Fiedlers kontingensteori (Denhardt m.fl. 2016). Fiedler mener at en gruppes effektivitet avhenger av forholdet mellom lederens stil og i hvilken grad situasjonen gjør det mulig for lederen å utøve sin innflytelse. Utgangspunktet for teorien er private bedrifter, men den kan under noen forutsetninger også benyttes for kommuner (Pikkala 2000). Innenfor kontingensteorien finner vi også Burns og Stalker som hevder at en organisasjon som befinner seg i et stabilt miljø, ofte har en formell og mekanisk struktur, mens organisasjoner som har ustabile omgivelser vil måtte organisere seg mer fleksibelt for å møte

de foranderlige omgivelsene (Pikkala, 2000, s. 210). Det er mange forhold som regnes å kunne påvirke organisasjoner og flere teoretikere trekker f.eks. fram teknologi, størrelse og omgivelser.

Mintzberg (Pikkala, 2000, s. 214-219) er en annen kontingensteoretiker som har sett på sammenhenger mellom struktur og omgivelser. Han mener at omgivelsene generelt påvirker organisasjoner mye mer enn f.eks. kun størrelse. Ut ifra dette synet har Mintzberg sett på fire dimensjoner knyttet til omgivelser:

- *Stabilitet.* Skalaen strekker seg fra stabilt til dynamisk. Det er særlig de uforutsette endringene i omgivelsene Mintzberg kaller dynamiske, og som er de vanskeligste å forholde seg til for en organisasjon.
- *Kompleksitet.* Omgivelsene kan være alt fra enkle og oversiktlige til ubegripelige og uoversiktlige.
- *Markedets sammensatthet.* Skalaen går fra integrert til differensiert, hvor differensiert f. eks. vil kunne si at man har mange kunder, yter mange tjenester og forholder seg til et stort geografisk område.
- *Fiendtlighet.* Betegner i hvilken grad organisasjonen har stor grad av konkurranse eller ikke.

Dersom vi vurderer disse dimensjonene sett fra et kommunalt perspektiv, kan vi hevde at kommunene må forholde seg til stadig skiftende omgivelser f.eks. i form av endrede økonomiske rammebetingelser, ulike reformer og andre samfunnsendringer. Noen av disse kan være forutsigbare og gå over tid og være enkle å forholde seg til, andre kan være mer uforutsigbare og raske. Omgivelsene er med andre ord ikke alltid stabile. Kommuner forholder seg videre til komplekse omgivelser med stadig skiftende kunder/brukere og regelverk som både endres og er sammensatte. At omgivelsene er komplekse skyldes i tillegg at markedet er sammensatt. Mottakere av kommunale tjenester er mangefasetterte, det er stor variasjon i hvilke tjenester kommunen utfører og tilbyr og hele kommunen som geografisk område skal betjenes. Den siste dimensjonen, fiendtlighet, er den som kanskje er minst relevant for kommuner. De fleste tjenestene kommune tilbyr er ikke konkurranseutsatt, selv om f.eks. renovasjon, renhold og tekniske tjenester kan være det. Vi ser altså at alle de fire dimensjonene er relevante også fra et kommunalt perspektiv, og ettersom det i

kontingensteorien antas at tilpasninger til omgivelsene er lederstyrt (Mintzberg ref. i Pikkala, 2000, s. 214-219), vil også kompetansen blant lederne være avgjørende og situasjonsbetinget.

Mintzberg har laget fem hypoteser basert på dimensjonene og ut ifra disse igjen, laget en firefeltstabell, se tabell 3. Her viser han arketyper for struktur på en skala fra enkle til komplekse omgivelser kombinert med stabile til dynamiske omgivelser. For hver av arketyperne angir Mintzberg hvordan arbeidet i de ulike strukturene må koordineres for å oppnå effektivitet.

	Stabil	Dynamisk
Enkel	<i>Struktur</i> -sentralisert -byråkratisk <i>Koordinering</i> -standardisering av arbeidet	<i>Struktur</i> -sentralisert -organisk <i>Koordinering</i> -direktekontroll
Kompleks	<i>Struktur</i> -desentralisert -byråkratisk <i>Koordinering</i> -standardisering av ferdigheter	<i>Struktur</i> -desentralisert -organisk <i>Koordinering</i> -gjensidig tilpassing

Tabell 3. Mintzbergs arketyper, fritt etter Mintzberg (Pikkala, 2000, s. 218)

Jamfør avsnittet ovenfor om hvordan kommuners omgivelser kan være og hvordan organisasjonen må strukturere seg gitt denne typen omgivelser, kan det hevdes at kommuner har beveget seg fra øverste venstre hjørne i tabell 3, i retning nederste høyre hjørne. Omgivelsene blir stadig mer komplekse og dynamiske og kommunene må tilpasse seg ved å bli mer desentraliserte og organiske og jobbe med gjensidig tilpassing. Da må også lederne ha en kompetanse som er tilpasset denne virkeligheten. Som vi har sett tidligere, så beskrives entreprenørrollen som den som best vil ivareta en slik type organisering og ledelse. Gitt at kommunens omgivelser er endret og fortsatt endres, og at ledelse ifølge kontingensteorien vil tilpasses disse skiftende omgivelsene, er det logisk å anta at det også avspeiles hos lederne i kommunene. De fire kommunene har komplekse og dynamiske omgivelser og teorien tilsier

at strukturen da må være desentralisert og organisk, dvs. at det må gjøres endringer fra dagens situasjon både i strukturer og koordinering. Fra teorien kan vi dermed utlede en hypotese for hvilken lederkompetanse vi kan forvente å finne i de fire kommunene.

Hypotese 1:

Som følge av mer komplekse og dynamiske omgivelser, må organisasjonene tilpasse seg.

Teorier om lederkompetanse tilsier at det er en lederorientering innenfor

entreprenørkompetanene som ivaretar dette best. Vi kan derfor anta at lederne scorer høyt (> 4,0) på kompetansene innenfor entreprenørrollen.

3.3. Trekk, ferdigheter og situasjonsbetinget ledelse

Problemstillingens andre del lyder: «**Er det variasjoner?**» De ulike variasjonene knytter seg til de uavhengige variablene, som kan påvirke den avhengige variabelen lederkompetanser. I dette avsnittet går jeg gjennom teoriene som er benyttet for å forankre de uavhengige variablene i oppgaven; kjønn, alder, ledererfaring, antall ansatte og kommunestørrelse. Disse kan bidra til å forklare hvorfor ledelse varierer. Basert på teorien, har jeg utviklet fem hypoteser som jeg tester mot funnene i kapittel 5.

Trekk ved ledere

Det hersker en viss enighet om at noen trekk skiller seg ut hos vellykkede ledere. Stogdill og Strand (Lotsberg 2014, s. 133) oppsummerer at «*De er sosialt interesserte, utviklende, lærevillige, informerte og motiverte og viser vilje til makt.*» Trekkteorien har fått mye kritikk og mer moderne varianter har derfor inkludert medarbeiderne ved å vise til at dersom de tillegger lederen spesielle trekk, vil lederen enklere få gjennomslag for sine mål.

Jacobsen & Thorsvik (2016) oppsummerer trekkteoriene i en modell med fem faktorer. De viser til at det er en viss konsensus blant forskere om at disse fem personlighetstrekkene har betydning for ledelse. De fem er lav grad av nevrotisisme (bl.a. disponering for å være deprimert), høy grad av ekstrovertsjon (å være sosial, positiv, selvsikker osv.), å være åpen for erfaringer, å være omgjengelig og å være samvittighetsfull.

Stogdill (Denhardt m.fl. 2016) forsket mye på trekk hos ledere på slutten av 1940-tallet og på nytt på midten av 1970-tallet. Han fant riktignok at ledere skilte seg ut med noen trekk, men han fant også at dette i seg selv ikke var tilstrekkelig. I tillegg måtte det være et forhold mellom lederen og medarbeiderne hvor lederen framsto som handlekraftig.

Andre trekk ved ledere kan være kjønn, alder og erfaring. Torodd Strand (2007) skriver om kjønn og ledelse i sin bok om *Ledelse, organisasjon og kultur*. Her viser han til ulike kilder og redegjør bl.a. for at kvinner oppfattes som mer relasjonelle enn menn, som i større grad anses som rasjonelle. I det ligger det at kvinner som oftest ønsker gode relasjoner til medarbeiderne og derfor stiller mer åpne spørsmål og lytter mer enn menn gjør. Mannlige ledere har på sin side en tendens til å ta ordet oftere og å være tekniske og analytiske i større grad. Kvinner anses videre å ha et annet forhold til makt ved at de ser på det som et middel for hele organisasjonen, ikke bare for seg selv som individ. Strand (2007, s. 379) refererer bl.a. til en undersøkelse som viser at norske, kvinnelige ledere *«oppfattes som mer effektive som ledere, de oppnår bedre resultater enn menn og er mer besluttsomme, idérike og oppmuntrende.»* Dette står kanskje litt i motsats til den mer alminnelige oppfatningen om at menn er mer villige til å ta risiko og derfor er mer innovative? Strand (2007, s. 379) viser også til en undersøkelse utført av Næss, som viser at *«Kvinnene legger hyppigere vekt på integrasjonsfunksjonen, de motiverer og støtter medarbeiderne mer enn det mennene gjør.»*

Det er fremdeles uklart om disse ulikhetene skyldes medfødte egenskaper eller om vi sosialiseres inn i bestemte roller. Jacobsen & Thorsvik (2016) hevder at det er tilfelle i organisasjoner, nemlig at både kvinner og menn sosialiserer inn i bestemte roller og at forventningene våre formes deretter. Selv om mange mener at det er ulikheter blant kvinnelige og mannlige ledere, så viser noen empiriske studier at det er relativt liten forskjell og da helst i spesielle situasjoner. Jacobsen & Thorsvik mener derfor at det først og fremst er i våre forventninger at det er ulikheter når det gjelder mannlige og kvinnelige ledere. Northouse (2016, s. 402) skriver om kjønnsforskjeller i ledelse, at det ikke er funnet store ulikheter i måten kvinner og menn leder på, men at noen studier viser at kvinner har en tendens til å lede på en mer deltagende og demokratisk måte enn menn. Han viser også til en annen studie som viser at kvinner tenderer til å lede med en mer transformell stil enn menn.

Teorien jeg har trukket fram tilsier at det er relativt små ulikheter mellom kjønn, men at kvinner i noen grad oppfattes å være mer relasjonelle enn menn. Denne typen kompetanse

finner vi i lederrollen integrator. Vi kan derfor anta at funnene vil vise at kvinner scorer høyere enn menn på kompetansene innenfor denne rollen.

Hypotese 2:

Teorien tilsier at kvinner leder på en mer deltagende måte enn menn. Disse kompetansene finner vi innenfor rollen som integrator. Vi kan dermed anta at kvinner vil score høyere enn menn på integratorrollen.

Et annet trekk ved ledere kan være alder. To forskere ved universitetet i Groningen i Nederland, Walter & Scheibe (2013) har foretatt en gjennomgang av forskning på feltet og konkluderer med at empirien i hovedsak viser at effektiviteten synker med alderen, men at det også finnes positive effekter som øker med alderen. De oppsummerer imidlertid med at forskningen er mangfoldig og til dels motstridende i sine funn. DeRue et. al (Walter & Scheibe, s. 883-885) benytter fire kategorier av adferd hos ledere; oppgaveorientert ledelse, relasjonsorientert ledelse, endringsorientert ledelse og passiv ledelse. De tre første kategoriene har noen fellestrekk med produsenten, integratoren og entreprenøren hos Adizes, se avsnitt 3.2.3. For den første kategorien finner DeRue et.al. ingen skiller basert på alder, og for relasjonsorientert ledelse finner han ulike resultater. Noe forskning viser ingen skiller knyttet til alder, andre viser økt relasjonskompetanse jo eldre man blir og andre igjen viser mindre av denne typen kompetanse med økt alder. Den tredje kategorien er interessant da den handler om endringsorientert ledelse. Her finner flere forskere, bl.a. Yukl, at evnen til innovasjon og risikotaking synker med alderen. Noen få forskere har kommet til motsatt konklusjon, nemlig at økt alder gir økt endringsorientert ledelse. DeRue et. al sin siste kategori er passiv ledelse, og her viser flere studier at sannsynligheten for at lederen utøver en passiv ledelse øker med alderen. Noen få studier av passiv ledelse viser ingen sammenheng med alder i det hele tatt. Walter & Scheibe (2013) kom etter denne gjennomgangen til at det mangler teori på feltet og har trukket veksler på livsløpspsykologi for å utarbeide en modell de kaller «emosjonsbasert modell for alder og ledelse». Hovedtrekkene i modellen er at lederens alder påvirkes av mange ulike forhold. Den påvirkes på det individuelle planet både av funksjonell alder (i hvilken grad lederen fortsatt har fysiske og kognitive ressurser) og psykososial alder (hvilken alder lederen selv og andre, oppfatter at lederen har). I tillegg påvirkes alderen av hvilke kognitive og emosjonelle krav omgivelsene rundt lederen har. Disse individuelle og kontekstuelle faktorene påvirker lederens emosjonelle evner og i hvilken grad lederen har en orientering mot å opprettholde sin positivitet. Samlet sett vil alle disse faktorene ha noe å si

for leders adferd og de resultatene lederen oppnår. Walter & Scheibes teori var per. 2013 ikke testet empirisk.

Forskningen jeg har vist til ovenfor spriker i forskjellige retninger. Det er lite som slår tydelig fast at kompetansen øker med leders alder eller motsatt. I tillegg er det relativt lite forskning på feltet. Alder kan dessuten se ut til å være et relativt begrep som er avhengig av mange utenforliggende faktorer. Konklusjonen må derfor bli at funnene ikke kommer til å vise større (> 0,5) variasjoner i kompetansene basert på alder og følgende hypotese kan fremsettes for å teste om dette stemmer:

Hypotese 3:

Teori om alder og lederkompetanser er ikke entydig og det er ikke belegg for å slå fast at funnene vil vise en tydelig retning. Det er derfor grunn til å anta at det vil være variasjoner i kompetanser mellom aldersgruppene og at resultatene vil sprike.

Lederferdigheter

På 1950-tallet begynte forskere å se på ledelse på en annen måte. I stedet for å hevde at ledere hadde spesielle trekk som gjorde dem egnet som ledere, skiftet fokus til at lederferdigheter var noe man kunne lære. Robert Katz var først ute med denne tilnærmingen i 1955 (Northouse, 2016). Han delte lederferdigheter inn i tre kategorier; tekniske ferdigheter, personferdigheter og strategiske ferdigheter. Avhengig av om lederen er en toppleder, mellomleder eller leder på et lavere nivå, mente han at lederen trengte ulike ferdigheter. For eksempel vil en toppleder trenge mer strategiske ferdigheter enn en leder på et lavt nivå, mens mellomledere trenger alle tre. På begynnelsen av 1990-tallet utviklet Mumford, Zaccaro, Harding et. al en modell basert på ferdigheter (Northouse, 2016 s. 47), se fig. 7. Her fokuserer de på at det er lederens evner, som er en kombinasjon av kunnskap og ferdigheter, som gjør ledelse effektivt.

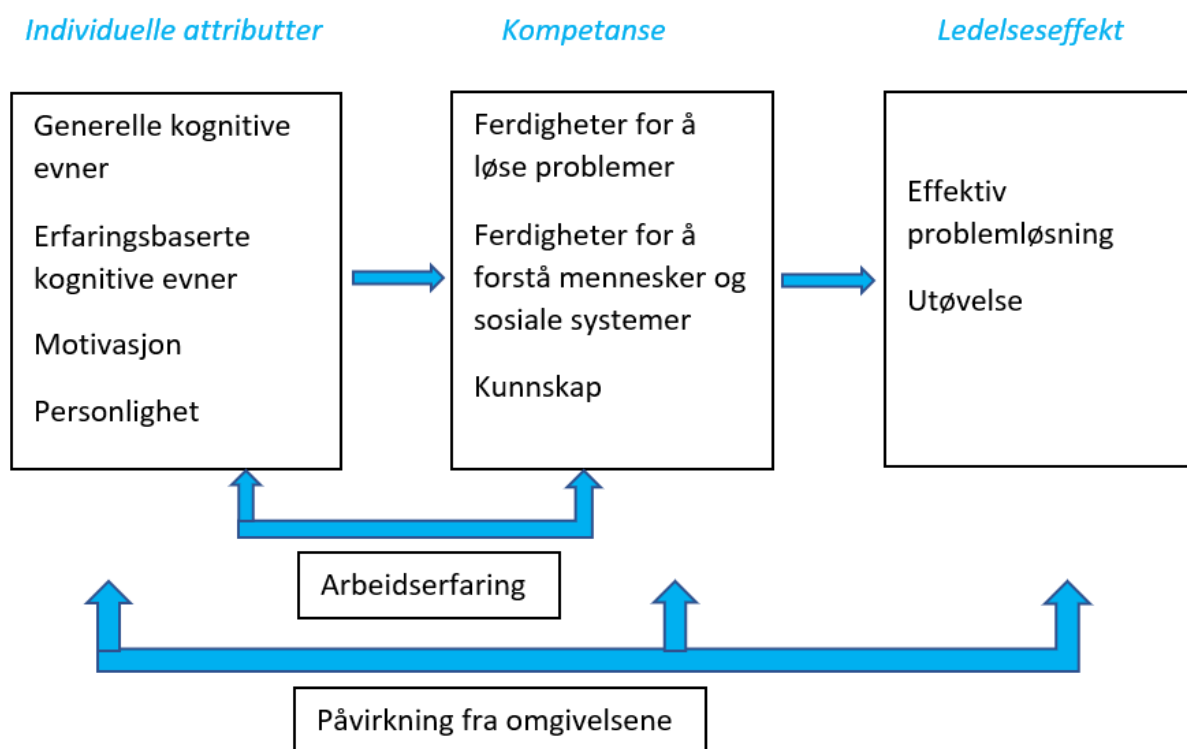


Fig. 7. Ferdighetsmodell, fritt etter Mumford et. al (Northouse, 2016 s. 56).

Modellen har lederkompetansene som utgangspunkt og de deles inn i tre typer: 1) Ferdigheter for å løse problemer skal forstås som lederens evne til å løse nye og komplekse problemer i organisasjonen. 2) Ferdigheter for å forstå andre mennesker og sosiale systemer, er viktige for å kunne endre organisasjoner i samarbeid med andre. Denne kompetansen deles ytterligere inn i sosial intelligens, evnen til å forstå hvordan andre fungerer og tenker, evnen til å være fleksibel og tilpasse seg nye krav, og sosial opptreden. 3) Den siste kompetansen, kunnskap, er både akkumulert informasjon og hvordan lederen mentalt strukturerer denne informasjonen (Mumford et.al. i Northouse, 2016).

I modellens venstre boks ligger de individuelle attributtene, som også til dels kan sammenlignes med trekk ved leder jfr. ovenfor, og som påvirker lederens ferdigheter og kompetanser. Den første er generelle kognitive evner, som er medfødt, den andre er kognitive evner man opparbeider seg gjennom erfaring, den tredje er motivasjon til å ha en lederjobb og den siste er lederens personlighet. Boksen til høyre symboliserer til slutt effekten av lederkompetansene og leders individuelle attributter. En effektiv problemløsning anses som en nøkkelfaktor som i stor grad påvirkes av lederkompetansene. Hvordan lederen utøver jobben sin, påvirkes også av disse kompetansene (Northouse, 2016).

I modellen legges det vekt på hvordan lederens arbeidserfaring påvirker både lederens kompetanser og individuelle attributter. Mumford et.al hevder at kompetansen øker etter hvert som lederen får mer erfaring. Ved å løse nye problemer og forholde seg til flere mennesker over tid, vil lederen oppnå et høyere nivå av problemløsning og ferdigheter i å forstå andre mennesker og sosiale sammenhenger. Det er imidlertid en forutsetning at lederen stadig konfronteres med nye utfordringer for at denne erfaringsbyggingen skal skje. Mumford et.al. tar dermed avstand fra trekkteoriene ved å vise at ledelse er noe man kan lære gjennom erfaring (Northouse, 2016).

Til sist viser Mumford et.al sin modell at omgivelsene påvirker både lederkompetansene, de individuelle attributtene og effekten av ledelse. De skiller mellom intern og ekstern påvirkning. Intern påvirkning skjer gjennom teknologi, fasiliteter, de ansattes ekspertise og kommunikasjon. Ekstern påvirkning skjer gjennom økonomi, politikk, sosiale spørsmål og naturkatastrofer (Northouse, 2016 s. 55). Til forskjell fra de andre faktorene i modellen, har leder vanligvis ikke full kontroll med denne typen påvirkning.

Ut ifra denne teorien kan vi trekke en konklusjon om at økt ledererfaring vil påvirke lederkompetansene til lederne i kommunene. Gjennom mange år som ledere vil de ha måttet løse ulike typer problemer og ha stått overfor mennesker i forskjellige sosiale settinger som har økt kompetansen deres. Vi kan derfor forvente å se en generelt høyere score i lederkompetansene hos ledere med lang erfaring enn hos de som har kortere erfaring.

Hypotese 4:

Basert på teori om lederferdigheter, antas lederne med lengst erfaring å score høyere på lederkompetansene enn ledere med kortere erfaring.

Situasjonsbetinget ledelse

Innenfor situasjonsbetinget ledelse finnes det to retninger. Den ene har jeg beskrevet i avsnitt 3.2.6 om kontingensteori og den innebærer at *omgivelsene* påvirker hvilken type lederkompetanser som er nødvendig i en organisasjon. Den andre typen er en mer situasjonsorientert ledelse, dvs. at det er hvilken *type situasjon* du står overfor som leder som avgjør hvilken type ledelse du utøver. (Lotsberg, 2014, Northouse, 2016).

Teorier om situasjonsbetinget ledelse har et større fokus på forholdet mellom leder og medarbeiderne enn teoriene om trekk ved leder. Det eksisterer hovedsakelig to hovedretninger; menneskeorientert og oppgaveorientert. Førstnevnte innebærer delegering, mens den andre innebærer en mer autoritær lederstil. En menneskeorientert leder benytter også en mer støttende stil enn en oppgaveorientert leder som opptrer mer styrende (Lotsberg 2014, Jacobsen & Thorsvik 2014). Den situasjonsbetingede ledelsen innebærer videre at det ikke er én type ledelse som passer over alt, men at ledelsen tilpasses situasjonen man er i; Trekk ved medarbeiderne, oppgaven som skal løses og trekk ved lederen selv (Lotsberg, 2014). Hersey & Blanchard (Jacobsen & Thorsvik 2014, Denhardt m.fl. 2016), som er opphavet til teorien om situasjonsbetinget ledelse, kobler sammen kompetanse og villighet hos medarbeiderne og graden av støttende og styrende ledelse. Avhengig av hvor kompetent og villig medarbeideren er, benytter lederen varierende grad av støtte og styring. Kombinasjonene gir fire typer lederstiler; deltakende, overtalende, delegerende og instruerende.

For å kunne utlede om ulik størrelse på kommunene og antall ansatte per leder har noen påvirkning på lederkompetansene, ønsker jeg å utdype teorier om situasjonsbetinget ledelse knyttet direkte til begrepet størrelse.

Baldersheim, Pettersen, Rose & Øgård (2003, s.4) har analysert hva kommunestruktur kan bety. De viser bl.a. til teori om transaksjonskostnader i sin drøfting av om større kommuner kan gi styringsulempen som følge av større usikkerhet, og behovet for å mestre denne usikkerheten. Transaksjonskostnader er opprinnelig et begrep fra økonomisk teori som ifølge økonomen Oliver Williamson beskriver store bedrifters kostnader knyttet til styring og koordinering (Wikipedia, 2019). Denne teorien mener Baldersheim m.fl. er relevant for kommuner fordi den indikerer at store kommuner vil bli mer komplekse som følge av et behov for større kostnader til styring og koordinering enn små kommuner. De minste kommunene vil for å kompensere for mindre størrelse, trolig velge en strategi med overbyggende løsninger, f.eks. interkommunale samarbeid, for å løse sine oppgaver. Ny teknologi som til en viss grad kan oppheve problemer med avstand, tid og manglende kompetanse, kan i tillegg bidra til at små kommuner kan oppnå noe av de større kommunenes stordriftsfordeler (Baldersheim et.al., 2003, s. 6). Imidlertid vil de store kommunene alltid ha en større systemkapasitet fordi de kan trekke veksler på flere ressurser, i form av mennesker og økonomi, og dermed løse flere oppgaver. Store kommuner kan også være større geografisk

og gi en økt fleksibilitet i valg av løsninger. På nedsiden kan det være mer uoversiktlig i store kommuner, større kompleksitet og flere problemer (Baldersheim et.al., 2003, s. 7 og 93). Også når det gjelder å trekke til seg god nok kompetanse for å levere gode tjenester, stilles det spørsmål ved de små kommunene, men forfatterne viser til at de små kommunene ser ut til å håndtere disse utfordringene og at det ikke er grunnlag for å si at de leverer dårligere tjenester. Dette begrunner de med å vise til teorien om situasjonsbetinget ledelse som tilsier at kommunene vil tilpasse sin ledelse til omgivelsene (Baldersheim et.al., 2003 s. 117 og 127). Baldersheim & Rose (2014) mener også det er lite empirisk belegg for å kunne slå fast at store kommuner nødvendigvis er mer vellykkede enn små. Det viser seg mange ganger at det er de små kommunene som presterer best. Dette kaller de størrelsesparadokset.

Jacobsen & Thorsvik (2014) skriver om størrelse på organisasjoner at det er noen trekk som går igjen. Det første er kompleksitet. Jo større organisasjonen er, jo mer kompleks blir den i form av mer spesialisering, flere avdelinger, flere nivåer osv. Det andre er en økt formalisering. En stor organisasjon har et større behov for regler og rutiner for å klare å håndtere mange ansatte, det blir viktig at alle følger de samme reglene. Det tredje og siste, er desentralisering. Fordi kompleksiteten øker og mengden ansatte øker, klarer ikke lederen å beholde oversikten og må delegerer flere beslutninger til et lavere nivå. Jacobsen (2018, s. 95) trekker også frem at store organisasjoner ofte er gamle organisasjoner. Det kan bety at organisasjonen gjennom lang tid har utviklet og raffinert sine rutiner og ikke ønsker å endre dem, eller at organisasjonen oppfattes som viktig og essensiell og derfor er bærer av sentrale verdier som det heller ikke er ønskelig å endre. Begge deler kan medføre stor motstand mot endring.

I undersøkelsen er det to uavhengige variabler knyttet til størrelse. Den første er antall ansatte per leder og den andre er kommunestørrelse. Basert på teorien om situasjonsbetinget ledelse er det naturlig å anta at lederkompetansen vil tilpasses til omgivelsene, men at vi allikevel vil se variasjoner basert på størrelsesforskjell blant kommunene eller antall ansatte per leder. Som det fremkommer av teorien ovenfor vil store kommuner være mer komplekse og ha flere styringsutfordringer, og vi kan anta at lederne må bruke mer tid på styring og kontroll (administratorrollen) og dermed får mindre tid til utvikling og innovasjon (entreprenørrollen). Dette følger bl.a. av CVF/CVL hvor styring/kontroll er motsatsen til utvikling/innovasjon. Tilsvarende kan vi forvente at ledere som har mange ansatte, har et større behov for kontroll og prosedyrer enn ledere med færre ansatte som enklere vil ha oversikt over sine ansatte og

kan konsentrere seg mer om utvikling og innovasjon, dvs. kompetansene innenfor entreprenørrollen. Vi kan dermed sette fram to hypoteser:

Hypotese 5:

Fordi det er mer krevende å håndtere mange ansatte enn få, vil en leder med mange ansatte måtte kontrollere og administrere i større grad enn en leder med få ansatte. Det vil derfor være variasjon i lederkompetansene basert på antall ansatte, og lederne med færrest ansatte vil score høyest på entreprenørrollen.

Hypotese 6:

Fordi store organisasjoner har større styringsulemper enn små, vil de mellomstore kommunene ha større behov for kontroll og administrasjon enn de små. Det vil derfor være variasjon i lederkompetansene basert på kommunestørrelse, og de minste kommunene vil score høyest innenfor entreprenørrollen.

3.3.1 Sammenstilling av hypoteser

Jeg har nå forankret de uavhengige variablene kjønn, alder, ledererfaring, kommunestørrelse og antall ansatte per leder, knyttet til problemstillingens andre del. Nedenfor sammenstilles de seks hypotesene som vil bli testet i kapittel 5.

Nr	Hypotese
H1	Som følge av mer komplekse og dynamiske omgivelser, må organisasjonene tilpasse seg. Teorier om lederkompetanse tilsier at det er en lederorientering innenfor entreprenørkompetansene som ivaretar dette best. Vi kan derfor anta at lederne scorer høyt (> 4,0) på kompetansene innenfor entreprenørrollen.
H2	Teorien tilsier at kvinner leder på en mer deltagende måte enn menn. Disse kompetansene finner vi innenfor rollen som integrator. Vi kan dermed anta at kvinner vil score høyere enn menn på integratorrollen.

H3	Teori om alder og lederkompetanser er ikke entydig og det er ikke belegg for å slå fast at funnene vil vise en tydelig retning. Det er derfor grunn til å anta at det vil være variasjoner i kompetanser mellom aldersgruppene og at resultatene vil sprike.
H4	Basert på teori om lederferdigheter, antas lederne med lengst erfaring å score høyere på lederkompetansene enn ledere med kortere erfaring.
H5	Fordi det er mer krevende å håndtere mange ansatte enn få, vil en leder med mange ansatte måtte kontrollere og administrere i større grad enn en leder med få ansatte. Det vil derfor være variasjon i lederkompetansene basert på antall ansatte, og lederne med færrest ansatte vil score høyest på entreprenørrollen.
H6	Fordi store organisasjoner har større styringsulemper enn små, vil de mellomstore kommunene har større behov for kontroll og administrasjon enn de små. Det vil derfor være variasjon i lederkompetansene basert på kommunestørrelse, og de minste kommunene vil score høyest innenfor entreprenørrollen.

Tabell 4. Sammenstilling av hypoteser.

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gått igjennom teorien jeg brukt for å forankre den avhengige og de uavhengige variablene. Til den første delen av problemstillingen, har jeg utarbeidet en hypotese basert på kontingensteori. Til den andre delen av problemstillingen, har jeg utarbeidet fem hypoteser basert på ulike teorier.

I det neste kapitlet redegjør jeg for metoden jeg har brukt i oppgaven og drøfter denne.

4.0 Metode

«Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon. En systematisk måte å undersøke virkeligheten på og en fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap» (eStudie, 2019b).

I dette kapitlet redegjør jeg for hvordan jeg har kommet fram til metoden jeg har brukt for å samle inn data, for spørreundersøkelsen og hvordan den er gjennomført, hvordan dataene er håndtert og frafall av respondenter. Til slutt drøfter jeg styrker og svakheter ved metoden og foretar en metodologisk drøfting.

4.1 Valg av undersøkelsesdesign og metode

Jacobsen (2015) beskriver den faglige diskusjonen om det er oppfatningen av virkeligheten som kommer først eller formuleringen av et forskningsspørsmål. Er min problemstilling bestemt av at jeg har en viss oppfatning av virkeligheten eller er det motsatt, dvs. at problemstillingen vil påvirke min oppfattelse av virkeligheten på en bestemt måte? Antagelig er det en form for vekselvirkning som startet med et spørsmål knyttet til alle endringene som pågår og vil prege samfunnet i enda større grad framover, samtidig som kommunene skal fortsette å levere gode og faglige tjenester. Spørsmålet som da dukket opp var om lederne i kommunene har kompetanse til å klare disse snuoperasjonene og ekstra aktuelt er spørsmålet for de kommunene jeg har valgt å studere, med sine særlige utfordringer.

For å finne ut dette, har jeg valgt å kartlegge ledernes kompetanse. Til dette har jeg benyttet en velutprøvd hovedteori med høy gyldighet og pålitelighet, nemlig Competing Values Framework/Competing Values Leadership, som vist i avsnitt 3.2.1. I tillegg bruker jeg også annen teori som vist til i avsnitt 3.2.2 til 3.3. Utgangspunktet er dermed teorier som jeg ønsker å teste, dvs. en *deduktiv tilnærming*. Jeg går fra teori til empiri (fakta om virkeligheten) ved å kartlegge ledernes kompetanser (empiri) ut ifra en utviklet teori.

Knyttet til denne tilnæringsmåten er også begrepet *individualisme*. Det er individet som er utgangspunktet for forskningen og som brukes for å forske på f.eks. organisasjoner som kommuner. Ved å samle resultatene fra mange individer, får man kunnskap om organisasjonen som helhet. Dette kaller Jacobsen (2015) for *metodologisk individualisme*. Det motsatte av deduktiv er en *induktiv tilnærming* som innebærer at man først samler inn empiri og deretter utarbeider en teori. Jacobsen (2015) mener at dette skillet er for teoretisk og

at disse begrepene ofte går i og om hverandre, de avløser hverandre underveis i prosessen. Han kaller denne kombinasjonen *abduksjon* og begrepet beskriver en vekselvirkning mellom det teoretiske og virkeligheten. Mitt utgangspunkt er å bruke kjent teori og hente inn empiri for å undersøke om virkeligheten stemmer med teorien. I tillegg bruker jeg teorien kombinert med fakta om kommunene og samfunnet rundt for å utlede seks hypoteser som jeg også bruker empirien for å undersøke om stemmer. Dersom det viser seg at jeg ut ifra resultatene står igjen med nye spørsmål til teorien, vil prosessen som helhet ha en *abduktiv tilnærming*.

Det er problemstillingen som bestemmer hva slags undersøkelsesdesign og metode som skal benyttes. Jeg har to forskningsspørsmål:

- **Hvilken lederkompetanse finnes i fire kommuner øst i Agder i dag?**
- **Er det variasjoner?**

En dimensjon som må vurderes for å avgjøre hvilken metode som bør velges er, ifølge Jacobsen (2015), om problemstillingen er klar eller uklar. En klar problemstilling innebærer at vi vet hva vi skal spørre om (variabler) og hvem (enheter) vi skal spørre. Vi vet også tidspunktet (når) for når vi skal spørre og avgrensningen (hvor). Lederkompetanse og variasjoner tilsvarer hva jeg skal spørre om. Ledere med personalansvar i de fire kommuner tilsvarer hvem. Tidspunktet er april/mai 2019 og fire kommuner øst i Agder utgjør avgrensningen. Ettersom alle disse forholdene er avklart i min oppgave, vurderer jeg min problemstilling til å være klar. Videre skilles det mellom beskrivende og forklarende problemstillinger (Jacobsen, 2015). Min problemstilling er beskrivende fordi svarene vil gi en beskrivelse av hvilken type lederkompetanse som finnes og om det er variasjoner. Spørsmålene er «hvordan», ikke «hvorfor», som ville antydnet at problemstillingen var forklarende og at hensikten var å finne årsakssammenhenger.

Jacobsen trekker også opp om funnene kan generaliseres eller ikke. Dette er avhengig av populasjon og utvalg, noe jeg går nærmere inn på det i avsnitt 4.5 om undersøkelsesenheterne, men om det er ønskelig å kunne generalisere eller ikke, påvirker undersøkelsesdesignet. Det mest vanlige for ekstensive opplegg (få variabler og mange enheter) er at funnene kan generaliseres til andre, i mitt tilfelle, kommuner. Jeg har imidlertid relativt mange variabler og

enheter, noe Jacobsen (2015) betegner som et blandet opplegg. Om mine funn kan generaliseres til andre kommuner, går jeg derfor nærmere inn på i avsnitt 4.10.

Undersøkelsen gjennomføres på et gitt tidspunkt og gir kun et øyeblikksbilde da lederne svarer på hvordan de utøver sin ledelse i dag. Det vil si at jeg foretar en *tverrsnittsundersøkelse* (Jacobsen, 2015). Resultatene vil ikke si noe om hvordan organisasjonen endrer seg over tid. I så fall ville undersøkelsen måtte gjentas på et senere tidspunkt. Det kunne det f.eks. vært interessant å gjøre før og etter en kommunesammenslåing, men for å besvare spørsmålene i min problemstilling mener jeg at en tverrsnittsundersøkelse er det korrekte. En annen fordel med dette er at jeg får muligheten til å se på om det er samvariasjon mellom noen av variablene.

4.2 Kvantitativ metode

Basert på min problemstilling og drøfting av undersøkelsesdesign i avsnittet ovenfor, har jeg valgt kvantitativ metode for å fremskaffe empiri. Jeg ønsker å kartlegge mange individer for å si noe om summen av disse individene, kommuneledernes adferd samlet sett. Jeg ønsker ikke å gå i dybden og intervju enkeltledere fordi det ikke vil gi meg svar på problemstillingens første spørsmål. Ved en kvalitativ metode ville jeg kunnet få utdypende svar på kompetansen til utvalgte ledere. Jeg ønsker imidlertid å få en forståelse av lederkompetansen i organisasjonen som helhet, for så å vurdere om lederne vil kunne bidra til å endre/omstille kommunene. Ved å bruke et spørreskjema får jeg mange variabler med tallverdier. Bakgrunns- og kontrollspørsmålene gir meg ytterligere variabler.

4.3 Management Skills Assessment Instrument (MSAI)

For å kartlegge lederkompetanser har jeg valgt å bruke et ferdig spørreskjema med noen modifiseringer. Grunnen til det er at denne metodikken er vel utprøvd og benyttet over flere tiår. Ved å bruke denne undersøkelsen vil min forskning bidra til ytterligere å videreutvikle verktøyet. MSAI er utviklet av Cameron & Quinn (2013) og måler effektiv ledelsesadferd og -handling, med andre ord deres kompetanse. Verktøyet er egentlig utviklet med tanke på å gjennomføre kulturendringer i en organisasjon, men kan også brukes til andre formål. Jeg har valgt å bruke MSAI for å se om den fremherskende lederkompetansen i kommunene er kompatibel med den kompetansen teorien mener er best egnet for å gjennomføre endringer og omstilling. Ved å bruke et anerkjent måleverktøy for kartlegging av kompetanse, er

operasjonaliseringen av det jeg ønsker å måle allerede gjort, dvs. at det abstrakte begrepet «lederkompetanse» er gjort målbart gjennom de spørsmålene som er utarbeidet.

Kartleggingen vil gi resultater i form av tallverdier og det er mulig å foreta ulike analyser av resultater og variasjoner. Resultatene må så tolkes opp imot teorien bak selve verktøyet/spørreskjemaet og annen teori og litteratur innen ledelse og endring.

4.4 Spørreundersøkelsen

Undersøkelsen har fire deler hvor spørsmål 1-60 vurderer «deg som leder» og hvordan lederne tenker og handler i praksis. På spørsmål 61-72 skal lederne vurdere «utøvelse av ledelse» fordelt på 12 lederferdigheter, og svare på hvordan de mener de selv presterer i forhold til disse. I spørsmål 74-85 er temaet «betydningen av lederferdigheter- og kompetanser for organisasjonen» og lederne skal gi sin vurdering av hvor viktig de mener de 12 lederferdighetene er. Disse 24 spørsmålene utgjør til sammen en type kontrollspørsmål som kan sammenlignes med svarene på de 60 første spørsmålene. Den siste delen fra nr. 86-92 inneholder spørsmål om arbeidssted, stillingstittel, kjønn, antall år som leder, antall ansatte osv. Spørsmål 73, 88, 91, 93 og 94 er ikke benyttet videre i oppgaven. Det gjelder spørsmålene om overordnet ledelseskompetanse, stillingstittel, antall år i nåværende stilling, oppnåelse av vedtatte mål og gjennomføring av egne mål for enhetens utvikling.

Undersøkelsens tre første deler kan oppsummeres som en kartlegging av ledernes *handlinger* (1), *utøvelse* (2) og *viktighet* (3) og vil bli omtalt med disse overskriftene i kapittel 5 om resultater og funn. Den første delen, spørsmål 1-60, utgjør kartleggingen av lederkompetanser. Del to har spørsmål som krever at lederne ser seg selv mer utenfra og vurderer hvordan de presterer eller utøver de 12 forskjellige lederferdighetene. Del tre gir svar på hva lederne vurderer som viktig i sin ledergjerning, fordelt på de samme 12 lederferdighetene. Undersøkelsen ligger som vedlegg i kapittel 9.

Spørreundersøkelsen er sendt ut per e-post via SurveyXact (2019). Rådmannen i de respektive kommunene har godkjent utsendelsen. Undersøkelsen er også godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Svarene er anonyme, men jeg har tilgang til å se hvem som har svart og hvor lang tid de har brukt på å svare. Respondentene har ved å besvare undersøkelsen, samtykket til å delta på frivillig basis. Det er ikke utøvd press for å få noen til å delta og det er gitt tilstrekkelig informasjon om hensikten med og bakgrunnen for spørreundersøkelsen, se avsnitt 4.8.

Spørsmålene i undersøkelsen er i hovedsak påstander med faste svaralternativer og skalaen i undersøkelsen varierer (Cameron & Quinn, 2013). De første påstandene (1-60) har fem mulige svar og lederne skal svare ut ifra hvordan de handler i dag, ikke hvordan de skulle ønske de handlet. Skalaen strekker seg fra 1 til 5 hvor 1 er «svært uenig» og 5 er «svært enig». Dette gjør det mulig å svare «verken enig eller uenig» på nr. 3. De neste påstandene (61-73) ber lederne vurdere hvordan de presterer i forhold til de oppgitte lederferdighetene. Skalaen endres og 1 tilsvarer «dårlig», 3 er «gjennomsnittlig» og 5 tilsvarer «fremragende». De siste påstandene (74-85) ber lederne vurdere hvor viktig de mener de ulike lederferdighetene er i forhold til deres jobb som leder og for organisasjonen. Skalaen endres igjen og 1 tilsvarer «lite viktig», 3 tilsvarer «viktig» og 5 «ekstremt viktig». Siste del av undersøkelsen har spørsmål om lederens bakgrunn. Her varierer svaralternativene fra kvinne/mann, hvilken kommune lederen jobber i, alder, antall år som leder, antall ansatte, stillingstittel og hvorvidt lederen anser at han/hun har klart å oppnå egne mål og om organisasjonen har klart å oppnå sine mål. De tre siste spørsmålene er ikke benyttet.

Alle spørsmålene er kodet med tall, med unntak av stillingstittel. Spørsmålene om egen alder, antall år som leder og antall ansatte har metriske tallverdier.

Skalaen som går fra 1 til 5, kalles Likert-skala (Jacobsen, 2015) og brukes ofte for å måle abstrakte og mer komplekse fenomener. For å vurdere denne typen tema er man avhengig av å stille flere spørsmål om det samme temaet. Ved å lage påstander, tvinges lederne til å ta stilling. Imidlertid har metoden også svakheter, se avsnitt 4.9. Ved vurdering av verdiene er score på 4,0-5,0 betegnet som «høy», score på 3,0-3,9 som «middels» og score på 1,0 til 2,9 som «lav». Avvik på 0,5 poeng eller mer, regnes som vesentlig.

4.5 Undersøkelsesenheter

For å finne ut hvem det er naturlig å spørre for å kartlegge lederkompetanse, har jeg gjort en vurdering av hvilke ledere som har ansvar for å gjennomføre endringer i organisasjonen. Min forståelse av dette er at alle ledere, uavhengig av hvilket nivå de er leder på, har et slikt ansvar overfor sine ansatte og sin organisasjon. Konklusjonen ble derfor at ledere med personalansvar på alle nivå skulle få tilsendt spørreundersøkelsen, noe som vil si at jeg har spurt hele populasjonen av ledere uten å foreta et utvalg. Til sammen utgjør det 81 respondenter, fordelt på 10 i Vegårshei kommune, 14 i Gjerstad, 25 i Tvedestrand og 32 i

Risør. For å få tilgang til de relevante lederne og deres e-postadresser, har jeg kontaktet kommunenes personalavdelinger.

4.6 Gyldighet og pålitelighet

Kartleggingen gir et sant bilde av hvilken adferd lederne mener de har på måletidspunktet. Videre gir klassifiseringen av type adferd fordelt på de 12 lederkompetansene og de 4 lederfunksjonene, et grunnlag for å si om tendensene i adferd støtter endringsledelse basert på kjent teori/litteratur. Dette utgjør undersøkelsens *interne gyldighet*. Kommunene er naturlig nok forskjellige. Man skal derfor være forsiktig med å generalisere funnene til andre kommuner, men det kan kanskje vise en tendens ettersom resultatene vises samlet for de fire kommunene. Dette vil utgjøre undersøkelsens *eksterne gyldighet*. Til sammen utgjør intern og ekstern gyldighet undersøkelsens validitet.

Med pålitelighet menes om vi kan stole på resultatene eller ikke. MSAI er en mye brukt undersøkelse over hele verden det siste tiåret og har vært utsatt for kritisk gjennomgang (Cameron et.al, 2014), dvs. at vi må kunne si at påliteligheten (reliabiliteten) er god. Spørsmålene er gjennomarbeidet og testet. Men gjennomføringen av undersøkelsen må også være troverdig, ifølge Jacobsen (2015), se avsnitt 4.8 og 4.9 hvor jeg redegjør for dette.

4.7 Enheter, variabler og verdier

Alle ledere med personalansvar i kommunene har fått tilsendt spørreskjemaet, noe som utgjør 81 enheter. Det er 51 ledere som har svart helt eller delvis, hvorav 41 har besvart samtlige spørsmål. 30 personer har ikke besvart undersøkelsen. N vil variere avhengig av hvilke variabler jeg har delt svarene inn etter og dette oppgis i tabellene og figurene.

Undersøkelsen består av 85 påstander som får tallverdier. Disse grupperes på 12 lederkompetanser og 4 lederfunksjoner.

De uavhengige variablene, dvs. de som kan tenkes å påvirke de avhengige variablene, vil være kjønn, alder, ledererfaring, hvor mange ansatte personen leder og kommunestørrelse. De avhengige variablene vil være de 12 lederkompetansene som aggregeres fra de 85 påstandene. Det er også mulig å aggregere disse ytterligere til 4 lederfunksjoner som da vil bli 4 variabler.

Verdiene på variablene angir hvilket målenivå resultatene har og det påvirker hvilke statistiske analyser det er mulig å gjennomføre, (Jacobsen, 2015). Det enkleste målenivået er *nominalt* eller kategorisk, og kan kun fortelle oss at noe er likt eller forskjellig. Av mine variabler gjelder dette kjønn og i hvilken kommune lederen jobber i. Det neste målenivået er *ordinalt* og gir muligheten for både å kategorisere som på nominalt nivå, men også til å rangere, f.eks. til å angi om noe er mer eller mindre enn noe annet. I undersøkelsen vil variablene som omhandler lederkompetanser ligge på dette målenivået og påstandene fra nr. 1-85 kommer alle inn under det Jacobsen (2015, s. 259) kaller «intensitet i en vurdering», dvs. hvor sterkt eller svakt de mener noe. Det øverste målenivået kalles *metrisk* og gir mulighet for å hente inn forholdstall. Ofte er disse tallene såkalte naturlige tall, f.eks. alder (Jacobsen, 2015). På dette målenivået kan vi både kategorisere, rangordne og ordne grupper i forhold til hverandre. I spørreskjemaet er det fire spørsmål på dette målenivået; alder, antall år som leder, ledererfaring og antall ansatte.

4.8 Gjennomføring og svarprosent

Før undersøkelsen ble sendt ut, sendte jeg en e-post med informasjon om at det ville komme en spørreundersøkelse i løpet av de nærmeste dagene. Dette ble gjort fordi avsender av e-posten er en ukjent og litt kryptisk adresse som vil kunne få mange til å tro at det dreier seg om søppelpost, og dermed slette den

Undersøkelsen ble sendt ut 29.03.19 med svarfrist 17.04. Det kom da inn 18 svar. Den 05.04. sendte jeg påminnelse til 63 personer. Etter det kom det inn 23 svar. Fordi opprinnelig svarfrist var i påskeuka og svarprosenten var for lav, valgte jeg å gi en utsatt frist til 03.05. og sendte påminnelse om dette den 23.04. til 40 personer. Det kom da inn 6 svar til. En siste påminnelse ble sendt 23.04. til 34 personer og det medførte at ytterligere 4 personer svarte. 03.05.19 ble undersøkelsen avsluttet.

Svarprosenten totalt er 63%, men 12% har bare besvart deler av undersøkelsen. Jeg har valgt å bare benytte svarene fra de 41 respondentene som har besvart alle spørsmålene.

Grunner til frafall kan være mange. Jacobsen (2015) viser til at det finnes fem typer frafall. Den første kaller han avgrensning av populasjonen. I min oppgave er dette ikke tilfelle fordi jeg har valgt å spørre hele populasjonen av ledere med personalansvar. Frafallstype nr. to kaller Jacobsen ufullstendige lister over populasjonen, noe som heller ikke er aktuelt for min

del. Det er heller ikke den neste typen frafall som kalles systematisk skjeve utvalg da jeg ikke har foretatt noe utvalg. Den fjerde og femte typen frafall er imidlertid relevante. Det gjelder respondenter som ikke ønsker å svare av ulike grunner. Sannsynligvis er det flere blant de 30 som ikke har svart som ligger i denne kategorien. Og den siste formen for frafall gjelder frafall av variabler hos de 12 % som ikke har svart på hele undersøkelsen.

81 respondenter har fått tilsendt undersøkelsen. 41 av disse har svart på alle spørsmålene, 10 har svart på noen av spørsmålene. Av de 81 respondentene er 58 kvinner og 23 menn. Blant mennene har 9 personer svart og 7 av dem har svart på alle spørsmålene. Blant kvinnene har 42 svart, og 34 av dem har svart på alle spørsmålene. Totalt har 51% gjennomført hele undersøkelsen, 12 % har svart på noen av spørsmålene og 37% har ikke svart.

Fordelt på kommunene har 18 personer fra Risør svart på alle spørsmålene. I tillegg har 5 personer svart på noen spørsmål. I Vegårshei har 6 personer svart på alle spørsmålene. I Gjerstad har 7 personer svart og i tillegg har 1 person har svart på noen av spørsmålene. I Tvedestrand har 10 personer svart og 4 personer har i tillegg svart på noen av spørsmålene.

Prosentfordelingen mellom kjønnene er i utgangspunktet 28,4% menn og 71,6% kvinner. Av de 41 som har svart på alle spørsmålene er det 17,1% menn og 82,9% kvinner. Går vi nærmere inn og ser på hvem som har falt fra undersøkelsen ser vi at det er 14 menn og 16 kvinner. Her er det altså en skjevhet som viser at flest menn har falt fra relatert til utgangspunktet. Oversikten over resultater fordelt på kjønn i avsnitt 5.2.1 viser imidlertid at det er svært lite avvik basert på kjønn. Det største avviket er på 0,3 poeng. Det er dermed liten grunn til å tro at skjevheten i kjønnsfordelingen har hatt vesentlig betydning for resultatene.

Ser vi på fordelingen for alle kommunene ser vi følgende tall:

I Risør er det 32 personer som har fått undersøkelsen og svarprosenten var 71,9% (23). Av disse igjen har 78,3% svart på alle spørsmålene. Det vil si at svarprosenten for dem som har besvart hele undersøkelsen er 56,2%.

I Tvedestrand er det 25 personer som har fått undersøkelsen og svarprosenten var 56,0% (14). Av disse igjen har 71,4% svart på alle spørsmålene. Det vil si at svarprosenten for dem som har besvart hele undersøkelsen er 40%.

I Vegårshei er det 10 personer som har fått undersøkelsen og svarprosenten var 60,0% (6). Av disse igjen har 100% svart på alle spørsmålene. Det vil si at svarprosenten for dem som har besvart hele undersøkelsen er 60%.

I Gjerstad er det 14 personer som har fått undersøkelsen og svarprosenten er 57,1% (8). Av disse igjen har 87,5% svart på alle spørsmålene. Det vil si at svarprosenten for dem som har besvart hele undersøkelsen er 50%.

Det er en svak tendens til at ledere høyt i hierarkiet og/eller med mange ansatte ikke har besvart undersøkelsen. Det kan være naturlig å anta at det skyldes tids- og arbeidspress, men det kan også skyldes andre forhold som f.eks. sykdom eller at de ikke ønsker å være med på undersøkelsen.

4.9 Svakheter og styrker ved metode og gjennomføring

En kvantitativ undersøkelse har noen styrker og svakheter. Jacobsen (2015) trekker fram fordelene standardisering, presis beskrivelse, mulighet for generalisering og avstand. Som ulemper viser han til at en kvantitativ undersøkelse kan være virkelighetsfjern, at avstanden kan bli for stor, at den kan bli lite fleksibel og at frafallet kan gi undersøkelseeffekter. Nedenfor går jeg inn på dem jeg mener er relevante i tillegg til at jeg drøfter andre styrker og svakheter.

I et forskningsprosjekt er det viktig å foreta etiske avveininger. Det innebærer bl.a. at tre krav må være oppfylt (Jacobsen, 2015): Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. I min oppgave er det først og fremst informert samtykke som er relevant. Her er det ytterligere fire forhold som må være på plass. Den som skal delta må være kompetent til å avgjøre om han/hun vil være med eller ikke og deltagelse må være frivillig. Det skal ikke utøves press. Forskeren skal gi full informasjon om hva undersøkelsen skal brukes til og hvorfor, hvordan dataene skal benyttes og om det er noen ulemper ved å delta. I tillegg skal deltakerne kunne forstå den informasjonen de mottar (Jacobsen, 2015). Ved utsendelse av spørreundersøkelsen ble det opplyst om formål og hensikt, frivillighet og at undersøkelsen var anonym, se utsendelsesbrev i avsnitt 9.2. Det er sendt purringer, men min vurdering er at de ikke var for mange. Jeg la heller ikke press på noen av enkeltdeltakerne. Kravene til informert samtykke er dermed oppfylt. Krav til privatliv må sies å være godt ivaretatt ved at

undersøkelsen ble sendt på e-postadressen knyttet til jobb og at den er anonym. Det er ikke mulig å se i oppgaven hva den enkelte har svart. Undersøkelsen er godkjent av Norsk senter for forskningsdata. Ettersom undersøkelsen er kvantitativ, vil det ikke være snakk om korrekt gjengivelse av enkeltpersoners utsagn, men det er viktig å være påpasselig med at resultater gjengis korrekt og på en åpen måte (Jacobsen, 2015).

Jeg forsker både på egen organisasjon og på nabokommunene. Jeg kjenner flere av de lederne som har svart på undersøkelsen gjennom min jobb, både i egen og i de andre kommunene. Det kan gi grunnlag for noen lesere til å hevde at jeg ikke er nøytral og det er derfor desto viktigere å gjengi resultater korrekt og være åpen på hvordan jeg har vurdert og kommet fram til resultatene. Målet er at de skal kunne etterprøves med samme resultat. Jacobsen (2015) hevder det kan være en fordel å forske på egen organisasjon fordi det er lettere å få informasjon når man vet hvor man skal lete. Det kan også være en fordel å være kjent fra før og ha en viss tillitt. På den annen side kan det være ulemper fordi man blir blind for ting som kan være åpenbare for andre og nærheten kan gjøre at man blir ukritisk. Dersom man finner ting som er kritiske, kan det også være at man legger bånd på seg for ikke å miste jobben i etterkant. Jeg jobber som enhetsleder i Risør kommune og har gjort det i mange år. Min fordel er at jeg selv er leder og har gjennomført undersøkelsen tidligere. Det er derfor veldig interessant å se hva andre ledere i kommunene tenker om sin utøvelse av lederjobben, men resultatene har ingen personlig betydning for meg annet enn at det er lærerikt. Fordi det er en velutprøvd undersøkelse utarbeidet av andre, har jeg ikke hatt muligheten til å påvirke spørsmålene. Det tror jeg kan motvirke noe av nærheten jeg har til dem som svarer. På den annen side kan det at jeg kjenner flere bidra til at de velger å svare på undersøkelsen for å hjelpe meg, og dette kan kanskje gi et skjevare utvalg av respondentene enn dersom de ikke hadde visst hvem jeg var. Om dette faktisk kan være en undersøkelseeffekt er mulig, men relativt lite sannsynlig. Prosenttallene ovenfor viser at svarprosenten for Risør kommune ligger nest høyest.

Å sende ut en undersøkelse på e-post kan gjøre at mange ikke gidder å svare. Det er lite forpliktende å slette en e-post. Denne avstanden er positiv med tanke på anonymitet og at det er lett vint, men kan være negativ ved at folk faller fra. Jacobsen (2015) viser til at svarprosenten noen ganger er så lave som 10% på web-baserte undersøkelser og viser til at mengden e-post folk mottar kan være en av grunnene. For å prøve å motvirke noe av denne typen effekt, sendte jeg ut en informasjon i forkant av undersøkelsen.

Kan det undersøkelsesopplegget jeg velger, påvirke de resultatene jeg kommer frem til? Har jeg noe av det Jacobsen (2015) kaller «før-dommer» som preger spørsmålene? Undersøkelsen er ikke laget av meg, noe som er bra fordi jeg bl.a. forsker på egen organisasjon. Jeg får dermed ikke mulighet til påvirke spørsmålene og faren for «før-dommer» er ikke til stede. Tolkningen av resultatet kan påvirkes av at jeg kjenner egen organisasjon, noe som kan være en svakhet. Jeg velger også selv hvilke uavhengige variabler jeg ønsker å se nærmere på og hvordan resultatene brukes er derfor viktig for påliteligheten.

Undersøkelsen gir kun lederens egen oppfatning av hvordan han/hun utøver sin ledelse og hvilke kompetanser de oppfatter som viktige. Ifølge Cameron et.al (2014) har ledere en tendens til å score høyere for egen del enn hvordan medarbeiderne ville bedømt lederens kompetanse i 360-vurderinger. Det er dermed sannsynlig at resultatene kunne blitt annerledes dersom jeg hadde bedt medarbeiderne gi sin vurdering av lederne. Dette ligger utenfor oppgaven, men det er viktig å være bevisst på at det kan være noen som svarer mer positivt for egen del enn hvordan de oppfattes av medarbeiderne.

Det er understreket i undersøkelsen at man skal svare ærlig og ikke ut ifra hvordan man ideelt sett skulle ønske at man handlet som leder. Hvorvidt respondentene har gjort det eller ikke, er alltid usikkert. Selv om undersøkelsen er anonym, er det en risiko for at noen enten svarer i overkant positivt eller at de vurderer egen kompetanse for beskjedent.

Spørreskjemaet har mange spørsmål og oversikten over tiden lederne har brukt på å svare, viser at mange har brukt relativt lang tid. Spørsmålene er også krevende dersom man reflekterer nøye over innholdet. Dette har trolig gjort at såpass mange som 12% bare har besvart deler av undersøkelsen.

Å velge spørreskjema før problemstillingen velges, er ifølge Jacobsen (2015) ikke å anbefale. I mitt tilfelle har jeg ikke gjort det ettersom jeg startet arbeidet med å lage problemstillingen før jeg skjønnte at det var aktuelt å bruke et ferdig spørreskjema, men problemstillingen har utviklet seg underveis og da også etter at spørreskjemaet var valgt.

4.10 Metodologisk drøfting

Jacobsen (2015, s. 389-392) oppgir fire punkt som til sammen utgjør undersøkelsens totale gyldighet. Dette er viktige spørsmål som må besvares for å avklare om undersøkelsen i seg selv har skapt resultatene.

- 1) *Dataenes pålitelighet* – Jeg har valgt å bruke en ferdig utformet spørreundersøkelse og kun utvidet den med grunnlagsspørsmål som kjønn, alder, arbeidssted osv. Det er derfor ikke mulig at jeg har stilt ledende spørsmål. Undersøkelsen er mye benyttet og det er lite trolig at den har påvirket resultatene. Ved analyse av dataene har jeg gjort vurderinger av de ulike inndelingene som er benyttet. Det gjelder f.eks. inndeling i små og mellomstore kommuner framfor å vise resultater fra alle fire kommunene. Valget er tatt p.g.a. få respondenter, noe som gir mer markerte resultater og kanskje ikke er like representativt. Ved å øke antall respondenter, vil resultatene får en høyere gyldighet.
- 2) *Begrepsmessig gyldighet* – Har jeg målt det jeg ønsket å måle? Ved å velge en mye benyttet og godt utprøvd spørreundersøkelse har jeg målt lederkompetanser. Jeg har også valgt å benytte undersøkelsens del to og tre som måler ledernes vurdering av egne ferdigheter og deres vurdering av hvor viktige de mener kompetansene er. De to siste delene hjelper meg å analysere om det er håp om endring i kommunene. Min konklusjon er derfor at jeg har målt det jeg ønsket å måle.
- 3) *Intern gyldighet* – Jeg mener jeg har dekning for å trekke de konklusjonene jeg har gjort. I metodikken har jeg satt kriterier for hvordan resultatene skal bedømmes og jeg har unngått å trekke bastante konklusjoner med mindre resultatene tydelig viser nettopp dette.
- 4) *Ekstern gyldighet* – Kan funnene generaliseres? Nei, det kan de ikke. De kan kun si noe om lederkompetansene i de fire kommunene på et gitt tidspunkt. Resultatene kan imidlertid relateres til teori og annen forskning og det er mulig å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse i andre kommuner.

5.0 Resultater og funn

I dette kapitlet går jeg gjennom resultatene fra spørreundersøkelsen. I avsnitt 5.1 ser jeg på samleindekser knyttet opp mot problemstillingens første del om hvilke lederkompetanser som finnes i kommunene. Til denne avhengige variabelen fremsatte jeg en hypotese i avsnitt 3.2.6 som testes her. I avsnitt 5.2 går jeg igjennom samleindekser knyttet til problemstillingens andre del om variasjoner, fordelt på kjønn, alder, ledererfaring, antall ansatte og kommunestørrelse. For disse uavhengige variablene utledet jeg fem hypoteser i avsnitt 3.3 som nå testes. Til slutt, i avsnitt 5.3, ser jeg på helheten og konsistensen i lederskapet.

I dette kapitlet bruker jeg seks ulike begreper:

- 1) *Lederroller* tilsvarer Adizes fire PAIE-funksjoner.
- 2) De 12 *lederkompetansene* fra CVF/CVL fordeler seg med tre kompetanser innenfor hver lederrolle.
- 3) *Kjernerdimensjonene* med fire *orienteringer* (internt/eksternt og fleksibilitet/kontroll) oppsummerer resultater fra de 12 lederkompetansene.
- 4) DeGraff & Quinns *innovasjonsstrategier* synliggjør ulike måter å lede innovasjon på innenfor de fire lederrollene.
- 5) *Samleindekser* er poengsummene som vises i tabellene og som er aggregert fra svarene på spørreundersøkelsen.

5.1 Hvilke lederkompetanser finnes i kommunene?

Jeg vil nå belyse den første problemstillingen «**Hvilken lederkompetanse finnes i fire kommuner øst i Agder i dag?**» og teste hypotese 1. Ved vurdering av resultatene har jeg sett på:

1. Samleindekser for lederkompetansene
 - høyeste/laveste score og tendenser
2. Score innenfor de fire lederrollene – PAIE
3. Hvilken orientering lederne har?
4. Hvilke innovasjonsstrategier utpeker seg?

5.1.1 Funn for alle kommunene

I avsnitt 3.2.6 satte jeg opp en hypotese basert på kontingensteori. Denne teorien sier at kommuner må og vil, tilpasse seg sine omgivelser, og at dette også gjenspeiler seg i utøvelse av ledelse.

<i>H1</i>	<i>Som følge av mer komplekse og dynamiske omgivelser, må organisasjonene tilpasse seg. Teorier om lederkompetanse tilsier at det er en lederorientering innenfor entreprenørkompetansene som ivaretar dette best. Vi kan derfor anta at lederne scorer høyt (> 4,0) på kompetansene innenfor entreprenørrollen.</i>
-----------	---

I tabell 5 er resultatene fra alle kommunene vist samlet. Høyeste og laveste score er vist med uthevet skrift. I tabell 6 vises kjernedimensjonene med ledernes orientering.

Lederroller PAIE	Lederkompetanser	Innovasjonsstrategier	Score
Produsenten	Lede konkurranse	Gjøre ting fort	3,0
	Motivere de ansatte	Investere	3,7
	Lede kundeservice		3,8
Administratoren	Lede koordinering	Gjøre ting riktig	3,8
	Lede kontrollsystemer	Forbedre	3,4
	Lede tilpasning		3,9
Integratoren	Lede team	Gjøre ting sammen	4,1
	Lede mellommenneskelige forhold	Inkubere	4,2
	Lede utviklingen av andre		3,9
Entreprenøren	Lede innovasjon	Gjøre ting først	3,7
	Lede fremtiden	Finne opp	3,6
	Lede kontinuerlig forbedring		3,9

Tabell 5. Lederkompetanser - samlet resultat for alle kommuner, N=41. Skala 1-5 hvor 1= svært uenig, 2=uenig, 3=verken enig eller uenig, 4=enig, 5=svært enig.

Fleksibilitet	Kontroll	Eksternt	Internt
3,9	3,9	3,5	3,9

Tabell 6. Ledernes orientering i form av samleindekser, N=41. Skala 1-5 hvor 1= svært uenig, 2=uenig, 3=verken enig eller uenig, 4=enig, 5=svært enig.

Laveste score for kommunene er kompetansen «lede konkurranse» med 3,0. Kommunene scorer høyest på «lede mellommenneskelige forhold» med 4,2. Hovedtendensen i svarene er jevnt høye og middels verdier innenfor lederrollen integrator. Lederne svarer altså at de har høyest kompetanse her. En annen tendens er at lederne scorer over 4,0 på bare to av tolv kompetanser og ellers innenfor kategorien middels. Vi kan derfor slå fast at kommunene samlet sett ikke utmerker seg med en særlig høy kompetanse.

Innenfor lederrollen *produsenten*, scorer lederne som nevnt lavest med 3,0 på «lede konkurranse». De nærmer seg høy score med 3,7 og 3,8 på «motivere de ansatte» og «lede kundeservice». Dette gir mening fordi kommunenes hovedressurs er nettopp de ansatte som skal utøve tjenestene, og det er viktig å ha motiverte ansatte for at de skal gi god service til innbyggerne. Gjennomsnittlig score for produsenten er 3,5, dvs. at lederne har den laveste kompetansen innenfor denne rollen.

Lederrollen *administrator* kan sies å være det mange oppfatter som den klassiske byråkraten. På «lede koordinering» er scoren 3,8, altså i øvre del av middels. «Lede kontrollsystemer» er middels med 3,4 og «lede tilpasning» nærmer seg høy med 3,9. Trolig gjenspeiler dette at mange av kommunens oppgaver er lovpålagte og nettopp krever kompetanser innen kontroll og koordinering. Gjennomsnittlig score for administratoren er 3,7.

Integratoren har de høyeste scorene. «Lede team» får 4,1 og «lede mellommenneskelig forhold» scorer høyest med 4,2. Den siste kompetansen, «lede utviklingen av andre» får 3,9. Kommuner er menneskedrevne arbeidsplasser og det er viktig at lederen får de ansatte til å yte sitt beste på mange måter. Det er derfor ikke unaturlig med høye resultater innenfor dette feltet. Gjennomsnittlig score for integratoren er 4,1.

Lederrollen *entreprenør* er ekstra interessant å vurdere ettersom hensikten med oppgaven er å finne ut om lederne har kompetanse til å omstille seg. Scoren innenfor entreprenørrollen er 3,7 for «lede innovasjon», 3,6 for «lede fremtid» og 3,9 for «lede forbedring». Verdiene

ligger altså i øverste del av «middels». De kommunale lederne scorer med andre ord ikke veldig høyt på entreprenørkompetansene. Samtidig scorer de ikke lavest heller da denne lederrollen ligger som nummer to etter integratorrollen. Det skal imidlertid bemerkes at administrator følger hakk i hel. Gjennomsnittlig score for entreprenøren er 3,73.

De to kjernedimensjonene i CVF/CVL kan sies å utgjøre ledernes orientering, dvs. at de f.eks. har en orientering mot å være eksternt kontra internt rettede. Disse tallene vises i tabell 6 ovenfor. Her ser vi at det er *ekstern* som skiller seg ut med 3,5 mot de andre med 3,9. Alle verdiene ligger innenfor middels, men det gir en pekepinn om at ledernes orientering går minst i retning av ekstern.

Innovasjonsstrategien «gjøre ting sammen» og «inkubere» utmerker seg til en viss grad som følge av at scoren er høyest for integratorrollen. Begrepet «inkubere» skal her forstås som at man dyrker det interne i organisasjonen. Ledelse av innovasjon innenfor denne lederrollen foregår ved å gjøre ting sammen og i et langsomt tempo, altså endring i form av utvikling. På en andre plass ligger imidlertid entreprenørrollen og her vil strategi for innovasjon være å «gjøre ting først» og «finne opp». Her skjer endring i stort omfang og i form av gjennombrudd. Selv om lederne i kommunene ikke scorer veldig høyt innenfor entreprenørkompetansene, er det noen tendenser som kan bidra til å fremme innovasjon, særlig sett i forhold til at lederne ikke scorer spesielt høyt på de andre kompetansene heller.

Som resultatene ovenfor viser, så scorer kommunene lavere enn 4,0 på alle de tre kompetansene innenfor entreprenørrollen. Dette forsterkes av at lederne orienterer seg i minst grad mot en ekstern måte å jobbe på. Til gjengjeld ser vi at lederne har en relativt høy kompetanse som integratorer og det er viktig å huske at endring og innovasjon også skjer blant denne typen ledere, men på en annen måte enn for entreprenøren.

Hypotese 1 var at kommunene må tilpasse seg som følge av mer komplekse og dynamiske omgivelser og at entreprenørkompetanser blant lederne ivaretar dette best. Resultatene viser at scoren ligger under 4,0 og er middels, ikke høy som forventet. Hypotesen støttes ikke.

5.2 Er det variasjoner?

I dette avsnittet vil jeg belyse den andre delen av problemstillingen «**Er det variasjoner?**».

Flere forhold kan tenkes å påvirke lederkompetansene og skape variasjoner, og jeg har sett på variablene kjønn, alder, ledererfaring, antall ansatte og kommunestørrelse. Hypotesene fra avsnitt 3.3 testes her. For hver av de uavhengige variablene ser jeg på variasjoner knyttet til følgende punkt:

1. Score innenfor de fire lederrollene – PAIE
2. Tendenser
3. Hvilke innovasjonsstrategier utpeker seg?

5.2.1 Kjønn

Fra teorier om kjønn har jeg trukket fram at det sannsynligvis vil være små ulikheter mellom kjønn, men at kvinner kan antas å score noe høyere på kompetansene innenfor integratrorollen.

Hypotese 2:

Teorien tilsier at kvinner leder på en mer deltagende måte enn menn. Disse kompetansene finner vi innenfor rollen som integrator. Vi kan dermed anta at kvinner vil score høyere enn menn på integratrorollen.

Resultatene er sammenstilt i tabellen nedenfor og det er foretatt en sammenligning mellom menn og kvinner i kolonnen til høyre. Positive verdier angir en høyere score for menn, negative verdier det motsatte.

Lederroller PAIE	Lederkompetanser	Innovasjons- strategier	Kvinner	Menn	Avvik
Produsenten	Lede konkurranse	Gjøre ting fort	3,0	3,1	0,1
	Motivere de ansatte	Investere	3,7	3,6	-0,1
	Lede kundeservice		3,8	3,8	0
Administratoren	Lede koordinering	Gjøre ting riktig	3,8	3,6	-0,2
	Lede kontrollsystemer	Forbedre	3,4	3,3	-0,1
	Lede tilpasning		3,9	3,6	-0,3
Integratoren	Lede team	Gjøre ting sammen	4,1	4,0	-0,1
	Lede mellommenneskelige forhold	Inkubere	4,2	4,1	-0,1
	Lede utviklingen av andre		3,9	3,9	0
Entreprenøren	Lede innovasjon	Gjøre ting først	3,7	3,6	-0,1
	Lede fremtiden	Finne opp	3,6	3,5	-0,1
	Lede kontinuerlig Forbedring		3,9	3,8	-0,1
			<i>N=34</i>	<i>N=7</i>	

Tabell 7. Lederkompetanser fordelt etter kjønn, $N=41$. Skala 1-5 hvor 1= svært uenig, 2=uenig, 3=verken enig eller uenig, 4=enig, 5=svært enig. Avvik på 0,5 eller mer regnes som vesentlig.

Innenfor lederrollen *produsenten* scorer menn og kvinner med h.h.v. 3,1 og 3,0 for «lede konkurranse», med 3,6 og 3,7 for «motivere de ansatte» og likt med 3,8 for «lede kundeservice». Det samme ser vi på lederrollen *administrator*, selv om det er litt større forskjell her. Det er for kompetansen «lede tilpasning» variasjonen er størst med 0,3 poeng og en score på 3,9 for kvinner og 3,6 for menn. For lederrollen *integrator* er kvinner og menn svært like. Det skiller bare 0,1 poeng på to av kompetansene og for «lede utviklingen av andre» scorer de likt med 3,9. Det samme gjentar seg for *entreprenøren* med bare 0,1 poeng forskjell på alle de tre lederkompetansene.

Både kvinner og menn scorer høyest på «lede mellommenneskelige forhold» og lavest på «lede konkurranse». Generelt ser vi en svak tendens som viser at kvinnene scorer høyere enn mennene, men forskjellene er veldig små, stort sett bare 0,1 poeng. Utover dette scorer både kvinner og menn over 4,0 på to av de tolv kompetansene.

I og med at det er liten forskjell på lederkompetansene basert på kjønn, vil det antagelig si at begge kjønn benytter ganske like innovasjonsstrategier og da i form av integratorkollen.

Ut ifra teorien var det forventet at funnene skulle vise en variasjon mellom kvinner og menn innenfor rollen integrator. Dette har jeg ikke funnet i mitt materiale. Hypotesen støttes derfor ikke. Det tallene derimot viser er at det er tendenser til størst variasjon for lederrollen administrator. Avvikene er ikke 0,5 eller mer og de kan derfor ikke betegnes som vesentlige, men kvinner scorer høyere enn menn på alle de tre kompetansene her. For øvrig viser funnene at forskjellene generelt sett er små, noe som også støttes av deler av teorien.

5.2.2 Alder

I avsnitt 3.3 så vi at teorien om alder spriker i ulike retninger. Noe teori tilsa at ledere med alderen blir mer endringsorienterte, annen teori tilsa det motsatte.

Hypotese 3:

Teori om alder og lederkompetanser er ikke entydig og det er ikke belegg for å slå fast at funnene vil vise en tydelig retning. Det er derfor grunn til å anta at det vil være variasjoner i kompetanser mellom aldersgruppene og at resultatene vil sprike.

For å vurdere om det er variasjoner i lederkompetansene basert på alder, har jeg valgt å dele respondentene inn i tre kategorier: 30-44 år, 45-59 år og 60-65 år. Dette er gjort for å få et tilstrekkelig antall respondenter i hver gruppe og dermed et bedre vurderingsgrunnlag. Samleindeksene er vist i tabellen nedenfor. I høyre kolonne vises avvik mellom de yngste og de eldste lederne. Positive verdier angir at de yngste scorer høyest, negative verdier det motsatte.

Lederroller PAIE	Lederkompetanser	Innovasjons- Strategier	30-44	45-59	60-65	Avvik yngst/ eldst
Produsenten	Lede konkurranse	Gjøre ting	3,0	3,1	2,9	0,1
	Motivere de ansatte	fort	3,6	3,7	3,8	-0,2
	Lede kundeservice	Investere	3,8	3,8	3,9	-0,1
Administratoren	Lede koordinering	Gjøre ting	3,8	3,7	3,9	-0,1
	Lede kontrollsystemer	riktig	3,4	3,7	3,5	-0,1
	Lede tilpasning	Forbedre	3,8	3,9	4,1	-0,3
Integratoren	Lede team	Gjøre ting	3,9	4,1	4,2	-0,3
	Lede mellommenneskelige forhold	sammen Inkubere	4,0	4,2	4,3	-0,3
	Lede utviklingen av andre		3,7	3,9	4,4	-0,7
Entreprenøren	Lede innovasjon	Gjøre ting	3,6	3,6	4,0	-0,4
	Lede fremtiden	først	3,5	3,5	3,9	-0,4
	Lede kontinuerlig forbedring	Finne opp	3,7	3,9	4,1	-0,4
			N=12	N=21	N=8	

Tabell 8. Lederkompetanser fordelt etter aldersgrupper. N totalt=41. Skala 1-5 hvor 1= svært uenig, 2=uenig, 3=verken enig eller uenig, 4=enig, 5=svært enig. Avvik på 0,5 eller mer regnes som vesentlig.

Innenfor lederrollen *produsenten* scorer alle aldersgruppene i øverste del av middels på samtlige kompetanser, bortsett fra på «lede konkurranse» hvor de scorer lavt med 2,9-3,1. De høyeste scorene er for «lede kundeservice». Mellom aldersgruppene er det lite variasjon innenfor denne lederrollen. Avvikene er 0,1 og 0,2 poeng.

For lederrollen *administrator* er scorene også middels fra 3,4 til 3,9. Gruppen 60-65 skiller seg noe ut ved å score 4,1 på «lede tilpasning» og gruppen 45-59 ved å score høyest med 3,7 på «lede kontrollsystemer». Også her er det små variasjoner med avvik fra 0,1 til 0,3 poeng. Lederrollen *integrator* viser de høyeste scorene. Den eldste gruppen scorer høyt på alle kompetansene, med «lede utvikling av andre» høyest med 4,4. På denne kompetansen er det

et avvik ned til den yngste gruppa på hele 0,7 poeng. For de to andre kompetansene er det mindre avvik fra de yngste til de eldste med 0,2 og 0,3 poeng.

Den siste lederrollen, *entreprenør*, har hovedsakelig middels verdier. Den eldste gruppa utmerker seg også her med 4,0 på «lede innovasjon, 3,9 på «lede fremtiden» og 4,1 på «lede kontinuerlig forbedring. Det er liten variasjon mellom den yngste ledergruppa og gruppa 45-59 år. De scorer likt på de to første kompetansene og har bare 0,2 poeng forskjell på den siste.

På samleindeksene ser vi en tendens som særlig utmerker seg. For de yngste lederne i aldersgruppen 30-44 år, er det bare ett resultat på 4,0 og det er «lede mellommenneskelige forhold». I tillegg scorer denne gruppa 3,9 på «lede team». Går vi til neste gruppe, 45-59 år, finner vi en score på 4,0 eller mer, på to av kompetansene og 3,9 på tre av kompetansene. Og ser vi på den eldste gruppa, 60-65 år, så scorer de 4,0 eller mer, på hele seks av kompetansene og 3,9 på tre av dem. Tendensen er altså at lederkompetansene øker med alderen med ett unntak; «lede konkurranse». På denne kompetansen scorer de eldste lavest. Det er dermed variasjoner mellom aldersklassene og de følger et mønster ved at de eldste lederne, med ett unntak, har høyere kompetanser enn de yngste.

Som for de forrige variablene, er det rollen integrator som skiller seg ut og det vil trolig være de samme innovasjonsstrategiene som tidligere nevnt som dominerer. Det er lite variasjon basert på alder. Det kan allikevel trekkes fram at de eldste ledernes kompetanser innenfor entreprenørrollen også får en ganske god score og at det kan tyde på at kreativiteten blant disse lederne til å «gjøre ting først» og «finne opp», er større enn for de yngre gruppene.

Ut ifra dette kan vi slå fast at funnene, med ett unntak, viser en tydelig retning, nemlig at kompetansen ser ut til å øke med alderen. Det er variasjoner mellom aldersklassene, men de er hovedsakelig ikke vesentlige, dvs. at de er mindre enn 0,5 poeng. Det største avviket er mellom de eldste og de yngste for «lede utviklingen av andre» hvor det skiller 0,7 poeng. For øvrig er det grunn til å merke seg avviket mellom de yngste og de eldste innenfor entreprenørrollen som er 0,4 poeng for alle tre kompetanser. Vi kan etter dette slå fast at hypotesen støttes delvis fordi det er variasjoner. Samtidig viser variasjonene et ganske tydelig mønster av at kompetansen øker med alderen, noe som motsier hypotesen.

5.2.3 Ledererfaring

Teori innen ledererfaring antyder at jo lengre en leder har jobbet, jo mer kompetanse vil man opparbeide seg. Det er imidlertid en forutsetning at lederne i løpet av årene som leder, har blitt konfrontert med stadig mer komplekse oppgaver og problemstillinger for å utvikle en økt kompetanse.

Hypotese 4:

Basert på teori om lederferdigheter, antas lederne med lengst erfaring å score høyere på lederkompetansene enn ledere med kortere erfaring.

Jeg har valgt å dele inn i tre intervaller – 0-10 år, 11-20 år og 21-31 år – for å se om det er noen utvikling i de ulike kompetansene etter hvert som lederne får større erfaring.

Samleindeksene er sammenstilt i tabell 9 nedenfor. I høyre kolonne vises avvik mellom lederne med kortest og lengst erfaring. Positive verdier angir at de med kortest erfaring scorer høyest, negative verdier det motsatte.

Lederroller PAIE	Lederkompetanser	Innovasjons- Strategier	0-10	11-20	21-31	Avvik Kortest/ lengst
Produsenten	Lede konkurranse	Gjøre ting	2,9	3,0	3,3	-0,4
	Motivere de ansatte	fort	3,5	3,7	4,0	-0,5
	Lede kundeservice	Investere	3,8	3,8	4,0	-0,2
Administratoren	Lede koordinering	Gjøre ting	3,8	3,8	3,7	0,1
	Lede kontrollsystemer	riktig Forbedre	3,3	3,5	3,5	-0,2
	Lede tilpasning		3,8	4,0	4,0	-0,2
Integratoren	Lede team	Gjøre ting	3,8	4,2	4,3	-0,5
	Lede mellommenneskelige forhold	sammen Inkubere	4,1	4,2	4,4	-0,3
	Lede utviklingen av andre		3,8	3,9	4,4	-0,6
Entreprenøren	Lede innovasjon	Gjøre ting	3,5	3,7	3,9	-0,4
	Lede fremtiden	først	3,5	3,6	3,8	-0,3
	Lede kontinuerlig forbedring	Finne opp	3,7	4,0	4,2	-0,5
			<i>N=17</i>	<i>N=16</i>	<i>N=8</i>	

Tabell 9. Lederkompetanser fordelt etter ledererfaring. *N* totalt = 41. Skala 1-5 hvor 1= svært uenig, 2=uenig, 3=verken enig eller uenig, 4=enig, 5=svært enig. Avvik på 0,5 eller mer regnes som vesentlig.

Innenfor lederrollen *produsenten*, finner vi en del variasjon i kompetansene. Den største variasjonen finner vi for «motivere de ansatte» med 0,5 poeng forskjell fra de med kortest til de med lengst erfaring. For «lede konkurranse» scorer de med minst erfaring bare 2,9, mens de eldste scorer 3,3, et avvik på 0,4 poeng. Det er minst variasjon for «lede kundeservice» hvor det bare skiller 0,2 poeng fra de med lengst erfaring til de to andre gruppene.

Administratorrollen viser mindre variasjon, inntil 0,2 poeng, og stort sett middels verdier. Her viser gruppene seg altså å være minst ulike.

De høyeste scorene ligger innenfor rollen *integrator*. Gruppen med lengst erfaring scorer over 4,0 på samtlige kompetanser og gruppa 11-20 år scorer 4,2 på to av dem og 3,9 på «lede utviklingen av andre». Selv om gruppa med kortest erfaring scorer lavest, ligger de også ganske høyt med 4,1 på «lede mellommenneskelig forhold» og 3,8 på de to andre.

Variasjonene innenfor denne rollen er til dels vesentlige når vi sammenligner gruppa med lengst og kortest erfaring. Avvikene varierer fra 0,5, via 0,3 til 0,6.

Den siste rollen, *entreprenør*, viser stort sett middels verdier, med to unntak. På kompetansen «lede kontinuerlig forbedring» scorer de med 11-20 års erfaring 4,0 og de med 21-31 års erfaring 4,2. Gruppen med kortest erfaring scorer 3,5 på «lede innovasjon» og «lede fremtiden» og 3,7 på «lede kontinuerlig forbedring». Igjen ser vi de samme variasjonene. Scoren øker med økt erfaring. Avvikene er ikke så store som for integratoren, men varierer fra 0,3 til 0,5.

For samleindeksene er det en klar tendens at scoren øker noe med økt ledererfaring. Det eneste unntaket er «lede koordinering» hvor gruppa med lengst erfaring scorer lavest, men avviket er bare 0,1 poeng. Det er også et generelt trekk ved gruppa som har lengst erfaring at de scorer over 4,0 på syv av tolv kompetanser. Til sammenligning scorer gruppa med kortest erfaring 4,0 på bare én av kompetansene. Gruppen med 11-20 års erfaring scorer 4,0 eller mer på fire av kompetansene. Det er altså variasjoner mellom gruppene.

Ut ifra samleindeksene kan vi igjen slå fast at det vil være innovasjonsstrategiene for integratoren som ser ut til å være mest relevante, men vi ser også at ledergruppa med lang erfaring kan ha god nytte av strategiene innenfor de andre lederrollene. De har bl.a. relativt høy kompetanse innenfor produsentrollen hvor strategien vil være å «gjøre ting fort» og å «investere». Dette er den motsatte strategien av integratørrollen.

Funnene ovenfor viser en tydelig tendens og variasjoner som til dels er vesentlige ved at avvikene er over 0,5 poeng fra gruppa med kortest erfaring til de med lengst. For samtlige kompetanser, unntatt en, stiger scoren med ledererfaringen. Vi kan derfor slå fast at hypotesen støttes.

5.2.4 Antall ansatte

Innenfor situasjonsbetinget ledelse og kontingensteori tilhører begrepet størrelse. To av variablene sorterer under denne kategorien; antall ansatte per leder og kommunestørrelse. Jeg ser først på antall ansatte per leder. Størrelse i form av antall ansatte skulle tilsi at ledelsen må tilpasse sin kompetanse til dette, noe som både burde vise variasjon og ulik kompetanse.

Hypotese 5:

Fordi det er mer krevende å håndtere mange ansatte enn få, vil en leder med mange ansatte måtte kontrollere og administrere i større grad enn en leder med få ansatte. Det vil derfor være variasjon i lederkompetansene basert på antall ansatte, og lederne med færrest ansatte vil score høyest på entreprenørrollen.

Hvor mange ansatte lederne har varierer fra én til 250 personer. Spennet er derfor stort. Jeg har valgt å dele inn i 1-25, 26-50 og over 50 ansatte for å få tilstrekkelig antall respondenter i hver gruppe. I høyre kolonne i tabell 10 nedenfor, vises avvik mellom ledere med færrest og flest ansatte. Positive verdier angir at ledere med færrest ansatte scorer høyest, negative verdier det motsatte.

Lederroller PAIE	Lederkompetanser	Innovasjons- strategier	1-25	26-50	Over 50	Avvik færrest/ flest
Produsenten	Lede konkurranse	Gjøre ting	3,2	2,7	2,8	0,4
	Motivere de ansatte	fort	3,7	3,4	3,9	-0,2
	Lede kundeservice	Investere	3,9	3,8	3,7	0,2
Administratoren	Lede koordinering	Gjøre ting	3,8	3,7	3,9	-0,1
	Lede kontrollsystemer	riktig Forbedre	3,3	3,3	3,7	-0,4
	Lede tilpasning		3,9	3,9	4,0	-0,1
Integratoren	Lede team	Gjøre ting	4,1	4,1	3,9	0,2
	Lede mellommenneskelige forhold	sammen Inkubere	4,2	4,3	4,2	0
	Lede utviklingen av Andre		3,9	3,8	4,1	-0,2
Entreprenøren	Lede innovasjon	Gjøre ting	3,6	3,7	3,8	-0,2
	Lede fremtiden	først	3,5	3,7	3,7	-0,2
	Lede kontinuerlig Forbedring	Finne opp	3,9	3,9	4,0	-0,1
			N=24	N=8	N=9	

Tabell 10. Lederkompetanser fordelt etter antall ansatte per leder. N totalt = 41. Skala 1-5 hvor 1= svært uenig, 2=uenig, 3=verken enig eller uenig, 4=enig, 5=svært enig. Avvik på 0,5 eller mer regnes som vesentlig.

Produsentrollen viser til dels lave verdier, men for det meste middels. På «lede konkurranse» er det 0,5 poengs avvik mellom gruppa med færrest ansatte til den neste og 0,4 poeng til gruppa med flest ansatte. På «motivere de ansatte» er det de med flest ansatte som scorer høyest, noe som er interessant all den tid man skulle tro at det ble mer krevende å drive motivasjon jo flere ansatte man har. Samtidig kan det være enklere for en leder å motivere en samlet gruppe framfor hver enkelt, noe som kan tenkes å være årsaken til funnet. Avviket ned til den midtre gruppen er 0,5, men bare 0,2 til gruppen med færrest ansatte. På «lede kundeservice» er scorene jevnere og synkende fra gruppa med færrest til flest ansatte.

For *administratorrollen* ser vi at resultatene er ganske jevne. Det største avviket er for «lede kontrollsystemer» hvor de med flest ansatte scorer 0,4 poeng høyere enn de to andre gruppene. Gruppen med flest ansatte scorer høyest også på de to andre kompetansene, men variasjonen er her mindre med 0,1 og 0,2 poeng.

På scorene innenfor *integratorrollen* ser vi høye verdier og verdier i øvre del av middels. Det er gruppa 26-50 ansatte som scorer aller høyest med 4,3 på «lede mellommenneskelige forhold», og det er relativt små avvik. Variasjonen er stort sett på 0,1 poeng, med et unntak for «lede utviklingen av andre» hvor det er 0,3 poeng forskjell mellom gruppa med 26-50 ansatte og gruppa med over 50 ansatte.

Innenfor lederrollen *entreprenør* ser vi liten tendens til variasjoner. Verdiene ligger fra 3,5 til 4,0 og varierer med 0,1 til 0,2 poeng. Det er gruppa med flest ansatte som scorer høyest på alle kompetansene, ikke de med færrest som forventet. Vi kan kun snakke om en tendens ettersom avvikene er såpass små.

Basert på antall ansatte er det få tendenser å spore, men for en del av kompetansene scorer gruppa med 26-50 ansatte lavere enn de to andre. Kun for «lede mellommenneskelige forhold» scorer de høyere og på noen få av kompetansene scorer de likt som en av de to andre gruppene. Avvikene er små og den største variasjonen er på 0,5 for «lede konkurranse» hvor gruppa 26-50 ansatte scorer så lavt som 2,7. Heller ikke når vi ser på antall kompetanser med høy score er det større variasjoner, men det er gruppa med flest ansatte som samlet sett, har den høyeste kompetansen. De har en score på over 4,0 på fire av kompetansene mot bare to for de andre gruppene.

Integrasjonsrollen utpeker seg i likhet med tidligere resultater, og det tyder igjen på en langsom type innovasjon blant lederne. Det er allikevel ikke så dårlig score på «lede kontinuerlig forbedring», så innovasjonsstrategien «gjøre ting først» og «finne opp» kan også være relevant. Det er med andre ord, tegn på variasjon i strategier basert på antall ansatte.

Funnene viser at det er lederne med flest ansatte som scorer høyest innenfor lederrollen administrator, men avvikene er ganske små. Hypotesens første del om at ledere med flest ansatte vil score høyest på administratorrollen støttes, men variasjonene er ikke vesentlige. Teorien tilsier videre at lederne med færrest ansatte vil score høyest innenfor

entreprenørrollen. Mine funn tilsier ikke det. Også her er det gruppa med over 50 ansatte som scorer høyest, men det er verdt å merke seg til avvikene er små (0,1-0,2), noe som gjør det vanskelig å trekke en konklusjon. Hypotesen om at de med færrest ansatte vil score høyest støttes allikevel ikke og vi kan slå fast at hypotesen bare støttes delvis.

5.2.5 Kommunestørrelse

Variasjoner mellom kommunene kan også knyttes til kommunestørrelse og påvirkning fra omgivelsene, og faller inn under teorier om situasjonsbetinget ledelse og kontingensteori.

Hypotesen fra avsnitt 3.3 tok utgangspunkt i størrelse knyttet til styringsulemper og konsekvensen av dette.

Hypotese 6:

Fordi store organisasjoner har større styringsulemper enn små, vil de mellomstore kommunene ha større behov for kontroll og administrasjon enn de små. Det vil derfor være variasjon i lederkompetansene basert på kommunestørrelse, og de minste kommunene vil score høyest innenfor entreprenørrollen.

Nedenfor er scoren for små og mellomstore kommuner vist og sammenlignet i høyre kolonne. Positive tall angir at de mellomstore kommunene scorer høyest, negative tall det motsatte.

Lederroller PAIE	Lederkompetanser	Innovasjons- strategier	Små	Mellom- store	Avvik
Produsenten	Lede konkurranse	Gjøre ting	3,0	3,0	0
	Motivere de ansatte	fort	3,6	3,7	0,1
	Lede kundeservice	Investere	3,7	3,9	0,2
Administratoren	Lede koordinering	Gjøre ting	3,9	3,7	-0,2
	Lede kontrollsystemer	riktig Forbedre	3,3	3,4	0,1
	Lede tilpasning		4,0	3,8	-0,2
Integratoren	Lede team	Gjøre ting	4,1	4,0	-0,1
	Lede mellommenneskelige forhold	sammen Inkubere	4,3	4,2	-0,1
	Lede utviklingen av andre		3,9	4,0	0,1
Entreprenøren	Lede innovasjon	Gjøre ting	3,8	3,6	-0,2
	Lede fremtiden	først	3,6	3,6	0
	Lede kontinuerlig forbedring	Finne opp	3,9	3,8	-0,1
			<i>N=13</i>	<i>N=28</i>	

Tabell 11. Lederkompetanser fordelt på små og mellomstore kommuner. *N* totalt =41. Skala 1-5 hvor 1= svært uenig, 2=uenig, 3=verken enig eller uenig, 4=enig, 5=svært enig. Avvik på 0,5 eller mer regnes som vesentlig.

For *produsentrollen* er det små avvik med 0 til 0,2 poeng. De mellomstore kommunene har høyest kompetanse, men variasjonen er liten.

Tilsvarende vises liten variasjon for *administratorrollen* med 0,1 til 0,2 poengs avvik. De små kommunene scorer høyest på de to kompetansene «lede koordinering» og «lede tilpasning» og de mellomstore høyest på «lede kontroll».

Også for *integratorrollen* er det små avvik, bare 0,1. De små kommunene scorer høyest på «lede team» og «lede mellommenneskelige forhold» og de mellomstore på «lede utviklingen av andre».

Heller ikke for *entreprenørrollen* er det store variasjoner, fra 0 til 0,2 poeng. De små kommunene scorer høyest på «lede innovasjon» og «lede kontinuerlig forbedring», men likt som de mellomstore på «lede fremtiden».

Som for de andre variablene, scorer lederne høyest på «lede mellommenneskelige forhold» og lavest på «lede konkurranse», men hovedtendensen i funnene er at det er veldig lite variasjoner mellom små og mellomstore kommuner. Det største avviket er 0,2 poeng og både de små og mellomstore kommunene har kompetanser med 4,0 eller mer på tre kompetanser hver.

Med tanke på hvilken innovasjonsstrategi som passer kommunene, er resultatet det samme som tidligere og det er liten variasjon mellom de små og mellomstore kommunene.

Funnene for administratorrollen viser at de små kommunene scorer høyest for to av kompetansene og de mellomstore for en, nemlig «lede kontroll». Dette er ikke veldig tydelige resultater, men vi kan slå fast at hypotesen om at de mellomstore kommunene ville score høyest, ikke støttes. Tilsvarende ser vi veldig små variasjoner i tallene for *entreprenørrollen*, men en svak tendens til at de små kommunene scorer høyest på to av kompetansene. I og med at avvikene er så små er det vanskelig å slå fast at hypotesen støttes, men vi kan si at det er en tendens.

5.2.6 Sammenstilling av hypoteser og funn

I tabellen nedenfor har jeg sammenstilt hypotesene og funnene relatert til disse.

Nr	Hypotese	Resultat
H1	Som følge av mer komplekse og dynamiske omgivelser, må organisasjonene tilpasse seg. Teorier om lederkompetanse tilsier at det er en lederorientering innenfor entreprenørkompetansene som ivaretar dette best. Vi kan derfor anta at lederne scorer høyt	Resultatene viser at scoren ligger lavere enn 4,0 for alle entreprenørkompetansene og er middels, ikke høy som forventet. Hypotesen støttes ikke.

	(> 4,0) på kompetansene innenfor entreprenørrollen.	
H2	Teorien tilsier at kvinner leder på en mer deltagende måte enn menn. Disse kompetansene finnes vi innenfor rollen som integrator. Vi kan dermed anta at kvinner vil score høyere enn menn på integratorrollen.	Det er liten/ingen variasjon mellom menn og kvinners lederkompetanser innenfor integratorrollen. Hypotesen støttes derfor ikke. Tallene viser derimot tendenser til variasjon for lederrollen administrator, ved at kvinner scorer høyere enn menn på alle disse kompetansene. For øvrig viser funnene at forskjellene mellom menn og kvinner er små.
H3	Teori om alder og lederkompetanser er ikke entydig og det er ikke belegg for å slå fast at funnene vil vise en tydelig retning. Det er derfor grunn til å anta at det vil være variasjoner i kompetanser mellom aldersgruppene og at resultatene vil sprike.	Funnene viser, med ett unntak, en tydelig retning: Kompetansen ser ut til å øke med alderen. Variasjonene mellom aldersklassene er hovedsakelig mindre enn 0,5 poeng. Hypotesen støttes bare delvis da det er variasjoner, men samtidig viser variasjonene en ganske entydig retning.
H4	Basert på teori om lederferdigheter, antas lederne med lengst erfaring å score høyere på lederkompetansene enn ledere med kortere erfaring.	Funnene viser en tydelig tendens og variasjoner som til dels er vesentlige. For samtlige kompetanser, unntatt en, øker kompetansen med økt ledererfaring. Hypotesen støttes.

H5	<p>Fordi det er mer krevende å håndtere mange ansatte enn få, vil en leder med mange ansatte måtte kontrollere og administrere i større grad enn en leder med få ansatte. Det vil derfor være variasjon i lederkompetansene basert på antall ansatte, og lederne med færrest ansatte vil score høyest på entreprenørrollen.</p>	<p>Funnene viser at lederne med flest ansatte scorer høyest innenfor lederrollen administrator, men avvikene er ganske små. Hypotesens første del støttes, men variasjonene er ikke vesentlige. Teorien tilsier også at lederne med færrest ansatte vil score høyest innenfor entreprenørrollen. Funnene tilsier ikke det, men avvikene er små (0,1-0,2), og gjør det vanskelig å trekke en konklusjon. Hypotesen om at de med færrest ansatte vil score høyest, støttes ikke.</p>
H6	<p>Fordi store organisasjoner har større styringsulemper enn små, vil de mellomstore kommunene ha større behov for kontroll og administrasjon enn de små. Det vil derfor være variasjon i lederkompetansene basert på kommunestørrelse, og de minste kommunene vil score høyest innenfor entreprenørrollen.</p>	<p>Funnene for administratorrollen viser at de små kommunene scorer høyest for to av kompetansene og de mellomstore for en. Hypotesen om at de mellomstore kommunene ville score høyest, støttes ikke. Det er veldig små variasjoner i tallene for entreprenørrollen, men en svak tendens til at de små kommunene scorer høyest. Avvikene er så små at det er vanskelig å slå fast at hypotesen støttes, men det er en tendens.</p>

Tabell 12. Sammenstilling av hypoteser og funn.

5.3 Er det håp om endring?

Som nevnt i innledningen ønsker jeg også å se på samleindeksene fra kontrollspørsmålene lederne fikk i spørreundersøkelsen. Dette gjør jeg fordi det overrasket meg at lederne ikke scorer høyere på entreprenørrollen gitt alle de utfordringene kommunene står ovenfor, kombinert med teorien som skulle tilsi et annet resultat. Jeg ønsker derfor å se nærmere på hvordan lederne selv mener de utøver sitt lederskap og hvilke kompetanser de mener er viktige, for å få mer klarhet i om det blant lederne er en forståelse av behovet for omstilling.

Undersøkelsen er tredelt og lederne har svart både på hvordan de handler i dag, hvordan de vurderer sin egen utøvelse av ferdigheter og hvor viktige de mener lederkompetansene er. Det kan gi en indikator på hvor konsistente lederne er i sitt lederskap og om organisasjonen er i takt med hva lederne vurderer som viktig. En for stor differanse mellom de ulike samleindeksene kan indikere at noe må gjøres for å bringe organisasjonen i en ny retning.

På undersøkelsens 60 første spørsmål blir lederne bedt om å vurdere ulike påstander om hvordan de tenker og handler i en gitt situasjon. Svarene fordeles på de 12 lederkompetansene. Jeg har kalt disse samleindeksene for «handlinger». De neste 12 spørsmålene handler om lederferdigheter og lederne skal vurdere hvordan de mener de presterer i forhold til disse. Dette har jeg kalt «utøvelse». De 12 siste spørsmålene handler om hvor viktige lederne vurderer ferdighetene/kompetansene til å være. Vurderingen gjøres opp imot egen lederjobb og organisasjonen han/hun leder. Disse svarene har jeg kalt «viktighet».

5.3.1 Samlet resultat for kommunene

Jeg har først sammenlignet «handlinger» og «utøvelse», deretter «utøvelse» og «viktighet» og til slutt, «handlinger» og «viktighet». Avvikene er vist i tabellen nedenfor. Positive verdier indikerer at scoren er høyest i venstre kolonne av de to som sammenlignes, negative verdier det motsatte. Merk at scoren i de tre kolonnene har ulik betydning, se tabellteksten.

PAIE	Lederkompetanser	Handlinger	Avvik H - U	Utøvelse	Avvik U - V	Viktighet	Avvik H - V
Produsenten	Lede konkurranse	3,0	0,4	2,6	0	2,6	0,4
	Motivere de ansatte	3,7	-0,2	3,9	-0,1	4,0	-0,3
	Lede kundeservice	3,8	0,3	3,5	0,5	3,9	0,8
Administratoren	Lede koordinering	3,9	0,5	3,4	-0,4	3,8	0,1
	Lede kontrollsystemer	3,4	0,6	2,8	-0,2	3,0	0,4
	Lede tilpasning	3,8	0,4	3,4	-0,6	4,0	-0,2
Integratoren	Lede team	4,1	0,4	3,7	-0,6	4,3	-0,2
	Lede mellommenneskelige forhold	4,2	0,1	4,1	-0,3	4,4	-0,2
	Lede utviklingen av andre	3,9	0,3	3,6	-0,4	4,0	-0,1
Entreprenøren	Lede innovasjon	3,7	0,2	3,5	-0,5	4,0	-0,3
	Lede fremtiden	3,6	0,2	3,4	-0,6	4,0	-0,4
	Lede kontinuerlig forbedring	3,9	0,2	3,7	-0,3	4,0	-0,1

Tabell 13. Konsistens i ledelse for alle kommunene samlet. N=41.

Handlinger: Skala 1-5 hvor 1= svært uenig, 2=uenig, 3=verken enig eller uenig, 4=enig, 5=svært enig.

Utøvelse: Skala 1-5 hvor 1=dårlig, 2=tilstrekkelig, 3=gjennomsnittlig, 4=svært bra, 5=fremragende.

Viktighet: Skala 1-5 hvor 1=svært uviktig, 2=uviktig, 3=verken viktig eller uviktig, 4=viktig, 5=svært viktig.
Avvik på 0,5 eller mer regnes som vesentlig.

Scoren i de to første kolonnene bør være relativt like. Disse beskriver tross alt hvordan lederne handler og hvordan de vurderer at de utøver sin ledelse / presterer sine lederferdigheter. Allikevel finner vi noen avvik her. Med ett unntak – «motivere de ansatte» hvor scoren for utøvelse ligger 0,2 poeng over handlinger – ligger samtlige verdier for hvordan lederne vurderer at de utøver kompetansene, lavere enn det de har svart på påstandene om sitt handlingsmønster som ledere. De største avvikene mellom handlinger og utøvelse finner vi innenfor lederrollen «administrator» hvor avviket på de tre lederkompetansene «lede koordinering, kontrollsystemer og tilpasning» er h.h.v. 0,5, 0,6 og 0,4 poeng. Også for «lede konkurranse» og «lede team» er avvikene 0,4 poeng. De øvrige avvikene er 0,1-0,3 og dermed ganske små. Det er ikke enkelt å forklare hvorfor lederne mener de utøver ferdighetene i mindre grad enn de faktisk gjør, og det ligger utenfor denne

oppgaven å gå inn i dypere, psykologiske forklaringer rundt dette, men vi kan i alle fall slå fast at de ikke overvurderer sin egen innsats som ledere. Dette ser jeg nærmere på i kapittel 7.

Ved sammenligning av kolonnene «utøvelse» og «viktighet» dukker det også opp interessante avvik. På samtlige kompetanser unntatt to, svarer lederne at de vurderer at viktigheten er høyere enn utøvelsen. Det er vesentlige avvik på fire kompetanser: «lede tilpasning» (0,6), «lede team» (0,6), «lede innovasjon» (0,5) og «lede fremtiden» (0,6). De andre avvikene ligger fra 0,2 til 0,4. For «lede konkurranse» vurderer lederne at utøvelse og viktighet er lik med 2,6, altså veldig lavt.

Til slutt har jeg sammenlignet «handlinger» og «viktighet». Her er avvikene mer varierte. Vi ser at for kompetansene «lede konkurranse, koordinering og kontroll» ligger scoren for handlinger høyere enn for viktighet. Avviket er størst for «lede konkurranse» med 0,4. For de øvrige kompetansene vurderer lederne viktighet høyere enn handlinger. Her er avvikene mindre, fra 0,1 til 0,4. De kompetansene lederne i størst grad vurderer som viktigere enn handlinger er «motivere de ansatte» (0,3), «lede innovasjon» (0,3) og «lede fremtiden» (0,4). Oppsummert mener lederne at åtte av de tolv kompetansene er viktige, det vil si at de scorer 4,0 eller mer. Merk at ledernes vurdering av entreprenørrollen (4,0), målt som gjennomsnittlige verdier, fremdeles ligger på en andreplass etter integratørrollen (4,2). Begge disse har styrket seg litt, mens både produsentrollen (3,2) og administratorrollen (3,6) har fått lavere, gjennomsnittlig score vurdert ut ifra viktighet.

5.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gått igjennom resultatene fra spørreundersøkelsen. Jeg har først sett på lederkompetansene knyttet til problemstillingens første del og deretter på de uavhengige variablene knyttet til problemstillingens andre del om variasjoner. Jeg har også besvart om hypotesene støttes eller ikke. Til slutt har jeg vurdert konsistensen i lederskapet. I neste kapittel besvarer jeg problemstillingen og drøfter hva funnene kan bety for kommunene i deres behov for omstilling.

6.0 Drøfting av problemstilling

Mitt utgangspunkt for å se nærmere på lederkompetanser i kommunene har vært todelt.

Generelt har jeg ønsket å forske på lederes kompetanse knyttet opp mot deres evne til å omstille seg. Spesielt har jeg ønsket å se på dette i kommuner som har særlige utfordringer og som derfor bør være ekstra motiverte for endring. I dette kapitlet drøfter jeg problemstillingens to deler og hva funnene kan bety for kommunenes omstillingsevne.

6.1 Lederkompetanser

Problemstillingens første del lyder:

- **Hvilken lederkompetanse finnes i fire kommuner øst i Agder i dag?**

I tabell 5, s. 58, er samleindeksene for de tolv kompetansene vist. Dersom man beregner gjennomsnittsverdien for kompetansene innenfor hver lederrolle, får vi denne rekkefølgen: Integratoren (4,01), entreprenøren (3,73), administratoren (3,70) og produsenten (3,50).

Resultatene i avsnitt 5.1 viste, kanskje ikke overraskende, at lederne har sin høyeste kompetanse innenfor lederrollen *integrator*. I det ligger et fokus på medarbeiderne, de menneskelige ressursene, i kommunen. Cameron & Quinn (2013) viser at dette er ledere som tar godt vare på sine medarbeidere, følger dem opp og myndiggjør dem. Lederen lytter og kommuniserer godt med de ansatte, får dem til å føle seg trygge og gir ros. Teamarbeid står høyt i fokus. Lederen styrer klokt med kjøreregler, roller og faste rammer, og legger til rette for god kommunikasjon i teamet. Når vi vet at kommunenes største ressurs er de ansatte og at de utgjør en svært stor del av driftsbudsjettet i form av lønnskostnader, er det ikke så merkelig at lederne har dette fokuset. For at kommunene skal yte gode tjenester til innbyggerne, må de ansatte trives og gjøre en god jobb. Det er derfor viktig at lederne har høy kompetanse som integratorer. Allikevel er det grunn til å minne om hva Adizes (1995) skriver om integratorene. Han advarer mot ledere som blir integratorer i for stor grad fordi de ikke produserer, administrerer eller skaper noe. Han viser også til at integratoren kan bli for navlebeskuende og bare fokusere på det interne. Tilpasninger til endringer vil være vanskelig for integratorene, mener Adizes. Dette er et stort tankekors i dagens raskt omskiftelige samfunn. Betyr det at det er problematisk i form av liten omstillingsevne, at kommunene har sin største kompetanse her? Whetten & Cameron (1993) viser på den annen side til to studier utført i USA på midten av 1980-tallet som omhandlet manufakturbransjen og bankvesenet.

Her viste det seg at god ledelse av de ansatte var avgjørende for lønnsomhet og vellykkethet. At lederne i kommunen har høyest kompetanse innenfor integratorrollen, trenger derfor ikke være negativt, kanskje tvert imot.

Som nummer to på lederkompetansene, med margin på 0,03 poeng til administratorrollen, ligger lederrollen *entreprenør*. En *entreprenør* er ofte en visjoner person som tør å ta sjanser og sette i gang nye ting. En slik leder fremmer og åpner for kreativitet hos sine ansatte og lar dem prøve og feile. Lederen legger strategier for fremtiden og hører på eksterne krefter i tillegg til de interne. Også de mindre revolusjonære endringene fremmes av en slik leder og de ansatte oppfordres til å være tilpasningsdyktige (Cameron & Quinn, 2013). Vi ser av funnene at samleindeksene ligger fra middels til øvre del av middels. Lavest scorer de på «lede fremtiden» med 3,6. De scorer også bare 3,7 på «lede innovasjon». I kapittel 2 viste jeg til en del faktorer som forteller at de fire kommunene har til dels store utfordringer. Da er det naturlig å tro at kommunene prøver å tenke nytt, finne nye og bedre måter å samarbeide på, jobbe mer utadrettet mot innbyggerne, det private og de frivillige. På tross av dette er det lite som tyder på at denne typen lederkompetanser preger kommunene i stor grad. Teigen har gjennomført en spørreundersøkelse om innovasjon i 224 norske kommuner. Svarene viser at kommunene hovedsakelig innoverer for å gi bedre «kvalitet, effektivitet og brukertilfredshet». Undersøkelsen viser at kommuner innoverer ganske mye, også sett i forhold til private bedrifter (Teigen, 2013, s. 38). I min undersøkelse har jeg ikke spurt lederne spesifikt om innovasjon, men det er interessant å se at de bare scorer middels på *entreprenørkompetansene* som bl.a. innebærer innovasjon.

Kommuner er fremdeles byråkratier som styres etter lover og regler, men mye har endret seg jfr. den historiske gjennomgangen i avsnitt 3.1. Oppsummert ligger *administratorrollen* som nummer tre, men så jevnt med *entreprenørrollen* at de nesten kan sidestilles, og kompetansene innenfor denne rollen ligger på middels. Det er «lede kontrollsystemer» som ligger lavest med 3,4. Denne kompetansen knytter seg mest direkte til det mange forbinder med byråkratiet, nemlig hierarkiske strukturer, kontroll, prosedyrer, systematikk osv. Men, som for produsentrollen nedenfor, er det noen nyanser. På de to andre kompetansene «lede tilpasning» og «lede koordinering», er scorene i øvre del av middels. Adizes (1995) skriver at alle organisasjoner må ha en administrator for å fungere godt, men at det ikke er det samme som en leder. Han understreker også at forandring er en trussel mot effektiv kontroll. Det betyr at

dersom ledernes kompetanse i for stor grad blir innenfor denne rollen, vil de ha vanskelig for å endre seg. Funnene mine viser at det ikke er her den høyeste kompetansen ligger.

Den konkurrerende verdien til integratoren er *produsenten*. Adizes (1995) hevder at ledere som er gode innenfor ett område, sjelden er gode på det motsatte. Dette stemmer til dels med mine funn fordi lederne har lavest kompetanse innenfor lederrollen produsent og høyest innenfor integratorrollen. Bildet må imidlertid nyanseres litt da særlig kompetansen «lede konkurranse» trekker den samlede indeksen for produsentrollen ned med en score på 3,0. Dette er en kompetanse som nok virker fremmed for kommunale ledere. Det er generelt lite konkurranseutsatte tjenester i disse kommunene, og derfor naturlig med et mindre fokus på pågåenhet overfor kunder og fjerning av enheter som yter for dårlig. På den annen side burde kommunene bli flinkere til å svare raskt og evaluere seg selv for å forbedre tjenestene. På de to andre kompetansene innenfor samme lederrolle, «motivere de ansatte» og «lede kundeservice», scorer lederne 3,7 og 3,8. Samleindeksene ligger derfor i øverste sjikt av middels, men altså ikke høyt. Dette er kompetanser som føles mer naturlig i en kommune. Det er viktig å motivere de ansatte uavhengig av om det gjøres for å være bedre enn konkurrentene eller for å få dem til å gjøre en god jobb, og god kundeservice er viktig overfor innbyggerne som er mottakere av tjenestene. Produsentrollen ligger nær opp til tankegangen rundt New Public Management. En av kritikkene mot NPM har nettopp vært hvor mye ressurser man skal bruke på måling av resultater og om ikke dette kan påvirke hvilke tjenester kommunen fokuserer på (Bugge & Skålholt, 2013). Det er derfor ikke gitt at de kommunale lederne har høy kompetanse innenfor produsentrollen. Cameron & Quinn (2014) fremhever at gode ledere ofte har motstridende kompetanser. Dette ser ikke helt ut til å være tilfelle i de undersøkte kommunene, selv om bildet er litt nyansert.

Som vi så i avsnitt 5.1.1. scorer lederne i de fire kommunene generelt middels på kompetansene. De scorer over 4,0 på bare to av dem - «lede team» og «lede mellommenneskelige forhold», som begge ligger innenfor integratorrollen. Innenfor denne rollen beskriver DeGraff & Quinn (2007) at innovasjon foregår langsamt og via de ansatte. Lederen har fokus på å myndiggjøre sine ansatte og skape trygge rammer for at de skal tørre å innovere. Innovasjon vil innenfor denne rollen, skje som en langsom utvikling, men hvordan rimer det med skiftende og komplekse omgivelser? Kommunene vil selvfølgelig måtte forholde seg til lover og regler til enhver tid, det ligger i sakens natur. Omgivelsene er dermed

kanskje mindre skiftende enn for private bedrifter. Det er dessuten behov for integratorer i kommunene, men kan kommunene fortsette å ha såpass lav kompetanse innenfor entreprenørrollen?

Whetten & Cameron (1993) har vist at det er avgjørende at effektive ledere mestrer paradoksale lederkompetanser. F.eks. må de både kunne være fleksible og kreative samtidig som de er rasjonelle og utfører kontroll. Dette går da også fram av rammeverket CVF. Når kommunenes ledere scorer høyest på integratorrollen og lavest på produsentrollen, tyder det på at lederne nettopp ikke behersker det paradoksale lederskapet for denne delen av kompetansene. Oversatt til innovasjonsstrategier vil det si at kommunene innoverer langsomt og utviklende framfor raskt og ved å investere. Dette er funn som kan tilsi at det er behov for økt kompetanse også innenfor produsentrollen i kommunene. For entreprenør- og administratorrollen scorer lederne ganske likt, noe som viser mer jevnbyrdige kompetanser. Selv om disse kompetansene ikke har spesielt høy score, så behersker lederne til en viss grad begge deler på tross av at de er motstridende.

Bugge & Skålholt (2013, s. 61) foretok en undersøkelse blant kommuner, fylkeskommuner og offentlige etater og spurte bl.a. om hvilke drivkrefter som er viktige for innovasjon av produkter og tjenester. Resultatene viste at ledelsen ble ansett som aller viktigst (84%), deretter de ansatte (55%) og på en tredjeplass, pålagte budsjettendringer (42%). Innbyggere/publikum kom på en fjerdeplass (40%). Dette tilsier at det faktisk betyr noe at lederne i kommunene har fokus på innovasjon, da det er en forventning om at lederne er viktige drivere for denne typen arbeid.

Det at lederne scorer høyere på en intern orientering (3,9) enn en ekstern (3,5), tyder også på at kommunene ikke helt har tatt innover seg andre måter å jobbe på enn de tradisjonelle. Som vi så i avsnitt 3.2.1 så er intern og ekstern, motsatser til hverandre og er indekser for i hvor stor grad lederne jobber med «internt fokus og integrering» og «eksternt fokus og differensiering». Cameron et.al (2014) er tydelige på at verdier kan skapes på forskjellige måter i ulike typer organisasjoner, bl.a. at noen gjør dette gjennom stor grad av stabilitet mens andre gjør det gjennom innovasjon. Ledernes kompetanser viser en klar orientering mot det interne. Riktignok scorer de 3,9 også på fleksibilitet, men de har til gjengjeld samme score for kontroll. I kapittel to ga jeg en oversikt over hvor mange samarbeidskonstellasjoner

kommunene deltok i. Det kan virke som at dette gir seg lite utslag i indeksene for hvilken orientering lederne har. Man skulle tro at de jobbet utadrettet/eksternt som en følge av alle disse samarbeidene, men funnene tyder ikke på det.

Konklusjonen i avsnitt 5.1.1 var at hypotese 1 ikke støttes. Hypotesen tok utgangspunkt i kontingensteori og Mintzbergs fire dimensjoner om at kommunene ved mer dynamiske og komplekse omgivelser vil måtte tilpasse seg ved å bli mer desentraliserte og organiske (Pikkala, 2000, s. 214-219). Den lederkompetansen som anses best egnet for å ivareta dette er entreprenøren, men som vi har sett, så har ikke lederne utpreget høy kompetanse her. Det er først og fremst integratørrollen som utpeker seg og ifølge DeGraff & Quinn (2007), vil innovasjon foregå gjennom at medarbeiderne føler seg trygge og tør å innovere. Det vil også skje langsomt. Men har kommunene tid til å la innovasjon skje langsomt? Er ikke samfunnet rundt oss i såpass stor og rask endring at også de kommunale lederne må være entreprenører? KMD (2019a) mener jo at det er *«nødvendig med kontinuerlig nytenkning, utvikling og innovasjon i kommunesektoren»*.

6.1.1 Konklusjon lederkompetanser

Konklusjonen på problemstillingens første del er at kommunene mangler tilstrekkelig entreprenørkompetanse til den omstillingen som faktisk må til framover. Kommunenes ledere ser heller ikke ut til å være eksternt rettede i stor nok grad til å utnytte fordelene med nettverksjobbing og samarbeidet med private og det frivillige. Det er positivt at kommunene har god kompetanse som integratører og at de gjennom det har ansatte som tør å innovere, men det er ikke sikkert at det er tilstrekkelig i dagens turbulente samfunn og med de levekårsutfordringene kommunene står midt oppi. Min vurdering av funnene er at det fremdeles virker som at kommunene er for internt fokuserte.

6.2 Variasjoner

Problemstillingens andre del lyder:

- **Er det variasjoner?**

De uavhengige variablene jeg har sett på er kjønn, alder, ledererfaring, antall ansatte og kommunestørrelse.

Kjønn

Hypotesen var at kvinner ville score høyere på integratorrollen enn menn. Den viste seg ikke å slå til. Det er liten eller ingen, variasjon mellom kjønnene på disse kompetansene, noe som er interessant. Mine funn gir ikke grunnlag for å hevde at kvinner er mer lyttende, støttende, oppmuntrende eller motiverende enn menn (Strand, 2007). Kanskje kan det tyde på at Jacobsen & Thorsvik (2016) har et poeng når de hevder at det først og fremst er våre forventninger om ulikheter mellom kjønn som former våre oppfatninger.

Det funnene derimot viser, er at det er variasjon mellom menn og kvinner innenfor administratorrollen. Kvinnene viser seg å ha noe høyere kompetanse innenfor denne lederrollen som innebærer «lede tilpasning, koordinering og kontroll». Førstnevnte vil ifølge Cameron & Quinn, si å hjelpe den ansatte med å finne sin plassering og rolle i organisasjonen ved å bli kjent med kulturen. Lederen trekker den ansatte inn i en helhet. «Lede kontrollsystemer» betyr at leder påser at kontrollsystemer, prosedyrer og målinger er på plass og brukes. Systematikk og rutiner er andre stikkord. Lederen er krevende overfor sine ansatte. «Lede koordinering» vil bl.a. si å lede gjennom informasjon, etablerer tette samarbeidsforhold, avholder møter og være fysisk synlig i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013). At kvinner scorer høyere enn menn innenfor denne rollen er noe overraskende. Disse lederkompetansene er på den ene siden preget av omsorg, på den andre siden av rasjonalitet. Jeg har ikke funnet noen holdepunkter i teorien som støtter dette funnet.

Alder

For alder viste hypotesen seg å stemme med hensyn til at det er variasjoner i kompetansen mellom aldersgruppene. Det som ikke stemte var at resultatene ville sprike og ha en utydelig retning. Tvert imot viser mine tall en helt tydelig tendens til at kompetansen øker med alderen. Forskning viser at det for relasjonskompetanse og evne til innovasjon og risikotaking, er gjort funn som tilsier at eldre arbeidstakere både gjør det bedre og dårligere enn yngre (DeRue et.al i Walter & Scheibe, 2013). Det er kanskje minst overraskende at relasjonskompetansen øker med alderen. Dette er tross alt egenskaper det tar tid å lære og økt alder kan henge sammen med økt erfaring. Noe mer overraskende vil jeg si det er at kompetansen til innovasjon ser ut til å øke med alderen. En forklaring kan kanskje være at lederen med alderen føler seg tryggere i sin rolle og derfor også tør å ta større sjanser og risiko. For entreprenørkompetansene viser funnene at de yngste lederne er de minst fremtidsrettede og innovative. Dette kan i hvert fall sies å være i strid med den generelle

oppfatningen vi har om at yngre krefter også er mer innovative. Her går derfor mine funn i motsatt retning av hva hovedvekten innenfor forskning sier.

Ledererfaring

For denne variabelen viser funnene at kompetansene øker med økt ledererfaring. Det er til dels en vesentlig variasjon fra lederne med kortest erfaring til de med lengst. Mønsteret med stigende gjentar seg for samtlige kompetanser unntatt en, «lede koordinering». Mine funn støtter altså opp om teorien fra Mumford et.al som sier at ledererfaring, på gitte vilkår, medfører økt kompetanse som leder. Dette hevdet også Katz allerede på 1950-tallet (Northouse, 2016). Begge mente at ledelse var en ferdighet som kunne læres. Også Whetten & Cameron (1993) hevder at lederkompetanser kan læres og at man kan øve seg til å bli bedre.

Av respondentene er det færrest ledere med lang erfaring. 8 av respondentene har 21-31 års ledererfaring. De to andre gruppene har 17 og 16 respondenter. Dette kan indikere at kommunene bør prøve å beholde erfarne ledere, evt. søke etter nye med lang ledererfaring, for å beholde høy kompetanse i organisasjonen. Det er heller ingenting som tilsier at entreprenørkompetansene går ned med lang erfaring, tvert imot. I følge Denhardt et.al. (2016) er f.eks. evne til kreativitet og derigjennom økt evne til innovasjon, også en ferdighet som kan læres.

Antall ansatte

Funnene viser at det er lederne med flest ansatte som scorer høyest innenfor lederrollen administrator, men avvikene er ganske små. Hypotesens første del om at ledere med flest ansatte vil score høyest på administratorrollen støttes, men variasjonene er ikke vesentlige. Med økt antall ansatte, hevder Jacobsen & Thorsvik (2014) at kompleksiteten vil øke. Flere ansatte krever mer spesialisering, økt formalisering og et større behov for regler og rutiner. Lederen må delegere mer fordi kontrollspennet blir for stort for en person. Det er litt overraskende at ikke avvikene er større mellom ledere med få ansatte og de med mange, men en forklaring kan kanskje være at de lederne som har mange ansatte samtidig har avdelingsledere under seg og dermed slipper å forholde seg til f.eks. 250 ansatte.

Teorien tilsier også at lederne med færrest ansatte vil score høyest innenfor entreprenørrollen. Funnene viser imidlertid at det er lederne med flest ansatte som scorer høyest også for disse

kompetansene, men merk at avvikene er små (0,1-0,2), noe som gjør det vanskelig å trekke en konklusjon. Hypotesen om at de med færrest ansatte vil score høyest på entreprenørkompetansene støttes uansett ikke. Hva dette skyldes er ikke enkelt å forklare. Det kan tenkes å ha noe av samme forklaring som ovenfor, nemlig at de lederne som har mange ansatte også har avdelingsledere og stort sett forholder seg til dem. Noen av lederne som har flest ansatte er også høyt i hierarkiet og kan ha større frihet til å innovere uten at andre hindrer dem i det.

Kommunestørrelse

Funnene for administratorrollen viser at de små kommunene scorer høyest for to av kompetansene og de mellomstore for en, nemlig «lede kontroll». Dette er ikke veldig tydelige resultater, men vi kan slå fast at hypotesen om at de mellomstore kommunene ville score høyest, ikke støttes. Baldersheim et. al. (2013) og Jacobsen & Thorsvik (2016) trekker fram at store kommuner vil ha et behov for mer kontroll og styring p.g.a. sin størrelse. De undersøkte kommunene skiller omtrent 4000 innbyggere og de mellomstore kommunene er tross alt ikke større enn i underkant av 7000 innbyggere. Kanskje er forskjellen i størrelse mellom disse kommunene for liten til at det gjør utslag for administratorrollen. Det kan også tenkes at de to mellomstore kommunene er for små til at det gjør utslag i form av et stort behov for styring og kontroll. Og kanskje kan det faktum at kommunene deltar i mange samarbeid, bidra til å utjevne eventuelle forskjeller, noe også Baldersheim et.al. trekker frem. Ulikhetene mellom kommunene er uansett veldig små (0,1-0,2), noe som må betegnes som at de nesten scorer likt. Mine funn samsvarer til dels med funnene i en annen masteroppgave fra Universitetet i Agder (Grunni & Nordskog, 2014). De undersøkte organisasjonskultur på Sørlandet, fordelt på små, mellomstore og store kommuner. De fant at de små og mellomstore kommunene hadde lik score innenfor hierarkikulturen, det vil si kulturen som tilsvarer administratorrollen. De fant også at store kommuner scoret lavest på denne kulturen og deres hypotese om det motsatte, ble derfor avkreftet. Selv om jeg ikke har undersøkt organisasjonskultur, er det parallellt her.

Tilsvarende viser mine funn veldig små variasjoner (0-0,2) i tallene for entreprenørrollen, men det er en svak tendens til at de små kommunene scorer høyest. I og med at avvikene er så små er det vanskelig å slå fast at hypotesen støttes, men vi kan si at det er en tendens til at de små kommunene har høyere kompetanse innenfor denne. I så fall støttes teorien om at entreprenørkompetansene, som er motsatsen til administratorkompetansene, er høyere hos

små kommuner. I en masteroppgave fra Universitetet i Agder i 2018 (Dragsund & Kosmo), ble det undersøkt hva som kjennetegner kommuner som scorer høyt på skapekultur. Hypotesen om at de små kommunene ville score høyere enn de store, ble bekreftet selv om det var noen unntak blant kommunene. Igjen er ikke organisasjonskultur helt det samme som lederkompetanser innenfor entreprenørrollen, men det kan gi en indikasjon om at teorien støttes da disse kulturene er en del av det teoretiske rammeverket, se fig. 5, s. 21.

6.2.1 Konklusjon variasjoner

Konklusjonen på problemstillingens andre del er at det er variasjoner i lederkompetansene basert på de ulike variablene. Hypotesene viser imidlertid at ikke alle variasjonene er som forventet. Det er særlig interessant å se at det er lite kjønnsforskjeller, at kompetansene øker med alderen og at antall ansatte og kommunestørrelse ikke nødvendigvis påvirker lederkompetansene i stor grad. For den siste variabelen, ledererfaring, støttes derimot hypotesen og viser at økt erfaring gir økt kompetanse.

7.0 Anbefalinger og konklusjon

I dette siste kapittelet drøfter jeg resultatene fra avsnitt 5.3 hvor jeg så på lederskapets konsistens mellom handlinger, utøvelse og viktighet. Jeg gir også noen anbefalinger til kommunenes ledere basert på funnene, og konkluderer.

I avsnitt 5.3.1 så vi at det var avvik mellom ledernes handlinger og hvordan de vurderer at de utøver dem. Scoren var lavest for utøvelse. Hva kan det skyldes at lederne vurderer sin egen utøvelse såpass mye lavere enn de faktisk handler? Har de liten tro på seg selv? Er det Sørlandets beskjedenhetskultur som slår inn? Aller mest går scoren ned innenfor administratorrollen, men også for «lede konkurranse» og «lede team». Når lederne så besvarer hvor viktige de mener kompetansene er, går de fleste scorene opp fra hvordan de mener de utøver dem. For mange av kompetansene mener dermed lederne at de utøver dem i liten grad, men de synes de er viktige. Det er også avvik mellom ledernes handlinger og viktighet ved at scoren for hvor viktige kompetansene oppfattes å være, stort sett er høyere. Hva er det som stopper lederne fra å utøve kompetansene i større grad? Betyr funnene at de ikke får nok muligheter til å utøve kompetansene sine i organisasjonen? Kan det være andre hindringer som f.eks. lover og regler? Kan de føle at de mangler kompetanse? Er det mangel på tid og stresset med å løse driftsoppgavene? Eller mangler det tekniske løsninger for å utøve kompetansene? Vi ser f.eks. at det er et vesentlig avvik mellom utøvelse og viktighet og mellom handlinger og viktighet, for «lede innovasjon» og «lede fremtiden». Dette tyder på at lederne mener disse kompetansene er relativt viktige, men deres handlinger eller oppfatning av utøvelse, samsvarer ikke med denne oppfattelsen.

Lederne mener at administratorrollen er mindre viktig enn handlingene tilsier. Kombinert med et noe økt fokus på entreprenørrollen, kan det kanskje tyde på at lederne ønsker en dreining fra administrator til entreprenør. Det er entreprenør og integrator som styrker seg når vi sammenligner handlinger mot viktighet, mens produsent og administrator avtar. Dette samsvarer med rammeverket CVF hvor disse kompetansene er motstridende. Når den ene styrker seg, kan det gå ut over den andre. Adizes hevder at det ofte er tilfellet.

Hye & Øgård (2017) har gjennomført en undersøkelse av hvilke problemer norske mellomledere i 64 kommuner møter og hvordan de håndterer dem. I artikkelen beskriver de at kommunens omgivelser er turbulente og at mellomlederne opplever et krysspress med krav. Det forventes at de på den ene siden skjøtter den daglige driften samtidig som de skal

inspirere, delegere, være visjonære risikotakere og løse problemer (s. 207). Mange av disse problemene betegnes at på til som «wicked problems» fordi mange av dem er kompliserte og løsningene kan være ukjente. På spørsmål om de hadde møtt problemer og hvordan de hadde løst disse, svarte lederne at de hovedsakelig gikk for løsninger som var gode nok framfor å løse problemene på nye måter. Hye & Øgård hevder at det ikke vil være tilstrekkelig å løse problemer «godt nok» hvis det offentlige sektor egentlig trenger, er nye typer løsninger. Dette synet ser også ut til å støttes av mine funn. Scoren for ledernes handlinger er for det første ikke veldig høye, for det andre har ikke lederne noen tro på at de utøver dem i stor grad, og for det tredje viser ikke oversikten over viktighet noen store endringer holdt opp imot den kompetansen de allerede har. Det er fortsatt integratørrollen som vurderes som viktigst, mens entreprenørrollen gis en score på 4,0. Jeg er i tvil om dette er tilstrekkelig for nødvendig omstilling framover og til å løse kommunenes kompliserte problemstillinger og utfordringer. Samtidig er det noe forskyvning mot mer kompetanse innen entreprenørrollen ved vurdering av viktighet og det gir et lite håp om at endringer er mulig.

«Innovasjon blir avgjørende for å opprettholde høy kvalitet på offentlige tjenester i møtet med demografiske endringer, press på offentlige velferdstjenester og skjerpede forventninger fra bevisste og kompetente brukere.» Dette uttaler Bugge & Skålholt (2013, s. 53). De viser til at det offentlige har stort potensiale for å drive innovasjon i form av høyt utdannede ansatte, at de disponerer store ressurser på vegne av fellesskapet og har stor påvirkningsmulighet gjennom innkjøp, noe som i tillegg kan fremme innovasjon i det private næringslivet. Utnytter kommunene øst i Agder disse mulighetene? Har lederne tatt innover seg betydningen av hvor viktig innovasjon i form av nettopp nye løsninger, og å lede fremtiden er? Funnene bekrefter for så vidt at lederne mener at entreprenørkompetansene er viktige, men en score på 4,0 er ikke veldig høyt når maks score er 5,0.

I følge DeGraff & Quinn (2007) må organisasjonen bestemme seg for hvordan den ønsker å fremstå og hva den ønsker å oppnå, for å finne den best egnede måten å jobbe med innovasjon på. Innenfor alle lederrollene drives det innovasjon, men av ulik type. Kommunene skal løse mange ulike oppgaver, noe som vil kreve ulike innovasjonsstrategier. For deler av kommunen kan en strategi med raske endringer og investeringer være nødvendig. Kommunen må satse dersom endringer skal skje. Digitalisering kan være et eksempel på det. For at innbyggerne skal få en enklere hverdag, må kommunen investere i ulike støttesystemer, og det må gjøres relativt raskt fordi den digitale hverdagen ellers i samfunnet har endret seg svært mye i løpet

av kort tid. For andre deler av kommunen kan de ansatte og innovasjon gjennom dem, være riktig å satse på. Det er lite sannsynlig at bare én strategi egner seg for en hel kommune med mange ansatte.

Bugge & Skålholt hevder at innovasjon i tradisjonell offentlig sektor som regel har skjedd ovenfra og ned som reformer eller lovendringer, f.eks. røykeloven og NAV-reformen. Toppstyrte reformer begrenser kommunenes mulighet for kontinuerlig å fokusere på innovasjon. Fokus på å opprettholde korrekt saksbehandling, hemmer også mer innovativ eksperimentering og søken etter stadig bedre løsninger (Bugge & Skålholt (2013)). Kommunene scorer gjennomsnittlig nesten helt likt på administratorrollen (3,7) og entreprenørrollen (3,73). Vi kan derfor si at de vektlegger disse kompetansene omtrent like mye. Dette viser trolig at kommunene fremdeles er preget av tradisjonell forvaltning, men at de kanskje er i en bevegelse i retning av større grad av innovasjon. Som vist ovenfor er det imidlertid et gap mellom ledernes handlinger og hvordan de mener de utøver kompetansene til hvor viktige de mener de er. Dette tyder på at det er faktorer som hindrer lederne i å innovere i større grad enn de gjør.

7.1 Anbefalinger

Innovasjon kan vanskelig vedtas. Både Tvedestrand og Risørs kommuneplaner har et ganske stort fokus på endring og kompetanse blant lederne, men det holder dessverre ikke at det står i en plan. Et annet eksempel er at det har vært snakket om digitalisering av plan- og byggesaksbehandling innenfor min egen enhet i snart 20 år. Endringer har definitivt skjedd, men skrittvis og langsomt. Dette er en innovasjonsstrategi som klart hører til innenfor administratorrollen. Hindringer som gjør at dette arbeidet går langsomt er bl.a. manglende programvare og integrasjon mellom programmer. Disse koster penger, det må investeres, men uten en forståelse for at det er viktig og hvorfor det er viktig, skjer det lite. Tilbake står både innbyggere og ansatte med en frustrasjon over at det går uendelig langsomt og at tjenestene er dårligere enn de hadde trengt å være. Hennestad & Revangs (2017, s. 17) syn på dette, støtter min vurdering. De hevder at det ofte er vanskelig å se alle de endringsprosessene det snakkes om gjennomført i praksis. Prosessene kommer ofte i etterkant i form av kulturdugnader og mye blir liggende igjen i seminar- og møterom.

Mine funn viser at entreprenørkompetansen i kommunene er middels og at de heller ikke vurderes som veldig viktig. Hvorfor er det sånn? Det snakkes om behovet for innovasjon, men

funnene tyder på at det ikke er et veldig stort fokus på entreprenørkompetansene. Videre forskning kunne derfor vært å foreta kvalitative intervjuer av ledere for å finne ut hva det er som hindrer dem i å innovere når de tross alt mener det er viktigere enn det handlingene deres tilsier i dag.

Basert på min kartlegging av lederne i fire kommuner øst i Agder, har jeg gjort funn som legger basis for noen anbefalinger til kommunenes ledere i deres videre arbeid med omstilling:

1. Forståelsen av behovet for endring, hvor hovedmålet er å skape bedre tjenester for innbyggerne, må økes.
2. Det må utarbeides helhetlige innovasjonsstrategier som gir retning for hvordan kommunene ønsker å utvikle seg framover.
3. Strategiene må være varierte for å treffe ulike sektorer.
4. Lederne trenger økt kompetanse innenfor endringsledelse.
5. Det må skapes felles erfaringsarenaer mellom kommuner og mellom kommuner, private, frivillige og forskningsinstitusjoner.

De ulike punktene trenger noe utdyping. 1) Kommunene er til for innbyggerne og deres hverdag har endret seg i større grad de siste tiårene enn kommunene har klart å fange opp. Når man jobber i en kommune, er det lett å glemme hvordan verden ser ut utenfor og for mottakerne av tjenestene. Forståelsen av hvorfor kommunene må endres, må derfor få et økt fokus. 2) En helhetlig innovasjonsstrategi er viktig for å angi en retning. Hva ønsker kommunen å være? Hvordan ønsker kommunen å fremstå? Hvilke behov skal kommunene dekke og hvordan? Hvilke strategier skal kommunen benytte for å komme dit? 3) Kommuner er store og komplekse organisasjoner. Det gjør at innovasjonsstrategiene må være tilsvarende varierte. En strategi som passer for helse- og omsorg kan bli feil for skole- og oppvekst. 4) Ledelse er viktig for å både drive og lede endringer, men lederne i de fire kommunene synes ikke å ha høy nok kompetanse per i dag. Denne kompetansen må derfor økes og det må undersøkes nærmere hvilken type kompetanse det behøves mer av for å tilpasse den til variasjonen i kommunene. Lederne må kjenne seg trygge i rollen som innovatører og vite at innovasjon er ønsket av kommunene. 5) Kommunene deltar i mange samarbeid som burde gi

muligheter for feller erfaringsarenaer, men disse arenaene bør utvides til å omfatte samarbeid på tvers av samfunnet, d.v.s. med private, frivillige og ulike forskningsinstitusjoner.

7.2 Konklusjon

Oppgavens tittel er et sitat fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Regjeringen mener at kommunene må drive med «*kontinuerlig nytenkning, utvikling og innovasjon*». For at kommunene øst i Agder skal klare det, kreves det økt forståelse for at endringer er nødvendige av hensyn til bedre tjenester for innbyggerne, tydelige strategier for innovasjon, økt kompetanse innen endringsledelse, og felles erfaringsarenaer på tvers av samfunnet.

8.0 Litteraturliste

8.1 Bøker og masteroppgaver

- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. (5. utg.) Oversatt av Nora Hoff. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget. Streamet fra biblioteket UiA her https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2008021804031?page=0
- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). After the Network is formed. Process, Power and Performance. Kap. 2 i Myrna P. Mandell (red.): *Getting Results Through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. USA, Westport: Quorum Books.
- Baldersheim, H. & Rose, L. (2014). Kommunale reformer som teoretiske utfordringer. Kap. 1 i Baldersheim, H. og Lawrence E.R. (red.), *Det kommunale laboratoriet. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (s. 209-229). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Bugge, M.M. & Skålholt, A. (2013). Smart velferd: styringsparadigmer for innovasjon i kommunene. Kap. 3 i Ringholm, T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (red.), *Innovative kommuner* (s. 53-70). Oslo: Cappelen Damm AS
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier* (1. utg, 2. korrigeret opplag 2014) Oslo: Cappelen Damm AS
- Cameron, K.S., Degraff, J., Quinn, R.E., og Thakor, A.V (2014). *Competing Values Leadership* (2. Utg.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts: Edgar Elgar Publishing, Inc.
- DeGraff, J. & Quinn, S.E. (2007). *Leading innovation. How to jumpstart your organization's growth engine*. United States: The Mac Graw Hill Company. Streamet på nett her: [file:///C:/Users/h-rod/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/3WDYFG5B/ORGANIZATIONAL%20CHANGE%20Leading%20Innovation%20-%200071470182%20\(002\).PDF](file:///C:/Users/h-rod/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/3WDYFG5B/ORGANIZATIONAL%20CHANGE%20Leading%20Innovation%20-%200071470182%20(002).PDF)
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. & Aristigueta, M.P. (2016). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. (4. utg). Los Angeles: SAGE publications, Inc.
- Dragsund, H. & Kosmo, J. (2018) *Hva kjennetegner kommuner som har, eller scorer høyt på, skapekultur?* (Masteroppgave, UiA). Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia->

[xmlui/bitstream/handle/11250/2588379/Dragsund%2c%20Helge%20Hieronymus%20og%20Kosmo%2c%20Jørn%20Håvard%20Tjessem.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2588379/Dragsund%2c%20Helge%20Hieronymus%20og%20Kosmo%2c%20Jørn%20Håvard%20Tjessem.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Grunni, A-H. & Nordskog, W. (2014). Organisasjonskultur på Sørlandet. (Masteroppgave, UiA). Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/276944>
- Haug, A.V. (2009). *Lokaldemokratiet på nett og i nett* (Doktoravhandling). Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo
- Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. (3.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Hye, L. & Øgård, M. (2017) Problem-solving at the local level in turbulent times, i Ansell, C.K., Trondal, J. & Øgård, M. (2017) *Governance in turbulent times*. Oxford: Oxford University Press
- Jacobsen, D.I. (2014). *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter* (1. utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg., 3. opplag). Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg, 4. opplag). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Koppenjan, J.F.M. & Klijn, E-H. (2004). *Managing uncertainties in networks. A network approach to problem solving and decision making*. London: Routledge
- Lauvland, H. & Goderstad, G. (2016) *Har kommunereformen påvirket synet på interkommunalt samarbeid øst i Aust-Agder?* (Masteroppgave, UiA). Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2434660>
- Lotsberg, D.Ø (2014). Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunene? Kap. 7 i *Det kommunale laboratoriet. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. (3. utg.) Baldersheim, H. og Lawrence E.R. (red.) (2014). Bergen: Fagbokforlaget
- McGuire, M. & Agranoff, R. (2014). Network Management Behaviors. Closing the Theoretical Gap. Kap. 9 i *Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Framework* (s. 137-156). New York: Routledge

- Northouse, P.G. (2016). *Leadership. Theory and Practice* (7. utg.). London: SAGE Publications, Inc.
- Pikkala, S. (2000). Kontingensteori – fange av eller tilpassing til omgivelsene? Kap. 9 i Baldersheim, H. og Lawrence E.R. (Red.), *Det kommunale laboratoriet. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (s. 209-229). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg, 3. opplag). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Teigen, H. (2013). Kommunane som innovatører. Kap. 2 i Ringholm, T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (red.), *Innovative kommuner* (s. 31-52). Oslo: Cappelen Damm AS
- Øgård, M. (2014). Fra New Public Management til New Public Governance. Kap. 5 i Baldersheim, H. og Lawrence E.R. (Red.), *Det kommunale laboratoriet. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (s. 93-109). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (1993). *Developing Management Skills. Solving problems creatively*. New York: HarperCollins College Publishers

8.2 Nettsider

- eStudie.no (2019a, 7. mai). Induktiv og deduktiv studie. Hentet fra <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>
- eStudie.no (2019b, 8. mai). Hva er en metode. Hentet fra <https://estudie.no/hva-er-en-metode/>
- Folkehelseinstituttet (2019a, 20. februar). Folkehelseprofil for Vegårshei kommune. Hentet fra <https://khp.fhi.no/PDFVindu.aspx?Nr=0912&sp=1&PDFaar=2019>
- Folkehelseinstituttet (2019b, 20. februar). Folkehelseprofil for Gjerstad kommune. Hentet fra <https://khp.fhi.no/PDFVindu.aspx?Nr=0911&sp=1&PDFaar=2019>
- Folkehelseinstituttet (2019c, 20. februar). Folkehelseprofil for Tvedestrand kommune. Hentet fra <https://khp.fhi.no/PDFVindu.aspx?Nr=0914&sp=1&PDFaar=2019>
- Folkehelseinstituttet (2019d, 20. februar). Folkehelseprofil for Risør kommune. Hentet fra <https://khp.fhi.no/PDFVindu.aspx?Nr=0901&sp=1&PDFaar=2019>
- Fylkesmannen i Agder (2019, 21. april). Regionplan Agder 2030 Hentet her http://www.regionplanagder.no/media/7145776/Agdertall-2018_SISTE_168.pdf

- Gjerstad kommune (2019a, 21. april). Kommuneplan 2011-2023. Hentet her <https://www.gjerstad.kommune.no/politikk-og-organisasjon/kommuneplan-planer-og-styringsdokumenter/kommuneplan-2011-2023/>
- Gjerstad kommune (2019b, 21. april). Organisasjonskart. Hentet her <https://www.gjerstad.kommune.no/politikk-og-organisasjon/organisasjonen/organisasjonskart/>
- Gjerstad kommune (2019c, 21. april). Styret, råd og utvalg. Hentet her <https://www.gjerstad.kommune.no/politikk-og-organisasjon/politikk/styret-rad-og-utvalg/>
- Gjerstad kommune (2019d, 21. april). Eierskapsmelding 2016. Hentet her https://www.gjerstad.kommune.no/_f/p1/i6cc9cdd5-8581-4c1f-baf3-3f948127d945/eierskapsmelding-for-gjerstad-kommune-2016.pdf
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2019a, 25. januar). Fornyning i kommunene. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/fornyning-i-kommunene/id2344646/>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2019b, 25. januar). Digitalisering i kommunal sektor. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitalisering-i-kommunal-sektor/id2623342/>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2019c, 25. januar). Digitalisering i kommunal sektor. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitalisering-i-kommunal-sektor/id2570258/?q=digitalisering%20i%20offentlig%20sektor>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2019d, 21. april). Kommuner og regioner. Hentet her <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/id921/>
- Kommunenes Sentralforbund (2019, 19. oktober). Forankring og ledelse. Hentet her <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/grunnskole-og-sfo/ppt-og-systemrettet-arbeid/forankring-og-ledelse/>
- Regjeringen (2019, 25. august). Tema: Pensjon, trygd og sosiale tjenester. Hentet her <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/nav-reformen/Bakgrunnen-for-NAV-reformen/id606533/>
- Risør kommune (2019a, 5. mars). Kommuneplan 2014-2025. Hentet fra <https://www.risor.kommune.no/politikk-og-organisasjon/kommuneplan-og-styringsdokumenter/kommuneplan-2014-2025/>

- Risør kommune (2019b, 5. mars). Organisasjonskart. Hentet fra <https://www.risor.kommune.no/politikk-og-organisasjon/organisasjonen/organisasjonskart/>
- Risør kommune (2019c, 5. mars). Politiske styrer, råd og utvalg. Hentet fra <https://www.risor.kommune.no/politikk-og-organisasjon/politikk/styrer-rad-og-utvalg/>
- Risør kommune (2019d, 23. februar). Eierskapsmelding 2016. Hentet fra <https://www.risor.kommune.no/f/p1/if7c913d7-cde4-4ed5-af36-b23931e84a4e/eierskapsmelding.pdf>
- Risør kommune (2019d, 25. august). Plan for anlegg for fysisk aktivitet og folkehelse 2013-2016. Hentet her <https://www.risor.kommune.no/f/p1/if236ad1f-3f76-487f-bb00-770035468e6e/plan-for-anlegg-for-fysisk-aktivitet-og-folkehelse.pdf>
- SurveyXact (2019, 6. juni). Programvare for spørreundersøkelser fra Rambøll. Hentet fra <https://www.survey-xact.dk>
- Statistisk Sentralbyrå (2019a, 19. februar). Kommunefakta for Vegårshei, Gjerstad, Tvedestrand og Risør kommuner. Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta>
- Statistisk Sentralbyrå (2019b, 19. februar). Befolkningens utdanningsnivå i 2017. Hentet fra <https://www.ssb.no/utniv>
- Statistisk Sentralbyrå (2019c, 5. mars). Sysselsetting, registerbasert. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar>
- Statistisk Sentralbyrå (2019d, 5. mars). Sysselsetting, registerbasert. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/06445/>
- Tvedestrand kommune (2019a, 21. april). Kommuneplan 2018-2030. Hentet her <https://www.tvedestrand.kommune.no/f/p1/i5bcaf19f-8aa3-409e-9641-5d85e88d6c74/vedtatt-kommuneplan-planprogram-2018-2030.pdf>
- Tvedestrand kommune (2019b, 24. april). Organisasjonskart. Hentet her <https://www.tvedestrand.kommune.no/politikk-og-organisasjon/organisasjonen/organisasjonskart/>
- Tvedestrand kommune (2019c, 21. april). Styret, råd og utvalg. Hentet fra <https://www.tvedestrand.kommune.no/politikk-og-organisasjon/politikk/styrer-rad-og-utvalg/>
- Tvedestrand kommune (2019d, 21. april). Eierskapsmeldingen 2017. Hentet fra <https://www.tvedestrand.kommune.no/f/p1/ica698641-5a99-41ad-ac78-bb0fba740685/eierskapsmelding-2017.pdf>

- Tvedestrand kommune (2019e, 28. august). Møteprotokoll kommunestyret, 18.12.18. Sak 114/18. Hentet fra <http://159.171.0.170/einnsyn-TVE/Dmb/ShowDmbDocument?mId=921&documentTypeId=MP>
- Vegårshei kommune (2019a, 23. februar). Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2025. Hentet fra https://www.vegarshei.kommune.no/_f/p1/i14a11046-bfcd-4ef8-9e7e-a5f18af74699/samfunnsdel_kommuneplan_vegarshei_vedtatt_040214.pdf
- Vegårshei kommune (2019b, 5. mars). Organisasjonskart. Hentet fra <https://www.vegarshei.kommune.no/politikk-og-organisasjon/organisasjonen/organisasjonskart/>
- Vegårshei kommune (2019c, 23. februar). Eierskap og samarbeidsløsninger i Vegårshei kommune. Hentet her https://www.vegarshei.kommune.no/_f/p1/id14aea73-22af-4a23-bd48-b5f8b73bc38a/eierskapsmelding.pdf
- Wikipedia (2019, 20. april). Formannskapslovene. Hentet her <https://no.wikipedia.org/wiki/Formannskapslovene>
- Wikipedia (2019, 6. oktober). Transaksjonskostnad. Hentet her <https://no.wikipedia.org/wiki/Transaksjonskostnad>
- Østre Agder regionråd (2019, 25. august). Referat fra møte i rådmannsutvalget onsdag 21.august 2019 i Vegårshei kommunehus. Hentet her <https://www.ostreagder.no/wp-content/uploads/2019/08/Motereferat-190821-radmannsutvalget.pdf>

8.3 Artikler

- Aasjord, B. (27.08.19). Elefanten i periferien. *Klassekampen*, s. 3.
- Walter, F. & Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly* 24 (2013), 882-901. <http://viewer.copyright.com/viewer-web/viewer/?reqid=707f7d1b-0252-41f9-b6bb-b54a37a5a538>
- Sandmo, S. (15.04.19). Bekymret for NAV-sammenslåing. *Aust-Agder Blad*. Hentet fra <https://www.austagderblad.no/risor/gjerstad/ostre-agder-samarbeidet/bekymret-for-nav-sammenslaing/s/5-6-188503?access=granted>

8.4 Utredninger og rapporter

- Baldersheim, H., Pettersen, P.A., Rose, L.E & Øgård, M. (2003). *Er smått så godt? Er stort så flott? Analyser av kommunestrukturens betydning*. Universitetet i Oslo: Institutt for statsvitenskap.
- Helse og omsorgsdepartementet. (2009). *Samhandlingsreformen Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. (Stortingsmelding nr. 47 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2014). *Kommuneproposisjonen 2015* (Ot.prp. 95 S (2013-2014)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/3734f7f4f242428990d58993156f51e3/no/pdfs/prp201320140095000dddpdfs.pdf>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2015). *Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner*. (Stortingsmelding nr. 14 (2014-2015)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/01f2b178d685405e925d60ebbb9b1bdc/no/pdfs/stm201420150014000dddpdfs.pdf>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2018). *Kommuneproposisjonen 2019*. (Prop. 88 S (2017-2018)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/ba5ad522520f4c11adeb4419e3101790/no/pdfs/prp201720180088000dddpdfs.pdf>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2019e). *Kommuneproposisjonen 2020*. (Prop. 113 S (2018-2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f050c9f5aea74c33818cf5ffdfefb18d/no/pdfs/prp201820190113000dddpdfs.pdf>
- Telemarksforskning. (2019, 19. oktober). *Utredning om små kommuner*. TF-rapport nr. 473. 2019. Hentet her https://www.regjeringen.no/contentassets/cc6fa29f7d0244059d62a98a4fdc5dfd/rapport_sma-kommuner_kmd_telemarksforskning-992102-11000322.pdf

9.0 Appendiks/vedlegg

9.1 Følgebrev til spørreundersøkelsen

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Lederadferd og omstillingsevne i fire kommuner øst i Agder»?

Jeg tar en master i ledelse ved Universitet i Agder og dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Kommunene står overfor store endringer framover, og står dels i dem allerede. Tema som kommunesammenslåing, digitalisering, innovasjon, robotisering, effektivisering, kunstig intelligens, privatisering og økte forventninger fra innbyggerne, medvirker til at kommunalt ansatte stadig må endre måten å jobbe på og ta i bruk nye verktøy. Samtidig skaper endring ofte motstand og er ikke alltid like enkelt å gjennomføre. Har ledernes adferd noen betydning for kommunens omstillingsevne?

Formålet med spørreundersøkelsen er å kartlegge lederadferd hos alle ledere med personalansvar i kommunene Tvedestrand, Gjerstad, Vegårshei og Risør. Kartleggingen skal brukes for å vurdere om den lederadferden vi har i dag er den vi trenger for å tilpasse oss alle endringene vi står overfor framover, eller om vi bør endre adferden vår. Undersøkelsen er anonym og har ingenting å si for jobben din.

Problemstillingen er følgende:

- Hvilken lederadferd finnes i fire kommuner øst i Agder i dag?
- Er det variasjon mellom kommunene?

Undersøkelsen skal danne grunnlaget for min master i ledelse ved Universitetet i Agder som avsluttes desember 2019. Opplysningene skal ikke brukes til andre formål og vil bli slettet innen prosjektet avsluttes.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Alle ledere med personalansvar i de fire kommunene får tilsendt undersøkelsen. Personalavdelingene i de enkelte kommunene er kontaktet for å få oversikt over lederne. Rådmennene i de fire kommunene har godkjent at undersøkelsen kan sendes ut.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca. 30 minutter. Undersøkelsen kartlegger dine handlinger som leder overfor dine ansatte og din måte å jobbe på. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Veileder og jeg vil ha tilgang til svarene, men ikke til hvem som har svart.

Undersøkelsen sendes ut via SurveyXact. Bakgrunnsspørsmålene om kjønn, alder, arbeidssted m.m. kan ikke knyttes til personer. Svarene gjøres om til tallkoder som settes inn i diagrammer for analyse.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.12.2019. Besvarelsene på spørreskjemaet slettes når prosjektet avsluttes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS - vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved Linda Hye, leder for etter- og videreutdanning, tlf. 38 14 11 61, epost: linda.hye@uia.no eller masterstudent Heidi Rødven, enhetsleder plan og byggesak Risør kommune, tlf 37 14 96 13, e-post: heidi.rodven@risor.kommune.no
- Vårt personvernombud: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Svarfrist: 17.04.19

Lenke til undersøkelsen:

Din lenke til undersøkelsen er unik, du skal derfor ikke videresende denne e-posten til andre.

Undersøkelsen finner du her:

<%MorpheusMailLink%>

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Lederadferd og omstillingsevne i fire kommuner øst i Agder», og har fått anledning til å stille spørsmål. Ved å besvare spørreundersøkelsen, samtykker jeg til å delta i prosjektet. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.12.2019.

9.2 Spørreundersøkelsen – MSAI

Velkommen til undersøkelsen!

Management Skills Assessment Instrument (MSAI) er verktøyet for vurdering av lederferdigheter og lederkompetanser som resulterer i en lederprofil. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge din **lederatferd** og det finnes ingen riktige eller feil svar.

Verktøyet vurderer ikke lederstil, men lederatferd. Du skal derfor svare på undersøkelsen på bakgrunn av **hva du gjør i dag** og **ikke hva du mener du bør gjøre**. Undersøkelsen består av 4 deler: Deg som leder: I spørsmål 1- 60 skal du vurdere deg selv som leder. Utøvelse av ledelse: I spørsmål 61- 73 skal du vurdere og ta stilling til i hvilken grad du som leder presterer i forhold til et sett med lederferdigheter i dag. Betydningen av lederferdigheter- og kompetanser for organisasjonen: I spørsmål 74-85 skal du vurdere og ta stilling til hvilken betydning et sett med ulike lederferdigheter har for organisasjonen du leder. Bakgrunnsspørsmål - et sett med tilleggsspørsmål, spørsmål 86- 94. Vi ber om at du tenker godt gjennom og tar deg god tid til å svare på undersøkelsen. Undersøkelsen vil ta ca. 30 minutter.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen.

Trykk på neste for å komme i gang.

Med vennlig hilsen Universitet i Agder



Deg som leder (Spørsmål 1-60)

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

- 1- Svært uenig
- 2- Uenig
- 3- Verken enig eller uenig
- 4- Enig
- 5- Svært enig

	1	2	3	4	5
1. Jeg støtter mine ansatte når de henvender seg til meg med en bekymring eller et problem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Jeg oppfordrer ansatte til å utvikle nye ideer og (arbeids)metoder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Jeg motiverer og stimulerer de ansatte for å gjøre en bedre jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Jeg følger nøye med på hvordan enheten presterer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Jeg coacher ansatte slik at de kan forbedre sine ferdigheter og prestasjoner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Jeg krever at ansatte arbeider målbevisst og effektivt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Jeg utvikler ambisiøse mål som utfordrer ansatte til å prestere utover det som normalt forventes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Jeg skaffer ressurser eller hjelper andre å skaffe seg ressurser som kreves for å gjennomføre innovative ideer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Når ansatte kommer med en god ide så støtter jeg dem i utviklingen av denne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
10. Jeg sørger for at alle ansatte vet om våre retningslinjer, verdier og mål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
11. Jeg sørger for at ansatte forstår hvordan deres jobb inngår med andre (teamet)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
12. Jeg bygger tette og forpliktende team	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
13. Jeg gir ansatte regelmessige tilbakemeldinger om hvordan de utfører sitt arbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
14. Jeg gir uttrykk for en klar visjon om hva som kan oppnås i fremtiden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
15. Jeg fremmer konkurranseinstinkt hos ansatte slik at vi presterer bedre enn andre organisasjoner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
16. Jeg sørger for at det gjennomføres regelmessige rapporteringer og vurderinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
17. Jeg fortolker og forenkler komplisert informasjon slik at den er lett forståelig og kan videreformidles	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
18. Jeg legger til rette for effektiv informasjonsdeling og problemløsning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
19. Jeg fremmer rasjonell og systematisk beslutningstaking for å kunne redusere kompleksiteten av viktige problemstillinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
20. Jeg sørger for at ansatte får personlig utvikling og vekst	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Deg som leder (Spørsmål 1-60)

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

- 1- Svært uenig
- 2- Uenig
- 3- Verken enig eller uenig
- 4- Enig
- 5- Svært enig

	1	2	3	4	5
21. Jeg skaper et miljø der deltakelse og involvering i beslutninger oppfordres og belønnes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
22. Jeg sørger for at det rettes lik oppmerksomhet både mot oppgavegjennomføring og mellommenneskelige forhold	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
23. Når jeg gir en negativ tilbakemelding til andre, vektlegger jeg utviklingsmuligheter fremfor det negative i saken	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
24. Jeg gir oppgaver og ansvar som bidrar til muligheter som kan styrke personlig vekst og utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
25. Jeg er bevisst på å stimulere andre til videre karriereutvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
26. Jeg fremmer regelmessig nye og kreative ideer rundt prosesser, tjenester og prosedyrer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
27. Jeg kontinuerlig fremmer og underbygger min visjon av fremtiden overfor ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
28. Jeg hjelper andre med å visualisere en fremtid med nye muligheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
29. Jeg jobber alltid med å forbedre prosesser vi bruker for å oppnå ønskede resultater	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
30. Jeg driver de ansatte til å oppnå de aller beste og mest konkurransedyktige tjenestene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
31. Gjennom myndiggjøring av andre skaper jeg et motiverende miljø som gir styrke til alle involverte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
32. Jeg har et stabilt og personlig forhold til interne og eksterne samarbeidspartnere og brukere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
33. Jeg sørger for at vi vurderer vår brukertilfredshet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
34. Jeg sørger for at ansatte tar del i opplevelser som hjelper dem i å bli sosialisert og integrert i vår organisasjonskultur	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
35. Jeg øker konkurranseevnen ved å oppmuntre til å yte tjenester utover brukers forventninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
36. Jeg har etablert et kontrollsystem som sikrer kvalitet, tjenester, kostnader og produktivitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
37. Jeg koordinerer regelmessig med ledere i samtlige avdelinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
38. Jeg deler løpende informasjon på tvers av avdelinger for å kunne legge til rette for koordinering	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
39. Jeg bruker målesystemer som overvåker både arbeidsprosesser og resultater	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
40. Jeg avklarer overfor ansatte hva som forventes av dem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Deg som leder (Spørsmål 1-60)

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

	1	2	3	4	5
41. Jeg forsikrer meg om at vårt fokus er bedre service for våre brukere	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
42. Jeg legger til rette for et arbeidsklima preget av iver og intensitet	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
43. Jeg følger nøye med på styrkene og svakhetene hos våre konkurrenter, og holder mine ansatte oppdatert på vår egen status	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
44. Jeg legger til rette for kontinuerlige forbedringer	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
45. Jeg har utviklet en klar strategi som skal kunne hjelpe oss til å oppnå fremtidsvisjonen	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
46. Jeg fanger oppmerksomheten og skaper forpliktelse hos andre når jeg snakker om min fremtidsvisjon	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
47. Jeg legger til rette for et arbeidsmiljø hvor ledere og ansatte lærer av- og hjelper til med å utvikle hverandre	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
48. Jeg lytter og har et åpent sinn overfor andre som deler sine ideer, selv om jeg er uenig med dem	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
49. Når jeg leder en gruppe sørger jeg for at det er samarbeid og positiv konfliktløsning i gruppen	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
50. Jeg fremmer tillit og åpenhet ved å vise forståelse for de som henvender seg til	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
meg med sine problemer eller bekymringer					
51. Jeg skaper et miljø hvor utprøving og kreativitet blir belønnet og anerkjent	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
52. Jeg oppfordrer alle ansatte til konstant utvikling og oppdatering i alt de foretar seg	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
53. Jeg oppmuntrer til å gjennomgående foreta små forbedringer i eget arbeid	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
54. Jeg sørger for at ansatte kontinuerlig samler inn informasjon om våre brukeres behov og preferanser	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
55. Jeg involverer brukere i planlegging og evaluering	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
56. Jeg belønner og har markeringer som forsterker våre verdier og organisasjonskultur	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
57. Jeg vedlikeholder formelle systemer som samler inn og håndterer informasjon om og fra andre aktører	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
58. Jeg stimulerer til etableringen av tverrfaglige team som fokuserer på viktige organisatoriske saker	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
59. Jeg hjelper ansatte til å forbedre alle deler av deres liv, ikke bare i arbeidsrelaterte aktiviteter	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
60. Jeg skaper et miljø hvor ansatte ønsker å prestere bedre enn våre konkurrenter	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Del 2 av undersøkelsen, trykk på neste - **Utøvelse av ledelse (Spørsmål 61- 73)**

Utøvelse av ledelse (Spørsmål 61- 73)

I de kommende spørsmålene er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter. Her skal du vurdere i hvilken grad du som leder presterer i forhold til disse lederferdighetene i dag.

Skalaen går fra 1- 5 og er som følger (merk endringen i skalaen):

- 1- Dårlig
- 2- Tilstrekkelig
- 3- Gjennomsnittlig (midt på treet)
- 4- Svært bra
- 5- Fremragende

	1	2	3	4	5
61. Å lede team (bygge effektive og velfungerende team)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
62. Å lede mellommenneskelige forhold (lytte til og gi støttende tilbakemeldinger til andre)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
63. Å lede utviklingen av andre (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
64. Å fremme innovasjon (oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
65. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legge til rette for at den kan oppnås)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
66. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
innstilling om stadig forbedring blant de ansatte)					
67. Lede konkurranse (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner utover det som er forventet)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
68. Styrke de ansatte (motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
69. Lede kundeservice (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
70. Lede tilpasning (hjelp andre med å forstå hva som forventes av dem og organisasjonens kultur og normer)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
71. Lede kontrollsystemer (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
72. Lede koordinering (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmer samordning med andre enheter internt/eksternt)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
73. Overordnede ledelseskompetanse (vurder din generelle evne til å lede)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Del 3 av undersøkelsen, trykk på neste - **Betydningen av lederferdigheter og lederkompetanser for organisasjonen (Spørsmål 74- 85)**

Betydningen av lederferdigheter og lederkompetanser for organisasjonen (Spørsmål 74- 85)

I de kommende spørsmålene er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter.

Her skal du vurdere i viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjonen du leder.

Skalaen går fra 1- 5 og er som følger (merk endringen i skalaen):

- 1- Lite viktig
- 2- Noe viktig
- 3- Viktig
- 4- Svært viktig
- 5- Ekstremt viktig

	1	2	3	4	5
74. Å lede team (bygge effektive og velfungerende team)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
75. Å lede mellommenneskelige forhold (Lytt til og gir støttende tilbakemeldinger til andre)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
76. Å lede utviklingen av andre (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
77. Å fremme innovasjon (oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
78. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legger til rette for at den kan oppnås)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
79. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
80. Lede konkurranse (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner i utover det som er forventet)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
81. Styrke de ansatte (motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
82. Lede kundeservice (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
83. Lede tilpasning (hjelp andre med å forstå hva som forventes av dem og organisasjonens kultur og normer)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
84. Lede kontrollsystemer (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
85. Lede koordinering (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmer samordning med andre enheter internt/eksternt)	(6) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Del 4 av undersøkelsen, trykk på neste - **Bakgrunnsspørsmål (Spørsmål 86-94)**

Bakgrunnsspørsmål
Vennligst oppgi følgende:

86. Kjønn
 (1) Kvinne
 (2) Mann

87. Alder

88. Stillingstittel

89. Hvor arbeider du?

- (1) Tvedestrand
(3) Vegårshei
(2) Gjerstad
(4) Risør

90. Hvor mange år har du jobbet som leder (inkludert andre organisasjoner)?

91. Hvor mange år har du sittet i din nåværende stilling?

92. Hvor mange ansatte er du leder for?

Vennligst vurder følgende

	1. I veldig liten grad	2. I liten grad	3. I noen grad	4. I veldig stor grad
93. Hvor langt vil du si at din enhet de siste årene har klart å oppnå de vedtatte mål?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
94. Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

