

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Preben Woll Bostad
Stig Eivind Moldjord

Lederferdigheter hos kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland

Dato: 28.11.2022

Totalt antall sider: 117

Forord

Denne masteroppgaven er vår avsluttende del av masterprogrammet i ledelse ved Nord Universitet.

Vårt mål med oppgaven har vært å belyse hvordan kommunedirektører utøver ledelse i små og mellomstore kommuner i Nordland fylke. Ved bruk av spørreundersøkelse har vi forsøkt å kartlegge hvordan kommunedirektører i Nordland utøver ledelse, og vi har deretter sett på hvordan dette samsvarer med de ulike lederteoriene vi har gjennomgått på masterstudiet.

Vår motivasjon for dette er at vi begge har jobbet tett mot kommunal sektor i Nordland. Preben har tidligere jobbet som næringsutvikler i Bø kommune, og jobber nå med utviklingskapasitet i distriktskommuner ved Distriktssenteret i Sogndal. Stig har tidligere jobbet som trygdesjef og NAV-leder for flere enheter, og jobber nå med lederutvikling og regionalisering av NAV for NAV Nordland.

En stor takk til vår veileder Roger Helde som har hjulpet oss med en rekke avklaringer, samt å finne relevant litteratur som omhandler kommunal sektor. Vi vil også rette en takk til flere av kommunedirektørene i Nordland som vi opptil flere ganger har kontaktet både per e-post og telefon, slik at vi til slutt klarte å få et validabelt grunnlag for spørreundersøkelsen vi valgte å bruke.

Til slutt rettes en stor takk til våre familier som har tillatt oss å bruke såpass mye av vår fritid på å ferdigstille denne masteroppgaven.

Sogndal og Bodø, 28. november 2022



Preben Woll Bostad



Stig Eivind Moldjord

Sammendrag

Kommunene i Norge har siden etterkrigstiden gjennomgått store endringer. Gjennom innføringen av New Public Management har prinsipper for ledelse fra privat sektor i stor grad blitt tatt i bruk av kommunene. De siste ti-årene har flere argumentert for at det er et nytt skifte i offentlig styring, nemlig den offentlige samstyring-/samskapingsmodellen, ofte betegnet som «New Public Governance».

Skiftet i offentlig styring krever i stor grad andre type ferdigheter og kompetanser for offentlige ledere. Kommuner må forholde seg til en økt grad av kompleksitet med kontinuerlige endrings- og omstillingsprosesser. Med dette som bakteppe mener vi det er interessant å se på hvordan kommunene ledes og hvilke lederferdigheter kommunedirektørene besitter. Dette er et område det er utført svært lite forskning på. Henger kommunene etter i forhold til ledelse, eller har de nødvendige lederferdigheter som imøtekommer dagens behov og krav?

Problemstillingen vår er: *Hvilke lederferdigheter finner vi hos kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland?* Innledningsvis gjennomgår vi hva en kommune er, og hvordan kommunene fungerer politisk. Deretter ser vi nærmere på innholdet i stillingene som kommunedirektør, før vi trekker frem demografi og utfordringer som gjelder for kommunene som er i vårt utvalg. I den teoretiske tilnærmingen går vi først inn på en historisk tilnærming til ledelse, Rammeverket for konkurrerende verdier utarbeidet av Cameron & Quinn, ledelse av en kommune, og teori knyttet til lederferdigheter, «Management Skills Assessment Instrument» (heretter MSAI) og Strands tolkning av PAIE.

Empiridelen presenterer og drøfter funn fra spørreundersøkelsen MSAI, som ble sendt ut til alle kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland. På bakgrunn av dette har vi kommet til følgende konklusjon: kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland besitter moderate ferdigheter med små variasjoner. De utøver ineffektiv ledelse på noen ferdigheter og effektiv ledelse på andre. Lederferdighetene samsvarer noe til dagens krav og behov, men det etterspørres mer kompetanse knyttet til entreprenørferdigheter, spesielt for kommunedirektører i små kommuner.

Abstract

Local municipalities in Norway have changed radically since the Second World War. The introduction of New Public Management has involved the use of management principles developed in the private sector. During the past decades more and more people have recognised a metamorphosis of public management to a more team based innovation management also called “New Public Governance”.

Change in public management demands different skill sets and understanding from public managers. Local government exists in a world of increasing complexity with continual needs for change and reorganisation processes. We therefore think it is interesting to look at how municipalities are managed and at the qualifications, skill sets and competence of their chief executive officers. There is very little research done on this subject. We ask if management in local government is lagging behind or does it have the necessary skills to meet today’s needs.

The problem we have defined as the focus of our thesis is “*what management skill sets do chief executive officers in small and medium small municipalities in Nordland county possess?*” We start by explaining what municipalities are and how they function politically. We have then taken a closer look at the areas of responsibility of the chief executive officer before we have examined the demography and challenges facing the municipalities in our selection. In the theoretical chapter (chapters?) we have given a historical overview of management; theory around management skills; “Management skills assessment Instrument”; the framework for competitive values as explained by Cameron and Quinn; management of a municipality and finally Strand’s interpretation of PAIE.

The empiri chapter of the thesis presents and discusses the results of the MSAI questionnaire which was sent to the chief executive officers of all small and medium small municipalities in the county. We have concluded that the chief executive officers of small and medium small municipalities in Nordland have moderate skill sets with small variations. They practise ineffective management with some of the skills, and effective management with others. Their management skill sets live up to modern needs and demands, but we would like to see a higher level of competence in entrepreneurial skills, especially in small municipalities.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Tabell og figuroversikt	v
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Oppgavens oppbygging	3
2.0 Kommunesektoren	3
2.1 Historikk	3
2.2 Stillingen som kommunedirektør	5
2.3 Kommunenes demografi og utfordringer	7
3. Teoretisk tilnærming	8
3.1 Ledelse i et historisk perspektiv	8
3.2 Rammeverket for konkurrerende verdier	19
3.3 Ledelse av en kommune	21
3.4 Lederferdigheter og -kompetanser. Lederroller	25
3.4.1 MSAI	28
3.4.2 PAIE	31
3.5 Tidligere forskning	41
4. Metodisk tilnærming	42
4.1 Valg av forskningsdesign og metode	42
4.2 Design	43
4.3 Tverrsnittsundersøkelse	45
Populasjon og utvalg	45
4.4 Verktøy MSAI	46
4.5 Spørreskjema	47
4.6 Fremgangsmåte, innsamling av data, respondenthåndtering og frafall	47
4.7 Behandling av materialet	49
4.8 Distanse til forskningsfelt	50
4.9 Reliabilitet og validitet	51
5. Presentasjon av funn	53
5.1 Funn egenvurderinger av lederadferd	55
5.2 Funn ledelseeffektivitet relatert til lederferdigheter	58
5.3 Funn vektlegging og viktighet av lederferdigheter	62
5.3.1 Egenvurdering overordnet lederkompetanser	66
5.4 Sammenligninger	67
5.4.1 Lederadferd sammenlignet med ledelseeffektivitet	67
5.4.2 Ledelseeffektivitet sammenlignet med viktighet av lederferdigheter	69
5.4.3 Viktighet av lederferdigheter sammenlignet med lederadferd	71
5.4.4 Presentasjon avvik	74
6 Drøfting av funn	77
6.1 Oppsummert	77
6.2 Eksisterende lederprofiler i Nordland?	78
6.3 Sammenheng og ulikheter ferdigheter?	80
6.4 Refleksjon og tilknytning teori	84
7. Konklusjon	88
7.1 Relevans og videre forskning	90
8. Litteraturliste	92

9. Vedlegg	95
9.1.Figur 3. Europeisk undersøkelse av fire oppgavetyper hos rådmenn	95
9.2 Invitasjon til spørreundersøkelse.....	96
9.3 Påminnelse invitasjon til spørreundersøkelse	98
9.4 Spørreundersøkelse	100
9.4 E-post forespørsel om rettigheter i forbindelse med bruk av MSAI.....	110

Tabell og figuroversikt

Figur 1. «Rammeverk for konkurrerende verdier» (Cameron & Quinn, s.40).	20
Figur 2. "Fire områder der ledere kan bidra med noe i organisasjonen. Roller." (Strand, s.434).	32
Tabell 1. Egenvurdering av lederadferd.	55
Tabell 2. Egenvurdering små kommuner sammenlignet med mellomstore kommuner.	57
Tabell 3. Sentrale dimensjoner egenvurdering av lederadferd.....	58
Tabell 4. Ledereffektivitet relatert til lederferdigheter.....	59
Tabell 5. Ledereffektivitet små kommuner sammenlignet med mellomstore kommuner.	61
Tabell 6. Sentrale dimensjoner ledereffektivitet.	62
Tabell 7. Vektlegging og viktighet av lederferdigheter.	63
Tabell 8. Vektlegging av ferdigheter små kommuner sammenlignet med mellomstore kommuner.....	64
Tabell 9. Kjernedimensjoner vektlegging av ferdigheter.....	65
Tabell 10. Sammenligning andre ledere og generelle evne til å lede.....	66
Tabell 11. Lederadferd sammenlignet med ledelseeffektivitet.....	68
Tabell 12. Lederadferd sammenlignet med ledelseeffektivitet for små og mellomstore kommuner.....	69
Tabell 13. Ledelseeffektivitet sammenlignet med viktighet av lederferdigheter.	70
Tabell 14. Ledelseeffektivitet sammenlignet med viktighet av lederferdigheter for små og mellomstore kommuner.....	71
Tabell 15. Viktighet av lederferdigheter sammenlignet med lederadferd.....	72
Tabell 16. Viktighet av lederferdigheter sammenlignet med lederadferd i små og mellomstore kommuner.....	73
Tabell 17. Avvik for sammenligninger.	75
Tabell 18. Avvik for sammenligninger små og mellomstore kommuner.	76
Tabell 19 Essensielle ferdigheter for god ledelse.....	87
Tabell 20. Rammeverk for konkurrerende verdier. Roller og ferdigheter. (Cameron & Quinn, 2020).....	89
Figur 3. Europeisk undersøkelse av fire oppgavetyper hos rådmenn. (Schaug, s. 83).	95

1.0 Innledning

Det kommunale Norge og det politiske systemet som vi kjenner til i dag utviklet seg fra grunnloven i 1814, og spesielt formannskapsloven fra 1837. Kommuner fikk kommunalt selvstyre med formannskapsloven. Dette var ikke et tema i 1814, men det skjedde først da kommunen ble en aktør i lokal samfunnsutvikling (Teigen, 2019, s. 15-17). Etter 1945 var det offentlige Norge og det kommunale styringsregimet kjent som tradisjonelle, rigide, formelle og hierarkiske strukturer. Det var juridisk- og tjenesteorientert fra et såkalt opp-ned perspektiv. På 70 og 80-tallet kom den markedsorienterte bølgen over offentlig styring med «New Public Management». Resultat- og måloppnåelse ble en del av det nye vokabularet, og kommunene tok utgangspunkt i styringsmekanismene fra privat sektor.

De siste ti-årene har flere argumentert for at det er et nytt skifte i offentlig styring, nemlig den offentlige samstyring-/samskapingsmodellen, ofte betegnet som «New Public Governance». Fokus på det grønne skiftet og styring med og ikke mot interesseaktører, slik som næringslivet, sivilsamfunnet og innbyggere. Dette er annerledes fra etterkrigstiden da denne betegnelsen er en mer horisontal styringskultur og et fokus på et nedenfra og opp perspektiv. Disse tre styringsregimene krever ulike typer ledelse og lederskap; fra å lede for til å lede med. Forskning fra Senter for anvendt kommunalforskning (heretter SAKOM) støtter dette ytterligere. De finner at det er et kompetansegap for kommunale ledere. Dette gjelder spesielt innenfor innovasjon og nyteknisk samarbeid med eksterne aktører, slik som Stortingsmelding 30 viser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

Skiftet i offentlig styring krever i stor grad andre type ferdigheter og kompetanser for offentlige ledere. Kommuner befinner seg i en økt grad av kompleksitet med kontinuerlige endrings- og omstillingsprosesser. Ifølge Stortingsmelding 30 skyldes dette digitalisering, urbanisering, mindre økonomisk handlingsrom, demografiendringer og klima- og miljøutfordringer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 9-11). Det stilles store krav til innovasjon, endring og omstilling. Det er derfor interessant å se nærmere på kommunal ledelse, og spesielt kommunedirektøren. Hvilke ferdigheter og kompetanser har kommunedirektøren? Er ferdighetene viktige? Er de overens med dette skiftet, endringer og omstillingsutfordringer? Vi vil med denne oppgaven se nærmere på lederferdigheter og kompetanse i små og mellomstore kommuner i Nordland fylke. Vår motivasjon for å undersøke er at vi begge har jobbet knyttet mot den kommunale sektoren i Nordland. Da vi

flere ganger har sett at ledelse utøves svært forskjellig finner vi det interessant å om det finnes noen fellesnevner for hvordan kommunedirektørene i Nordland utøver dette.. Det er begrenset med forskning som er avgrenset til den øverste tjenestemannen i kommuneadministrasjonen i Norge. SAKOM har mest relevant forskning på dette området, der de har utarbeidet en database på lederkompetanser hos mellomledere i kommunal sektor. Det fins imidlertid lite relevant forskning på kommunedirektører og lederferdigheter, og det er dette vi ønsker å bidra med. Oppgaven vil dessuten komplettere tidligere og pågående forskning innen feltet om hva ledere og i dette tilfellet kommunedirektører faktisk gjør.

1.1 Problemstilling

Med innledningen som kontekst er vår problemstilling:

Hvilke lederferdigheter finner vi hos kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland fylke?

For å undersøke problemstillingen nærmere tar vi utgangspunkt i Cameron & Quinn sitt Rammeverk for konkurrerende verdier, og vi vil utelukkende se på lederferdigheter med å ta i bruk verktøyet og spørreundersøkelsen «Management Skills Assessment Instrument», heretter MSAI (Cameron & Quinn, 2020). Vi vil i tillegg bruke teori fra Adizes som er utledet i Strand (Strand, 2007) for å komplimentere rammeverket for konkurrerende verdier.

Nullhypotese utarbeidet er: Det finnes ingen lederferdigheter hos kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland fylke.

For å svare ut problemstillingen har vi utviklet fire forskningsspørsmål:

1. Er det viktig og interessant å studere lederkompetanser og lederadferd?
2. Finnes det en felles ledelsesprofil av kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland?
3. Er det sammenheng mellom adferd, ledelseeffektivitet og vektlegging av lederferdigheter, og i så fall hvorfor er det interessant, og hva med kommunestørrelse?
4. Er lederferdighetene hos kommunedirektørene i Nordland i tråd med hva forskning forteller oss om god ledelse, og nyttige lederkompetanser i offentlig sektor?

1.2 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er delt inn i syv kapitler. I kapittel en fremgår valg av tema og problemstilling. I kapittel to har gjennomgått hva en kommune er, hva som kjennetegner stillingene som kommunedirektør, og demografi og utfordringer for kommunene i Nordland. I kapittel tre har vi konkretisert aktuell teori, og de teoretiske modellene vi har benyttet i oppgaven. I kapittel fire har vi begrunnet metodevalg og forskningsdesign. Det er redegjort for bruk av MSAI som verktøy, og gjennomføring av datainnsamling. Videre har vi beskrevet reliabilitet og validitet, og våre egne refleksjoner som forskere. I kapittel fem presenterer vi empiri fra spørreundersøkelsen. I kapittel seks drøftes disse funnene opp mot teoretiske modeller vi tidligere har utledet. I kapittel syv vil vi presentere en konklusjon på problemstillinger og hypoteser vi har belyst gjennom studiet.

2.0 Kommunesektoren

2.1 Historikk

Den norske velferdskommunen er trolig den mest komplekse organisasjonen som verden kjenner til – målt i omfang av oppgaver og variasjonsbredden i dem. Selv store internasjonale konsern med hundre tusener av tilsatte står ikke ovenfor så mange og ulike oppgaver.
(KS, 2007, side 19)

De fleste vil ha en eller annen oppfatning om hva en kommune er. Dette vil imidlertid variere i forhold til hvem man spør. Det finnes neppe noen presis og enkel definisjon. En måte å definere en kommune på er at den ligger i et geografisk avgrenset område, den har ansvaret for flere offentlige oppgaver, og at den styres av lokalbefolkningen. Dette gjennom direkte demokrati eller ved lokale valg. (Schaug, 2010, s. 11). Historisk var Norge tidlig ute med å lovfeste grunnlaget for lokalt demokrati. I et langstrakt land var lokalsamfunnene vant med å klare seg selv. Offisiell partipolitikk kunne ofte være fraværende. Folkevalgte fra ulike tettsteder har ofte slått seg sammen for å kjempe for felles lokale interesser. Med årene har kommunene blitt politiske arenaer på en annen måte enn tidligere. Dette kommer kanskje tydeligst til syne ved at nesten alle politiske partier nå stiller valglister i de ulike kommunene. Før krigen gjaldt dette bare for Arbeiderpartiet. Denne utviklingen indikerer at partipolitiske motsetninger har blitt viktigere i lokalpolitikken, og at ulike motsetninger etter hvert har fått en mindre betydning. (s. 13-14). Deltagelsen i de ulike kommunevalgene har i løpet av de siste tiårene hatt en tydelig tilbakegang. En av flere forklaringer på dette er at det i større grad

har blitt arrangert debatter som har vridd fokuset over fra lokalpolitikk til nasjonal politikk. En annen forklaring er at kommunenes roller som produsenter av tjenester har overskygget fokuset på kommunene som en politisk arena. I den grad innbyggerne i en kommune er villig til å kjempe for eksisterende kommuneinndeling er det kanskje ikke for å bevare lokalt demokrati, men for å bevare tjenesteproduksjonen kommunen står for. Den kommunale tjenesteproduksjonen er kanskje det innbyggerne i de ulike kommunene er mest opptatt av. Denne er svært omfattende og retter seg på ulike måter mot samtlige innbyggere. Totalt sett står fylkeskommuner og kommunene for rundt 60 prosent av den samlede tjenesteproduksjonen i landet. I forhold til tidligere synes det å være en tydelig tendens blant innbyggerne til at de først og fremst verdsetter kommunen de bor i som en tjenesteprodusent, og at kommunene som arena for politikk synes mindre viktig. (s. 14-15).

Styring av kommunene

Tendensen i det lokale selvstyret er at det begrenses til saker med spesifikt lokalt innhold, slik som organisering av kultur- og idrettstiltak, teknisk sektor, byggesaker, geografiske plasseringer og arealdisponering. I spørsmål av nasjonal betydning blir kommunene mer administrative instanser. (Østrud, Engelstad og Selle, s. 115)

I samtlige kommuner foretas det politiske valg hvert fjerde år. De valgte politikerne vil utgjøre kommunens kommunestyre. I tillegg til dette krever kommuneloven at kommunestyret skal velge minimum fem representanter som skal utgjøre kommunens formannskap. Formannskapet vil normalt være et saksforberedende organ, men det er en rekke tilfeller hvor dette organet også har fått delegert beslutningsmyndighet av kommunestyret. Kommunene styres av de folkevalgte representantene. Styringen skjer gjennom ulike vedtak som fattes av kommunestyrene, og andre politiske organer. Den normale prosedyren for dette er flertallsbeslutninger. Kommunenes administrasjon som ledes av kommunedirektøren vil deretter måtte sørge for at beslutningene blir effektivt. Sakene som behandles i kommunenes politiske organer vil ofte være veldig ulike. Fellesnevneren er at det for de fleste saker er utarbeidet et saksfremlegg, samt at dette oftest følges av et forslag til vedtak. (Schaug, 2010, s. 12-14).

Kommunene styrer etter kommuneplaner som ofte har en varighet på 10 år. Denne skal normalt oppdateres i løpet av hver valgperiode, og skal omfatte ulike mål for utvikling i

kommunen. I tillegg til budsjetter og kommuneplaner vil hver kommune utarbeide egne reglementer og forskrifter som definerer hvordan kommunen skal være organisert. Her vil det eksempelvis fremgå hvilket ansvar og myndighet de ulike politiske utvalgene skal ha, samt hvilke fullmakter som skal håndteres av kommunedirektør. (s. 14-15). Det lokale demokratiet i en kommune er sammensatt av folkevalgte politikere, administrasjon og kommunens innbyggere. De folkevalgte politikerne vil være beslutningstakere, initiativtakere og kontrollører i forhold til administrasjonen. Administrasjonen vil være rådgivere og sørge for å iverksette beslutninger fra de folkevalgte. For innbyggerne vil administrasjonen være deres tjenesteleverandør. Kommunenes innbyggere er brukerne av tjenestene kommunen tilbyr. Innbyggerne er velgere i forhold til de folkevalgte, mens de folkevalgte er innbyggernes representanter (s. 15-16). Dagens kommuneinndeling har bortsett fra enkelte kommunesammenslåinger stått uforandret over flere år. Ved flere anledninger har det vært initiativ for å forsøke å redusere antall kommuner, hovedsakelig ved å slå mindre kommuner sammen med større kommuner. Det største problemet er at kommunene uavhengig av størrelse er pålagt de samme oppgavene. Dette både innen forvaltning, tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling. Dette har medført at man har utviklet et omfattende interkommunalt samarbeid tilknyttet oppgaver det er vanskelig å håndtere alene, eller der stordriftsfordelene er åpenbare (s. 17).

2.2 Stillingen som kommunedirektør

Samtlige kommuner skal ledes av en kommunedirektør. I kommuneloven § 22 var det tidligere fastslått at hver kommune eller fylkeskommune skal ledes av en administrasjonssjef (rådmann). Etter lovendringer som ble foretatt i 2021 fremgår det nå av kommuneloven § 13-1 at betegnelsen administrasjonssjef er erstattet av betegnelsen kommunedirektør. Dette har en sammenheng med et ønske om å innføre mer kjønnsnøytrale stillingsbenevnelser. Som en følge av dette har flere av de ulike kommunene i Nordland nå erstattet tittelen administrasjonssjef/rådmann benevnelsen kommunedirektør. Selv om det er enkelte kommuner som fremdeles benytter tittelen rådmann kommer vi i den videre besvarelsen kun til å omtale dette som kommunedirektør.

Alle kommunale ledere har fått delegert sin myndighet fra kommunedirektøren (s. 82). Kommuneloven slår fast at hver kommune skal ansette en kommunedirektør, og at det er kommunestyret som har denne fullmakten. Dette vil igjen si at kommunene for disse

posisjonene ikke kan basere dette på å leie inn eksterne konsulenter. Kommunedirektøren må være ansatt i kommunen. Av kommuneloven § 13-1 fremgår det videre at kommunedirektøren skal lede den kommunale administrasjonen, med de unntak som følger av lov, og innenfor de instruksjer, retningslinjer eller pålegg kommunestyret gir. Kommunedirektøren har et omfattende lederansvar tilknyttet kommunens administrasjon. Det er kun de politiske organene som gjennom vedtak kan instruere rådmannen (s. 82).

Kommunedirektøren skal påse at saksfremlegg til kommunens folkevalgte organer er utredet forsvarlig, og at disse lovmessig og faktisk gir et godt grunnlag til å fatte vedtak. I forhold til vedtakene som blir fattet av kommunenes ulike folkevalgte organer skal kommunedirektøren sørge for at disse blir iverksatt uten unødig opphold. Kommuneloven hjemler at kommunedirektørene har både møte- og talerett i samtlige kommunale organer, unntaket fra dette er møter i kontrollutvalgene (s. 87).

Stillingene som kommunedirektør er på mange måter ulike andre lederstillinger. Kommunedirektøren har ansvar for hele den kommunale sektoren opp mot kommunens totale måloppnåelse. Kommunedirektører befinner seg i et område mellom politikk og administrasjon. På mange måter kan kommunedirektørens oppgave oppsummeres til å være en tydelig leder for kommunens administrasjon, og en lydhør sekretær for kommunens politiske utvalg. Lederansvaret innad i kommunens administrasjon er omfattende.

I et kommunestyremøte vil en kommunedirektør normalt være mindre fremtredende i debatten. En kommunedirektør må i kraft av sin rolle være forsiktig med å delta i den politiske behandlingen av sakene som fremlegges. Man bør også være forsiktig med å bruke argumenter som kan oppfattes som politiske, eller å sympatisere med enkelte av de politiske partiene. I forhold til de folkevalgte vil kommunedirektørens oppgave ofte være å svare på konkrete spørsmål, samt å bidra med tilleggsopplysninger slik at man unngår misforståelser (s. 92). I kommunene vil mange oppfatte kommunedirektøren som en daglig leder. I kraft av denne stillingen har kommunedirektøren et omfattende personalansvar. Kommunalt vil det variere fra kommune til kommune hvor stor myndighet kommunedirektøren blir gitt. I flere kommuner kan det nok sies å være en økende tendens til at kommunens administrasjon får delegert mer myndighet innen personalområdet enn tidligere. Hovedårsaken vil ofte være at disse prosessene har blitt mer kompliserte, og at svært mange av sakene innen personalpolitikk ofte vil være uegnet for behandling av kommunens politiske organer. I

henhold til kommuneloven vil det være kommunestyret som er kommunedirektørens overordnede. Det er kommunestyret som både ansetter og avskjediger kommunedirektører. I kraft av sin rolle som overordnet til kommunaldirektøren vil det oftest være kommunestyre eller formannskap som gjennomfører årlige samtaler med kommunedirektøren. I enkelte kommuner vil dette kunne være delegert til mindre utvalg. Dette vil fungere på samme måte som andre har medarbeidersamtaler. For kommunedirektøren vil det være disse utvalgene vedkommende må forholde seg til som arbeidsgiver. Dette i forhold til eventuelle forhandlinger om lønn, eller endringer i øvrige arbeidsvilkår (s. 92). Da kommunedirektørene forvalter et stort spekter av oppgaver vil det ofte være viktig at det blir etablert en ledergruppe.

På bakgrunn av oppgavens kompleksitet vil beslutningene i større grad måtte baseres på diskusjon og ulike innspill fra de øvrige lederne. Det er viktig at det i ledergruppen er en tone og et miljø som skaper tillit, og at det på bakgrunn av dette er rom for å komme med uttalelser som kan avvike fra hva kommunedirektøren ønsker å høre (s. 95).

2.3 Kommunenes demografi og utfordringer

Nordland fylke hadde pr. 1. januar 2022 240 190 innbyggere. En av fylkets største utfordringer er nedgangen i folketall. Fra 2013 til 2022 hadde Nordland totalt en befolkningstilvekst på 0,2 prosent. Landsveksten var i denne perioden på 7,5 prosent. I flere enkeltår har befolkningstilveksten vært negativ. (Indeks Nordland, 2022, s. 1). Nordland består for tiden av 41 kommuner. Over halvparten av disse kommunene har under 2 500 innbyggere (Statistisk sentralbyrå, 2022). Over 71 prosent av innbyggerne i Nordland bor i sentrumskommuner. Denne sentraliseringen ser ikke ut til å stoppe. Av Nordlands 41 kommuner har 28 kommuner hatt en nedgang i folketallet de siste 10 årene. Kommunene som har hatt den største nedgangen i folketall preges også av den sterkeste fraflyttingen (Indeks Nordland, 2022, s. 1)

Samtidig med dette sliter bedriftene i Nordland også med å få rekruttert arbeidstakere. NAV Nordland foretar årlig en kartlegging av bedriftene i Nordland. Inneværende år var det 975 bedrifter som deltok i denne undersøkelsen. Av bedriftene i Nordland svarte 31 prosent at de har hatt problemer med å få tak i riktig kompetanse, og 20 prosent av bedriftene svarte at de ikke fikk ansatt noen. Forutsatt riktig kompetanse antas det at Nordland kunne ha ansatt 5 000 personer til (NAV Nordland, 2022, s. 1)

På oppdrag fra Statsforvalteren i Nordland gjennomførte NIVI Analyse AS en kartlegging alle formaliserte interkommunale samarbeid blant kommunene i Nordland i 2020. Det ble kartlagt at kommunene i Nordland i 2020 hadde inngått 263 formelle interkommunale samarbeid.

Gjennomsnittlig har hver kommune i Nordland inngått 30 formelle samarbeidsordninger med kommunene rundt dem. Rundt 80 prosent av ansvaret som vertskommune håndteres av de 9 største kommunene i Nordland (Statsforvalteren i Nordland, 2022, s. 2-4). I denne rapporten fremgår det at deler av kommuneforvaltningen i Nordland ikke er faglig forsvarlig av hensyn til rettssikkerhet og likeverdige velferdstjenester til innbyggerne. De minste kommunene i fylket har havnet i en forvaltningskrise fordi de har for store oppgaver. I lys av demografisk utvikling og øvrige forvaltningstrender må det forventes at flere andre kommuner vil havne i samme situasjon. Det foreslås tre ulike måter for å løse denne situasjonen. Disse er kommunesammenslåing, forsterket samarbeid med en kompetent vertskommune, eller ved at staten overtar ansvaret for de tyngste oppgavene. (Statsforvalteren i Nordland, 2022, s. 1-5)

I dette kapittelet har vi gjennomgått hva en kommune er, og hvordan kommunene styres og fungerer politisk. Vi har deretter gått inn på innholdet i stillingene som kommunedirektør. Dette for å se på hva som kjennetegner disse stillingene i forhold til andre lederstillinger. Avslutningsvis har vi i dette kapittelet gått inn på demografi og utfordringsbilder som vil gjelde for de ulike kommunene i Nordland.

3. Teoretisk tilnærming

3.1 Ledelse i et historisk perspektiv

Ledelse har i en eller annen form eksistert siden livets begynnelse. Marcus Aurelius skrev på slutten av det 2. århundre e.kr en rekke brev til seg selv som i dag benyttes innenfor selvledelse. Niccolò Machiavellis Fyrsten er skrevet rundt 1513, og omhandler tanker rundt datidens lederskap. Imidlertid må vi til begynnelsen av 1900-tallet før ledelse fremstod mer helhetlig og systematisk. Studier innenfor ledelse har røtter tilbake til Fredrick Taylor på 1900-tallet (Cunliffe, 2014, s. 1). Med andre ord så er det rundt hundre år siden at ledelse ble et yrke og en stillingstittel i seg selv (Karp, 2019, s. 21).

Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva ledelse er. Sun Tzu definerte at «*en god leder, leder gjennom sitt eksempel, ikke gjennom makt*» (Tzu, 2003, kap. IX). Da ledelse vil være avhengig av den kulturelle konteksten den skal anvendes i velger vi å bruke norske definisjoner. Karp definerer ledelse til å være «*relasjonelle, dynamiske og sosiale prosesser*

for å oppnå målsettinger» (Karp, 2019, s. 32). Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse på følgende måte: *Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål.* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

For å kunne svare på hva som kjennetegner effektiv ledelse har vitenskapelige studier benyttet seg av forskjellige innfallsvinkler. For å få en systematisk oversikt over forskning innenfor ledelsesfeltet er det vanlig å kategorisere dette. I det følgende kommer vi til å benytte inndelingen som er benyttet av Jacobsen og Thorvik, og dele dette inn i fem hovedgrupper. Disse hovedgruppene omfatter følgende studier:

1. «Studier av hva som kjennetegner gode ledere som personer, det vil si hvilke *personlighetstrekk* vi finner hos ledere
2. Studier av hva slags *lederstil* ledere bør velge for å få mest mulig ut av sine medarbeidere
3. Studier av hvilke *relasjoner* mellom ledere og medarbeidere som er mest hensiktsmessige
4. Studier av hvordan ledere kan gi organisasjonen retning og mening, og hvordan ledere kan endre organisasjonen. Dette omtales ofte som *institusjonell eller verdibasert ledelse*.
5. Studier av hva ledere faktisk gjør, og hva slags oppgaver de har. Dette sammenfattes ofte i det som kalles teorier om *lederroller*» (s. 407-408)

Personlighetstrekk

Gjennom årene er det gjennomført flere større forskningsarbeid for å kartlegge de ulike personlighetstrekkene hos ledere. Gjennom denne forskningen har man samlet fem ulike faktorer som man mener er viktig for ledelse. Dette omtales ofte som femfaktormodeller. I disse modellene har man sammenfattet fem ulike personlighetstrekk og deres innvirkning på ledelse. Disse er:

1. Nevrotisisme vil si at en har en tendens til å være deprimert og nedtrykt, og en har lettere for å oppleve negative tilstander som angst, sårbarhet og impulsivitet. Dyktige ledere fremviser lite nevtotisisme. De lar seg ikke stresse lett, og de tenker igjennom ting før de agerer.
2. Ekstrovertsjon beskriver personer som er sosiale og selvsikre. Disse vil ha behov for utfordringer og varierte oppgaver. Personer med høy ekstrovertsjon søker ofte steder hvor det er mange mennesker, og steder hvor det skjer noe. Gode ledere oppleves ofte

som ekstroverte. Disse har ofte høy selvtillit, de har en stor sosial kontaktflate, og de liker større ansamlinger av mennesker.

3. Å ha en åpenhet for erfaringer vil ofte si at man er fantasifull. At man har et liberalt verdisyn og at man ofte er opptatt av estetikk og nye opplevelser. Gode ledere er generelt mer åpne for nye erfaringer enn ledere som presterer dårligere.
4. Omgjengelighet beskriver personer som har en tilbøyelighet til å støtte og hjelpe andre. Dette som en motpol til personer som i større grad er sentrert rundt egne behov og ideer. Gode ledere er omgjengelige. De søker bevisst makt og innflytelse, men de kombinerer dette med innsikter i grenser for bruk av makt.
5. Samvittighetsfullhet vil si at en tenderer til å jobbe målrettet, grundig og ryddig, noe som er knyttet til et mestringsbehov. Gode ledere skårer normalt høyt på denne faktoren. De er prestasjonsorienterte, og opptatt av å få utført det de har bestemt seg for (s. 408-409).

Forskning viser at alle disse faktorene er viktige for om personer vil velge en lederkarriere, og at de har en betydning for hvilke personer som fungerer godt som ledere. Analyser har konkludert med at faktoren ekstroversjon er den faktoren som er knyttet sterkest opp mot god ledelse. Forskning viser at personer som gjør karriere som ledere ofte skårer lavt på nevrotisisme. Disse funnene er imidlertid ikke konsistente. Dette indikerer at betydningen av de ulike ledertrekkene vil variere i forhold til hva som kjennetegner de ulike situasjonene. Tilknyttet personlighetstrekk er det også funn som tilsier at IQ er ett av de viktigste trekkene for å skille gode og dårlige ledere fra hverandre. Forskningen på hva som kjennetegner gode ledere har med årene rettet mer fokus mot sosial og emosjonell intelligens. (s.409-410).

Et personlighetstrekk vil for mange være noe de er født med, og dermed noe som er vanskeligere å endre. En ferdighet er i motsetning til dette noe som kan læres. Jacobsen og Thorsvik deler hovedkategoriene av ferdigheter inn i tre deler:

1. Personlige ferdigheter omfatter selvinnsikt, evne til problemløsning, kreativitet, og til å mestre stress. I nyere tid har man under denne kategorien også vært opptatt av tekniske ferdigheter. For ledere vil dette si hvordan de klarer å oppfatte ulike metoder og prosesser, og analytiske ferdigheter til å kunne forstå og løse et problem.
2. Mellommenneskelige ferdigheter omfatter evner til å kunne kommunisere godt, lytte til andre. Evne til å kunne motivere og påvirke andre, og til å kunne løse konflikter.

3. Gruppeorienterte ferdigheter handler om at man som leder klarer å delegere myndighet, og at man evner å bygge team som fungerer godt.

Forskningsmessig antar man at det er tydelige indikasjoner på at det eksisterer en sammenheng mellom personlighetstrekk og ferdigheter (s. 410-412).

Lederstil

Dette handler om hvordan ulike ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg til sine ansatte. Gjennom flere empiriske studier er det identifisert to helt forskjellige lederstiler.

1. Demokratiske eller relasjonsorientert ledelse. Ledere som benytter denne leder stilen vil forsøke å utvikle gode relasjoner til de ansatte. Dette ved økt grad av involvering. Lederen vil i disse tilfellene bruke tid på å drøfte ulike utfordringer, samt avsjekke vanskelige spørsmål med sine ansatte.
2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Dette vil si at lederen i motsetning til det ovennevnte punktet er mest opptatt av produksjon og effektivitet, og strukturerer de ulike rollene mot realisering av ulike mål. Denne type ledere vil hovedsakelig ta beslutningene selv. Kommunikasjon med medarbeiderne vil her være mer begrenset.

De to nevnte lederstilene kan kombineres, og den ene lederstilen utelukker ikke den andre. På mange måter kan disse to lederstilene ses på som motpoler til hverandre. Det viktigste skillet mellom disse to typene av ledelse er at den demokratiske lederen ønsker å involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser, og at denne ledertypen både har evne og vilje til å delegere myndighet. Den autoritære lederen fokuserer mer på makten som vedkommende har på bakgrunn av sin posisjon. Beslutningsprosedyrene blir sentralisert, og lederen treffer de fleste beslutningene selv.

Som en fortsettelse av disse teoriene finner man teorien om ledergitteret. Bruk av ledergitteret vil si at man lager to ulike akser som nummereres med en skala fra 1 til 9, hvor 1 er lavest. Den ene akse viser relasjonsorientering, mens den andre akse viser oppgaveorientering. Individuelt vil man på bakgrunn en egenskåre på de to ulike aksene bli plassert i et rutenett. Hvis man eksempelvis skårer 5 både på relasjonsorientering og på oppgaveorientering vil man bli plassert midt i rutenettet. I teorien ble det anført at den beste lederstilen ville være en skåre på 9.9. Dette begrunnet i at man med denne skåren vil gi både ansatte og oppgaver stor

oppmerksomhet. Forskning har imidlertid vært skeptisk til at man skal kunne si at bestemte lederstiler alltid skal kunne gi de beste resultatene (s. 414–416).

Hersey og Blanchard har tilnærmet seg situasjonsbasert ledelsesteori hvor de har lagt avgjørende vekt på medarbeiderne. Når man skal ta stilling til hvilken lederstil som vil være mest hensiktsmessig fokuserer de på hva som kjennetegner de ansatte. Bakgrunnen for denne teorien er at det ofte vil være store forskjeller på i hvilken grad de ansatte klarer å løse sine arbeidsoppgaver. Ved å kombinere komponentene kompetanse og vilje får man fire ulike nivåer for modenheten hos de ansatte. Ifølge Hersey og Blanchard er disse:

- «Ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgaven
- Kompetent, men ikke villig til å løse oppgaven
- Ikke kompetent, men villig til å løse oppgaven
- Kompetent og villig til å løse oppgaven» (s. 417)

Hersey og Blanchard skiller deretter mellom støttende og styrende dimensjoner. Når man kombinerer disse kan man på samme måte som for de ansatte utlede fire ulike lederstiler. I følge Hersey og Blanchard er disse:

- «Svak styrende og svak støttende lederstil, kalt delegerende lederstil
- Svak styrende og sterk støttende lederstil, dette kaller de deltagende lederstil
- Sterk styrende og sterk støttende lederstil, dette kaller de overtalende lederstil
- Sterk styrende og svak støttende lederstil, dette kaller de instruerende lederstil»
(s. 418)

Ansattes modenhet er ved bruk av disse tabellene inndelt i kategoriene lav, moderat og høy. Ved å kombinere disse to tabellene vil man kunne se hvordan lederstilen bør tilpasses ansattes modenhet. Dersom den ansattes modenhet er lav bør lederen eksempelvis benytte en instruerende lederstil for å forklare hva som skal utføres. Etter hvert som ansattes kompetanse og vilje øker vil det være aktuelt å benytte andre lederstiler. I motsetning til ledergitterteorien hevdes det i denne teorien at det ikke finnes noen lederstiler som er bedre enn andre. Dette må som modellene viser tilpasses de ansatte.

Fred Fiedler har utviklet en av de mest innflytelsesrike lederstilteoriene. Dette er en teori som også har sterk empirisk støtte. Et nøkkelord her er at lederen må ha innflytelse. Dette er ikke knyttet opp mot lederens personlige egenskaper, men til lederens sosiale relasjoner. Lederens

adferd må tilpasses relasjonen til de ansatte som skal ledes. Denne modellen opererer med tre sentrale trekk som antas å være av betydning for lederens påvirkningsmuligheter (s. 418-420).

I følge Fiedler er dette:

1. «Forholdet mellom leder og medarbeider. Dette handler om i hvilken grad medarbeideren aksepterer lederen, og hvor godt eller dårlig samarbeidsklimaet mellom leder og medarbeider er.
2. Oppgavestruktur. Dette handler om hvor godt de ulike målene er formulert og gjort kjent blant medarbeiderne, og i hvilken grad det er mulig å bestemme om et resultat er bra eller dårlig, hvor mange prosedyrer man trenger for å løse oppgavene, og om det er en eller flere løsninger som kan godtas.
3. Stillingsmakt. Dette vil være den autoriteten lederen vil ha i kraft av sin posisjon, og gjelder uavhengig av relasjonen til de ansatte. Det oppfattes som gunstig dersom stillingen gir sterk formell autoritet» (s. 420).

Totalt sett vil situasjonen oppfattes som gunstig for lederen dersom alle de ovennevnte betingelsene er oppfylt. I motsatt tilfelle vil situasjonen være veldig uheldig for lederen. Denne hypotesen begrunnes med at den viser til hvilke spesifikke krav de ulike situasjonene stiller for at lederen skal kunne bidra til at de ansatte jobber mer effektivt (s. 421).

Relasjonell ledelse

Disse teoriene fokuserer på relasjonene mellom leder og de som blir ledet. Disse relasjonene beskrives som fundamentet for all ledelse. Med relasjonell ledelse er man opptatt av forholdet leder har til de enkelte ansatte. Da det vil være vanskelig å velge en lederstil som vil passe for samtlige ansatte vil det være bedre å fokusere på relasjonene man har til de enkelte ansatte. Disse relasjonene kan variere på en skala hvor man på den ene siden har frykt og mistillit, mens man på den andre siden har gjensidig respekt og tillit (s. 422).

Teorien om leder – medarbeiderutveksling er tydelig på at lederen må etablere gode relasjoner med alle de ansatte. De ansattes ulikheter innebærer at lederen må skape forskjellige relasjoner til hver enkelt av de disse. Teorien hevder at man knyttet til de ulike relasjonene må fremforhandle en rollefordeling hvor man vektlegger ansvar, oppgaver og opptreden ovenfor hverandre. Dette forhandles frem som en bytterelasjon hvor man vektlegger den ansattes kompetanse, egenskaper og ferdigheter, og hva den ansatte kan forvente seg dersom

rollefordelingen fungerer bra. Kommunikasjon vil være viktig for å utvikle tillit og respekt mellom partene. Jo bedre rollefordelingen fungerer, jo bedre vil relasjonen mellom ledere og ansatte bli. Flere studier har vist at organisasjonene vil ha mye å hente dersom man klarer å utvikle gode rollerelasjoner mellom leder og ansatt (s. 423-424).

Teorier om ledelse i komplekse og adaptive systemer har sitt utgangspunkt i at organisasjonene til stadighet blir mer komplekse. I komplekse adaptive systemer er det viktig med ledelse som kan fremme læring, kreativitet og adaptiv kapasitet innen fastlagte rammer. Adaptiv ledelse skiller seg fra operativ ledelse som handler mer om å løse tekniske utfordringer og skape forutsigbarhet. Denne teorien legger til grunn at det er et skille mellom ledere og ledelse. For en adaptiv leder er den viktigste funksjonen å legge til rette for at kreative prosesser skal finne sted. Ifølge Jacobsen og Thorsvik omfatter dette fysisk utforming av steder mennesker kan møtes, eller ved å oppmuntre til arbeid i ulike grupper. Det ved å gjøre mennesker avhengig av hverandre slik at de må jobbe sammen, feks. ved å kreve at den enkelte må gi synspunkter på det de andre gjør. Man kan også lage spenning i forholdet mellom de ulike aktørene ved å sette dem sammen i heterogene grupper. Da ledelse eksisterer innenfor fastlagte rammer blir det viktig å etablere rammer som ikke hindrer utfoldelse av innovasjon og kreativitet. (s. 425-426)

Institusjonell eller verdibasert ledelse

I forhold til institusjonell ledelse vil ledernes utfordring være å velge noen nøkkelverdier, og deretter bygge opp organisasjonen på en måte som stemmer med oppfatninger, verdier og normer som preger omgivelsene organisasjonen er en del av. Hensikten med dette vil være å etablere legitimitet rundt organisasjonens virksomhet (s. 428). Ifølge Jacobsen og Thorsvik krever dette et lederskap som omfatter fire ulike funksjoner:

1. «Utforme visjon og mål. Dette er knyttet til organisasjonens ledelse og deres oppgave som visjonær. Hva skal visjonen være? Når denne utformes må ledelsen hensynta eksterne og interne interesser. En visjon må forankres til medlemmenes interesser, ønsker og verdier. For å sikre overlevelse må visjonen være utformet slik at man får støtte fra flere grupper. Selznick mener at ekte lederskap utvises i prosessen med å balansere forskjellige gruppers interesser og inkorporere dem i organisasjonen.

2. Institusjonaliserte formål. I tillegg til å fastsette ulike mål må man også lage systemer som sikrer at man når målene. Institusjonell ledelse vil si å utforme formelle strukturer som underbygger målene man har satt.
3. Forsvare institusjonell integritet. Dette vil si at man forsvarer verdigrunnlaget man har besluttet mot indre og ytre utfordringer. Dette vil være en viktig oppgave for ledelsen.
4. Mestre intern konflikt. I alle større organisasjoner vil det dannes konkurrerende interessegrupper. For å sikre samarbeid og kontroll må ledelsen få de ulike grupperingene til å støtte organisasjonens visjon og mål. Det optimale vil være om dette blir forsvart spontant av alle medlemmene i organisasjonen. Dette kan oppnås ved å gi alle de ulike grupperingene muligheter til å påvirke de sentrale beslutningsprosessene». (s. 428).

Transformasjonsledelse er en annen versjon av verdibasert ledelse. Denne teorien, med Bernard Bass som teoriens far, skiller mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en sosial transaksjon hvor medarbeideren mottar belønning i bytte for sin arbeidskraft. Hovedelementene i transaksjonsledelse er aktivt bruk av belønninger for å oppnå målrettet adferd, og avviksledelse. Avviksledelse vil si at ledelsen bare griper inn i operative aktiviteter hvor ikke alt går som planlagt (s.430). Transformasjonsledelse handler i motsetning til dette om å spille på følelsene hos de underordnede. Dette handler ikke om manipulasjon, men om prosesser der lederen må aktivere og sette ord på følelsene som eksisterer hos alle mennesker (s. 429-430).

Transformasjonsledelse deles vanligvis opp i fire ulike elementer. For det første må man utvikle en visjon som handler om noe annet enn organisatoriske mål, og mot noe det er et ønske om å forbedre. Verdier som frihet og rettferdighet vil ofte være sentrale. Ledere bør bruke symboler aktivt, og fremstå som synlige rollefigurer; dette for å inspirere ansatte til å yte mer enn vanlig. Det er viktig at den enkelte arbeidstaker hensyntas og følges opp slik at de opplever at de er respekterte og betydningsfulle. Intellektuell stimulering vil si at ledelsen løpende gir de ansatte nye utfordringer, og tester ut deres evner. Teoriene om transformasjonsledelse har fått stor oppmerksomhet. Hovedkonklusjonene er at denne type ledelse fungerer best i organisasjoner som opplever behov for endring og som virker i dynamiske omgivelser. Det er videre antatt at transformasjonsledelse har en tydelig positiv effekt på ansattes vilje til å yte og tilfredshet (s. 430). Johannessen & Olsen (2017) understøtter dette og viser til de viktige elementene intellektuell stimulering, individualisert

oppmerksomhet, idealisert påvirkning og inspirerende motivasjon (s. 22). Det er rettet kritikk da denne modellen fremstår som en universell modell, og at den ikke alltid vil kunne fremstå som den ledelsesmodellen som er mest effektiv. Det er også påpekt at skillet mellom transaksjon og transformasjon er uklart, og at dette på mange måter ligner på skillet mellom administrasjon og ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 431).

Karismatisk ledelse er beslektet med teoriene om transformasjonsledelse. Dette handler om lederens utstråling og evne til å skape begeistring og entusiasme. Disse tankene kan føres tilbake til Max Weber som mente at karisma var en medfødt egenskap som gir personlig tiltrekningskraft og skaper følgere. Ett av de tydeligste trekkene ved karismatiske ledere er at de oppfattes av medarbeidere som forandringer til det bedre. Karismatiske ledere har også evnen til å sette de ulike visjonene ut i handling. De formulerer mål som tydeliggjør hva som må gjøres, de vil deretter delegerer ansvar og myndighet slik at man ved dette også stimulerer til selvutvikling og kreativitet. Forskning viser at denne type ledere normalt øker både prestasjoner og tilfredshet hos de ansatte. Imidlertid er det også knyttet problemer til denne typen ledelse. Det er studier som har vist at karismatiske ledere ikke er gode til å stabilisere endringer, og til å mestre administratorfunksjonene. Det er også trukket frem at karismatiske ledere kan utvikle trekk som gjør at de kan få et destruktivt forhold til de ansatte (s.431-432).

Ved utøvelse av ledelse vil bevissthet relatert til egen ledelse være viktig. Som leder må man kunne lede seg selv før man skal lede andre. Forskning har vist at ledere som lykkes ofte utøver selvledelse. Ved utøvelse av selvledelse vil en leder først og fremst være opptatt av egen adferd, deretter hvordan man kan bruke denne til å påvirke andres adferd. Dersom en organisasjon skal ta i bruk selvledelse er det viktig at dette først og fremst blir forankret i organisasjonens ledelse. For organisasjonen vil det kunne gi bedre resultater da de ansatte vil oppleve større selvstendighet og ansvarliggjøring. *Selvledelse* kan defineres som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv. *Selvledelse* er å bruke personlige strategier for å vokse, men også å jobbe med egne begrensninger (Karp. 2020, s.16).

Lederroller

Det antas at alle lederroller består av to elementer som delvis overlapper hverandre. Dette er adferdsmønsteret som lederne utviser for å fylle sin rolle som leder, og forventningene andre har til lederens adferd.

Innen klassifisering av lederroller er Henry Mintzbergs typologi en av de mest kjente. Utgangspunktet er lederen, og hvordan vedkommende organiserer og definerer jobben som leder. Dette vil handle om noen grunnleggende prioriteringer, hvilke oppgaver som anses som viktige, og hvordan lederen fordeler tiden sin mellom de ulike oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 433).

Innen rolleteori er ett av de sentrale punktene at en som leder både innenfor og utenfor egen organisasjon hele tiden må forholde seg til ulike grupper av mennesker. Mintzberg har dette som ett av hovedpunktene i rolleteorien. Mintzberg hevder videre at ledere må forholde seg til interne og eksterne aktører på tre forskjellige nivåer. Informasjonsnivået handler om hvordan man innhenter og formidler aktuell informasjon. Menneskenivået vil si at lederen må ha kontakt med sine medarbeidere, og følge og støtte dem. Mye av dette vil være det samme som er drøftet tidligere i forhold til institusjonell og verdibasert ledelse. Det siste nivået er handlingsnivået. På dette nivået vil lederen oftere ta stilling til hva som bør gjøres, eller gå inn i konflikter mellom øvrige ansatte. Lederen bør også være den som etablerer kontakt med viktige eksterne aktører (s. 434).

Rolleteoriene relaterer seg til ulike funksjoner som man forventer at dyktige ledere utfører. Mye av litteraturen om ledelse har bidratt til en slags mytedannelse om hva ledere faktisk gjør. Det finnes forskning som tilsier at ledere er opptatt av planlegging før de foretar viktige valg. Imidlertid viser flere studier at ledere arbeider i et svært høyt tempo, og at arbeidet kjennetegnes av korte tidshorisonter, regelmessige avbrudd og stor variasjon i arbeidsoppgavene. Dette vil gi utfordringer med å få tid til strategisk tenkning og til refleksjon rundt informasjonen som blir presentert. Forskning viser også at ledere i stor grad bruker tiden på rutinemessige oppgaver, og mindre tid på overordnede spørsmål og problemstillinger. Empiriske studier har også vist at ledere bruker mellom 60-80 prosent av arbeidsdagen til å kommunisere med andre, og at ledere foretrekker muntlig kontra skriftlig informasjon. Dette reiser nye problemstillinger da denne informasjonen ikke blir lagret noen andre steder enn i hjernen til personen som mottar denne informasjonen. Det kan også stilles

spørsmål ved om hvordan man kan delegere ansvar når informasjonsgrunnlaget ikke vil være tilgjengelig for andre (s.435 - 437).

Det antas å være en myte at en leder skal kunne lede en hvilken som helst organisasjon. Dette er en oppfatning som har vokst frem hos enkelte i kraft av at ledelse er i ferd med å bli en egen profesjon og vitenskap. Flere studier har som en motpol til dette vist at kjennetegnet for suksessrike ledere er at de besitter en dyp forståelse av det som er organisasjonens kjerneoppgaver. Videre at de også har utviklet et sterkt engasjement for virksomheten, eller spesielle type oppgaver virksomheten forvalter. I organisasjoner over en viss størrelse vil det oftest eksistere et lederteam. Innen forskning på ledelse har man fokusert på hvordan man best bør sette sammen et lederteam. I et lederteam vil tradisjonell ledelse automatisk bli nedtonet for å kunne fokusere på relasjoner og ferdigheter i teamet. Fokuset vil med dette i stor grad endres til kollektiv ledelse. I forhold til topplederteam har det vært en del fokus på hvordan disse bør etableres. Dette i forhold til antall medlemmer, og i forhold til om disse skal være mangfoldige eller enhetlige (s. 437-438).

Flere empiriske studier viser imidlertid at større topplederteam presterer bedre enn mindre topplederteam. Dette antas å ha en sammenheng med at et større lederteam vil ha flere kontaktpunkter med omgivelsene rundt organisasjonen, og at de også vil ha større muligheter til å bearbeide informasjonen de mottar. I forhold til sammensetning viser forskning til at heterogene lederteam ofte presterer bedre enn homogene lederteam. I heterogene lederteam vil man kunne oppleve at konfliktnivået er høyere og at beslutningsprosessene tar lengre tid. Dette vil ofte kompenseres ved at problemstillingene blir belyst fra flere ulike vinkler, og at avgjørelsene som en følge av dette blir mer rasjonelle. Jacobsen og Thorsvik viser til en tidligere studie av 167 organisasjoner gjennom en 20-årsperiode. Studien konkluderte med at en organisasjons suksess eller ikke ofte er påvirket av forhold som verken ansatte eller ledere kan kontrollere. Dette kan være utvikling innen teknologi og markeder, samt offentlig politikk. Dette vil ofte sette klare begrensninger for ledernes handlefrihet. Flere studier har også vist at kulturen i en organisasjon ofte vil være en speiling av den rådende nasjonale kulturen. Ledelse vil på bakgrunn av dette ofte begrenses til å etterleve eller forsterke verdier som allerede eksisterer nasjonalt (s. 438-444).

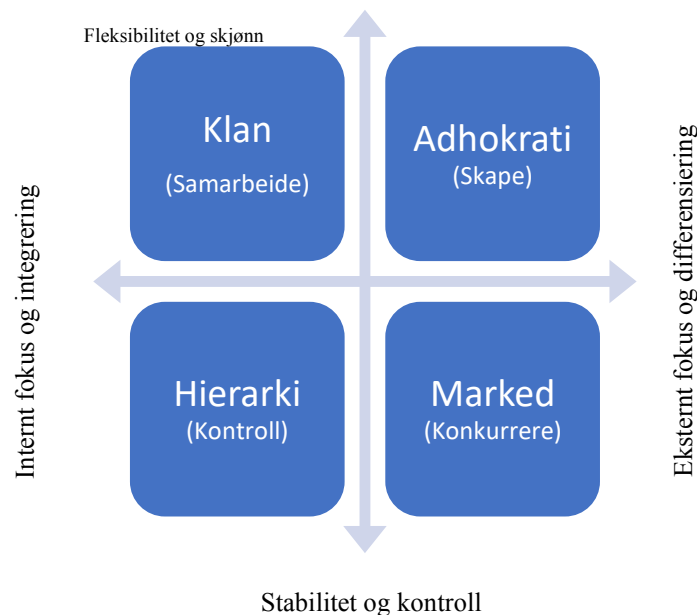
3.2 Rammeverket for konkurrerende verdier

“Competing Values Framework” eller rammeverket for konkurrerende verdier er en teoretisk modell som ser på å utvikle gode og effektive organisasjoner, med organisasjonskultur som innfallsvinkel. Rammeverket er utviklet av Cameron og Quinn, og «er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur» (Cameron & Quinn, 2020, s. 35). Rammeverket er utarbeidet gjennom flere års forskning fra University of Michigan. Det har dessuten blitt kvalitetssikret innenfor forskningsfeltet, og gjennom praksisrettet bruk med flere tusen organisasjoner og ledere (s. 36-39; s. 163-184). Rammeverket omhandler de største indikatorene for effektivitet innenfor organisasjoner. Det klarlegger både organisasjonskultur, lederferdigheter og lederes kompetanse. Det er både en metodikk og et analytisk rammeverk for å forenkle og endre organisasjonskulturer.

Rammeverket tar for seg en måte å kategorisere ferdigheter på. Cameron & Quinn kaller det for kategoriseringsskjemaet. Kategoriseringsskjemaet omfavner i høy grad andre velaksepterte og veletablerte kategoriseringsskjemaer som strukturerer menneskers antagelser, tanker og verdier samt hvordan mennesker bearbeider informasjon på. Dette er et rammeverk, og det kan ikke nødvendigvis ses på som komplett eller tilstrekkelig omfattende nok. Det er ingen rammeverk som kan anses som komplett da kultur er komplekst og dynamisk (s. 36-37). Tankegangen bak rammeverket er fra et sosiologisk ståsted, strukturfunksjonalisme. Det er tanken om at det er mulig å strukturere roller med funksjoner og oppgaver, sette roller og funksjoner i båser, som figur 1 lengre ned viser. Vanligvis er det strukturert med en 4-aksemodell. Innenfor strukturfunksjonalisme er det også slik at strukturer kan vareta mer enn det som er offisielt og synlig (Strand, 2007, s. 249-250).

Rammeverket inneholder både kultur- og ledelsesperspektivet. Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur betegnes som «Organizational Culture Assessment Instrument» (heretter OCAI) og dette er knyttet til verktøyet MSAI. OCAI er verktøyet for å identifisere organisasjonskultur, mens MSAI omhandler individuelle lederferdigheter. Ved å ta i bruk kulturelle elementer og individuell adferd bidrar rammeverket til å gi et holistisk perspektiv på ledelse. Imidlertid er det spisset i den forstand at det ser på egenskaper, kompetanser eller det vi betegner som ferdigheter. Det for å håndtere organisasjonsendring og -ledelse knyttet til kultur og individuell adferd og ferdigheter. Med å kombinere de to dimensjonene er Rammeverket fullstendig, da dette ikke setter søkelys på det ene utenom det andre. Det er

overlappende og henger sammen. I rammeverket beskrives de konkurrerende verdier med følgende dimensjoner; hierarki (kontroll), marked (konkurrere), klan (samarbeide) og adhokrati (skape). På hver akse er det tilføyd kjernedimensjoner. Dette er overordnede dimensjoner som motsetter hverandre og er indikatorer på organisatorisk effektivitet innenfor nevnte dimensjoner. Den ene dimensjonen er forholdet mellom fleksibilitet og skjønn, og stabilitet og kontroll. Den andre dimensjonen omhandler internt fokus og integrering på den ene siden og det motsettende eksternt fokus og differensiering. Kulturtypene klan og hierarki vil ha et internt fokus, mens adhokrati og marked vil være motpolen, et eksternt fokus. På den andre aksen vil klan og adhokrati være et fleksibelt fokus, mens hierarki og marked viser til stabilitet og kontroll (s. 39-41). Figur 1 illustrerer sammenhengen.



Figur 1. «Rammeverk for konkurrerende verdier» (Cameron & Quinn, s.40).

Rammeverket kategoriserer de fire kulturtypene. Det er nyttig for å se sammenhengen for så å ta for seg reell endring vis-a-vis kultur og ledelse. Vi vil gå dypere inn i kulturtypene og ferdighetene i kap. 3.4. OCAI er en innfallsvinkel vi ikke vil benytte i denne oppgaven, fordi det tar for seg de kulturelle premissene. Formålet med oppgaven er å se utelukkende på ledelse, men det ville naturligvis gitt en merverdi å sette ledelse i en kulturkontekst.

Rammeverket har sitt utgangspunkt i situasjonsbestemt ledelse og tar derfor for seg adferd og kompetanse. Innenfor kategoriseringen til Jacobsen og Thorsvik vil dette være innfallsvinkel nr. 5, som gjort rede for i kap. 3.1. Det å se på kultur og ledelse i en overlappende sammenheng omfavner helheten, og det holistiske perspektivet. Det finnes kritikk av strukturfunksjonalisme. Som i den ovennevnte modellen illustrerer de 4- aksene en modell nokså skjematisk. Modellen kan synes å bestå av fastlåste roller og adferder, og dermed være samfunnskonservativ. Med dette som utgangspunkt kan man argumentere for at modellen i for liten grad endrer seg over tid. Det blir en statisk istedenfor en dynamisk modell (Burrell og Morgan, referert i Strand, 2007, s. 250). Likevel er dette noe vi ønsker å se nærmere på. Grunnet oppgavens omfang vil vi ta utgangspunkt i ledelsesadferd og ferdigheter, uten å se dette i en kulturell kontekst. Dersom vi både skulle ha benyttet OCAI og MSAI ville oppgavens omfang blitt for stort, men selvfølgelig mer komplett og relevant. Spesielt med tanke på endring av organisasjonen, slik at kultur og ledelse harmoniserer.

3.3 Ledelse av en kommune

Å ha et folkestyre som sjef, ville for mange næringslivsledere ha fortonet seg som et mareritt. For rådmenn som faktisk har en slik sjef, opplever de det i alle fall som å forholde seg til et mangehodet troll til tider. Rådmenn kan fortelle at de bombarderes med motstridende styringssignaler og blir bedt om å forholde seg til vedtak som er mer å betrakte som halvkvedede viser. (Lerø, referert i Schaug, 2010, s. 46)

Fellesnevneren for kommunene er at de alle er underlagt statlig styring. Dette i forhold til statlige overføringer, og ulike mål og resultatkrav. Det finnes imidlertid ingen særegen form for offentlig ledelse. På samme måte som private organisasjoner driver svært ulike virksomheter gjør kommunene også det. Det vil derfor ikke være noe belegg for å påstå at det eksisterer en særegen lederstil i det offentlige (Sørensen & Thomsen, 2018, s. 128). For å forstå ledelse av en kommune må man være bevisst på forutsetningene som ligger til grunn for ledelse av en kommune, og hvordan disse påvirkes. Ulike styringsparametere og teorier vil over tid påvirke hvordan man utøver ledelse i en kommune. I det følgende vil vi se på utviklingstrekk som har påvirket kommunene fra etterkrigstiden frem til i dag. Det gjøres med utgangspunkt i en gjennomgang av Kennings tidligere teorier for ledelse til fremveksten av «New Public Management». Vi vil også forsøke å utlede hvilke forventninger man bør ha til utøvelse av kommunal ledelse i dag.

Kommunene står foran store omstillinger. Kommunale ledere bør derfor ha en bredt sammensatt kompetanse for å kunne styrte kommunene gjennom kommende endrings og omstillingsprosesser. Kommunene er i forhold til demografi og utfordringer ulike.

På bakgrunn av dette vil det ofte være vanskelig å generalisere hvilke lederferdigheter og ledelseskompetanser som vil være viktigst for en enkelt kommunene. Innenfor dette området har også kommunene autonomi. Det vil derfor være vanskelig for eksterne aktører å definere konkrete sett med lederferdigheter og lederkompetanser som skal vektlegges i et kommunalt selvstyre.

For å få en bedre forståelse av hva som påvirker ledelse i en kommune er det viktig å se på ulike utviklingstrekk som har påvirket kommunal sektor. I kommunene har «leg styrer lærde» (Schaug, 2010, s. 19). vært et viktig begrep. I dette ligger det at kommunens folkevalgte politikere styrer over fagekspertisen som ligger i kommunens administrasjon. Legmannens fornuft styrer rammer og prinsipper som den lærde skal arbeide etter. (s. 21-23).

Over tid har dette kommet på kollisjonskurs med prinsippet om at styring skal være begrunnet i innsikt og kunnskap. Dette har en sammenheng med at oppgavene kommunens folkevalgte skal forholde seg til har blitt mer kompliserte. Enkelte problemstillinger vil kunne oppfattes som for fagspesifikke til at kommunens politikere alene skal kunne gi et godt svar på disse. På enkelte områder har dette medført at administrasjonen har tatt over deler av styringsoppgavene som tidligere ble håndtert av kommunens ulike politiske organer. Innen kommunal sektor markeres dette ved inntoget av offentlig administrasjon. George Kennings lederteorier har tidligere fått et godt fotfeste hos norske næringslivstopper, og flere kommuner har også adoptert denne tankegangen innen ledelse. På mange måter ble dette oppfattet som overraskende, fordi disse teoriene kan ses på som en motpol i forhold til måten man tidligere har drevet ledelse på i Norge. Kennings teorier om ledelse baserte seg på erfaringer fra større bedrifter som drev med masseproduksjon (s. 23-24). Kennings teorier om ledelse baserer seg på 31 retningslinjer som omhandler hvordan man skal utøve godt lederskap. Alle disse retningslinjene omhandler lederen direkte. Blant annet fremgår det at ledelse er en målrettet styring. Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet, en leder kan lede hva som helst. Generelle prinsipper om ledelse kan benyttes i en hvilken som helst virksomhet. Ledere må etablere personlig kontakt ved påskjønnelse og irettesettelse av sine medarbeidere (Berg, 2000, s. 91-93).

Dette ble på mange måter fulgt opp av «New Public Governance» som fikk sitt inntog på 1980- tallet. I stedet for å kalle dette en ledelsesfilosofi vil det være riktigere å se på dette som et politisk program bygget på liberaløkonomiske tankeganger. Tankesettet innebærer at man ønsker å tilpasse styrings- og lederstilene fra privat sektor til offentlig sektor. Man overførte med dette flere av de privat sektors modeller for drift til offentlig sektor. Man ønsker å legge markedsmessige prinsipper til grunn for styring av offentlig sektor. Hovedhensikten med disse teoriene er å kunne utføre offentlige tjenester på en raskere og rimeligere måte enn tidligere. (Schaug, 2010, s. 23-24).

Grunntankene bak «New Public Management» kan fremstilles i tre hoveddeler. Det er en sterk tro på ledelse. Lederen er i sentrum, det er rom for ledelse, men det skal også stilles krav til måloppnåelse og resultater. Modellen markerer en overgang fra direkte autoritet til mer indirekte kontroll. I likhet med i det private næringslivet vektlegges det at man for den offentlige tjenesteproduksjonen har behov for markeder, kontrakter og konkurranse. Dette for å unngå sløsing og egeninteresser blant ansatte i det offentlige. Det siste punktet innebærer for offentlig forvaltning et økt fokus på brukere og borgere. Spørsmålet vil her være hvordan man kan legge til rette for økt innflytelse både fra innbyggere og brukere av tjenestene. I mangel på markedsmekanismer vil informasjon om innbyggernes preferanser være viktige. (s. 25).

I likhet med Kennings retningslinjer for ledelse har «New Public Management» også flere egne kjennetegn. Ved praktisering av «New Public Governance» skal ledelse anses å være en profesjon. Ledelsen skal være aktiv og synlig og, samt ha klare ansvarsforhold. Det skal være en økt vekt på resultatkontroll og muligheter til å måle prestasjoner. Dette skal igjen gi nye muligheter for bruk av ressursfordeling og belønninger. Et klart resultatansvar til underavdelinger vil øke muligheter til effektivisering, og vil også bidra til at underavdelinger selv må ta ansvar for egne feil. Videre skal konkurranseutsetting av flere av tjenestene som forvaltes av offentlig sektor bidra til økt kvalitet i tjenestene, og til reduserte kostnader. I tillegg «New Public Governance» innførte man også mål og resultatstyring i de norske kommunene. I likhet med øvrige politiske tiltak var dette basert på en overbevisning om at man ville oppnå bedre resultater enn hva man gjorde med tidligere styreformene. Med mål og resultatstyring ønsker man å sette konkrete mål for hva organisasjonen skal oppnå. Man ønsker å vurdere og innhente styringsinformasjon fra disse målene, og deretter benytte denne informasjonen til styring, kontroll og læring for organisasjonen. Med mål og resultatstyring vil man å flytte oppmerksomhet fra innsatsfaktorer til effekter. «New Public Management»

retter hovedsakelig oppmerksomheten mot hvordan man kan produsere offentlige tjenester mer effektivt (s. 25-26).

Siden forrige årtusenskiftet har «New Public Governance» på mange måter erstattet den rollen «New Public Governance» hadde som begrep for å beskrive fornyelse og omstilling innen offentlig sektor. Hovedgrunnen til at «Governance» har fått en sentral plass i forhold til offentlig styring er at denne modellen fanger opp større deler av kompleksiteten ved offentlige omstillingsprosesser. Modellen ser på styringen av det offentlige som en dynamisk og kompleks prosess da dette skjer i skjæringsflaten mellom en rekke ulike aktører. Dette medfører en endring av retningen for verdiskapning. Endringen går fra et fokus på effektivitetskriterier til et større fokus på samarbeid mellom de ulike kommunene, kommunenes innbyggere, og frivillig sektor (Kirkhaug, 2019, s. 157). Dette medfører en vridning fra kommunenes tradisjonelle styring til styring der fokuset i mye større grad er rettet mot innbyggernes behov.

Styring vil da være prosesser som omhandler flere forskjellige aktører, og hvor ingen har mulighet til å løse problemene alene. Da de ulike partene ofte vil være mer eller mindre likestilte vil mulighetene til å benytte hierarkisk makt være mye mer begrenset. Styring vil i disse tilfellene basere seg mye mer på tillitsbasert styring. Forhandlinger, mellommenneskelig kommunikasjon og samskaping vil være sentrale begreper i dette. Mye av fremveksten til «New Public Governance» kan i Norge forklares med at kommunene i forhold til tidligere ofte har en rekke formaliserte samarbeid med nærliggende kommuner. I Nordland er det formalisert en rekke ulike samarbeid mellom de ulike kommunene. Disse er formalisert gjennom kommunelovens bestemmelser om interkommunalt samarbeid, vertskommunesamarbeid, eller som kommunale oppgavefelleskap. Disse ulike samarbeidsformene vil ofte krysse både faglige, formelle og geografiske grenser. Grunnet digitaliseringens inntog vil mange si at «New Public Governance» nå er erstattet av Digital Era Governance. Med dette fikk man en overgang til databaserte hjelpemidler. Dette reduserte behovet for flere stillinger som tidligere var knyttet mot byråkratiet. Dette endret kontorstøttefunksjonene ved at disse i større grad ble utført av saksbehandlerne. Dette har medført at organisasjonene har fått mye mer effektiv informasjonstilgang.

KS er kommunesektorens interesseorganisasjon, utviklingspartner og landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon. Alle kommuner og fylkeskommuner er medlemmer. KS

arbeider for en selvstendig og nyskapende kommunesektor. KS bistår kommunene på flere områder, og de gjennomfører også en rekke kurs innenfor de ulike oppgavefeltene kommunene forvalter. På denne bakgrunn vil det være interessant å se på hva KS mener kjennetegner god kommunal ledelse. KS har gitt ut en guide til god ledelse innen kommunal forvaltning. Innledningsvis viser dette dokumentet til det KS mener er kjerneverdier for å utøve god ledelse. Dette knyttes til å vise gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater. Et punkt er å skape tillit gjennom tydelige roller. Det å legge til rette for mestring og motivasjon, samt å skape en organisasjonskultur med godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet er andre punkter. Dette dokumentet tar ikke for seg spesifikke teorier innen ledelse, men er mer knyttet mot de ulike rollene en kommunedirektør bør beherske. Den gode styringsdialogen trekkes frem for hva som skal til for å lykkes som kommunedirektør. Dette da kommunale lederroller i motsetning til andre lederroller må utøves innenfor rammene kommunens folkevalgte fastsetter. De ulike kommunestyrene vil, med mindre dette er delegert til egne utvalg, fungere som arbeidsgiverrepresentant for kommunedirektøren. Oppgaveorientering knyttes også tett mot disse lederstillingene. Dette vil si å være god på styring og struktur, å kunne styre etter fastsatte mål, samt å ha effektive rapporteringssystemer. Relasjonsorientering vektlegges i forhold til å styrke ansattes motivasjon gjennom å utfordre og støtte dem. Investering i bruk og utvikling av kommunens ansatte vurderes å være en av de viktigste suksessfaktorene for å kunne oppnå verdiskapning og god måloppnåelse. For å kunne møte fremtiden best mulig fremheves ledelse knyttet til endringsorientering. Det er viktig at man som leder i en kommune tilrettelegger og stimulerer til videre utvikling og innovasjon (KS, 2022, s. 1-28). Stortingsmelding 30 har for øvrig også inkludert KS sin guide til god ledelse som gir kultur for innovasjon (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 52).

I tillegg til de generelle kravene som stilles til gode ledere bør kommunale ledere også kunne tåle offentlighetens lys, kunne leve med usikkerhet, samt være lojale til politisk fattede vedtak. (Schaug, 2010, s. 27).

3.4 Lederferdigheter og -kompetanser. Lederroller

For å se nærmere på hva ledere faktisk gjør er det viktig å utlede nærmere om forskningsfeltet innenfor lederferdigheter og -kompetanser. Forskning på akkurat dette området sies å være bakgrunnen til at ledelse ble sett i sammenheng med profesjon; slik som leger, advokater og sykepleiere (Kirkhaug, 2019, s. 38). Man begynte å se på ledelse som noe som kan læres, endres og effektiviseres.

Forskning på lederferdigheter har sitt opphav fra ledelsesforskning i USA. Forskning på feltet har både vært applaudert og kritisert. Kritikken som har kommet kan sies å være tredelt. For det første er forskningen kritisert fordi den tar for seg kompetanser og ferdigheter, uten å sette det inn i en kontekst. Den anerkjente statsviteren Aron Wildavsky i 1989 argumenterte for at forskningsretningen er som en opprømsing av egenskaper til speidergutter uten informasjonsverdi (Wildavsky, referert i Strand, 2007, s. 51). Andersen i 1995 mente at i en norsk sammenheng så er interessen tilnærmet død, og er bare brukt i stillingsannonser. Andersen argumenterte for at det å studere på roller og ferdigheter gir lite mening når man ikke vet hvilke personlighetstrekk ferdigheten tilhører (Andersen, referert i Strand, s. 51). Den andre linjen av kritikk argumenterte for at det ikke er en vitenskapelig sammenheng mellom resultater og adferd koblet til personlighetstrekk. Ferdigheter står noe alene uten at man har faktorer som kan kobles opp mot kontekst, personlighetstrekk, motiver og roller. Den siste dimensjonen kritiserer forskning på ferdigheter som noe overflatisk. Det er en forenklet versjon, der verden, utøvelse av ledelse, kultur og andre faktorer er komplekse fenomener, som ikke nødvendigvis kan svares ut med å utelukkende fokusere på lederferdigheter alene (s. 52).

Treffsikkerheten på hva som betegnes som gode lederferdigheter lykkes når konteksten er definert. Cameron og Quinn har blant annet i sitt Rammeverk for konkurrerende verdier tatt for seg både kontekst og ledelse, med verktøyene OCAI som identifiserer organisasjonskultur og MSAI som identifiserer lederferdighetene.

Det eksiterer forskning som svarer ut kritikken. Forskning innenfor personlighetspsykologien viser til at det er ganske store variasjoner mellom mennesker, og det kan trekkes slutninger om at noen mennesker har økt sannsynlighet for å lykkes som ledere uavhengig av definert kontekst (s.52). Studien til Bono og Judge fra 2004 viser en svak sammenheng mellom personlighet og transformasjonsledelse, som betyr at man kan stille et lite spørsmålstegn ved Andersens kritikk, og Jacobsen og Thorsviks (2019) sine antydninger om at det eksiterer en klare indikasjoner mellom personlighetstrekk og ferdigheter (s. 410-412). Fiedler og House (1998) viser blant annet til flere eksempler på at det er troverdige sammenheng mellom ferdigheter og organisasjonsrelevante hendelser. En omfattende norsk studie konkluderte også med at det er en vesentlig kobling mellom adferd og ferdigheter på den ene siden, og fornøyde medarbeidere og resultater på den andre (s.52). Ferdigheter f.eks. innenfor det som

tolkes som transformasjonsledelse gir gode utslag uavhengig av kontekst (s. 52). Resultatet av Lederundersøkelsen 3.0 viser også at transformasjonsledelse gir gode utslag for organisasjonen. Kritikken ovenfor må med andre ord tas med en viss skepsis.

Hva er da gyldige ferdigheter? Ferdigheter som er generaliserbare og virker uansett kontekst? Ferdigheter som anses som viktig i transformasjonsledelse er utviklingsorientering, samarbeid, kommunikasjon, og det å motivere medarbeidere. Slike ferdigheter overgår konteksten virksomheten befinner seg i (Rønning et al, s. 213-217). Nye (2008) identifiserer også at effektive ledere har høy skåre på spesielt sosiale ferdigheter (Kirkhaug, s. 32). Med utgangspunkt i at kommunal ledelse er tillitsbasert styring, samskaping, mellommenneskelig kommunikasjon, og evnen til å «bygge broer» vesentlige generaliserbare ferdigheter ifølge Guribye (s. 157).

Ferdigheter innen innovasjonsledelse anses også som viktige, som nevnt i Stortingsmelding 30 «Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lære av feil og suksesser» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 257). Samarbeidene og entreprenørielle ferdigheter fremstilles som gode; støttende ledelse, autonomi, teamarbeid, fleksibilitet, åpenhet, utviklingsorientert. Et kjennetegn på en ferdighet som ikke fremmer innovasjon, er kontroll (Aasen & Amundsen, s. 144-153).

Hva så med disse ferdighetene? Hva er de og hvordan kan det kategoriseres? Det er svært mange variasjoner av lederferdigheter, og hva det kan innebære. Vi har diskutert at Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til en kategorisering med personlige-, mellommenneskelige- og gruppeorienterte ferdigheter (s. 410-412). Videre viser de at det kan være hensiktsmessig å tydeliggjøre en fjerde kategori som omhandler administrative/strategiske ferdigheter. Yukl viser til tre hovedkategorier: konseptuelle ferdigheter, interpersonelle ferdigheter og tekniske ferdigheter. Konseptuelle ferdigheter kan forklares som kreative problemløsere, som også kan oppdage slike utfordringer i omgivelsene. Interpersonelle ferdigheter anses som kommuniserende og medmenneskelige ferdigheter. Det er ferdigheter som er empatiske og kan opptre med positivt fortegn for alle partene. Tekniske ferdigheter handler om de praktiske og anvendbare ferdighetene, slik som prosesser, metoder og prosedyrer. De benyttes i forbindelse med forhandlinger, kommunikasjon, coaching, overtalelse og konfliktløsning (Kirkhaug, s. 33). Hovedkategorier som Yukl viser til kategoriserer Strand, Cameron og Quinn som lederroller.

For vår oppgave er det viktig å være bevisst på kritikken av studier innenfor lederkompetanser og adferd. Vi ser utelukkende på toppledelsen i kommunene. Her har vi ikke med dimensjonen mellom ledelse og kultur eller kontekst, som flere har sterke innvendinger rundt. Det finnes likevel gyldig forskning som viser at ferdigheter kan stå på egne ben, og at noen ferdigheter er definert som gode uavhengig av kultur eller kontekst. I tillegg ville oppgavens omfang vært for stor i forhold til formålet hvis vi skulle ha undersøkt og kartlagt både organisasjonskulturen og lederferdighetene. Derfor bruker vi utelukkende MSAI. Nedenfor vil vi utlede det teoretiske grunnlaget for MSAI.

3.4.1 MSAI

Management Skills Assessment Instrument er verktøyet vi benytter oss av i empiridelen. Vi har diskutert rammeverket i sin helhet, med dette går vi mer i dybden om verktøyet, ferdighetene og rollene.

Med lederadferd menes i denne sammenheng evnen og kompetansen hos ledere. Verktøyet vurderer ledelseskompetanser. Det har vært, og blir brukt i organisasjoner og virksomheter over hele verden. Verktøyet har blitt brukt av en rekke topp 500-bedrifter, definert av magasinet Fortune. Det er også slik at det også har blitt brukt av offentlige virksomheter, bla. kommuner, helse- og utdanningssektoren og i militæret. Formålet med MSAI sett i lys av Rammeverket for konkurrerende verdier er å sette i gang kulturendringsprosesser.

I denne oppgaven vil vi kartlegge ferdighetene for kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland. MSAI kartlegger ferdigheter innenfor effektiv ledelse som også bidrar til effektive organisasjoner. MSAI er et verktøy for å kartlegge og strukturere ferdigheter som kan utvikles og endres. Med å ha gjennomført OCAI kan man i tillegg starte en utviklings- og endringsprosess for å harmonisere organisasjonskultur og lederferdigheter. Gjennomgående og omfattende forskning utført av Cameron og Quinn, samt flere andre lederforskere, har identifisert lederferdigheter som skal til for å lykkes som leder. Dette er basert på femten studier, der en av studiene var intervjuer med fire hundre toppledere som anses å være effektive og gode ledere (Cameron og Quinn, s 135-137). Problemstillingen i forskningsarbeidet var «Hvem feiler og hvem lykkes i din organisasjon, og hvorfor?» (s. 137). Intervjuene resulterte i en liste på omtrent førti essensielle ferdigheter, og ble behandlet og

syntetisert til tolv lederferdigheter. Her hadde man eliminert overlappende ferdigheter. Ferdigheter og kompetanser ble satt sammen. Dette er ikke altomfattende som vi har vært inne på tidligere. Dette er inndelt i de ulike kompetansene Klan, Adhokrati, Marked og Hierarki. Hver av disse har tre ulike undergrupperinger, noe som utgjør 12 ferdigheter totalt. Nedenfor vil vi gå gjennom disse.

Klan-ferdighetene er samarbeidende i retning, den ser på utvikling, forpliktelse og kommunikasjon. Det handler om at deltagelse og menneskelig utvikling skaper effektivitet. Rollen har et internt og integrerende fokus. Typiske ledertyper kan betegnes som teambygger, tilrettelegger og mentor. Innenfor klan type er lede team en ferdighet som legger til rette for effektive og godt samarbeid. Velfungerende samarbeid og team. Lede mellommenneskelig forhold omhandler det å legge til rette for det mellommenneskelige aspektet. Det å lytte, gi støttende tilbakemeldinger løse mellommenneskelige utfordringer. Lede utvikling av andre er utviklingsorientert og handler om å hjelpe folk. Det å bistå i at folk utvikler seg og med dette forbedrer sine presentasjoner.

Adhokrati er den kreative retningen som ser på smidighet, innovative resultater og omskaping. Det handler om at visjon, innovasjon og nye ressurser bidrar til å skape effektivitet. Typiske ledertyper kan betegnes som visjonær, innovatør eller entreprenør. Den første ferdigheten omhandler å lede innovasjon. Det er å oppmuntre folk til å være mer kreative, innovative og så langt som mulig legge til rette for at nye ideer kan utvikles. Den andre kompetansen er å lede fremtiden, det å ha klare visjoner for fremtiden, legge til rette og øke sannsynligheten for at fremtidsvisjonen kan virkeliggjøres. Den siste kompetansen innenfor adhokrati-rollen er å lede den kontinuerlige forbedringen. Det omhandler fleksibilitet, kontinuerlig forbedring og produktiv endring.

Marked er en konkurransepreget retning. Hoved verdiene er avkastning, måloppnåelse eller markedsandel. Det handler om at interessen for kunden eller innbyggeren samt aggressiv konkurranse skaper effektivitet. Typiske ledertyper er produserende, hardtkjørende eller konkurransemennesker. Den første ferdigheten innenfor marked-rollen skildrer det å lede konkurranse. Det å overgå konkurrentenes ytelse, og legge til rette for gode forhold innenfor konkurransevner. Stimulere de ansatte er den andre ferdigheten som ser nærmere på det å stimulere og motivere de ansatte til å være fremoverlent, og i tillegg motivere for å jobbe hardere og legge inn ekstra innsats. Den siste kompetansen er å lede kundeservice. Det

handler om å tjene kunden eller målgruppen det gjelder, overgå forventinger, og involvere dem.

Hierarki har en kontrollerende retning, der hoved verdiene er konsekvens og ensartethet, effektivitet og punktlighet. Det handler om at effektivitet og kontroll i kombinasjon med gode prosesser skaper effektivitet. Typiske ledertyper er organisator, koordinator og overvåker. Den første kompetansen innenfor rollen er å lede adaptasjon. Hvordan best passe inn i de profesjonelle omgivelsene og hjelpe individene med å være klar over hva som egentlig forventes av dem. Hva er kulturen og standardene i virksomheten? Det handler om tilpasning og integrering i den forstand. Den andre kompetansen er å lede kontrollsystemer. Det å sørge for at overvåkningssystemer, prosedyrer og målinger er på plass. Dette er for å holde ytelse og prosesser under kontroll. Den siste ferdigheten er å lede koordinering. Det å koordinere de interne og eksterne omgivelsene organisasjonen står ovenfor, og gjennom dette dele og lede informasjon på tvers av grensene (s. 137- 140).

Det er de tolv ferdighetene som Cameron og Quinn har utarbeidet ut fra et lengre arbeid og forskning. Det er imidlertid klart at spesielt rollene, og til dels ferdighetene er noe kulturavhengig. Slik som Strand ser nærmere på er det forskjeller når en tar utgangspunkt i kultur og organisasjonsformer. Det er viktig å være bevisst på at mesteparten av ledelsesforskning og -teorier har sitt opphav fra USA, og derfor er sterkt preget av amerikansk samfunnsyn og vitenskap. Med vitenskap betyr det bedriftsøkonomi og orienteringer mot psykologi. Hvis en ser på Norge så kom ledelsesteorier hit på 1970-tallet, og innen offentlige virksomheter ble det først tatt i bruk på 1980-tallet. I den forstand er ledelsesteorier et noe moderne fenomen i norsk offentlig sektor (Strand, s. 41). Schaug argumenterer således for at Kennings lederteori kom til Norsk offentlig sektor i slutten av 50-tallet, og ledelsesteoriene baserte seg i stor grad på større amerikanske bedrifter. Dermed kan en argumentere for at dette var en forløper til «New Public Management» (Schaug, 2010, s. 23). Strand viser også tydelig Hofstedes kulturdimensjoner som baser på fem forskjellige land, der det indikerer store forskjeller i forhold til organisasjonsformer og lederadferd. Norge er mer homogent og har flere flate strukturer enn USA. Samtidig er vi uformell og leder ut fra funksjon. I USA har man en mer entreprenørielt utgangspunkt hvor ledere i større grad vurderes ut fra prestasjoner. På bakgrunn av ulike kulturelle tilnærminger har vi valgt å se nærmere på PAIE som et organisatorisk rammeverk for MSAI. Dette for å få det i en norsk kontekst. Dette er som Strand skriver komplimenterende «De variantene vi bruker, er i det vesentlige inspirert av

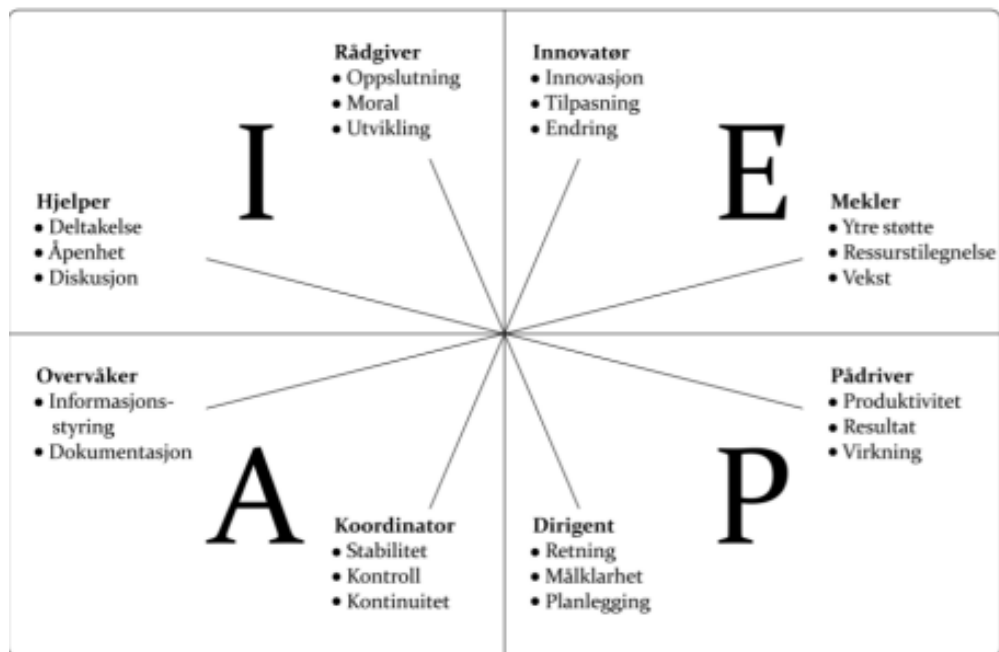
Robert Quinn (1998) og Kim Cameron i medforfatterskap med Quinn (1998, 1999). PAIE strukturen er lånt fra Adizes (1980)» (s. 434). PAIE er mer rettet mot en norsk kontekst og dermed ønsker vi å se nærmere på det, sammen med de tolv lederferdighetene til Cameron og Quinn.

3.4.2 PAIE

Hvordan ledere kan fungere i organisasjoner.

I boken «Ledelse, organisasjon og kultur» har Strand satt Adizes rammeverk inn i en norsk kontekst. Ledere defineres her som handlende organisasjonsmennesker med videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre organisasjonsmedlemmer. I likhet med Adizes er Strand også av den oppfatning at ulike organisasjonstyper og lederoppgaver kan deles inn fire funksjonelle områder, og at ledelse kan måles mot ivaretagelsen av organisasjonens behov på disse fire områdene. Disse fire områdene er produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Disse hovedinndelingene kan beskrives på følgende måte;

- *«Produksjon* : å sette mål og drive frem resultater
- *Administrasjon* : å nytte systemer og strukturer og utvikle dem
- *Integrasjon* : å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen
- *Entreprenørskap* : å forholde seg aktivt til omverden, utnytte muligheter og avverge trusler.» (Strand, 2007, s. 433)



Figur 2. "Fire områder der ledere kan bidra med noe i organisasjonen. Roller." (Strand, s.434).

I forhold til inndelingen blir dette ofte forkortet til PAIE. Fordelen med modellen er at mangfoldigheten innen ledelse settes i en ramme. Med utgangspunkt i de ulike funksjonene vil man kunne belyse det som anses nødvendig å få utført i organisasjoner slik at disse skal fungere best mulig, og hva de ulike ledernes bidrag til dette vil være. Valget av modell har en fordel med at den støttes av generell teori innen ledelse. Nielsen har i «Tanker om ledelse – fra hierarki til kollektiv ledelse» delt dette opp i to ulike ledertyper. Den første er ledere som ser begrensninger, men jobber hurtig og effektivt. Den andre ledertypen ser nye muligheter, men har mindre respekt for ulike begrensninger og regler. Johan Arndt og Alfred Friman har i «Forandringsledelse – kunsten å skape små og store revolusjoner innen organisasjonen» forsøkt å dele dette inn i tre ulike ledertyper. Maccoby opererer i den eldre boken «The Gamesman = the new corporate leader?» med fire ulike ledertyper. De ulike ledertypene er her delt inn i organisasjonsmennesket, spesialisten, spilleren og jungelkrigeren. Adizez har i boken «Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem» delt de ulike ledertypene inn i fire ulike kategorier. Disse kategoriene er produsent, administrator, entreprenør, og integrator (Schaug, 2010, s. 33). Den ovennevnte inndelingen av ledere etter personlighet er ganske forskjellig, men har også flere likhetstrekk. Av de nevnte inndelingene er det i dag først og fremst Adizes ledertyper som blir brukt for videre forskning på ledertyper. (s. 34). Denne modellen er pedagogisk og oversiktlig, og den tydeliggjør de verdiene som ledere sannsynligvis må forholde seg til. Modellen som Torodd Strand benytter er hovedsakelig

inspirert av Robert Quinn og Cameron. Inndelingen av de ulike ledertypene er hentet fra Adizes (Strand, 2007, s. 434).

Ulike teknikker for ledelse vil kunne tilbakeføres til en eller flere av kvadratene som fremgår av ovennevnte modell. Ved anvendelse av denne modellen må man være oppmerksom på at normale lederoppgaver vil strekke seg over flere av kvadratene i denne modellen. Disse vil normalt ikke kunne begrenses til et fåtall av kvadratene. I flere organisasjoner vil flere av de ovennevnte funksjonene bli ivaretatt ved roller og strukturer som fungerer uavhengig av hva organisasjonens ledelse foretar seg. Ledelse må oppfattes slik at en definert gruppe samlet har ansvar for alle disse funksjonene. Bruk av denne modellen gir mulighet til å kartlegge hva både organisasjon og lederne vektlegger. Dette innbefatter hvilken praksis de har, og hvilke endringsbehov de eventuelt bør vurdere.

Produsenten

Alle organisasjoner kan oppfattes som produserende og måloppfyllende mekanismer som ikke er selvforsynte eller innelukkede, men som må inngå i et slags utvekslingsforhold med omverdenen. En organisert virksomhet må på noen tidspunkter levere noe som omverden verdsetter, og på lang sikt ha overskudd eller balanse i sitt bytteforhold (s. 436). Kravene om måloppnåelse har med årene økt i styrke. Eiersiden har blitt tydeligere i sine krav til avkastning. Globalisering, markedsføring og konkurranse har tvunget frem en mye tydeligere resultatbevissthet enn tidligere. I forhold til ledelse er det en allmenn oppfatning at lederen skal påvirke organisasjonens resultater, og at lederen skal stå til ansvar for disse.

Undersøkelser viser at oppgaven med å skyve på og oppnå resultater rangeres høyest av de fleste ledere. De lederne som synes å bidra til produsentrollen, får ofte karakteren «mestrer lederjobben meget godt» av tillitspersoner. De ulike teknikkene for ledelse som hovedsakelig benyttes for å oppnå denne utviklingen har tre ulike grunntema. For det første stilles det opp eksplisitte mål som organisasjonen skal innfri, f.eks med hensyn til markedsandeler og avkastning. For det andre lages det informasjonssystemer som måler og opplyser om tilstander, bidrag og prestasjoner. For det tredje knyttes større deler av belønningen sammen med resultater (s. 441-442). For å kunne oppnå dette er det innen produsentfunksjonen særlig tre styringsteknikker som benyttes. Disse er målstyring, balansert virksomhetsledelse og organisasjonsmessig markedsretting.

Målstyring ble introdusert av Drucker på 1950-tallet. Denne tankegangen har fått fotfeste i en rekke private og offentlige virksomheter. I Norge har det siden 1980-allet vært en autorisert og regelbestemt måte å målrettet og styre virksomheter på gjennom såkalt virksomhetsplanlegging. En norsk formulering av metodikken for målstyring argumenterer for fordelene ved målstyring blant annet ved å påpeke at det inspirerer til eller forutsetter at bedriften arbeider med å utvikle sine mål og klargjøre dem, og at kommunikasjon i alle ledd kan bli bedre når det er klargjort hvilke mål man har å holde seg til. Dette settes inn i en sammenheng med trening og lederutvikling og systemer for måling og belønning. Det pekes videre på mulighetene til å få sammenheng mellom bedriftens totale mål og den enkelte leder og medarbeiders arbeidsmål. For å kunne oppnå dette er det viktig at bedriftens ledelse stiller seg to nøkkelspørsmål. Det første vil være i hvilken sektor av ledernes ansvarsområde de kan gjøre en innsats som i vesentlig grad vil påvirke bedriftens resultat? Det andre vil være om man anser å ha realistiske og konkrete arbeidsmål for denne sektoren? Svaret på disse spørsmålene krever en diskusjon i ledergruppen, der strategi og bedriftens hoved valg, enten er gjort eller gjøres. Hver enkelt leder vil også måtte tilkjenne sin oppfatning av sitt og andres bidrag for å kunne realisere de strategiske målene (s. 444). For å kunne videreføre denne tankegangen vil det også kreves en diskusjon av gjensidig avhengighet, og felles forutsetninger for å kunne bidra på måten man har angitt. Dette vil kreve at støtte fra toppledelsen kan være påkrevd, og at omorganisering kan være nødvendig, at nye metoder må tas i bruk, og eventuelt at ekstra ressurser skal kunne stilles til disposisjon eller omfordeles. Den enkeltes konkrete mål og bidrag vil deretter fastlegges. Denne prosessen vil kunne gi et definert antall målområder eller resultattyper som organisasjonen skal innrette seg mot. Dette vil kunne være markedsandeler, lønssystemer, omsetning, personalutvikling og lignende.

Hovedpoenget er at hver av de ulike lederne må ta ansvar for spesifikke resultatområder, dokumentere prestasjoner på dem og hvordan de bidrar til virksomhetens totale mål (s. 445). Det andre av de to hovedspørsmålene gjelder om man har konkrete og realistiske arbeidsmål innen de ulike områdene organisasjonen forvalter. Tilknyttet målstyring er det anbefalt at arbeidsmålene defineres slik at de beskriver ønskede resultater. Disse bør være realistiske, målbare og tidsbestemte. På mange måter kan man si at metodikken for en funksjonell målstyring lager en kobling mellom ledelsens arbeid med strategiske og langsiktige mål, og den øvrige del av organisasjonens behov for operasjonaliserte og kortsiktige mål. Et fokus på å arbeide mer målrettet kan også gi organisasjonene større innsikt i ulike

årsakssammenhenger og avhengigheter, og bidra til et bedre grunnlag for motivasjon hos både ledere og ansatte.

Balansert virksomhetsledelse er et styringsverktøy som kan brukes til å innrette virksomheten mot elementer som gir resultater, og holde fokus på viktige årsaksforhold. Ved bruk av balansert virksomhetsledelse får man i forhold til målstyringsarbeid i tillegg en teori om hvilke hovedfaktorer en skal legge vekt på, og forslag til måling og informasjonssystemer for disse. En får en klar anvisning om å ta med både indre og ytre forhold, både fortid og fremtid. Mens driftsregnskap og balanseoppstillinger kartlegger tidligere resultater, skal man ved balansert virksomhetsledelse også se fremover og i bredde med hensyn til relevante årsaks- og resultatdimensjoner (s. 447).

De fleste organisasjoner produserer større mengder data knyttet til oppgavene de forvalter. Ofte er de ikke i stand til å sette disse i sammenheng, eller til å gi en enkel fremstilling av de ulike indikatorene. Systemet for balansert virksomhetsledelse er preget av enkelhet, relevans og sammenheng. Ved å benytte dette systemet vil man normalt definere resultat og tilstandsindikatorer innen fire ulike områder. Disse er økonomi, kunder, interne prosesser og læring og vekst. Mens indikatorene på økonomi retter seg mot fortiden retter indikatorer på kunder og interne prosesser seg mot nåtiden. Indikatorene for læring og vekst retter seg i motsetning til de øvrige seg mot fremtiden. I likhet med målstyringssystemer innbyr dette til å konstruere et oversiktsbilde for bedriftens virksomhet. For det andre rapporterer det grundig om bedriftens forhold til kundene. For det tredje tvinges man til å gjøre overveielser om fremtidige muligheter basert på den posisjonen man har, og den menneskelige kapital som er opparbeidet. Balansert virksomhetsledelse kan også bidra til å gi et fornuftig mål på selskapets markedsverdi gjennom abstrakte verdier som skapes gjennom kompetanse og kunnskap (s. 447).

Organisasjonsmessig markedsretting er en tilnærming som legger vekt på analyse av priser. Dette i motsetning til målstyringskonseptene som baserer seg på konstruerte hierarkier av mål. Ved organisasjonsmessig markedsretting vil rekkefølge og sammenheng i de enkelte leddene som bidrar til verdiskapning klarlegges, og de enkelte leddenes bidrag prisfastsettes gjennom konkurranse eller avtale. Organisasjonens administrative støtteenheter vil også inngå i dette. Normalt skal de kunne rettferdiggjøre sin eksistens ved at produksjons- og markedsleddene kjøper deres tjenester til konkurransedyktige priser (s. 453). Dersom man

skal benytte denne markeds- og resultatretningen forutsetter det at organisasjonen har gode systemer til å måle resultater og belønninger. Resultatene de ulike avdelingene eller lederne er ansvarlige for får konsekvenser. Dersom kundens krav skal få gjennomslag må markedsmatrisene bygges opp av enheter som både har ansvar for økonomi og kvalitet. Disse må også få mulighet til å fatte beslutninger, og til å styre kostnader og påvirke inntekter. Det er gjennom disse selvstendige resultatenehetene resultatmålene skal fremkomme.

Administratoren

Administrasjon er det andre hovedområdet ledere kan bidra med i organisasjoner. Begrepet brukes her i en videre betydning enn det å utføre rutinemessige oppgaver. Dette handler både om å drifte utforme og endre systemer som virker adferdsregulerende. Ordet kontroll er sentralt i denne sammenhengen. Det vil være grunnleggende at alle deltagerne i organisasjonen har en følelse av kontroll. Dette forutsetter informasjon og tilstrekkelig oversikt slik at kunnskap om relevante hendelser og prosedyrer lagres, og at disse kan fremfinnes og brukes til å regulere adferd. Ulike organisasjoner vil trenge en ulik grad av kontroll og orden for å fungere godt. Kjerneverdier innen dette styringssystemet er stabilitet, kontinuitet og kontroll. Man kan tilnærme seg spørsmålet om administrasjon og kontroll på to ulike måter. Det første er organisasjonsnivået, og hvordan organisasjonen er strukturert og samordnet for å sikre stabilitet, oversikt og kontroll. Det andre vil være hvilke kontrollsystemer som er instituert i den aktuelle organisasjonen (s.462- 465).

Andre måter man kan utøve rammene for kontroll på er hvordan organisasjonens enheter er gruppert. Man kan velge å legge ned eldre enheter, opprette nye enheter, og flytte de ulike arbeidsoppgavene mellom de ulike enhetene. Et annet strukturelement som kan påvirkes er graden av delegering. Det vil være lettere for en organisasjon å samordne sentraliserte beslutninger. Ved å sentralisere beslutningene vil man også kunne få et bredere perspektiv på hva som beveger seg i organisasjonen, og lederne vil få bedre muligheter til å fatte beslutninger som hensyntar hele organisasjonen. Argumenter for desentralisering vil være at ledelsen ved sentralisering kan bli overbelastet, og med dette bli en flaskehals i organisasjonen. Dersom de fleste beslutningene skal tas sentralt vil dette kunne virke demotiverende for kompetente medarbeidere. Dette da de som står nærmest problemene ofte vil ha best kunnskap om disse, og dermed best kompetanse til å takle disse utfordringene. Strukturen i en organisasjon vil gi enkelte rammer for hvordan organisasjonen utøver kontroll. For å kunne se det hele bildet vil man også måtte fylle inn beskrivelser av organisasjonens

ulike systemer, prosesser og rutiner. Administrative systemer representerer på mange måter en fornuftig tilnærming til kollektiv problemløsning. Samtidig innebærer dette også store utfordringer. De ulike systemene for orden og kontroll har en tendens til å vokse og kan da bli uhåndterlige. Det vil også være prosesser som hemmes eller systematisk slår feil. De ansatte i organisasjonen vil ofte ha større vanskeligheter med å finne seg til rette under strengt rasjonelle regimer. (s. 473).

Et annet problem med administrative systemer er at impulsene for læring ofte kan bli hemmet. Nye opplysninger kan bli omtolket og korrigert til det ugjenkjennelige. Det kan også hende at nyere impulser avvises. For en organisasjon kan dette være en fordel i stabile situasjoner, med dette kan bli mer problematisk ved endringer der det stilles nye krav. Når man spør ledere om hva som opptar dem legger flere en noe større vekt på administratorfunksjonen. Særlig i det offentlige rapporteres det at flere av gjøremålene kan tilbakeføres til denne oppgaven. Lederne mener etter egen oppfatning at dette er noe de gjør godt, men samtidig ønsker flere av de offentlige lederne å komme bort fra denne type arbeid. En av forklaringene kan være at organisasjonene i stor grad ivaretar denne virksomheten ved sin indre orden og mekanikk, og at lederne ikke behøver å gi dette stor oppmerksomhet. I materiale fra en tidligere Arbeids- og bedriftsundersøkelse fremgår det at problemledere er mer opptatt av regler og systemer enn gjennomsnittet. De lederne som blir bedømt som gode ledere er mindre opptatt av regler og systemer enn gjennomsnittet (s. 477).

Integratoren

Integrasjon gjennom utvikling av sosiale normer, opplevelse av fellesskap, emosjonell tilfredstillelse og kompetanseutvikling er blitt en anerkjent forutsetning for å oppnå suksess i organisasjoner. Det er også utpekt som en forutsetning for menneskelig utvikling, og er gjennom avtaler og lovgivning gjort til en rettighet for den enkelte. Lederne kan ha en stor påvirkning på hvordan den enkelte opplever arbeidet og organisasjonen, og de bedømmes i høy grad av medarbeiderne etter sin dyktighet på psykososiale felter. På mange måter kan man oppfatte en organisasjon som en samling av mennesker som ønsker å jobbe sammen. Dette ønsket om samarbeid er ikke uproblematisk, og det kan by på store tekniske, mellommenneskelige og politiske utfordringer. Organisasjoner trenger integrasjon gjennom ledelsestiltak og sosiale mekanismer som reiser spørsmål rundt deltagelse, identitet, oppslutning, moral og utvikling og konfliktløsning (s. 478-482).

Ordet integrer betyr «hel». Det å integrere kan da bety å gjøre det nødvendige for helheten, dette er en funksjon en leder ofte vil ha i en gruppe. Å ha integritet vil bety å være hel, redelig, uavhengig og konsistent. Ofte vil dette bli brukt for å beskrive en persons karaktertrekk, men dette kan også brukes som et ideal for en organisasjon. Dette i forhold til at de er sammenhengende og uten større uenigheter, at de har samme innretning, at alle ansatte er fullverdige medlemmer av organisasjonen, og at man har en forholdsvis lik forståelse av hva som foregår i organisasjonen (s. 483).

For å forstå de ulike organisasjonene er det viktig å holde fast på at disse sjelden vil bli oppfattet som enhetlige. Oftest vil en organisasjon bli sett på som en samling av ulike koalisjoner som helt eller delvis har forskjellige interesser. Det er utviklet en rekke ulike tilnærminger for å bidra til bedre integrasjon i de ulike organisasjonene. Eksempler på dette vil være lagbygging ved sosiale arrangementer, trening i arbeidstiden, felles velferdsordninger, felles språk og symbolbruk og rutinemessig registrering og behandling av forhold tilknyttet arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøundersøkelser er vanlig i de fleste større virksomheter. Dette vil ofte kunne bidra til å gi en temperaturmåling på hva som oppfattes som bra og mindre bra i de ulike virksomhetene.

Bruk av vurderings- og medarbeidersamtaler er et annet virkemiddel for å bedre kommunikasjonen. I flere organisasjoner gjennomføres disse i fastsatte intervaller. Hensikten med disse vil være en vurdering av medarbeidernes resultater, samt medarbeiders tilbakemeldinger til leder. Dette skal skriftlig gjøres i en plan som omhandler medarbeiderens utvikling og oppgaver for kommende periode. En leder vil normalt måtte forholde seg både til konfliktløsning og konfliktforebygging. De fleste ledere er nødvendigvis ikke dyktige til dette. Konflikter vil alltid basere seg på subjektive følelser og oppfatninger. Disse kan være objektivt uriktige, men for aktørene vil de oppfattes som riktige beskrivelser av virkeligheten. For ledere er det imidlertid viktig at de har en forståelse av at konflikter både kan være problematiske, men samtidig produktivt stimulerende. Videre at konflikter kan bli kostbare. Det å ikke gripe inn på et tidlig tidspunkt kan bli en kostbar og u hensiktsmessig tilnærming. Ledelsen bør også fokusere på at det finnes gode prosesser som kan iverksettes, og som kan føre frem til bedring eller løsning på tilstanden (s. 492). Jeffrey Thomas har identifisert fem mulige utfall av slike konfliktforløp, avhengig av selvstendighet, påståelighet og samarbeidsvilje. Disse er tvang, unngåelse, kompromiss, tilpasning og samarbeid. (Buchanan & Huczynski, referert i Strand, s. 493).

Integrasjonsspørsmålene vil dukke opp jevnlig i de fleste organisasjoner. Ledere oppfatter ofte disse som svært viktige, men det er også et kjennetegn at mange ledere ikke mener at de mestrer disse oppgavene godt nok. I organisasjonsstyring er vektlegging av mellommenneskelige og sosiale forhold både etterspurt og nødvendig. Denne type styring kan imidlertid ikke erstatte styring på områdene for produksjon, administrasjon og entreprenørskap.

Integratorfunksjonen griper imidlertid inn i disse funksjonene, og skaper med dette bedre forutsetninger for at organisasjonen også kan lykkes bedre på disse områdene (Strand, 2007, s. 496-497). Integratordyktighet er ofte et sterkt premiss for om en leder blir bedømt som god eller ikke. I forhold til adferd er det særlig tre trekk som vil kunne belyse om den aktuelle lederen vil kunne fylle integrasjonsfunksjonen på en god måte. For det første gjelder det ledere som tør stå frem og være symboler for viktige elementer i organisasjonen. Dette vil medføre at de er synlig i det daglige, og at de ikke oppfattes å være redde for å gå inn i vanskelige saker. For det andre gjelder dette ledere som forstår betydningen av samtaler, og som tør å gå inn i tette relasjoner med menneskene rundt seg. Da disse lederne er i stand til å forholde seg til flere typer mennesker vil de også virke inkluderende. Ledere som er dyktige på integrasjon vil også være opptatt av å utvikle medarbeidernes kompetanse med minst mulig styring. Dette vil si at de rekrutterer og tar vare på talenter, disse heves deretter til kompetansenivåer som vil gi organisasjonen fordeler. (s. 502-503).

Entreprenøren

De fleste organisasjoner kan på mange måter sies å være trege mekanismer. De har ofte har en tendens til å tro at fremtiden vil være som nåtiden. Entreprenørfunksjonen vil kunne knyttes til at ledelse i økende grad vil være det å kunne beherske skiftende miljø og til å kunne utnytte nye muligheter. I et samfunn hvor organisasjoner oftere utsettes for konkurranse og sammenligning av prestasjoner er kravet til entreprenørskap og nyskapning ikke til å komme utenom (s. 504). Entreprenører blir ofte satt opp som en motpol til administratorer og byråkratiske ledere. Innovasjon, tilpasning og endring er alle verdier som er knyttet tett sammen med entreprenørfunksjonen. I entreprenørrollen vil strategianalyser være viktig. De fleste organisasjoner vil hevde at de driver med strategisk ledelse. De vil gjerne ha flere ulike strategidokumenter og tidsplaner. Imidlertid er det ikke alle disse som stiller seg spørsmålene om hvilken bransje er vi egentlig i? Hva er spesielt verdifullt med oss? For offentlige organisasjoner vil spørsmålene kunne være hva vil ikke bli gjort, eller dårligere utført, om vi

ikke gjorde det? (s. 507). Strategiprosesser kan oppfattes som utforskning og fastleggelse av muligheter som finnes. Innovasjonsprosessene er i motsetning til dette nyskapende og grenseoverskridende og vil ofte bringe frem prosesser og produkter som verden ikke har sett tidligere. Entreprenørskapet kan knyttes både til systematiske strategiprosesser, og til kreative prosesser som ligger utenfor rammene av strategiprosessene (s. 523). Alle organisasjoner vil på et eller annet tidspunkt måtte innse at produktet deres har en livssyklus. I dagens verdensbilde kjennetegnes dette av at produktenes livssyklus har blitt vesentlig kortere. Bedrifter som bare utforsker og ikke skaper noe nytt vil sannsynligvis mislykkes oftere. I forhold til innovasjonsinnsats bør virksomhetene være bevisst på om det vil gå galt om man ikke utvikler nye produkter og tjenester. Tidsperspektivene til virksomheten bør avklares; om man har en langsiktig eller kortsiktig horisont. Man bør drøfte om man får kontinuerlige og pålitelige tilbakemeldinger fra de ulike utviklingsprosjektene. Dersom risikoen ved videre utforskning og utvikling er lav bør man gjøre dette. Det bør også avklares om virksomhetene har tilstrekkelig kompetanse til innovasjonene, og om de kan trekke verdier ut av disse. (s. 424). For å få frem nyskapning og kreativitet må det være et uttalt behov for forandring. Dette vil normalt bety at man har ambisjoner utover produktet eller tjenesten man produserer i dag. På bakgrunn av usikkerhet, risiko og ambisjoner bør det også skapes en ny sosial situasjon hvor dette fører til nye erkjennelser og nye veivalg.

Entreprenørrollen vil ofte være knyttet til sterke personer. Disse vil ofte være mer personlig involvert, og vil også kunne oppfattes som karismatisk kalkulerende. Et fremtredende trekk hos flere entreprenører er at de i forhold til gjennomsnittet av ledere har et annet forhold til risiko. De har ofte egne definisjoner av risikograden, og i forhold til øvrige ledere aksepterer de i større grad risiko. Samtidig er de flinke til å mestre og minimere den risikoen de har valgt å utsette seg for. Et annet kjennetegn er at entreprenører i mindre grad enn i formaliserte organisasjoner skiller mellom det forretningsmessige og familieaffærer. En del av dette kan forklares i privilegiene ved eierskap. Entreprenørskap er ofte knyttet til familievirksomhet, og familien er involvert i forretningene. Et tydelig trekk hos mange entreprenører er at de har andre entreprenører som forbilder, og at de i større grad lærer gjennom erfaringer. Det er iøynefallende at utdanningssystemene ikke automatisk produserer entreprenører, tvert imot har et flertall av entreprenører på en eller annen måte vært i konflikt med utdanningssystemene (s. 530 -531).

3.5 Tidligere forskning

SAKOM har tidligere gjort noe forskning på lederkompetanser hos kommunale mellomledere. Etter det vi kan se eksisterer det ikke noen særskilt norsk forskning på lederkompetanser hos norske kommunedirektører. Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (heretter AFF) har brukt PAIE-metodikken ved noen anledninger. Det vi finner av relevante forskningsmessige treff følger under.

I 1998 foretok The Federation Local Authority Chief Executive Officers (heretter UDiTE) en undersøkelse hvor de utarbeidet fire noe justerte oppgavetyper som skulle dekke oppgavene som omfatter norske rådmenn, og stillinger som er beslektet med dette i en rekke andre land (Schaug, 2010, s. 83) (se figur 3). Inndelingen som klassisk embetsmann, politisk rådgiver, organisasjonsintegrator og utviklingsleder stemmer godt med Adizes sine fire ledertyper. Denne undersøkelsen ble gjennomført for rådmenn og stillinger som er beslektet med dette i Norge, Danmark, Sverige, Finland, Storbritannia, USA, Frankrike og Italia (s. 83).

Undersøkelsen viste at norske rådmenn var de som vektla rollen som organisasjonsintegrator høyest. Videre hadde de satt funksjonen som utviklingsleder nest høyest. Norske rådmenn var i tillegg til finske rådmenn de som vektla oppgavene som er knyttet mot entreprenørielle høyest, noe som kan tolkes som at de opplever å være i utvikling og forandring (s. 84). Oppgavene som administrator fremkommer i undersøkelsen som klassisk embetsmann. Undersøkelsen viste at denne rollen var på retur i de fleste av landene. Unntaket fra dette var i Italia og Frankrike hvor denne rollen fremdeles var sterkest. Dette antas å ha en sammenheng med at «rådmenn» i disse landene blir statlig ansatte, og deretter plassert som administrative ledere i kommunene (s. 84).

Strand (2007) viser til tidligere gjennomføringer av Arbeids- og bedriftsundersøkelsen og Solstrandundersøkelsen. Begge disse inneholdt oppgaver og spørsmål som er bygd på PAIE-logikken (Strand, 2007, s. 393). Disse undersøkelsene er bygd opp etter PAIE-funksjonene som produsent, administrator, integrator og entreprenør. Undersøkelsene ga også noen signaler på hvordan lederne opplever rollene sine. Arbeids- og bedriftsundersøkelsen konkluderte med at produsentrollen var den rollen som ble opplevd som viktigst både innen privat og offentlig sektor. For offentlig sektor hadde integratorrollen en nesten like høy skåre som produsentrollen. Ledere innen offentlig sektor opplevde ikke at det var noe krav om at de

skulle ivareta entreprenørfunksjonen. Ledere i privat sektor var lite opptatt av administratorfunksjonen. Ledere innen privat sektor vektla oftere produsent- og entreprenørrollene. De kan fremstå som mer utadrettede enn offentlige ledere (s. 393-394).

I dette kapittelet har vi først gått inn på en historisk tilnærming til ledelse. Etter dette gjennomgår vi teori som sier noe om hvordan man kan klassifisere ulike personlighetstrekk hos ledere, deretter teori og modeller for hvordan man funksjonelt kan inndelegge de ulike lederoppgavene. Vi gjennomgår deretter rammeverket for konkurrerende verdier. Etter dette trekker vi inn teoriene rundt MSAI før vi kobler dette til teoriene rundt Strand's PAIE-modell. Avslutningsvis har vi gjennomgått noen undersøkelser hvor disse modellene er benyttet. Vi vil bruke MSAI, med rollebenevnelsen til PAIE som teoretisk tilnærming i empiridelen.

Ut ifra gjennomgang av den teoretiske delen har vi dannet oss to hypoteser som vi kan teste ut:

1. Lederferdigheter er sterkt innenfor integrator og administrasjonsrollen
2. Små kommuner er mer opptatt av å være innovative og har større fokus på overlevelse -mer konkurrerende

Vi har forøvrig også svart ut forskningsspørsmål nr. 1: Er det viktig og interessant å studere lederkompetanser og lederadferd? Gjennomgangen i kapitlet viser at det er betydelig forskning på området, og forskningsspørsmålet er også utgangspunktet for rammeverket for konkurrerende verdier med medfølgende MSAI, og PAIE. Det er av stor interesse, da rammeverket «er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur» (Cameron & Quinn, 2020, s. 35).

4. Metodisk tilnærming

4.1 Valg av forskningsdesign og metode

«Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse» (Johannessen et. al 2020, s. 259).

I introduksjonen har vi redegjort for problemstilling og valg av den kvantitative metoden. Forskningsdesign skal «ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.» (s. 259). Til dette er det behov for å redegjør for verktøy og teknikker som samlet sett betegnes som metode. Det omhandler hvordan vi går frem i

undersøkelsen for å hente informasjon fra den sosiale virkeligheten. Informasjon betegnes ofte som teori og empiri, der empiri utgjør dataen samlet inn for å svare ut problemstillingen, mens teori ser på årsakssammenhenger. Videre analyseres og tolkes empirien. Kjennetegnene for en god metode er åpenhet, systematikk og grundighet i prosessen (s. 21-31). For å samle inn teori og data tilknyttet vår problemstilling er naturligvis relevant data fra virkeligheten fundamentalt. I denne oppgaven har vi innhentet relevant teori og empiri for å svare ut problemstillingen for å se om virkeligheten er overens med det teoretiske rammeverket.

Prosesen for litteratursøk er i stor grad gjennomført med å gå igjennom pensum-bøker fra MBA-studiet. Vi har der sett nærmere på referanselistene, for så å bli inspirert. Vi har gått til anskaffelse av flere bøker som en konsekvens av dette. Vi har sett nærmere på stikkordregisteret i bøker og personregister, som har tatt oss videre til relevant faglitteratur på området. F.eks. Rammeverket for konkurrerende verdier til Cameron & Quinn er i pensumboken til emne «Organisasjon og Ledelse» høst 2019 (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 133). Primærkilden av litteratursøk er derfor faglitteratur, og det gjenspeiles i referanselisten til oppgaven. I tillegg har vi brukt søkeord, slik som ferdigheter, kompetanser, MSAI, PAIE, OCAI, «Competences», Roller, Skills, «Roles», Management m.fl. Google Scholar har vært anvendt som en førsteinstans til slike søkeord, deretter har vi gått igjennom databaser Nord universitet har tilgjengelig. Deriblant JSTOR har vært anvendt en del, Nord Open Research Archive, Science Direct, Sage. Vi har sett på flere søkemotorer for å finne innhente relevant informasjon, men faglitteratur i bøker er primærkilden.

Kapittelet vi videre utlede utforming og valg av undersøkelse og metodiske tilnærminger. Videre vil vi gå igjennom metode for datainnsamling og fremgangsmåte. Pålitelighet og gyldighet av datasettet blir også diskutert, og fordeler og ulemper ved valgt metode.

4.2 Design

Det finnes i hovedsak tre typer design; Eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt design (årsakssammenhenger). Deskriptiv design er det som passer vår problemstilling og valgte metode best. Vi kartlegger variabler, beskriver og finner sammenheng og ulikheter mellom variablene. Vi ser på hva som gjøres og knytter det opp til teori. Vårt mål er å få mer innsikt i fenomenet, og hvordan det ser ut; handlingene (Johannessen et.al 2020, s. 256).

Vi ønsker å benytte den kvantitative metoden, da vi mener metoden vi vil svare ut våre problemstillingen og forskningsspørsmålene best. Det er likevel mulig å benytte seg av den kvalitative metoden, tatt problemstillingen vår i betraktning, med en induktiv eller deduktiv tilnærming. Vi kunne ha dannet et teoretisk perspektiv for så å benytte den kvalitative metoden. Den kvalitative metoden handler mer om nyanser og virkelighetsoppfatningen av verden istedenfor å benytte seg av generelle målinger. Det handler om ord og forståelse og blir av den grunn mer subjektiv enn kvantitativ metode. Det er også slik at resultatene fremlegges med ord og formuleringer for å forstå konsepter, tanker eller erfaringer. Analysene blir oppsummert, kategorisert og tolket og det er ikke behov for mange informanter. Spørsmålene er vanligvis åpne og metoden er kompleks, kontekstbasert og subjektivt (s. 22-24).

Det som vi anser passer vår problemstilling best, er en kombinasjon av metodene til kvalitativ og kvantitativ. En såkalt «mixed research method». Med en slik metode kunne vi ha hatt en spørreundersøkelse som har gått ut til alle kommunedirektører i Nordland, og i tillegg hatt en kvalitativ dimensjon med intervjuer. Med en slik metode kunne vi ha satt kvalitativ og kvantitativ data opp imot hverandre for så å svare ut vår problemstilling. Det ville ha gitt oss objektiv og subjektiv kunnskap om fenomenet (s. 256). Vår vurdering er at en slik metode således er utenfor formålet med oppgaven, og derfor har vi utelukkende valgt den kvantitative metoden. Det har i tillegg blitt meddelt fra emne- ansvarlige at det ikke er hensiktsmessig å benytte begge metodene, tatt formålet med MBA-oppgaven i betraktning. Å anvende én metode er tilstrekkelig for en MBA-oppgave. Den kvantitative metoden fokuserer mer på datamengde, samt teste teorier og hypoteser. Analysene gjøres gjennom statistiske analyser og det er behov for mange enheter. Spørsmålene stilt er vanligvis i form av spørreundersøkelser med lukkede spørsmål. Denne metoden handler derfor om å teste og måle med objektivitet og replikerbarhet (s. 261-265).

Vi bruker en hovedteori med inkludert spørreskjema som har høy pålitelighet og gyldighet, Rammeverk for konkurrerende verdier og medfølgende spørreundersøkelse til ledere, Management Skills Assessment Instrument», MSAI. Rammeverket og MSAI er utviklet av University of Michigan. og popularisert av Cameron og Quinn. Det har blitt kvalitetssikret innenfor forskningsfeltet og gjennom praksisrettet bruk med flere tusen organisasjoner og ledere. Det har blitt foretatt valideringstester på korrelasjoner mellom ulike kulturtypene

(Cameron & Quinn, s. 36-39; s.163-184). Analysene de selv har foretatt viser at «oppsummert gir disse analysene en sterk støtte for MSAI som kartlegger godt forholdene mellom kulturdelene og kompetansedimensjonene som er teoretisert i rammeverket for konkurrerende verdier. De kritiske lederferdighetene som blir vurdert av verktøyet, innehar det samme teoretiske forholdet til hverandre som kulturdelene har» (s. 191).

4.3 Tverrsnittundersøkelse

I den kvantitative metoden vil vi benytte tverrsnittundersøkelser framfor longitudinelle undersøkelser, kohortundersøkelser, eksperiment eller kvasieksperiment. Dette gjøres fordi longitudinelle undersøkelser er over en lengre tidshorisont. Det samme gjelder kohortundersøkelser, eksperiment og kvasieksperiment. De sistnevnte er også mer omfattende som går utenfor formålet med oppgaven. I tverrsnittundersøkelser er det en bestemt undersøkelse som utføres på et bestemt tidspunkt. Vår undersøkelse vil kunne bare la seg gjøre en gang, og ikke over tid, da vi ikke har kapasitet til det. Tidsperspektivet er også et element som spiller inn i vårt valg. Tverrsnittundersøkelsen er ved bruk av den validerte spørreundersøkelsen MSAI, noe som vi vil utlede mer i neste kapittel (s.261-265).

Populasjon og utvalg

Utvalg er en miniatyrverden av populasjonen som omfatter mange enheter (Johannessen et al, 2020, s. 269). Studiens populasjon er spisset inn til et utvalg som i utgangspunktet var 41 kommunedirektører av 41 kommuner i Nordland fylket. Det ville vært for omfattende å kartlegge og undersøke alle typer lederstillinger i kommunene, eller alle kommunedirektører i Norge. Vi mener i denne sammenhengen at utvalget er representativt for populasjonen og kan dermed kan vi svare ut vår problemstilling. Kommuner er forvaltende organer og de er ganske lik i struktur og omfang, mye grunnet kommuneloven. Det gjør at det blir færre variabler å ta i betraktning og øker sjansen for statistisk relevans. Samtidig, så er det naturligvis variasjoner, slik som alle lederstillinger i kommuner, og som vi har utledet i kommunekapittelet. Etter endt frist på spørreundersøkelsen var det like mange små som mellomstore kommuner som hadde svart ut undersøkelsen. På grunn av dette valgte vi å snevre inn vår problemstilling, slik at utvalget ble kommunedirektører i små og mellomstore kommuner. Det tilsvarer 35 kommunedirektører, da Bodø, Mo i Rana, Narvik, Mosjøen, Leknes og Sortland utgår. Disse identifiserer seg i hovedsak som store kommuner i forhold til befolkningstall relativt til kommunene i Nordland med over 10 000 innbyggere. Dette var positivt for svarprosent og

validitet, samtidig som at vi kunne foreta sammenligninger med små og mellomstore kommuner.

4.4 Verktøy MSAI

Vi benytter oss av verktøyet MSAI som er en del av Rammeverket for konkurrerende verdier. Å benytte seg av et eksisterende verktøy øker påliteligheten, og samtidig har det blitt foretatt et valideringsarbeid med 12 definerte ferdigheter fordelt innenfor 4 kulturtyper. Således er resultatene i stor grad pålitelige. Lederferdighetene er kategorisert og konkretisert gjennom flere studier og forskning på området. Det resulterte i 12 ferdigheter som da er identifisert som å bidra til effektiv ledelse (Cameron & Quinn, 2020, s. 137-138). Mer om dette er utledet i teorikapittelet. På denne måten får vi validert og pålitelig empiri som kan anvendes til å svare ut vår problemstilling. Med verktøyet får vi kartlagt hvilke lederferdigheter kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland besitter. Samtidig har vi muligheten til å svare ut forskningsspørsmålene våre. I tillegg har verktøyet et sett av forslag for forbedring av personlige lederkompetanser (s. 217-238). Oppsummert er MSAI et velrennomert verktøy som har blitt brukt verden over. For å ta i bruk rammeverket for konkurrerende verdier er OCAI et vesentlig verktøy for å identifisere organisasjonskultur. Men i denne oppgaven har vi utelukkende fokus på lederferdigheter og -kompetanse.

Verktøyet er registrert med opphavsrett og full tilgang til datamateriale krever tillatelse fra rettighetsinnehaver. Vi har kjøpt boken til Cameron & Quinn «Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier.», der spørreundersøkelse, ledelsesprofiler og eksempler er vedlagt. Vi har derfor tilgang til Rammeverket og MSAI, men vi har ikke tilgang til hele datasettet Cameron & Quinn har tilgang på. Det ville ha krev en tillatelse, sannsynligvis mot vederlag. Med en slik tillatelse ville vi ha hatt bistand til analyser og tilgang til analysene de har foretatt på datasettet. Med det kunne vi ha fått tilgang til rangering av kommunedirektørenes svar sammenlignet med det omfattende datasettet Cameron & Quinn sitter på. Vi valgte å ikke gå videre med å søke etter tillatelse, men vi tok kontakt med SAKOM 2.mars 2022 for å bekrefte bruk av MSAI, som ligger vedlagt oppgaven. Daglig leder ved senteret bekreftet at andre også kan benytte spørreskjemaet, da den er tilgjengelig i nevnt bok.

4.5 Spørreskjema

Spørreundersøkelsen består av 4 deler, der siste del omfatter bakgrunnsinformasjon, mens de tre første er en del av spørreundersøkelsen MSAI. De første 60 spørsmålene danner datamaterialet for egenvurdering av lederadferd. Alle 86 spørsmål foruten om bakgrunns-spørsmålene var utformet med en Likert skala som ber respondentene å ta stilling til påstander om lederkompetanser, med en skala fra 1-5, med tre forskjellige svarsalternativer. Gradering var som følger: 5-svært enig, 4-enig, 3-verken eller, 2-uenig, 1- svært uenig.

Spørsmål 61-72 omfatter ledelseeffektivitet relatert til lederferdighetene. Altså, hvor effektiv respondentene mener de er knyttet til de tolv kompetansene. Gradering: 5-Fremragende, 4-Svært bra, 3-Gjennomsnittlig, 2- Tilstrekkelig, 1-Dårlig.

Spørsmål 75-86 viser viktigheten av lederferdighetene. Med andre ord hvilke kompetanser respondentene mener er viktig for å utøve ledelse i sin kommune. Gradering: 5-Ekstremt viktig, 4-Svært viktig, 3-Viktig, 2-Noe viktig, 1-Lite viktig.

Spørreundersøkelsen ble utformet og sendt ut via Microsoft Forms 5.april. Purring på svar ble igjen sendt 19.mai for å få flere til å svare ut spørreskjemaet. Endelig frist var satt til 02.juni 2022. Vi diskuterer dette nærmere i kapittelet om respondenthåndtering og frafall.

4.6 Fremgangsmåte, innsamling av data, respondenthåndtering og frafall

I forkant av spørreundersøkelsen laget vi en plan for hva vi skulle gjøre dersom vi fikk for få respondenter. For å få et tilstrekkelige respondenter anså vi det som sannsynlig at vi måtte sende påminnelser i etterkant av den første utsendelsen. Da vi begge har jobbet tett mot flere av kommunedirektørene i Nordland anså vi det som sannsynlig at vi også måtte ta personlig kontakt med flere av disse direkte for å få dem til å svare ut spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut ved hjelp av Microsoft forms. Vi valgte denne løsningen da forms er en del av Office 365, og dermed antas bedre kjent for kommunedirektører enn andre løsninger som SurveyXact. Denne løsningen ivaretar også kravet om anonymitet, og gir oss informasjon om når de ulike respondentene har svart. Tilknyttet dette fikk aktuelle

respondenter tilsendt informasjon om undersøkelsens formål og hensikt, samt praktiske opplysninger tilknyttet utfyllingen av denne.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til samtlige kommunedirektører i Nordland tirsdag 5. april 2022. I dette var svarfristen satt til fredag 22. april 2022. Ved utløpet av denne svarfristen hadde vi kun fått svar fra 3 respondenter.

I perioden etter dette tok vi telefonisk kontakt med flere av kommunedirektørene, og spurte om de kunne fylle spørreundersøkelsen vi hadde sendt dem. I perioden fra 22. april til 18. mai 2022 fikk vi svar fra 4 nye respondenter. Totalt var det da 7 kommunedirektører som hadde besvart undersøkelsen.

På bakgrunn av dette besluttet vi å sende spørreundersøkelsen ut på nytt. Ifølge Johannessen et al. (2020) vil det være vanlig å sende en purring til respondenter som ikke har svart innen 3 til 4 uker. Spørreundersøkelsen ble sendt ut på nytt torsdag 19. mai 2022, dette med en svarfrist torsdag 2. juni. I denne perioden tok vi på nytt telefonisk kontakt med flere kommunedirektører for å få dem til å svare på undersøkelsen. Ved utløp av denne fristen hadde vi fått svar fra 5 nye respondenter. Totalt var det da 12 kommunedirektører som hadde besvart undersøkelsen.

Den siste fristen for spørreundersøkelsen var satt til torsdag 2. juni 2022. Ved utløp av denne fristen var svarprosenten på 34 prosent, med totalt 12 respondenter. I tillegg til svarprosent hadde undersøkelsen en fullføringsgrad på 99,9%. Dette da respondent nummer 3 hadde glemt å svare på spørsmål 84.

Vi hadde møte med vår veileder 28. februar 2022 hvor det ble opplyst at en svarprosent på over 30 ville være bra. Vi hadde et nytt møte med veileder 10. juni 2022. Det ble her konkludert med at en svarprosent på 34 prosent er bra som et representativt grunnlag, og at vi kunne fortsette med å analysere disse funnene. Dette støttes også av teori som sier at hyppig bruk av web-baserte spørreundersøkelser har ført til at forventet svarprosent kun er på 10 – 20 prosent (Saunders et. al, 2016, s. 284).

Blant kommunedirektørene vi kontaktet opplyste flere at gjerne skulle ha svart på flere slike undersøkelser, med at de periodevis «drukner» i slike henvendelser. Grunnet tidspress ser de

seg nødt til å prioritere dette bort. For oss har det blitt tydelig at vi neppe ville oppnådd et tilstrekkelig antall respondenter dersom vi ikke hadde hatt personlig kjennskap til flere av kommunedirektørene i Nordland. For oss ble prosessen med å få nok respondenter til å svare på spørreundersøkelsen svært tidkrevende.

4.7 Behandling av materialet

Dataanalysen er være innenfor den kvantitative metoden. Det vil innebære statistiske analyser. For å sammenstille dataen foretar vi i stor grad en gjennomsnittsanalyse, slik som Cameron & Quinn foreskriver (Cameron & Quinn, 2020). Vi har tatt utgangspunkt i alle delene til spørreundersøkelsen. Spørsmål 1-60 om ledelsesadferd og lederferdigheter, spørsmål 61-72 om ledelseeffektivitet (også betegnet som lederkompetanser), og spørsmål 75-86 om vektlegging av ferdigheter. Vi tar også for oss en gjennomsnittsanalyse på spørsmål 73 og 74, der ledere sammenligner seg selv med andre ledere og svarer ut overordnede lederkompetanser. Vi har plottet all data i Excel med flere faner. Første fane er spørsmålene, andre fane er datasettet, tredje fane er oversikt, 5 fane er analyser og data. Vi har nummeret spørsmålene og differensiert mellom små og mellomstore kommuner i datasettet. Dette er viktig spesielt for analysen i del I om ledelsesadferd og -ferdigheter. Her er de 12 ferdighetene fordelt ut i spørsmålene, og for å få gjennomsnittet på en ferdighet, er det gjennomsnittet av 5 eller 6 spørsmål.

Skåringsnøkkelen til MSAI er tilgjengelig via en passord-beskyttet nettside, som det henvises til i boka til Cameron & Quinn. Eksempelvis, er svaret til ferdigheten «Lede team» gjennomsnittet av spørsmål 12,18,21,22 og 49, mens å «Lede innovasjon» er 2,8,9,26 og 51. Dette gir oss et gjennomsnittstall mellom 0 og 5, og de som skårer høyere mot 5 skårer bedre på ferdigheten enn de som skårer mot 0. I Excel arket har vi da foretatt en rekke analyser som vises som tabeller i oppgaven. Foruten om gjennomsnittet av lederadferd, effektivitet og vektlegging av oppgave, har vi foretatt sammenligninger mellom lederadferd og effektivitet der vi ser på avvik, effektivitet og vektlegging av oppgave og til slutt vektlegging av oppgave knyttet mot adferd. Dette for å registrere avvik fra hva kommunedirektørene gjør i hverdagen sammenlignet med hvor kompetente de er, hvor kompetente de er i sammenlignet med hvor viktig kommunedirektørene mener ferdigheten er i sin rolle som kommunedirektør, og avslutningsvis vektlegging av oppgave sammenlignet med hva de bruker tiden på i hverdagen. Dette opp i mot de frittstående analysen gir en pekepinn på egenvurdering av ferdigheter, og

samt sette ferdigheten inn i kontekst. Noen ferdigheter er viktigere enn andre i utøvelsen av kommunedirektør-stillingen. Med dette får vi et dypere svar på vår problemstilling knyttet til hvilke ferdigheter kommunedirektørene besitter. Samtidig har vi foretatt identiske analyser for gjennomsnittet av små og mellomstore kommuner. I tillegg har vi foretatt et gjennomsnitt av ferdighetene ut ifra hvilken rolle de besitter, for å få identifisere om rollen er innenfor markeds-, klan-, adhokrati, eller hierarkirollen. Helt overordnet har vi også sett på sammenligningene for kjernedimensjonene, slik at retning kan pekes ut. Dette er beskrevet i kapittelet der vi presenterer funnene.

Vi har også oversatt lederstilene nevnt ovenfor fra Cameron og Quinn til de fire lederstilene i PAIE. Produsent, administrator, integrator og entreprenør, slik som Strand har utledet. Denne koblingen er i høy grad sømløs, da PAIE er i stor grad inspirert av Rammeverket for konkurrerende verdier (Strand, 2007, s.437). Vi har også foretatt en standardavvik analyse, slik at vi har informasjon om i hvilken stor grad svarene spriker fra gjennomsnittet. Det er også foretatt en analyse basert på det vi finner i litteraturen som fremhevende ferdigheter for å utøve effektiv ledelse i det offentlige.

Vi har i tillegg forskingsspørsmål og uttesting av hypoteser, samt nullhypotese som understøtter problemstillingen.

4.8 Distanse til forskningsfelt

For oss har dette vært et spennende område å se nærmere på. Dette har en sammenheng med at vi begge har jobber som innebærer samhandling med kommunal ledelse i Nordland. Fordelen vår er at vi har en del forkunnskap om området. Vi er oppmerksomme på at våre egne historier vil kunne spille inn. Våre personlige og profesjonelle erfaringer vil spille inn på hvordan vi påvirker datagenereringen. Vi må la oss påvirke minst mulig av dette, og utøve mest mulig objektivitet i det landskapet vi skal bevege oss inn i. En av utfordringene vil være at oppgaven er begrenset, det vil i forhold til dette kunne oppstå spørsmål som ikke er knyttet til problemstillingen som vil være vanskelige å svare ut. Det vil være viktig at valg av metode klarer å teste ut hypotesene, og at de er aktuelle. Da vi har god kjennskap til flere av kommunedirektørene i Nordland vil dette kunne være en utfordring. Vil disse synes det er greit å kartlegge seg selv innen ledelse for oss? Vil dette kunne medføre at enkelte holder tilbake viktige opplysninger? Vi har valgt å ha en anonym spørreundersøkelse uten

personopplysninger som kan identifisere kommunedirektører. I tillegg har vi også søkt, og fått undersøkelsen godkjent fra Norsk senter for forskningsdata, NSD. Det betyr at vi må sørge for at data om mennesker og samfunn kan hentes inn, bearbeides, lagres og deles trygt og lovlig, i dag og i fremtiden» (NSD, 2021). Det ble tydeliggjort i epost til kommunedirektørene om «invitasjon til anonym spørreundersøkelse om ledelsesadferd og – kompetanse». I tillegg fremgikk det også at kommunedirektørene kan motta MSAI-rapporten hvis de så ønsker, med å skrive inn et identifikasjonsnummer i spørreundersøkelsen. Med en anonym spørreundersøkelse, og godkjent undersøkelse fra NSD, anså vi det som mer sannsynlig at kommunedirektørene ville svare ut spørreskjemaet på en oppriktig og ærlig måte.

4.9 Reliabilitet og validitet

Validering:

Gode spørsmål til validitet og reliabilitet er følgende: har vi svart på problemstillingen vi har stilt? Er svarene pålitelig og troverdig? Validitet er definert slik: «i forskningslitteraturen brukes begrepet validitet, av engelsk «validity», som betyr gyldighet. Det skilles mellom forskjellige former for validitet, blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet.» (Johannessen et al, s. 43). Begrepsvaliditet «dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene. Er dataene gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet?» (s. 44). Interne validiteter handler om gyldighet: «Som oftest kan vi bare konkludere med at det er en sammenheng mellom variablene, hvilken retning som er sannsynlig og at det er en mulig mekanisme mellom fenomenene.» (s. 331) Hvordan klarer vi å se årsakssammenhenger? Det er dette som omfatter intern validitet. Om det er sterke korrelasjoner mellom variabler. Det defineres av vår tolkning, basert på det vi har observert. Sist er ytre validitet som handler om overføringsverdi av funnene. «Dersom forutsetningen om statistisk validitet er oppfylt, er det videre spørsmål om i hvilke grad resultatene fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid» (s. 463).

Begrepsvaliditeten er ivaretatt med at spørreskjemaet har høy validitet, slik som Cameron & Quinn utleder (s. 176). Vi har tidligere diskutert dette i design-delen av kapitlet, da spørreskjemaet er foretatt kritisk vurdering og gjennomgått forsknings- og praksismessig gransking. Vi har nevnt i kapitlet om distanse fra forskningsfeltet at vi har fått NSD godkjenning og at undersøkelsen er anonym, dette vil forhåpentligvis bidra til at respondentene svarer ut spørreskjemaet til sin beste evne og på en pålitelig måte. Spørsmålene

er i stor grad knyttet til vår problemstilling. De interne validitetene vil i større grad være vår tolkning av dataen med dataanalysen. Her har vi en skåringsnøkkel fra Cameron & Quinn, men vi foretar noen analyser som ikke er med i skåringsnøkkel, deriblant avviksanalysene. Det å notere ned vår prosess i detaljer og noterer ned hvorfor vi analysere, det vi ønsker å analysere, vil gi en form for validitet på grunn av gjennomsiiktighet i forskningsprosessen. Vi har dokumentert i henhold til NSD krav, og har all tilgjengelig informasjon i Excel, i Microsoft Forms og forskjellige eposter som er lagret på en sikker plass i en separert OneDrive lagrings-sky. Ytre validitet vil være kontekstbasert, der overføringsverdien kan være aktuell til andre fylker. Det vil eventuelt være liten overføringsverdi til for eksempler U.S.A, Canada, Sør-Afrika, men kanskje det er mulig i skandinaviske land, spesielt Sverige. I Norge kan det tenkes at de fylkene som har noenlunde lik sammensetning som Nordland kan ha en overføringsverdi, f.eks. Troms og Finnmark, men også andre fylker der sammensetningen er av små og mellomstore kommuner, noe som representerer de fleste fylkene i Norge. Samtidig, så har MSAI en overføringsverdi til utlandet, da spørreundersøkelsen har blitt utført i en rekke forskjellige land. Det er dog naturlig at det er forskjellige rammebetingelser for kommunedirektører i utlandet.

Reliabilitet:

«Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. På forskningsspråket betegnes reliabilitet som betyr pålitelighet» (s. 27). Dette omhandler om hvordan undersøkelsen er utført. Hvordan vi samler inn data og hvordan vi bruker, forklarer og kvantifiserer dataen. I en kvantitativ undersøkelse som denne er det kritisk at dataen vi har er pålitelig. For at vår data skal være pålitelig er det hensiktsmessig å være detaljert i hele dataprosessen. Det betyr i utvikling av spørreskjemaet, i datainnsamlings- og dataanalyse perioden. Ved å være grundig i beskrivelsen av dette vil vi øke påliteligheten av vår data og derigjennom vår oppgave (s . 27). Dette beskrives på en god måte i Johannessen et al: «forskere kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten – gjerne i form av en casebeskrivelse – og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Forskeren utarbeider en revisjonsprosedyre som gjør det mulig å spore hans dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, det endelige resultatet av data, metode og avgjørelser gjennom prosjektet, det endelige resultatet inkludert.» (s. 250). Casebeskrivelser er mer rettet mot kvalitativ metode, men poenget er fortsatt godt beskrevet. I vår metoden er det en lengre beskrivelse av utformingen av planleggingsfasen – nemlig forberedelses- og datainnsamlingsfasen (s. 23). Dette har vi

videreformidlet til kommunedirektørene gjennom epost, med full kontaktinformasjon fra oss og veileder.

5. Presentasjon av funn

Dette kapitlet vil presentere funnene og analysene vi har utført i MSAI-undersøkelsen.

Første del av spørsmålene tar for seg bakgrunns-spørsmål, slik som kjønn, fødselsår, størrelse på kommune og arbeidserfaring som kommunedirektør. Vi ønsker å belyse problemstillingen: *Hvilke lederferdigheter finner vi hos kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland fylke?* Presentasjon av funn vil gi en pekepinn på lederferdighetene som eksiterer.

De første 60 spørsmålene danner datamaterialet for egenvurdering av lederadferd. Alle 86 spørsmål foruten om bakgrunns-spørsmålene var utformet med en Likert skala som ber respondentene å ta stilling til påstander om lederkompetanser, med en skala fra 1-5, med tre forskjellige svarsalternativer. Gradering var som følger: 5-svært enig, 4-enig, 3-verken eller, 2-uenig, 1- svært uenig.

Spørsmål 61-72 omfatter ledelseeffektivitet relatert til lederferdighetene. Altså, hvor effektiv respondentene mener de er knyttet til de tolv kompetansene. Gradering: 5-Fremragende, 4-Svært bra, 3-Gjennomsnittlig, 2- Tilstrekkelig, 1-Dårlig.

Spørsmål 75-86 viser viktigheten av lederferdighetene. Med andre ord hvilke kompetanser respondentene mener er viktig for å utøve ledelse i sin kommune. Gradering: 5-Ekstremt viktig, 4-Svært viktig, 3-Viktig, 2-Noe viktig, 1-Lite viktig.

Deretter er det interessant å presentere hvordan kommunedirektører rangerer seg i forhold til sin generelle evne til å lede, samt i forhold til andre ledere.

Siste del av presentasjon av funn vil se på lederadferd, ledelseeffektivitet og vektlegging av ferdigheter for å vise sammenhengen. Stemmer det kommunedirektører gjør overens med hvor effektive de er? Stemmer det kommunedirektører gjør overens med hvor viktig ferdighetene er? Er det sammenhenger eller ulikheter med hva rådmenn faktisk gjør, hvor effektive de er på å gjøre det, og hvor viktig de mener disse ferdighetene er?

Vi presenterer data som baserer seg på det totale gjennomsnittet. En forskjell på 0,4-0,5 anses som statistisk interessant, og avvik på 1 er vanligvis statistisk signifikante (Cameron & Quinn, 2020, s.147). Vi har ingen funn som er statistisk signifikante. I tabell 1 vil i tillegg vise hele datasettet fra respondentene. Interessante observasjoner er fremhevet i grønt.

Standardavviket på dataen, som måler avvik eller variasjon fra gjennomsnittsvar, er 0,9. Det betyr at det er lite/moderat variasjon rundt gjennomsnittet. Måleenhetene er fra 1 -5.

Variasjonen at tilsvarende lik en måleenhet. Dette kan være forskjellen fra om respondenten for eksempel er «enig» eller «svært enig». Standardavviket viser at svarene fra respondentene er noe logiske, og det er ikke store svingninger eller sprik mellom svarene fra respondentene ((Johannessen et. al, 2020, s. 305). Interessante funn vil bli diskutert forløpende gjennom kapitlet for så å bli drøftet og analysert i neste kapittel. Etter hver presentasjon vil vi i tillegg vise de sentrale dimensjonene. Den ene dimensjonen er fleksibilitet og frihet på den ene siden og stabilitet og kontroll på den andre. Den andre dimensjonen er internt fokus og integrasjon og på den andre siden eksternt fokus og mangold. Her er det snakk om motpoler. Dette er interessant for å se på overordnet på hvilke sentrale dimensjoner og hvilken skåre de får.

Vi fikk like mange respondenter som svarte ut spørreskjemaet fra små og mellomstore kommuner. Seks respondenter fra små kommuner og seks respondenter fra mellomstore kommuner. Størrelsen på kommunene baserer seg på befolkningstallet i Nordland. I den forstand er det interessant å se på ulikheter og likheter mellom disse i forhold til lederkompetanser. Det er 9 menn og 3 kvinner som har svart ut spørreundersøkelsen. 9 respondenter er mellom 50-65 år, 2 respondenter er mellom 35-50 år og 1 respondent er over 65 år. 6 respondenter har mer enn 20 år ledererfaring, 2 respondenter har 15-20 år ledererfaring, 3 respondenter har 10-15 år ledererfaring, mens 1 har 5-10 år ledererfaring. 8 respondenter har jobbet i en kommune som kommunedirektør, 3 kommunedirektører i to kommuner og en kommunedirektør i en kommune.

Som diskutert metode kapitlet vil vi benytte PAIE-modellen for de fire lederfunksjonene; Administrator, Produsent, Integrator og Entreprenør. Vi vil ikke benytte Cameron og Quinn sine kulturtyper (Hierarki, Market, Klan og Adhokrati). Dette er fordi PAIE- modellen er mer overførbare, forståelig og representativt når en diskuterer funn tilknyttet Norsk offentlig sektor. De 12 lederferdighetene vil være identisk til MSAI.

5.1 Funn egenvurderinger av lederadferd

I dette underkapittelet presenterer vi innsamlet data om respondentenes lederadferd, som baserer seg på spørsmålene 1-60 i spørreundersøkelsen. Egenvurdering av lederadferd indikerer hva kommunedirektørene faktisk gjør i hverdagen. Tabell 1 presenterer resultatet av lederadferd.

Administrator	Skåre	<i>Nr.</i> <u>1</u>	<i>Nr.</i> <u>2</u>	<i>Nr.</i> <u>3</u>	<i>Nr.</i> <u>4</u>	<i>Nr.</i> <u>5</u>	<i>Nr.</i> <u>6</u>	<i>Nr.</i> <u>7</u>	<i>Nr.</i> <u>8</u>	<i>Nr.</i> <u>9</u>	<i>Nr.</i> <u>10</u>	<i>Nr.</i> <u>11</u>	<i>Nr.</i> <u>12</u>
Lede tilpasning	3,3	4	3,6	3,2	4,2	2,2	2,6	3,8	3,6	2,6	4,6	2,8	2,6
Lede kontrollsystem	3,7	3,6	3,2	3	3,8	3,4	3,4	4,6	2,2	3,8	4	4,4	4,8
Lede koordinering	3,9	4	4	3,6	3,8	3,6	3,6	4,6	2,8	3,6	4,4	4,2	4,2
<u>Sum</u>	<u>3,6</u>	3,9	3,6	3,3	3,9	3,1	3,2	4,3	2,9	3,3	4,3	3,8	3,9
Produsent													
Lede konkurranse	2,9	4	3,4	2,8	2,2	2,6	2,4	3,4	1,8	2,8	4	2,8	2,6
Motivere ansatte	3,6	3,6	4,2	3	3,8	3,2	3,2	3,8	4,2	3,4	4,8	3	3,4
Lede kundeservice	3,2	3,6	3,4	3	3,2	2,6	3	3,4	2,6	2,8	4,8	2,6	3,2
<u>Sum</u>	<u>3,2</u>	3,7	3,7	2,9	3,1	2,8	2,9	3,5	2,9	3	4,5	2,8	3,1
Integrator													
Lede team	3,9	3,8	4,4	4	4,2	3,2	3,2	3,8	3,8	3,4	5	3,6	3,8
Lede mellommenneskelige forhold	3,9	4,4	4,2	3,6	4,2	3,6	3,6	4,2	3,6	3,8	4,8	3	3,6
Lede utvikling av andre	3,6	4,2	4,4	3,4	4,8	2,6	3	3,8	3,4	3	4,6	3	2,8
<u>Sum</u>	<u>3,8</u>	4,1	4,3	3,7	4,4	3,1	3,3	3,9	3,6	3,4	4,8	3,2	3,4
Entreprenør													
Lede innovasjon	3,8	4	4,4	3,4	3,8	3,8	3	4,4	3,6	3,4	4,6	3,2	3,6
Lede fremtiden	3,6	4	4,2	2,6	4,2	2,8	3,4	4	3,6	3,4	4	3,6	3,8
Lede kontinuerlig forbedring	3,5	4,2	4	3	3,4	3	3,2	4,2	3	3,2	4,6	2,8	2,8
<u>Sum</u>	<u>3,6</u>	4,1	4,2	3	3,8	3,2	3,2	4,2	3,4	3,3	4,4	3,2	3,4
<u>Sum totalt</u>	<u>3,6</u>												

Tabell 1. Egenvurdering av lederadferd.

På en generell basis så er det ikke store forskjeller hos respondentene. Dette understøttes av at akkurat dette datagrunnlaget har en standardavvik på 0,7. Som nevnt betyr det at svarene fra respondentene ikke spriker i alle retninger, og er logiske i den forstand. Vurderingene viser at adferden er moderat, og det ikke er noen av de 12 lederferdighetene som får en skåre over 3,9. Svaralternativ 3 tilsvarer at respondentene er «verken enig eller uenig», mens 4 er «enig». Det kan oppsummeres at skåren, på 3,6, er «verken enig eller uenig» med en tilbøyelighet for «enig» knyttet opp til de 12 lederferdighetene. Skåren ligger mellom 2,9 og 3,9 både for de

enkelte 12 lederferdighetene og sum-skårene. Lavest skåre går til «lede konkurranse» med 2,9, og her er det også et betydelig sprik mellom svarene, fra 1,8 til 4. Basert på de ulike ferdighetene kan man fastslå at å «Lede konkurranse» er det kommunedirektørene gjør minst. Høyest skåre er tredelt og faller på «Lede koordinering», «Lede team og «Lede mellommenneskelige forhold». Dette er det kommunedirektørene gjør mest av i hverdagen. Med andre ord viser svarene at den dagligdagse adferden hos kommunaldirektører i Nordland er samarbeidene, der ferdigheter innen entreprenør (kreativitet) og administrator (kontroll) også er betydelige lederferdigheter.

Ut ifra tidligere studier og forskning på området, samt sektoren vi ser nærmere på, er det ikke uforutsett at ferdigheter innenfor integratortrollen kommer best ut med samlet skåre på 3,8. «Lede team» og «Lede mellommenneskelige forhold» får lik skåre på 3,9, mens «Lede utvikling av andre» får 3,6. Integratortrollen har en samarbeidene retning der forpliktelse, kommunikasjon og utvikling er essensielle verdier. Ledertyper som passer inn i denne bolken er teambygger, mentor og tilrettelegger.

Ferdigheter innenfor administratorrollen får en samlet skåre på 3,6, noe som betyr moderat tilbøyelighet for kontrollerende adferd. «Lede tilpasning» får dårligst skåre, mens «Lede koordinering» får best. Rollen er på delt 2.plass med entreprenørrollen. Rollens verdier er effektivitet, konsekvens og ensartethet, og punktlighet. Typiske ledertyper er koordinator, overvåker og organisator.

Ferdigheter innenfor produsentrollen får lavest skåre med 3,2. «Lede konkurranse» og «Lede kundeservice» får henholdsvis 2,9 og 3,2. Noe som er forståelig, da kommunedirektører nok i mindre grad utøver konkurransepreget adferd og kundeservice. Samtidig så er kundeservice eller det som er mer betegnet i kommune-sektoren innbyggjerservice en viktig del av kommunaldirektørens egenskaper. Denne rollen er konkurransepreget og hoved verdiene er markedsandel, avkastning, og måloppnåelse. Passende ledertyper er hardtkjørende, produserende og konkurransemennesker. Produsentrollen passer antageligvis mer med konkurransepregede markeder, slik som konkurranseutsatte bedrifter i privat sektor. På den andre siden er det et konkurrerende aspekt for kommuner i Nordland.

Ferdigheter innenfor entreprenørrollen er, som sagt, på delt 2.plass med administratorrollen. «Lede innovasjon» for høyest skåre med 3,8, mens «Lede fremtiden» og «Lede kontinuerlig

forbedring» får henholdsvis 3,6 og 3,5. Retningen her er av en kreativ art, og typiske ledertyper er visjonær, entreprenør eller innovatør. Verdiene omhandler smidighet, innovative resultater og omskaping.

Hvis vi ser nærmere på svarene delt opp ut ifra kommunestørrelse, ser vi dette:

Små vs. mellomstore kommuner	Skåre
Administrator	
Sum liten kommune	3,6
Sum mellomstor kommune	3,6
Produsent	
Sum liten kommune	3,5
Sum mellomstor kommune	3
Integrator	
Sum liten kommune	3,9
Sum mellomstor kommune	3,6
Entreprenør	
Sum liten kommune	3,8
Sum mellomstor kommune	3,5

Tabell 2. Egenvurdering små kommuner sammenlignet med mellomstore kommuner.

Generelt skårer små kommuner høyere enn mellomstore kommuner i de 12 lederferdighetene. Selv om det er en til dels liten variasjon, er det interessant på mange måter. I hverdagen er kommunedirektører i små kommuner mer interessert i å utøve lederferdighetene i MSAI. Administratorrollen er lik i skåre, mens produsentrollen er interessant. Det er en 0,5-forskjell mellom svarene fra små og mellomstore kommuner. Noe som tilsier at kommunedirektører i små kommuner er mer opptatt av å ha en konkurransepreget retning enn det mellomstore kommuner er. Variansen er også statistisk interessant. Integrator og entreprenørrollen har en mindre varians med 0,3.

Ut ifra dataen er det også mulig å summere opp sentrale dimensjoner for vurdering av lederadferd. Dette kan gi en pekepinn på lederorienteringer hos kommunedirektørene, slik som tabell 3 illustrerer.

Sentrale dimensjoner	Tot.	Liten kommune	Mellomstor kommune
Fleksibilitet og skjønn	3,7	3,9	3,5
Internt fokus og integrering	3,7	3,8	3,6
Stabilitet og kontroll	3,4	3,5	3,3
Ekstern fokus og differensiering	3,4	3,6	3,2

Tabell 3. Sentrale dimensjoner egenvurdering av lederadferd.

Det er naturligvis igjen moderat og avdempete sammenheng, men fleksibilitet og skjønn, samt internt fokus og integrering får høyere score enn stabilitet og kontroll, samt ekstern fokus og differensiering. Det viser at kommunedirektører har et større fokus i hverdagen på integrator- og entreprenørrollen, samt administratorrollen. Produsentrollen er lavest, og derfor er det mindre fokus på det eksterne. I mindre kommuner er det nesten 0,5 i varians angående fleksibilitet og skjønn, noe som er interessant og opp til videre drøfting. Her ser vi igjen at små kommuner har høyere skåre enn mellomstore kommuner, og dermed er mer opptatt av disse sentrale dimensjonene, men foruten om fleksibilitet og skjønn, samt eksternt fokus og differensiering på 0,4, så er det minimalt med variasjon. Slik som presentert ovenfor, er det statistisk interessante forskjeller mellom størrelse på kommune og produsentrollen, men det er interessant å observere at små kommuner i Nordland skårer såpass høyere i ekstern fokus og differensiering og fleksibilitet og skjønn.

5.2 Funn ledelseeffektivitet relatert til lederferdigheter

Tabell 4 viser ledelseeffektivitet knyttet til lederferdigheter. Vi bruker begrepene effektivitet og kompetanse om hverandre. Hvilke lederferdigheter mener respondentene er effektive? Effektivitet menes å jobbe produktivt mot et mål og mening. Er det noen av lederferdighetene respondentene mener de praktiserer med ikke er gode i, eller effektive nok? Hvor flink er kommunedirektørene i å faktisk få noe ut av ledelsesadferden? Her er det interessant å sammenligne med tabell 1, for å se om det er noe de gjør i hverdagen som ikke gir merverdi, eller som gir stor merverdi. Det at de kan utøve lederferdigheten på en tilfredsstillende måte. Er det konsistens eller inkonsistens ut ifra konteksten man befinner seg i? Høyere skåre betyr at de er mer kompetente i å utøve ferdighetene.

Lederroller effektivitet	Skåre
Administrator	
Lede tilpasning	3,5
Lede kontrollsystem	3,3
Lede koordinering	3,6
Sum	3,4
Produsent	
Lede konkurranse	2,7
Motivere ansatte	3,3
Lede kundeservice	3,3
Sum	3,1
Integrator	
Lede team	3,4
Lede mellommenneskelige forhold	3,7
Lede utvikling av andre	3,4
Sum	3,5
Entreprenør	
Lede innovasjon	3,3
Lede fremtiden	4
Lede kontinuerlig forbedring	3,5
Sum	3,6

Tabell 4. Ledereffektivitet relatert til lederferdigheter.

Overordnet er det ikke store forskjeller hos respondentene her som i forrige kapitel. Ferdighetene innenfor entreprenørrollen er høyst skårende med 3,6, mens produsent igjen er mest lavskårende med 3,1. Respondentenes resultat viser at de er mer kompetent i å «Lede fremtiden» og «Lede kontinuerlig forbedring» enn å «Lede konkurranse». Skårene er, som sagt, moderate, og det er bare «Lede fremtiden» som skårer over 4.

Ferdigheter innenfor entreprenørrollen får høyest skåre. «Lede fremtiden» med 4, «Lede kontinuerlig forbedring» 3,5 og «Lede innovasjon» med 3,3. Det betyr at kommunedirektørene svarer at de er mer kompetent på disse ferdighetene. «Lede fremtiden» er gjennomsnittet enig i at det effektivt tilpasser seg og kompetent på dette.

Ferdighet innenfor integratorrollen har høyest skåre på å «Lede mellommenneskelig forhold» på 3,7, deretter er det likt mellom å «Lede team» og «Lede utvikling av andre». Svarene på svarsalternativene er moderate, men det viser at kommunedirektører er tilfreds og mener de er relativt kompetente innenfor disse ferdighetene.

Ferdigheter innenfor administratorrollen er nærmest midt imellom gjennomsnittlig til svært bra. «Lede koordinering» får høyest skåre på 3,6, mens «Lede tilpasning» og «Lede kontrollsystem» får henholdsvis 3,5 og 3,3. Resultatene viser at det her er kommunedirektørene nærmere «Gjennomsnittlig» enn «Svært bra». «Lede tilpasning» viser at kommunedirektører mener de er noenlunde kompetent på å «hjelp folk med å være klar over hva som forventes av dem, hva som er kulturen og standarden i organisasjonen, og hvordan de best kan passe inn i arbeidsomgivelsene» (Cameron & Quinn, s. 140).

Lavest skåre viet til effektivitet og kompetanse er ferdigheter innen produsentrollen. Produsentrollen hadde også lavest skåre når det gjaldt egenvurdering av lederadferd. «Motivere de ansatte» og «Lede kundeservice» har samme skåre med 3,3. Noe som tilsier gjennomsnittlig, men «Lede konkurranse» får 2,7. Noe som er tilstrekkelig, men noe sterkt tilbøyelig mot gjennomsnittlig. Med andre ord viser resultatene her at det er lavest kompetanse innenfor lederferdighetene. Som sagt i tidligere underkapittel kan det være på grunn av konkurransetilnærmingen, men spesielt det å «Motivere de ansatte» er noe som er en vesentlig del av funksjonen derav ferdigheter til kommunedirektører.

Presentasjonen viser moderate funn, men noen interessante dimensjoner, men er det variasjoner mellom små og mellomstore kommuner?

Små vs. mellomstore kommuner	Skåre
Administrator	
Tot. liten kommune	3,4
Tot. mellomstor kommune	3,5
Produsent	
Tot. liten kommune	3,1
Tot. mellomstor kommune	3,1
Integrator	
Tot. liten kommune	3,7
Tot. mellomstor kommune	3,3
Entreprenør	
Tot. liten kommune	3,6
Tot. mellomstor kommune	3,7

Tabell 5. Ledereffektivitet små kommuner sammenlignet med mellomstore kommuner.

Skåren mellom liten og mellomstor kommune viser mindre varianser. Administratorrollen og entreprenørrollen har 0,1 i favør av mellomstor kommune, noe som i statistisk sammenheng kan påpeke ubetydelighet. Produsentrollen er lik, men integratorrollen har en varians på 0,4. Det kan defineres som at det er nesten av statistikk relevans. Det betyr at mindre kommuner i Nordland er mer effektive eller kompetente vedrørende en samarbeidende retning. Det betyr også at «menneskelig utvikling og deltagelse skaper effektivitet» (ibid, s.54). Det er noe interessant, selv om at man må være bevisst på den moderate sammensetningen. Det er i midlertidig interessant at produsentrollen er såpass forskjellig fra funnene om ledelsesadferd. Dette vil vi komme tilbake til i drøftingen. Mindre kommuner jobber hverdagslig med denne type situasjon, men de mener de er like kompetent på dette som mellomstore kommuner. Dette tatt i betraktning at det var 0,5 avvik i funnene om lederadferd, noe som betyr at det vies en del tid til det, men kommunaldirektørene mener at det ikke er kompetente til å utføre denne lederferdigheten.

Hva om vi så ser på de sentrale dimensjonene for effektivitet. Er det noen varianser der? Det er samme datasett og variansen er lav, så dette må vel synliggjøres her.

Sentrale dimensjoner		Liten kommune	Mellomstor kommune
Fleksibilitet og skjønn	3,6	3,6	3,5
Internt fokus og integrering	3,5	3,5	3,4
Stabilitet og kontroll	3,3	3,3	3,3
Eksternt fokus og differensiering	3,3	3,3	3,4

Tabell 6. Sentrale dimensjoner ledereffektivitet.

Resultatene av de sentrale dimensjonene er ikke oppsiktsvekkende. Det er små variasjoner som ikke kan klassifiseres som statistiske relevante eller signifikante. «Fleksibilitet og skjønn» har høyest skåre med 3,6, mens «Internt fokus og integrering» kommer på nr. 2 med 3,5. «Stabilitet og kontroll» og «Eksternt fokus og differensiering» ligger på delt 3. og 4.plass med skåre på 3,3.

Når en vektlegger for kommunestørrelse ser en at «Ekstern fokus og differensiering» er den sentrale funksjonen hvor mellomstor kommune skårer høyere. Dette er interessant, fordi resultatene av ledelsesadferd var mer tilbøyelig mot små kommuner. Her er det motsatt. Det betyr, at de i mellomstor kommune er mer kompetent enn små kommuner i å utøve disse lederferdighetene. Det må samtidig understrekes at 0,1 i forskjell ikke er særlig statistisk relevant, men samtidig er det noe interessant. Det er små nyanser mellom resultatene, men det er fortsatt en sammenheng med at mindre kommuner skårer høyere enn mellomstore kommuner.

5.3 Funn vektlegging og viktighet av lederferdigheter

Her vil vi se på vektlegging lederferdigheter og dens viktighet. Mener kommunedirektører at det de gjør i det hverdagslige stemmer overens med hvor viktig de mener lederferdighetene er? Er det noe som de gjør som er mer viktig? Noe som er mindre viktig? Tabell 7 vil gi en pekepinn på dette.

Lederroller. Vektlegging av ferdigheter	Skåre
Administrator	
Lede tilpasning	3,5
Lede Kontrollsystem	3,3
Lede Koordinering	3,8
Total	3,5
Produsent	
Lede konkurranse	2,8
Motivere ansatte	3,3
Lede kundeservice	3,0
Total	3,0
Integrator	
Lede team	3,8
Lede mellommenneskelige forhold	3,6
Lede utvikling av andre	3,3
Total	3,6
Entreprenør	
Lede innovasjon	3,7
Lede fremtiden	4,2
Lede kontinuerlig forbedring	4,3
Total	4,1

Tabell 7. Vektlegging og viktighet av lederferdigheter.

I denne framvisningen er det en viss grad av variasjon mellom ferdighetene. Fra 2,8 - 4,3. Høyt skårende ferdigheter er å «Lede fremtiden» og «Lede kontinuerlig forbedring», med henholdsvis 4,2 og 4,3 i skåre. Kommunedirektørene mener disse er viktige ferdigheter å forholde seg til hverdagen i kommunedirektørrollen. «Lede innovasjon», «Lede koordinering» og «Lede team» for også relativt sett middels til høy skåre. Entreprenørrollen er den eneste rollen som får over 4 i gjennomsnitt, med 4.1 Det betyr at kommunedirektørene anser rollen som svært viktig, og viktigere enn administrator-, produsent-, og integratorrollen med en statistisk interessant og til dels signifikant verdi. Det er statistisk signifikant når en sammenligner med administrator- og produsentrollen. Lavest skåre med 3,0 er produsentrollen. Her svarer kommunedirektørene at det er viktig, og på grenseland til noe viktig. «Lede konkurranse» har dårligst skåre i rollen og totalt, mens «Lede kundeservice» og «Motivere de ansatte» får henholdsvis 3,3 og 3,0.

Ferdigheter innenfor administratorrollen kommer nest sist ut, på 3,5. Høyest vektlegging er på «Lede Koordinering» med 3,8, så «Lede tilpasning» med 3,5 og «Lede Kontrollsystem» med 3,3. Det er ikke store avvik her, og i her viser svarene at alle ferdighetene er viktige, men det å koordinere vektlegger kommunedirektørene.

Ferdigheter innenfor integratorrollen ligger på «Lede team» 3,8, «Lede mellommenneskelige forhold», 3,6 og lavest skåre på 3,3 er designert «Lede utvikling av andre». Det er en statistisk relevans mellom «Lede team» og «Lede utvikling av andre». Dette kan være interessant å se på innenfor vektlegging av ferdigheter innenfor administratorrollen. Kommunedirektører har en varians med 0,5 når en sammenligner disse to ferdighetene. Det anses som viktigere å lede team enn å lede utvikling av andre. Disse to henger noe sammen.

Ferdigheter innenfor entreprenørrollen får, som sagt, høyest skåre med 4,1. «Lede kontinuerlig forbedring» får 0,1 høyere enn «Lede fremtiden». Disse på henholdsvis 4,3 og 4,2. Vektlegging av «Lede innovasjon» får lavest skåre i utnevnt rolle med 3,7. Det er «Veldig viktig» å lede for fremtiden, samt «Lede kontinuerlig forbedring».

Er det noen variasjoner hvis vi deler svarene opp fra små og mellomstore kommuner? Tabell 8 illustrerer dette.

Vektlegging av ferdigheter	Skåre
Administrator	
Tot. liten kommune	3,5
Tot. mellomstor kommune	3,6
Produsent	
Tot. liten kommune	3,1
Tot. mellomstor kommune	2,9
Integrator	
Tot. liten kommune	3,6
Tot. mellomstor kommune	3,6
Entreprenør	
Tot. liten kommune	4,2
Tot. mellomstor kommune	3,9

Tabell 8. Vektlegging av ferdigheter små kommuner sammenlignet med mellomstore kommuner.

Variasjonene mellom rollene er fra 2,9 til 4,2. I sum viser svarene at små kommuner vektlegger administrator-, produsent og entreprenørrollen høyere enn mellomstore kommuner. Kommunedirektørene svarer ut at disse er viktige til svært viktige ferdigheter å holde på med i funksjonen som tilhører kommunedirektørrollen. Integratørrollen stiller seg likt. Det må nevnes at ingen av disse avvikene tilhører noe som kan defineres som statistisk interessant, men det er en interessant observasjon.

Tabell 9 viser skåren i forhold til Kjernedimensjonene og viktigheten av ferdighetene. Basert på dataen ovenfor er det ikke overraskende at små kommuner har en minimal høyere skåre enn mellomstore kommuner. Kommunene skårer likt i «Internt fokus og integrering», samt «Stabilitet og kontroll», men ulik med høyere vektlegging til små kommuner for «Fleksibilitet og skjønn», samt «Ekstern fokus og differensiering».

Kjernedimensjoner	Skåre	Liten kommune	Mellomstor kommune
Fleksibilitet og skjønn	3,8	3,9	3,8
Internt fokus og integrering	3,6	3,6	3,6
Stabilitet og kontroll	3,3	3,3	3,3
Eksternt fokus og differensiering	3,5	3,6	3,4

Tabell 9. Kjernedimensjoner vektlegging av ferdigheter.

Det er generelt sett heller ikke store variasjoner mellom skårene, som tilsvarer at svarene er noe lik. «Fleksibilitet og skjønn» skårer høyest, mens «Stabilitet og kontroll» skårer lavest på henholdsvis 3,9 og 3,3. Vi kan oppfatte dette som statistisk interessant, og dermed oppfatter kommunedirektører «Fleksibilitet og skjønn» som viktigere ferdigheter enn «Stabilitet og kontroll» Det er noe interessant i forhold til kommunedirektørens rolle og funksjon. «Stabilitet og kontroll». «Internt fokus og integrering» og «Ekstern fokus og differensiering» får henholdsvis 3,6 og 3,5. Slik som standardavvik viser er det ikke store sprik imellom svarene, men det er uansett interessant å se hva kommunaldirektørene vektlegger mer, selv om avvikene er i hovedsak noe beskjedene.

5.3.1 Egenvurdering overordnet lederkompetanser

Nedenfor viser skåren for kommunedirektører sammenlignet med andre ledere de kjenner, og egenvurdering av den generelle evnen til å lede kommunene.

Andre ledere		Generelle evne til å lede	
Total	3,4	Total	3,5
Liten kommune	3,0	Liten kommune	3,3
Mellomstor kommune	3,8	Mellomstor kommune	3,7

Tabell 10. Sammenligning andre ledere og generelle evne til å lede.

Sammenlignet med andre ledere er det et sprik mellom hva kommunedirektører i små kommuner og mellomkommuner skårer seg selv. En skåre på 3 indikerer at kommunedirektørene vurderer seg selv som blant de 25% beste lederne de kjenner til. En skåre på 4 ser seg selv som blant de 10% beste lederne de kjenner til. En gjennomsnittsskåre på 3,4 lander nesten på midten av disse to vurderingene. En interessant observasjon er differansen mellom små og mellomstore kommuner. Små kommuner treffer rett på de 25% beste lederne, mens de i mellomstore kommuner er nærmere 10% av de beste lederne. Et avvik på 0,8 indikerer iallfall en statistisk interessant, og nesten statistisk signifikans, som er 1 poeng i variasjon. Det er klart at egenvurdering av kommunedirektører i mellomstore kommuner vurderer sin ledelse sammenlignet med andre ledere som høyere enn kommunedirektører i små kommuner.

Summen for «Generelle evne til å lede» som med andre ord viser den overordnede lederkompetansen viser en total gjennomsnittsskåre på 3,5. det er midt imellom «gjennomsnittlig» på 3 og «Svært bra» på 4. Egenvurdering av kommunedirektører i små kommuner er nærmere en «Gjennomsnittlig» vurdering i overordnede lederkompetanse, mens mellomstore kommuner er noe tettere «Svært bra» med henholdsvis 3,3 og 3,7. En differanse på 0,4 i favør mellomstore kommuner indikerer nesten statistisk relevans. Her slik som i tabell 10 skårer mellomkommuner høyere. Egenvurdering av overordnet lederkompetanser viser en høyere skåre for mellomstore kommuner i begge sammenligningene. Det kan tolkes som at de i mellomstore kommuner er tryggere på sine lederkompetanser, generelt sett, og ser seg selv i 10% kategorien av de beste lederne de kjenner til.

5.4 Sammenligninger

I dette underkapittelet ønsker vi å se på sammenhengen mellom lederadferd og ledelseeffektivitet, ledelseeffektivitet opp imot viktigheten av lederferdighetene og ledelsesadferd sammenlignet med viktighet av lederferdigheter. Med dette ønsker vi å se nærmere på om det er variasjoner med det kommunedirektørene gjør i hverdagen og hvor effektive de mener de er. En annen spennende dimensjon er å se hvor virkningsfull ledelseskompetansen er og hvor viktig de anser at ferdighetene er. Er det en sammenheng mellom effektivitet og hvor viktig kompetansene er? Hvis de jobber effektivt med kompetanser de mener ikke er viktig i sin rolle for å utøve ledelse så kan kommunedirektørene rette sin innsats mot viktigere ferdigheter. Det er også interessant å se nærmere på hva de gjør for å utøve ledelse i hverdagen og hvor viktig de mener disse ferdighetene eller nærmere sagt kompetansene er. Er det viktig det kommunedirektørene gjør i hverdagen?

5.4.1 Lederadferd sammenlignet med ledelseeffektivitet

Vi ser at egenvurdering av kommunedirektørene sin ledelsesadferd i kapittel 5.2 skårer middelmådig på alle ferdighetene. Det er ingen som utpeker seg over skåre på 4. «Lede koordinering», «Lede team» og «Lede mellommenneskelige forhold» skårer henholdsvis 3,9. Det er de høyeste skårene og det som kommunedirektørene er mest opptatt av i sin rolle som kommunes direktør. Vedrørende effektivitet og hvor kompetente kommunedirektørene mener de er knyttet til ferdighetene, er 4 høyest skåre, «Lede fremtiden». «Lede mellommenneskelige forhold» skårer også relativt sett høyt med 3,7.

Lederadferd	Skåre	Effektivitet	Skåre	Avvik
Administrator		Administrator		
Lede tilpasning	3,3	Lede tilpasning	3,5	-0,2
Lede Kontrollsystem	3,7	Lede Kontrollsystem	3,3	0,4
Lede Koordinering	3,9	Lede Koordinering	3,6	0,3
<u>Total</u>	3,6	<u>Total</u>	3,4	0,2
Produsent		Produsent		
Lede konkurranse	2,9	Lede konkurranse	2,7	0,2
Motivere ansatte	3,6	Motivere ansatte	3,3	0,3
Lede kundeservice	3,2	Lede kundeservice	3,3	0
<u>Total</u>	3,2	<u>Total</u>	3,1	0,1
Integrator		Integrator		
Lede team	3,9	Lede team	3,4	0,5
Lede mellommenneskelige forhold	3,9	Lede mellommenneskelig forhold	3,7	0,2
Lede utvikling av andre	3,6	Lede utvikling av andre	3,4	0,2
<u>Total</u>	3,8	<u>Total</u>	3,5	0,3
Entreprenør		Entreprenør		
Lede innovasjon	3,8	Lede innovasjon	3,3	0,5
Lede fremtiden	3,6	Lede fremtiden	4	-0,4
Lede kontinuerlig forbedring	3,5	Lede kontinuerlig forbedring	3,5	0
<u>Total</u>	3,6	<u>Total</u>	3,6	0

Tabell 11. Lederadferd sammenlignet med ledelseeffektivitet.

Hvis vi ser på avvik eller variasjonene mellom de to kategoriene er det spesielt «Lede kontrollsystem», «Lede team» og «Lede innovasjon» som er interessante funn med 0,5 i avvik. Det kommunedirektørene utøver og handler ut anses som ikke effektivt nok. De er ikke i tilstrekkelig grad kompetente på disse områdene. Adferden tilsier at de jobber med å «Lede innovasjon» men er ikke virkningsfull nok. De presterer ikke i like høy grad som de jobber med det. Det samme kan bli sagt for å «Lede team» og «Lede kontrollsystemer». Det kan argumenteres for at det er et kompetansegap. De er ikke kompetente eller effektive nok, men dette er noe som er mulig å tilegne seg. «Lede fremtiden» skårer -0,4. Det er nesten 0. Et interessant funn er at de utøver denne ferdigheten i mindre grad, men mener de presterer bedre på det. Kommunedirektørens egenvurdering tilsier at de er dyktigere på å «Lede fremtiden», men får ikke utøvd ferdigheten i tilstrekkelig grad i praksis.

Er det noen variasjoner mellom kommunestørrelse innenfor identisk sammenligning? Tabell 12 presenterer dette nedenfor.

Lederadferd		Effektivitet		
Administrator	Skår	Administrator	Skår	Avvik
Tot. liten kommune	3,6	Tot. liten kommune	3,4	0,2
Tot. mellomstor kommune	3,6	Tot. mellomstor kommune	3,5	0,1
Produsent		Produsent		
Tot. liten kommune	3,5	Tot. liten kommune	3,1	0,4
Tot. mellomstor kommune	3	Tot. mellomstor kommune	3,1	-0,1
Integrator		Integrator		
Tot. liten kommune	3,9	Tot. liten kommune	3,7	0,2
Tot. mellomstor kommune	3,6	Tot. mellomstor kommune	3,3	0,3
Entreprenør		Entreprenør		
Tot. liten kommune	3,8	Tot. liten kommune	3,6	0,2
Tot. mellomstor kommune	3,5	Tot. mellomstor kommune	3,7	-0,2

Tabell 12. Lederadferd sammenlignet med ledelseeffektivitet for små og mellomstore kommuner.

Her er det ingen avvik på størrelse av 0,5. Det største avviket er på 0,4 innenfor produsentrollen for mindre kommuner. Dette betyr at de i sin funksjon og adferd er det viet en del tid til å jobbe med konkurranse, motivasjon og service til innbyggerne, men det presterer dårligere på det. Det er et kompetansegap mellom adferd og effektivitet.

5.4.2 Ledelseeffektivitet sammenlignet med viktighet av lederferdigheter

Tabell 13 ser nærmere på ledelseeffektivitet sammenlignet med vektlegging av ferdigheter. Er kommunedirektørene kompetente på ferdigheter som også er viktige for å utøve ledelse i kommunal sektor? Er det riktig bruk av kompetanse i forhold til vektlegging av ferdigheten?

Effektivitet	Skår	Vektlegging av ferdigheter	Skår	Avvik
Administrator		Administrator		
Lede tilpasning	3,5	Lede tilpasning	3,5	0
Lede kontrollsystemer	3,3	Lede kontrollsystemer	3,3	0,1
Lede koordinering	3,6	Lede koordinering	3,8	0,2
Total	3,4	Total	3,5	0,1
Produsent		Produsent		
Lede konkurranse	2,7	Lede konkurranse	2,8	0,1
Motivere ansatte	3,3	Motivere ansatte	3,3	-0,1
Lede kundeservice	3,3	Lede kundeservice	3	-0,3
Total	3,1	Total	3	-0,1
Integrator		Integrator		
Lede team	3,4	Lede team	3,8	0,4
Lede mellommenneskelige forhold	3,7	Lede mellommenneskelige forhold	3,6	-0,1
Lede utvikling av andre	3,4	Lede utvikling av andre	3,3	-0,1
Total	3,5	Total	3,6	0,1
Entreprenør		Entreprenør		
Lede innovasjon	3,3	Lede innovasjon	3,7	0,3
Lede fremtiden	4	Lede fremtiden	4,2	0,2
Lede kontinuerlig forbedring	3,5	Lede kontinuerlig forbedring	4,3	0,8
Total	3,6	Total	4,1	0,4

Tabell 13. Ledelseeffektivitet sammenlignet med viktighet av lederferdigheter.

Generelt er det mindre variasjoner som tilsier at det kompetanse og viktighet av ferdighet er likestilt, noe som er positivt. Kommunedirektørene benytter sin effektivitet og kompetanse på riktig måte ut ifra hvor viktig det er. Det er i midlertidig noen større avvik, spesielt på «Lede kontinuerlig forbedring» på 0,8. Det er et iøynefallende avvik og 0,2 poeng unna en statistisk signifikans. Ferdigheten er utviklingspreget og avviket er relativt tolket markant.

Kommunedirektørene presterer svakere enn det de mener betydningen av å lede ferdigheten er. Dette indikerer at kommunedirektørene ikke klarer å innfri viktigheten av å kontinuerlig forbedre seg selv. Det er et sprik mellom kompetanse og viktigheten av ferdigheten.

Entreprenørrollen totalt får en skåre på 0,4, som er interessant i at det er en rolle som er utviklingsorientert. Det er relativt sett den mest viktige rollen i utøvelse av ledelse for respondentene, men kompetansen tilfredsstiller ikke nødvendigvis viktigheten av rollen.

«Lede team» skårer 0,4 som tilsier at det også er et noe sprik mellom kompetanse og viktigheten av ferdigheten. Kommunedirektørene mener det er viktigere enn

kompetansenivået de sitter på. Hvordan kan små kommuner få nødvendig kompetanse for å

likestille seg med viktigheten av ferdigheten, innenfor ledelse av innovasjon, fremtiden og kontinuerlig forbedring?

Tabell 14 illustrerer det samme med fokus på kommunestørrelse.

Effektivitet	Skår	Vektlegging av ferdigheter	Skår	Avvik
Administrator		Administrator		
Tot. liten kommune	3,4	Tot. liten kommune	3,5	0,1
Tot. mellomstor kommune	3,5	Tot. mellomstor kommune	3,6	0,1
Produsent		Produsent		
Tot. liten kommune	3,1	Tot. liten kommune	3,1	-0,1
Tot. mellomstor kommune	3,1	Tot. mellomstor kommune	2,9	-0,1
Integrator		Integrator		
Tot. liten kommune	3,7	Tot. liten kommune	3,6	-0,1
Tot. mellomstor kommune	3,3	Tot. mellomstor kommune	3,6	0,2
Entreprenør		Entreprenør		
Tot. liten kommune	3,6	Tot. liten kommune	4,2	0,6
Tot. mellomstor kommune	3,7	Tot. mellomstor kommune	3,9	0,3

Tabell 14. Ledelseeffektivitet sammenlignet med viktighet av lederferdigheter for små og mellomstore kommuner.

Det er flere mindre avvik, noe som resulterer i at kompetansen tilfredsstillende viktigheten. Det er i svært liten grad et sprik og det er positivt at kompetansen benyttes i forhold til hvordan de vektlegger det. Men for entreprenørrollen er det for små kommuner en variasjon på 0,6. Det anses som interessant fordi det er en relativt stor forskjell mellom effektiviteten og kompetansen kommunedirektørene besitter og viktigheten av rollen. Entreprenørrollen etterspør mer kompetanse for kommunedirektører i de mindre kommunene.

5.4.3 Viktighet av lederferdigheter sammenlignet med lederadferd

Tabell 15 ser på lederadferd og viktighet av lederferdigheter. Det ser på om adferden stemmer med vektleggingen av ferdigheten. Burde kommunedirektøren bruke mer eller mindre tid på rollen eller ferdigheten?

Viktighet		Lederadferd		
Administrator	Skår	Administrator	Skår	Avvik
Lede tilpasning	3,5	Lede tilpasning	3,3	0,2
Lede kontrollsystem	3,3	Lede kontrollsystem	3,7	-0,4
Lede koordinering	3,8	Lede koordinering	3,9	-0,1
Total	3,5	Total	3,6	-0,1
Produsent		Produsent		0
Lede konkurranse	2,8	Lede konkurranse	2,9	-0,1
Motivere ansatte	3,3	Motivere ansatte	3,6	-0,3
Lede kundeservice	3	Lede kundeservice	3,2	-0,2
Total	3	Total	3,2	-0,2
Integrator		Integrator		0
Lede team	3,8	Lede team	3,9	-0,1
Lede mellommenneskelige forhold	3,6	Lede mellommenneskelige forhold	3,9	-0,3
Lede utvikling av andre	3,3	Lede utvikling av andre	3,6	-0,3
Total	3,6	Total	3,8	-0,2
Entreprenør		Entreprenør		0
Lede innovasjon	3,7	Lede innovasjon	3,8	-0,1
Lede fremtiden	4,2	Lede fremtiden	3,6	0,6
Lede kontinuerlig forbedring	4,3	Lede kontinuerlig forbedring	3,5	0,8
Total	4,1	Total	3,6	0,5

Tabell 15. Viktighet av lederferdigheter sammenlignet med lederadferd.

Det er noen særdeles små avvik som betyr at det kommunedirektørene holder på med er viktig, men samtidig er det 9 ferdigheter som er i minus. Noe som tilsier mindre viktig enn adferden tilsier, flestparten av avvikene er likevel veldig små. Spesielt interessant er igjen entreprenørrollen. Avviket er på 0,5 noe som betyr at adferd stemmer ikke med tid. Det kommunedirektørene jobber med i hverdagen er ikke overens med vektleggingen. Avviket er interessant, og kommunedirektørene mener de burde fokusere mer på entreprenørrollen enn de de gjør i hverdagen. Spesielt det å «Lede kontinuerlig forbedring» som skårer 0,8. I praksis er det ikke tilstrekkelig fokus på å jobbe med forbedring, noe som kommunedirektørene relativt sett skårer svært høyt. Lede fremtiden er nært beslektet og skårer 0,6. Det er også interessant å se på «Lede kontrollsystem» som ender opp med en lik skåre på 0,4. Her er det motsatt fra entreprenørrollen og stadfester at det er mindre viktig å «Lede kontrollsystem». Kommunedirektørene gjør dette mer enn det de anser er viktig. Det er et bemerkelsesverdig funn at kommunedirektørene motiverer mer enn viktighetsgrad. Det kan tolkes som om at de

bruker for mye tid på det, ut ifra hva de vurderer er viktig. «Lede kontrollsystem» omhandler å ha kontroll på ytelse og prosesser.

Tabell 16 tar for seg forskjellene mellom små og mellomstore kommuner.

Viktighet		Lederadferd		
Administrator	Skåre	Administrator	Skåre	Avvik
Tot. liten kommune	3,5	Tot. liten kommune	3,6	-0,1
Tot. mellomstor kommune	3,6	Tot. mellomstor kommune	3,6	0
Produsent		Produsent		0
Tot. liten kommune	3,1	Tot. liten kommune	3,5	-0,4
Tot. mellomstor kommune	2,9	Tot. mellomstor kommune	3	-0,1
Integrator		Integrator		0
Tot. liten kommune	3,6	Tot. liten kommune	3,9	-0,3
Tot. mellomstor kommune	3,6	Tot. mellomstor kommune	3,6	0
Entreprenør		Entreprenør		0
Tot. liten kommune	4,2	Tot. liten kommune	3,8	0,4
Tot. mellomstor kommune	3,9	Tot. mellomstor kommune	3,5	0,4

Tabell 16. Viktighet av lederferdigheter sammenlignet med lederadferd i små og mellomstore kommuner.

Innenfor adferd og viktighet kan man observere at det er tildeles meget små avvik mellom kommunestørrelse på flere av ferdighetene. Likevel er det tre punk som er interessant å se nærmere på, selv om de ikke akkurat når 0,5 poengavvik. Innenfor produsentrollen har små kommuner en variasjon på -0,4. Det kommunedirektørene gjør i hverdagen er av mindre viktighet her. Det å legge til rette for konkurranse, inspirere og motivere folk, samt å legge til rette for å tjene innbyggerne er mindre vektlagt enn tid brukt. Det har seg slik at kommunaldirektørene i små kommuner er mindre opptatt av dette, men de vier en del tid og adferdsmønster knyttet til det. Det er noenlunde interessant. Entreprenørrollen har også avvik for 0,4 for både små og mellomstore kommuner. Det indikerer at de rett og slett mener denne rollen er viktigere enn arbeidsinnsats. At de burde vie mer tid til å være utviklingsorientert.

5.4.4 Presentasjon avvik

For å klargjøre avvikene sidestiller vi disse med hverandre. Interessante avvik er i grønt. Dette for å se på sammenhengen. Hvis alle tre er rundt null, så betyr det at ferdigheten er harmonisert, og den er tilfreds med dagligdags adferd, kompetansenivå og at det er en vektlegging av ferdigheten. Med andre ord, egenvurderingens ultimate skåre, og betegnelsen på effektiv ledelse der adferd og kompetanse er knyttet til ferdighetens viktighet. Lavere skåre på avvik «adferd og effektivitet» viser høyere kompetansenivå enn adferd, mens høyere viser et kompetansegap eller mangel på kompetanse. «Avvik effektivitet og viktighet» viser Kompetent vektlegging av viktighet, hvordan kommunedirektørene presterer på ferdighetene de mener er viktige å vektlegge. Lav skåre viser til feilvekting av viktighet, mens høyere skåre vise at kommunedirektørene presterer svakere på ferdigheter som er viktig å vektlegge. «Avvik viktighet og adferd viser om de dagligdagse handlingene er vektlagt som viktige. Lav eller minus skåre tilsvarer mindre viktig, mens høy skåre betyr viktigere enn adferd.

Roller og ferdigheter	Avvik adferd og effektivitet (AE)	Avvik effektivitet og viktighet (EV)	Avvik viktighet og adferd (VA)
Administrator			
Lede tilpasning	-0,2	0	0,2
Lede kontrollsystem	0,4	0,1	-0,4
Lede koordinering	0,3	0,2	-0,1
Total	0,2	0,1	-0,1
Produsent			0
Lede konkurranse	0,2	0,1	-0,1
Motivere ansatte	0,3	-0,1	-0,3
Lede kundeservice	0	-0,3	-0,2
Total	0,1	-0,1	-0,2
Integrator			0
Lede team	0,5	0,4	-0,1
Lede mellommenneskelige forhold	0,2	-0,1	-0,3
Lede utvikling av andre	0,2	-0,1	-0,3
Total	0,3	0,1	-0,2
Entreprenør			0
Lede innovasjon	0,5	0,3	-0,1
Lede fremtiden	-0,4	0,2	0,6
Lede kontinuerlig forbedring	0	0,8	0,8
Total	0	0,4	0,5

Tabell 17. Avvik for sammenligninger.

Tabell 17 er en oversiktlig visualisering av avvik. «Lede kontrollsystem» har et interessant kompetansegap der praktisering av ferdighet ikke tilsvarer med kompetansen de burde ha. Den er dog i harmoni mellom prestasjoner og vektlegging, som understøttes av at det er en tilsvarende lik mindre ferdighet. «Lede team» viser et kompetansegap samtidig som innsatsen ut ifra vektlegging av ferdigheten er kompetent. «Lede innovasjon» har et kompetansegap, mens de andre harmoniserer til en viss grad. «Lede fremtiden» er det mer kompetanse enn adferden tilsier. Samtidig så er det mye viktigere å vektlegge ferdigheten. «Lede kontinuerlig forbedring» har et stort avvik for både for hvordan kommunedirektørene presterer på ferdigheten og vektlegging av oppgaven. Her burde adferden på ferdigheten økes markant. Det samme kan bli sagt om entreprenørrollen. kompetansen og adferden burde økes for å harmonisere med viktigheten av rollen.

Ferdighetene innenfor rollene «Administrator», «Produsent», og «integrator» harmoniserer i en stor grad, naturligvis med noe mindre variasjoner. Det betyr at innsatsen generelt sett passer for å utøve effektiv ledelse. Entreprenørrollen som sagt ovenfor. Har større avvik og her må kompetansen økes til å treffe på vektlegging av oppgaven.

Tabell 18 ser på det samme som tabell 17 med kommunestørrelse og roller som utgangspunkt.

Roller	Avvik adferd og effektivitet	Avvik effektivitet og viktighet	Avvik viktighet og adferd
Administrator	Avvik		
Tot. liten kommune	0,2	0,1	-0,1
Tot. mellomstor kommune	0,1	0,1	0
Produsent			
Tot. liten kommune	0,4	-0,1	-0,4
Tot. mellomstor kommune	-0,1	-0,1	-0,1
Integrator			
Tot. liten kommune	0,2	-0,1	-0,3
Tot. mellomstor kommune	0,3	0,2	0
Entreprenør			
Tot. liten kommune	0,2	0,6	0,4
Tot. mellomstor kommune	-0,2	0,3	0,4

Tabell 18. Avvik for sammenligninger små og mellomstore kommuner.

Her se en at produsentrollen brukes mye tid på men, den er ikke særlig viktig for små kommuner. De små kommunene kan ut ifra dette trappe ned adferden knyttet til ferdigheten. Det er ikke større variasjoner mellom kompetanse på område knyttet til viktighet. Det er spesielt entreprenørrollen som de små og mellomstore kommunene har størst avvik på. Ikke overaskede sammenlignet med tabell 17. Men de små kommunene presterer svakere på ferdighetene her enn de de mener er viktige å vektlegge, samme for de dagligdagse handlingene og tankene, men i litt mindre grad. Mellomstore kommuner mener veglegging av ferdighet i entreprenørrollen skal vies mer tid til, og føler at de egentlig må sette av mer tid til denne rollen for å utøve effektiv ledelse.

6 Drøfting av funn

I dette kapittelet vil vi kort oppsummere og diskutere funnene sett i lys av problemstillingen «Hvilke ferdigheter har kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland fylke?».

Vi vil først se på om det eksisterer en felles ledelsesprofil for små og mellomstore kommuner i Nordland og svare ut forskningsspørsmål 2: Finnes det en felles lederprofil av kommunedirektørene i små og mellomstore kommuner i Nordland?

I kapitlet om sammenhenger og ulikheter av funn vil vi besvare forskningsspørsmål 3: «Er det sammenheng mellom adferd, ledereffektivitet og vektlegging av lederferdigheter, og i så fall hvorfor er det interessant, og hva med kommunestørrelse?

Videre vil vi se på og diskutere forskningsspørsmål 4: «Er lederferdighetene hos kommunedirektørene i Nordland i tråd med hva forskning forteller oss om god ledelse og nyttige lederkompetanser i offentlig sektor?

6.1 Oppsummert

Oppsummert skårer kommunedirektørene middels eller moderat på hele undersøkelsen. Ledere i små kommuner opplever seg mer utsatt enn ledere i mellomstore kommuner. Spesielt sammenlignet med andre ledere som kommunedirektørene kjenner til. Her er det et avvik på 0,8 som er relativt sett stort i denne undersøkelsen. Det underbygges med et avvik på 0,4 i favør kommunedirektørers generelle evne til å lede i mellomstore kommuner. Entreprenør og integrator får høyest skåre på roller. Kommunedirektørene utøver integratorrollen litt mer enn andre roller, men de er mer kompetent og mener entreprenørrollen er viktigst. Ferdigheter som får høyst skåre er «Lede koordinering», «Lede team», «Lede mellommenneskelig forhold». Blant de viktigste ferdighetene utpekes: «Lede fremtiden» og «Lede kontinuerlig forbedring». Lavest får produsentrollen og ferdigheten «Lede konkurranse». En interessant observasjon er en større variasjon på produsentrollen med grunnlag i kommunestørrelse. Små kommuner driver mer med disse ferdighetene, men føler seg mindre kompetent på å utøve dette enn mellomstore kommuner. Kjernedimensjoner fleksibilitet og skjønn skårer høyest på alle. Lavest skåre av kjernedimensjonene er knyttet til stabilitet og fokus, eksternt fokus og differensiering følger tett.

6.2 Eksisterende lederprofiler i Nordland?

Vi har tatt for oss tre forskjellige nivåer av analyser eller sammenfatninger, ledelsesadferd, effektivitet og vektlegging av oppgaver. Vi har sammenlignet gjennomsnittet av kommunedirektørene, og foretatt en sammenligning mellom små og mellomstore kommuner.

Lederadferd i tabell 1 viser at det å «Lede konkurranse» skårer lavest med 2,9. «Lede koordinering», «Lede team» og «lede mellommenneskelige forhold» skårer høyest med 3,9. Rollen som integrator skårer høyest, og kommunene er mer opptatt av fleksibilitet og skjønn. Internt fokus og integrering, dog med et lite avvik på 0,3. Generelt sett skårer små kommuner høyere enn mellomstore kommuner på alle roller, dog lik skåre på administrator. Det er i tillegg et interessant sprik på 0,5 i produsentrollen i favør små kommuner med 3,5. Det virker gjennomgående som at kommunedirektører i små kommuner er mer opptatt av alle rollene enn mellomstore kommuner i Nordland, spesielt produsentrollen.

Egenvurdering av effektivitet eller det som også kan betegnes som kompetanse tilsier at produsent skårer lavest igjen, mens entreprenørrollen skårer høyest, dette med et 0,5 avvik. «Lede konkurranse» skårer igjen lavest av ferdigheter. «Lede mellommenneskelige forhold» er igjen i toppsjiktet. Her er det et mindre 0,4 avvik på integratorrollen i favør små kommuner. Dette betyr at små kommuner føler seg mer kompetente på rollen. Produsentrollen er tilsvarende like uavhengig av kommunestørrelse. Det er interessant i forhold til funnene på adferd som viste en variasjon. Sentrale dimensjoner viser igjen at fleksibilitet, skjønn, internt fokus og integrering kommer høyere ut enn stabilitet, kontroll, eksternt fokus og differensiering. Variasjonene er dog små.

Vektlegging av lederferdigheter viser at entreprenørrollen er den viktigste. Det er flere funn som har en skåre høyere enn 4. Funnene fra egenvurdering av lederadferd og ledereffektivitet har bare et funn med en skåre på 4, og det er «Lede fremtiden» i tabell 4. «Lede fremtiden» og «Lede kontinuerlig forbedring» har henholdsvis 4,2 og 4,3. Det er de høyeste poengsummene presentert. Lavest skåre får produsentrollen og kompetansen «Lede konkurranse». Kommunestørrelse har gjennomgående mindre avvik der produsentrollen skårer lavest for begge. Største avviket på 0,3 er entreprenørrollen som viser at små kommuner skårer at disse kompetansene er viktigere enn det som kommer til uttrykk for mellomstore kommuner. Kjernedimensjoner stabilitet og skjønn skårer høyest, og stabilitet og

kontroll lavest – noe som har vært gjennomgående fra lederadferd og ledelseeffektivitet. I analyse av funn ser vi at det er flere større avvik enn 0,5, noe som vi betegner som interessante funn

Sammenligning i tabell 11 mellom adferd og effektivitet påpeker at å «Lede kontrollsystem», «Lede team» og «Lede innovasjon» er interessante funn som kan diskuteres videre. «Lede fremtiden» har et negativt avvik, som betyr at kommunedirektørene kan mer om dette enn det de praktiserer i hverdagen. Vedrørende kommunestørrelse i tabell 12 så er det produsentrollen for små kommuner som har det største avviket – på 0,4. De er ikke i stor grad kompetente på produsentferdighetene. Det foreligger et kompetansegap.

I tabell 13 der vi sammenligner kompetanse og viktighet, er det spesielt «Lede kontinuerlig forbedring» som står markant og er betydelig relativt til de generelle avvikene i oppgaven. Det er den viktigste ferdigheten, og kommunedirektørene er ikke tilstrekkelig kompetente på det heller. «Lede team » har et avvik på 0,4 som tilsier at det burde prioriteres mer tid til ferdigheten. Entreprenørrollen generelt viser til et avvik på 0,4, som betyr at alle ferdighetene er viktigere enn kompetansen. Tabell 14 viser at små kommuner har et kompetansegap i forhold til entreprenørrollen. De er mindre kompetente enn deres vurdering av ferdighetene i rollen.

Tabell 15 gir uttrykk for viktighet/vektlegging av ferdighetene sammenlignet med hva de gjør i hverdagen. Minustegn indikerer at kommunedirektørene selv anser ferdighetene som mindre viktig. «Lede kontrollsystemer» er slik. «Lede kontinuerlig forbedring» har relativt sett stort avvik på 0,8. Sammen gjelder «Lede fremtiden» og entreprenørrollen generelt med 0,5. Kommunedirektørene mener det er viktigere enn adferden tilsier. 9 av 12 ferdigheter anses, dog i varierende grad med små avvik, som mindre viktig enn adferden tilsier. For kommunestørrelser i tabell 16 er produsentrollen mindre viktig enn adferden. For entreprenørrollen er det tilordnet viktighet for begge kommunestørrelsene som tilsier at ferdigheten er viktigere enn adferden. Tabell 17 sammenligner avvikene.

Finnes det en felles lederprofil for små og mellomstore kommuner i Nordland for de tre nivåene? Med et standardavvik for hele datasettet på 0,9 innebærer det noen variasjoner. Disse er ikke radikale, men fortsatt interessante. Kommunedirektørene utfører mange av de samme oppgavene på daglig basis, men små kommuner vier mer tid til produsentrollen.

Kompetansen på området skiller seg heller ikke i stor grad, men det er noen forskjeller. Det gjelder spesielt på å «Lede team», og kompetanse knyttet til entreprenørrollen. Her etterspør små kommuner mer kompetanse enn mellomstore kommuner. For vektlegging av viktighet er det igjen harmonisert, men det er et sprik på å «Lede kontrollsystemer». Det er spesielt ferdigheter i entreprenørrollen som viser seg å være viktigst. For små kommuner er produsentrollen, som de vier mer tid til enn mellomstore kommuner, egentlig ikke særlig viktig.

De eksisterende lederprofiler er forskjellige. Dette i forhold til kommunenes størrelse, og lederutøvelse i hverdagen. Dette gjelder spesielt ferdigheter innenfor produsentrollen. Utøvelse på ledelse og lederkompetansen er moderat, Kommunedirektørene mener selv de er litt over gjennomsnittet, men i små kommuner har de lavere kompetanse. Dette funnet underbygger vår første hypotese: «lederferdigheter er sterkt innenfor integrator og administrasjonsrollen». Samtidig, så er vår hypotese ikke helt korrekt. Svarene var moderate med mindre variasjoner. Derfor kan ikke ferdighetene betegnes som sterke, og entreprenørrollen kom på delt andreplass med administratorrollen i adferds-analysen. Entreprenørrollen stiller sterkt i forhold til kompetanse, og vektlegging av oppgaver og sistnevnt spesielt i små kommuner. Det hadde vi nødvendigvis ikke forutsett. Datasettet og analysene ga oss en dypere forståelse av lederferdigheter enn hva vi i utgangpunktet hadde. Med dette som bakteppe anser vi forskningsspørsmål 3 som besvart.

6.3 Sammenheng og ulikheter ferdigheter?

Sammenligning av avvikene på adferd, kompetanse og viktighet forsøker å fremstille sammenhengen og ulikhetene med ferdighetene. Dette er nært beslektet med effektiv ledelse, og forhåpentligvis illustrerer dette de reelle ferdighetene kommunedirektørene besitter og ønsker i forhold til hva de vurderer som viktig. Skal kommunedirektørene jobbe mer med prioriterte ferdigheter? Avvikene sier ikke noe om hvor høyt de skårer på spørreundersøkelsen, men det er diskutert ovenfor. Underkapittelet skal svare ut forskningsspørsmål 3.

De ferdighetene kommunedirektørene utøver effektiv ledelse på er innenfor administratorrollen: «Lede tilpasning» og «Lede koordinering», innenfor produsentrollen: «Lede konkurranse» «Motivere de ansatte» og «Lede kundeservice», og integratorrollen:

«Lede mellommenneskelige forhold» og «Lede utvikling av andre». I forhold til kommunestørrelse er det små differanser mellom roller, men entreprenørrollen utpeker seg med økt differanse. Dette gjelder spesielt for små kommuner for vektlegging av rollen og kompetanse på rollen.

Betydning for kommunedirektørene

Alle kommunedirektørens lederadferd og handlinger er til stede i rollene de utøver. Det handler om sterkere og svakere roller og ferdigheter. De utøver effektiv ledelse på sju av ferdighetene. For å «Lede kontrollsystem» kan kommunedirektørene innse at dette er noe de vurderer som en mindre viktig ferdighet i hverdagen, noe som henger sammen med et kompetansegap. Hvis det er slik at denne ferdigheten er mindre viktig, så er det vel ikke behov for å tette kompetansegapet? Neste er å «Lede team» som viser et kompetansegap, samtidig som innsatsen ut ifra vektlegging av ferdigheten er svakere. Her kan kommunedirektørene jobbe med teambasert utvikling, øke tilgjengeligheten, forsvare teammedlem, bidra til fri fly av kommunikasjon og utveksling av ideer, avklare forskjellige roller for teamet, identifisere ressurser m.fl. (Cameron & Quinn, s. 217-219).

Entreprenørrollen er gjennomgående viktig for kommunedirektørene. Utøvelse av effektiv ledelse handler her om å få det inn på dagsplanen. Vektleggingen av kreativitet, utvikling og omskaping er stor. Kommunene har behov for å omstille seg i møte med innovasjon og bærekraft, samt befolkningstall, sysselsetting, og demografiendringer. De presterer svakere på ferdigheten innenfor rollen enn det de mener er viktige å vektlegge.

Hvordan kan de øke sin kompetanse innenfor utvikling? Her kan de eksterne omgivelsene trekkes inn. Det er utfordrende å utøve dette alene, og det er et politisk fokus på dette området. Dynamiske virkemidler og tydelighet kan trekkes fram som en måte eksterne aktører kan bidra. Med utfordrende kommuneøkonomi - er det mulig å jobbe reelt med dette? Det er reelle ferdigheter kommunedirektørene etterspør. KS kan trekkes på banen, det samme kan andre virkemiddelaktører slik som Husbanken, statsforvalter, fylkeskommune, Siva, Innovasjon Norge, Digitaliseringsdirektoratet m.fl. Kommunedirektørene mener selv de er kompetente på det de utøver, men vektleggingen både i adferd og i kompetanse er relativt sett stor, større en kompetansenivået tilsier. Dette kan handle om samskapings-prosjekter, øremerkede midler, gode veiledere med et godt lag rundt kommunen som utelukkende

fokuserer på akkurat dette. Dataene viser at utfordringen rett og slett er for stor. «Lede kontinuerlig forbedring» har nesten et avvik som tilsvarer statistisk signifikant på 0,8.

Kommunedirektørene mener de ikke er særlig effektive vis-a-vis viktighet, og praktisering av dette i hverdagen er mindre enn viktigheten. Her kan lederne eksempelvis måle forbedringer, og ikke bare måloppnåelser eller oppgaver, inkludere ideen om forbedring inn i stillingsannonser, få det inn som en nøkkel i planverket, bruke tverrfunksjonelle team, ha kjennskap til hva kommunen vil og være en lyttepost. Andre måter å forbedre på er å belønne nye ideer og forbedringstrenger, og ha et utviklende tankesett. Der det også er lov til å mislykkes, skape team for å revidere reelle forbedringer (s. 227-228). «Lede fremtiden» er interessant fordi det påpekes at det er kompetanse som ikke blir nyttiggjort, samtidig som at ferdigheten er vektlagt viktig. Det er harmonisert kompetent innsats, så her kan kommunedirektørene sette av tid til akkurat dette i hverdagen.

Avvikene viser at det å sette av tid er det viktigste kommunedirektørene kan gjøre for å utøve effekt ledelse, spesielt med ferdigheten å «Lede fremtiden». Med å sette av tid øker det graden av harmonisering av de reelle ferdighetene. Funnene innenfor «Lede innovasjon» viser at kompetent innsats og vektleggingen er noenlunde harmonisert, men det spriker på adferd vs. effektivitet. Avviket viser at det er behov for mer kompetanse på innovasjon, som f.eks. innovasjonsledelse og bruk av tjenstedesign. Vi vet at det er et behov for å øke innovasjonsgraden, spesielt i små kommuner, eller det som betegnes som distriktskommuner. Det er lav grad av deltagelse i statlige virkemidler (Brandtzæg, Lunder, Aastvedt, Leikvoll, 2020). Funnene tilsier at kommunedirektørene er bevisst på vektlegging av innovasjon, og at de utøver kompetansen i henhold til viktighetsgrad, men trenger mer kunnskap på praktisering i hverdagen. Det er også mulig å etablerere mål, samt en ansvarliggjøring av personer for å ha nye ideer og skape innovasjon, få på plass et symbolsk straffesystem for personer som ødelegger kreativiteten i organisasjonen med utsagn som «Det vil aldri funke» og «Vi har allerede prøvd det», oppfordre til idé-delings messer, få innovasjonsaspektet inn i stillingsbeskrivelsen, vær en lærende organisasjon, prøv og test nye tanker og ideer i pilotprosjekter (Cameron & Quinn, s. 223-225).

Betydning for små kommuner

Utover det som har blitt utledet ovenfor for kommunedirektører generelt er det for små kommuner ekstra interessant å være oppmerksom på produsentrollen. Altså, det å harmonisere adferd med vektleggingen av viktighet av produsentrollen. Kommunedirektører opplever seg antageligvis mer konkurranseutsatt. Kanskje opplever administrasjonen at det fra lokalpolitisk ståsted og sivilsamfunnet for øvrig stilles større krav til å denne rollen. Næringslivet er gjerne opptatt og avhengig av rekruttering. Forutsetningen er da at kommunene som helhet fremstår konkurransedyktige, bla. ved å levere bedre tjenester og yte bedre innbyggjerservice enn andre kommuner. Hvorfor er det slik at kommunedirektørene svarer at det er av mindre interesse? Kanskje er det en for stor oppgave å påta seg, ut ifra demografiske trender. Utredningen Det handler om Norge (NOU, 2020:15) ledet av Victor Normann viser akkurat dette. At det er og blir store demografiutfordringer, som antageligvis bidrar til at slike kommuner er mer bevisst på akkurat produsentrollen. En annen interessant dimensjon er at i Strands AB-undersøkelse er produsentrollen, som førstevalg, overveldende i offentlig sektor sammenlignet med de andre rollene. Den var nesten på høyde med privat sektor. Dette stemmer ikke overens med vår undersøkelse. Det kan tenkes at produsentrollen som Strand viser til er formulert som et spørsmål gitt ut av en norsk kontekst. Den spurte ikke eksempelvis om ferdigheter slik som å «Lede konkurranse» og «Lede kundeservice». Disse formuleringene av ferdigheter preges av fagspråk i privat sektor. Kommuner kjenner seg kanskje ikke igjen i slike formuleringer. Entreprenørrollen er uansett i vår undersøkelse fremhevet, og utfordringene og mulighetene er slik som er diskutert ovenfor.

Betydning for mellomstore kommuner

Utover diskusjonen om hva det betyr for kommunedirektører er mange av rollene og ferdighetene harmonisert i mellomstore kommuner. Det betyr utøvelse av effektiv ledelse. Det er uansett viktig å være bevisst på at størstedelen av svarene fra undersøkelsen er moderate. Alle kommunedirektørene har nok behov for å se nærmere på ferdighetene de utøver, og muligens etterstrebe å forsterke disse både med tanke på adferd, effektivitet og viktighet. Det er bare entreprenørrollen som peker seg ut. Her kan entreprenørrollen også forsterkes i det daglige. Dette gjelder i ord og i handling, slik at det harmoniserer med hvordan kommunedirektørene i de mellomstore kommunene vektlegger rollen.

Forskningsspørsmål nr. 3 og hypotese nr. 2

Hvis går tilbake til forskningsspørsmål nr. 3, så har vi vist at det er sammenhenger og forskjeller mellom kommunestørrelse. Dette gjelder spesielt innenfor produsent- og entreprenørrollen. Det er nyttig å sammenligne disse tre avvikspunktene, for å svare ut og gå mer i dybden på problemstillingen. Vi kunne ha vært fornøyd med ferdigheter knyttet til adferd, og konkludert med at integratørrollen står sterkest, og sekundærrollen er tilvist delt andreplass med entreprenør- og administratorfunksjonen. Dette med sterke adferdsferdigheter spesielt knyttet til kommunikasjon og samarbeid, der det er også er noen forskjeller på kommunestørrelse. Da ville vi ikke ha sett synergiene mellom adferd, kompetanse og vektlegging av ferdighetene for så å analysere nærmere hva de reelle ferdighetene er og forbedringsmulighetene knyttet til utøvelse av effektiv ledelse. Dette bidrar til at vi svarer ut problemstillingen i et dypere og mer innsiktsinteressant format. Hypotesen vi dannet oss i slutten av teori-kapitlet: «Små kommuner er mer opptatt av å være innovative og har større fokus på overlevelse – mer konkurrerende» viser seg å være sant. Samtidig så er det større variasjoner enn det vi tenkte. Det mener egentlig ikke at å jobbe etter å overleve, eller i dette formatet, i produsentrollen er vektlagt som viktig, men de gjør det fortsatt. Små kommuner er mer opptatt av innovasjon. Nedenfor skal vi reflektere videre og tilknytte funnen til teori utledet.

6.4 Refleksjon og tilknytning teori

Første refleksjon handler om svarene til kommunedirektørene. De gjennomgående svarene på påstandene er «verken eller/gjennomsnittlig/viktig» til «enig/svært bra/svært viktig». I tillegg til dette viser Cameron og Quinn at egenvurderingene skårer vanligvis høyere enn medarbeidernes vurderinger (143-144). Det betyr at hvis vi hadde hatt samme spørreskjema til medarbeiderne, ville de sannsynligvis ha skåret kommunedirektørene lavere. Det er interessant fordi svarene er moderate, og kommunedirektørene kan gjennomgående forbedre ferdighetene alle punkter. De små kommunene har gjennomgående høyere skåre, spesielt i adferd-delen av undersøkelsen. De er små variasjoner som ikke nødvendigvis er statistisk interessant, men en kan trekke noen slutninger av dette. Dette ved at kommunedirektører i små kommuner har smådriftsfordeler, korte linjer, og en flatere organisasjonskultur. Disse kommunedirektørene er mer oppmerksom på sine ferdigheter i hverdagen, og at de praktiseres ofte, da mindre kommuner har tilsvarende mindre administrasjoner. Det at svarene er moderate og at de ikke spriker i ulogisk forstand bekrefter analysene og funnene våre. Det er

små variasjoner ang. kjernedimensjoner, roller og ferdigheter. Kjernedimensjonene spesielt er ikke sprikende nok til at det skal være en sammenheng, og at en dimensjon står klart sterke enn de andre. Kommuner har stor bredde av oppgaver, og dette er med på å bekrefte at kjernedimensjonen er overens med bredden. Det er en balansegang mellom kjernedimensjonene, der naturligvis stabilitet, kontroll og eksternt fokus og differensiering er svakere. Når man ser på små og mellomstore kommuner var vi litt overrasket over at noen av funnene var såpass sterke. Det er naturligvis forskjeller mellom små og mellomstore kommuner i Nordland, men vi tenkte ikke at forskjellen på noen områder var såpass fremhevet. Produsentrollen, kompetanse, entreprenørrollen og generelle evne til å lede kan trekkes fram som noen av de interessante funnene. Den kulturelle forskjellen er også et interessant perspektiv. Slik som vi har vært inne på er det flate strukturer i Norge, og studier Strand har sett nærmere på viser klare forskjeller mellom USA og Norge. Selv med PAIE – som overordnede roller er spørreundersøkelsen utformer av University of Michigan. og således Cameron & Quinn. Dette må vi ta i betraktning når vi ser på funnene.

Nedenfor skal vi svare ut forskningsspørsmål 4:

«Er lederferdighetene hos kommunedirektørene i Nordland i tråd med hva forskning forteller oss om god ledelse og nyttige lederkompetanser i offentlig sektor?»

For å svare ut forskningsspørsmålet må vi sette noen premisser. Det første er at kommunal ledelse harmonerer med det som betegnes som «New Public Governance». Vi har diskutert dette i kapittelet ledelse av en kommune. Forskning viser at kommunene i større grad forholder seg til denne formen for styringsregime. Tilsvarende ser vi fra statlig nivå og fra fylkeskommunene sitt ståsted. Innenfor denne styringsparadigmen handler det mer om samspillet, samarbeidet og tanken om at innbyggere er samarbeidspartnere istedenfor kunder.

Vi har også gått igjennom innfallsvinklene til forskning på ledelse, for å sette deskriptiv forskning på ledelse og forskning innenfor lederferdigheter og roller i kontekst. I kapittelet om lederferdigheter og roller kommer det frem at Strand mener transformasjonsledelse er en viktig kompetanse for ledere. Ferdigheter her er kan være kommunikasjon, motivere de ansatte, samarbeid og intellektuell stimulering. Det er naturligvis flere dimensjoner foruten om ferdigheter med transformasjonsledelse. Dette har vi vært inne på i teorikapitlet. Vi har identifisert ferdigheter som kan sammenlignes med MSAI. En vesentlig del av

transformasjonsledelse er å lede gjennom symboler og ha høy moralsk og etisk tillit, men dette er ikke forenlig med noen av de 12 ferdighetene sett på i MSAI. Kirkhaug viser til at kommunikasjon er en nøkkelferdighet. Det er de som skårer høyt på sosiale ferdigheter som er effektive ledere, viser han til. Videre har vi i teoridelen gått igjennom ferdigheter Kirkhaug anses som kritiske for offentlig ledelse. Dette med tillitsbasert styring, samskaping, mellommenneskelige kommunikasjon og evnen til å bygge broer. Disse ferdighetene er forenlige med MSAI sine 12 ferdigheter. Det å lede utvikling og nyskaping er også noe som trekkes fram, spesielt med tanke på utfordringsbildet kommunene har og det store presset for omstilling. Innovasjonsledelse og nøkkelferdigheter fra denne lederstilen er nokså forenlig med de 12 ferdighetene som MSAI benytter. Ferdigheter som støttende ledelse, autonomi for de ansatte, team-arbeid, organisatorisk oppmuntring, bidra til frihet og selvstendighet, åpenhet, utviklingsorientert. For å utøve innovasjonsledelse er kontrollfunksjoner ødeleggende, og da er fleksibilitet og skjønn motpolen, slik som dimensjonen i rammeverket viser til. Disse nøkkelferdighetene bekreftes også av den Europeiske undersøkelsen i figur 3, som viser til at rådmenn i Norge har sterke roller som utviklingsledere og organisasjonsintegratorer. Undersøkelsen er fra 1998, men funnene har ikke foreldet.

Når vi tilpasser og sammenligner disse kjennetegnene for god ledelse til rammeverket for konkurrerende verdier og MSAI treffer vi på kjernedimensjonene fleksibilitet og skjønn, samt internt fokus og integrering. Hvis vi ser nærmere på å fremheve noen nøkkelferdigheter for god ledelse ser vi at integrator- og entreprenørferdigheter er spesielt forenlige. Nøkkelferdigheter som vi kan assimilere inn til rammeverket blir da «Lede kontinuerlig forbedring», «Lede fremtiden», «Lede innovasjon», «Lede utvikling av andre», «Lede mellommenneskelige forhold», «Lede team», og «Motivere de ansatte». Med andre ord er det alle ferdigheter innenfor entreprenør- og integratorrollen, samt en ferdighet innenfor produsentrollen. «Lede koordinering» kan antageligvis bli sett på som en kommunikasjonsferdighet, men samtidig så er det innenfor administratorrollen og dermed innenfor en kontrollerende dimensjon. Den passer ikke helt inn med hva litteraturen vår sier om god ledelse innenfor ferdigheter og roller. Ferdighetene som vi nå har assimilert inn i rammeverket omfavner transformasjonsledelse, innovasjonsledelse, mellommenneskelig kommunikasjon, samskaping, autonomi, brobygging og utvikling.

Administrasjons- og produsentrollen er mindre viktig i denne sammenhengen. Naturligvis kan man ikke utelukke noen roller fullstendig, men for å få en pekepinn på nøkkelferdigheter som vi har gått igjennom i teoridelen er det interessant å se utelukkende på disse.

Hvordan skårer kommunedirektørene med disse ferdighetene? Har de ferdighetene som forskning viser er spesielt ettertraktet? Her vil vi bare se på adferd og effektivitet, da vektlegging av ferdigheter og avviks-analyser er av mindre interesse i denne sammenhengen.

Lederadferd		Effektivitet		
Produsent (én ferdighet)		Produsent (én ferdighet)		
Motivere ansatte	3,6	Motivere ansatte	3,3	0,3
Tot. liten kommune	3,9	Tot. liten kommune	3,5	0,4
Tot. mellomstor kommune	3,4	Tot. mellomstor kommune	3,2	0,2
<u>Total</u>	3,6	<u>Total</u>	3,3	0,3
Integrator		Integrator		
Lede team	3,9	Lede team	3,4	0,5
Lede mellommenneskelige forhold	3,9	Lede mellommenneskelig forhold	3,7	0,2
Lede utvikling av andre	3,6	Lede utvikling av andre	3,4	0,2
Tot. liten kommune	3,9	Tot. liten kommune	3,7	0,2
Tot. mellomstor kommune	3,6	Tot. mellomstor kommune	3,3	0,3
<u>Total</u>	3,8	<u>Total</u>	3,5	0,3
Entreprenør		Entreprenør		
Lede innovasjon	3,8	Lede innovasjon	3,3	0,5
Lede fremtiden	3,6	Lede fremtiden	4	-0,4
Lede kontinuerlig forbedring	3,5	Lede kontinuerlig forbedring	3,5	0
Tot. liten kommune	3,8	Tot. liten kommune	3,6	0,2
Tot. mellomstor kommune	3,5	Tot. mellomstor kommune	3,7	-0,2
<u>Total</u>	3,6	<u>Total</u>	3,6	0

Tabell 19 Essensielle ferdigheter for god ledelse.

Tabellen har endret seg fra tidligere tabeller i produsentrollen. Utover det som allerede har vært presentert og diskutert, er det igjen moderat skåre når det kommer til ferdigheten på ledelsesadferd «Motivere de ansatte» på 3,6, som tidligere presentert. De små kommunene har imidlertid fått økt skåren sin til fra tidligere 3,6 til 3,9. Det er igjen mindre variasjoner, men nå er denne ferdigheten blant de som skårer høyest, på 3,9. Kompetanseskåre er på 3,5. Denne

var tidligere på 3,1 Mellomstore kommuner skårer 3,4 på ledelsesadferd og 3,2 på kompetanse. Førstnevnt var på 3 og sistnevnte på 3,1. «Lede innovasjon» har kommunedirektørene et kompetansegap på, mens å «Lede fremtiden» har ubenyttet kompetanse. Dette har vi gått grundig igjennom tidligere i oppgaven. Det er verdt å nevne at Cameron & Quinn har lagt ned betydelig valideringsinnsats for MSAI, og spørreskjemaet er tungt validert gjennom flere år både forskningsmessig og i praksis.

Vi kan se at MSAI stemmer godt overens med ferdigheter som blir løftet fram som god ledelse, og forskingsspørsmålet kan vi innfri. Samtidig er vi bevisst på at det vil være utfordrende å være kommunedirektør og ikke ha et tilstrekkelig fokus på administratorrollen, samt deler av produsentrollen. Hvis kommunedirektørene ønsker å forbedre disse ferdighetene, som tidligere diskutert, er det flere muligheter, Cameron & Quinn: «For å identifisere de spesifikke ferdighetene som skal forbedres, og som skal hjelpe med å formulere en plan for personlig utvikling, kan man gi lederen en rekke spørsmål i form av et arbeidsskjema» (s. 154). Her kommer selvledelse inn, slik som tidligere diskutert. Selvledelse er en vesentlig del av å ta i bruk MSAI-resultatene fra kommunedirektørene.

7. Konklusjon

Hvilke lederferdigheter finner vi hos kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland fylke?

Vi har undersøkt problemstillingen ved å benytte oss av Rammeverket for konkurrerende verdier og medfølgende spørreundersøkelse MSAI. Vi har også benyttet PAIE (Cameron & Quinn, 2020; Strand, 2007). Følgende roller og ferdigheter har blitt undersøkt:

Roller og ferdigheter	Roller og ferdigheter
Administrator	Integrator
Lede tilpasning	Lede team
Lede kontrollsystem	Lede mellommenneskelige forhold
Lede koordinering	Lede utvikling av andre
Produsent	Entreprenør
Lede konkurranse	Lede innovasjon
Motivere ansatte	Lede fremtiden
Lede kundeservice	Lede kontinuerlig forbedring

Tabell 20. Rammeverk for konkurrerende verdier. Roller og ferdigheter. (Cameron & Quinn, 2020).

Resultatene av undersøkelsen viser at kommunedirektører i små og mellomstore kommuner i Nordland besitter moderate ferdigheter. Det er ingen ferdigheter som utmerker seg i stor grad. Ferdigheter som utøves mest er «Lede koordinering», «Lede team» og «Lede mellommenneskelige forhold», som er klassifisert som administrator- og integratorferdigheter. Det de utøver minst er å «Lede konkurranse» og «Lede kundeservice», som er ferdigheter i produsentrollen. Små kommuner utøver alle 12 ferdighetene gjennomgående mer enn mellomstore kommuner, spesielt produsentferdighetene. Kommunedirektørene har god kompetanse på å «Lede fremtiden», mens minst kompetanse i å «Lede konkurranse». Kommunedirektører i mindre kommuner har mer kompetanse på integratorferdighetene enn mellomstore kommuner. Ferdigheter kommunedirektørene mener er viktig er å «Lede fremtiden» og «Lede kontinuerlig forbedring». Mindre viktige ferdigheter er å «Lede konkurranse» og «Lede kundeservice».

Kommunedirektørene utøver effektiv ledelse i åtte av tolv ferdigheter. Disse er administratorferdighetene: «Lede tilpasning» og «Lede koordinering». Videre produsentferdighetene: «Lede konkurranse», «Motivere de ansatte» og «Lede kundeservice». Endelig gjelder det integratorferdighetene: «Lede mellommenneskelige forhold» og «Lede utvikling av andre». Der kommunedirektørene mangler kompetanse eller utøver ineffektiv ledelse er innenfor ferdighetene «Lede kontrollsystem», «Lede team», «Lede innovasjon» og «Lede kontinuerlig forbedring». Særlig utøves det ineffektiv ledelse i entreprenørrollen. Små kommuner er mer ineffektive enn mellomstore kommuner. Små kommuner er også mer ineffektive på produsentferdighetene.

Nullhypotesen: Det finnes ingen lederferdigheter hos kommunedirektørene i små og mellomstore kommuner i Nordland, utgår. Lederferdigheter fremkommer. Våre funn stemmer også nokså godt med våre hypoteser:

1. Lederferdigheter står sterkt innenfor integrator- og administrasjonsrollen
2. Små kommuner er mer opptatt av å være innovative og har større fokus på overlevelse - de er i større grad konkurrerende

Vi forventet likevel at kommunedirektørene skåret høyere, spesielt på integrator- og administratorrollen. Med moderate egenvurderinger av ferdigheter stiller ingen roller vesentlig sterkere enn andre. Vedrørende den andre hypotesen fikk vi noen interessante funn. Resultatene viser at de er mer opptatt av entreprenørferdighetene og av å «Lede innovasjon». Kommunedirektører i små kommuner utøver mer lederskap i produsentferdighetene, men synes til syvende og sist ikke å anse disse rollene som spesielt viktige. Dette skyldes antageligvis at omgivelsenes forventninger er større enn hvordan kommunedirektørene vektlegger dette.

Er lederferdighetene i tråd med dagens krav og behov? Moderne lederferdigheter har fokus på entreprenør- og integratorferdigheter. Det er økt behov for endring, samskaping og innovasjon. Ut i fra våre funn imøtekommer kommunedirektørene disse ferdighetene til en viss grad. Ferdighetene kan med fordel trenes på, og vi ser at det er moderate egenvurderinger av ferdigheter fra kommunedirektørene. Spesielt for de små kommunene bør det rettes fokus mot entreprenørferdighetene. Det bør særlig jobbes for økt kompetanse på entreprenørferdigheter og generell utøvelse av god ledelse.

7.1 Relevans og videre forskning

Resultatene i undersøkelsen viser at kommunedirektørene har moderate ferdigheter i alle kategorier. Det er egentlig ikke overraskende. Vi mener undersøkelsen kan ha nyttig overføringsverdi til små og mellomstore norske kommuner i flere fylker. Vi vurderer at det kan være særlig relevant for Troms og Finnmark sett hen til store likhetstrekk knyttet til demografiske forhold.

Andre offentlige instanser kan ha nytte av undersøkelsen for å treffe bedre på virkemidler og tjenester de leverer til kommunene. Funnene viser at kommunedirektørene etterspør mer kompetanse på flere områder. Her kan KS og Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) bidra til å senke kompetansegapet mellom dagens behov, krav og faktiske ferdigheter. Det kan også være interessant å se nærmere på hva kommunedirektørene ikke anser som viktig i utøvelse av sin rolle. Funnene er relevante for alle som vil arbeide for å øke utviklingskapasiteten og tjenestetilbudet til små og mellomstore kommuner. Forskningsmiljøer, slik som SAKOM kan synes at vår undersøkelse interessant. Videre vil kommunene og kommunedirektørene selv ha stor nytte av funnene, slik at de kan identifisere

styrker og svakheter med egne ferdigheter, for så å forhåpentligvis jobbe målrettet med å utvikle dem.

Det leder oss til eventuelle retninger innenfor videre forskning. Kommunene som har svart ut spørreskjemaet kan med fordel benytte seg av det andre verktøyet i Rammeverket for konkurrerende verdier, OCAI. Gjennom kartlegging av individuelle ferdigheter med MSAI og organisasjonskulturen med OCAI, er det lettere å gå inn i en utviklings- og omstillingsprosess. Mer forskning på organisasjonskulturer i små og mellomstore kommuner er en interessant retning. En annen er det som Cameron & Quinn referer til som 360 grader undersøkelse. Vår undersøkelse er utelukkende av egenvurderinger, men med 360 grader undersøkelse blir spørreskjema også sendt til medarbeidere i organisasjonen. Med dette kan man kartlegge en egenvurdering og en medarbeidervurdering av lederferdigheter kommunedirektøren sitter på. Det ville ha vært svært interessant å se nærmere på. Det at vi ikke har kartlagt organisasjonskultur og foretatt en 360 grader undersøkelse er en svakhet ved oppgaven. Vi valgte å avgrense mot dette da vi vurderte det til å bli for omfattende og vidtgående for denne fremstillingen.

8. Litteraturliste

- Adizez, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo: A/S Hjemmet fagpresseforlaget.
- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem* (5. utg). Oslo: Vett og Viten A/S.
- Adrianssen, D., Johannessen, D., & Johannessen, Jon-Arild. (2020). *Den nye organisasjonspsykologien : Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Arndt, Johan og Alfred Friman (red) (1985). *Forandringsledelse – kunsten å skape små og store revolusjoner innen organisasjonen*. Oslo: Tano.
- Berg, M.E. (2000). *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Binney, G., Williams, C., Wilke, G (2012). *Living Leadership. A Practical Guide for Ordinary Heroes*. Edinburgh: Financial Times Publishing.
- Brandtzæg, B.A., Lunder, T.E., Aastvedt, A., Leikvoll G.K.A. (2020). *Små distriktskommuners deltakelse i innovasjonsvirkemidler* (Telemarksforskning Rapport 540. Hentet fra <https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/sma-distriktskommuners-deltakelse-i-innovasjonsvirkemidler/3596/>)
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997): *Organizational behaviour : An introductory text*. London: Prentice Hall.
- Cameron, K.S & Quinn, R.E. (2020). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. (1. utg). Oslo: Cappelen Damm.
- Cunliffe, A. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. London: Sage.
- Jacobsen, D & Thorsvik J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.) Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Jon-Arild., & Olsen, Bjørn. (2017). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene* (4. utg). Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2020). *Til meg selv*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap, Person og funksjon* (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget

KS. (2007). *Sett dagsorden og grip muligheten - arbeidshefte for folkevalgte. 2007 - 2011.* Oslo: KS.

Mintzberg, H. (2013): *Simply managing : what managers do – and can do better.* Harlow: Pearson.

Maccoby, M (1976). *The Gamesman = the new corporate leader?* New York: Simm & Schuster

Ry Nielsen, J.C. (1998). *Tanker om ledelse – fra hierarki til kollektiv ledelse.* Nyt fra Samfunns-vitenskaberne. <http://nfsv.dk/>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods For Business Students* (7. utg). Pearson Education Limited.

Schaug, N. (2010). *Leder i kommunen I samspill med administrasjon politikere og innbyggere.* Oslo: Kommuneforlaget AS.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Sørensen, J.R. & Thomsen, C. (2018): *En effektiv offentlig sektor* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Teigen, H. (2019). *Distriktpolitikkens historie i Norge.* Oslo: Cappelen Damn AS.

Tzu, S. (2003). *The Art of War* (W. C. Hou, Overs.). Singapore: Pearson Education Asia.

Østerud, Ø, F. Engelstad og P. Selle (2003), *Makten og demokratiet. En sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen*, Oslo, Gyldendal Akademisk.

Andre kilder:

Indeks Nordland. (2022, 1. november). *Befolkningsutvikling.* Hentet fra

<https://indeksnordland.no/indeks-nordland-2022/befolkningsutvikling/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *En innovativ offentlig sektor – kultur, ledelse og kompetanse* (Meld. St. 30 (2019-2020)). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

KS. (2022, 5 november). *Guide til god ledelse.* Hentet fra

https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf

NAV Nordland. (2022, 25. Oktober). Pressemelding. Hentet fra <https://www.nav.no/no/lokalt/nordland/pressemeldinger/virksomheter-i-nordland-sliter-mest-med-a-fa-tak-i-arbeidskraft>

NOU 2018: 2. (2018). Fremtidige kompetansebehov I: Kunnskapsgrunnlaget. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>

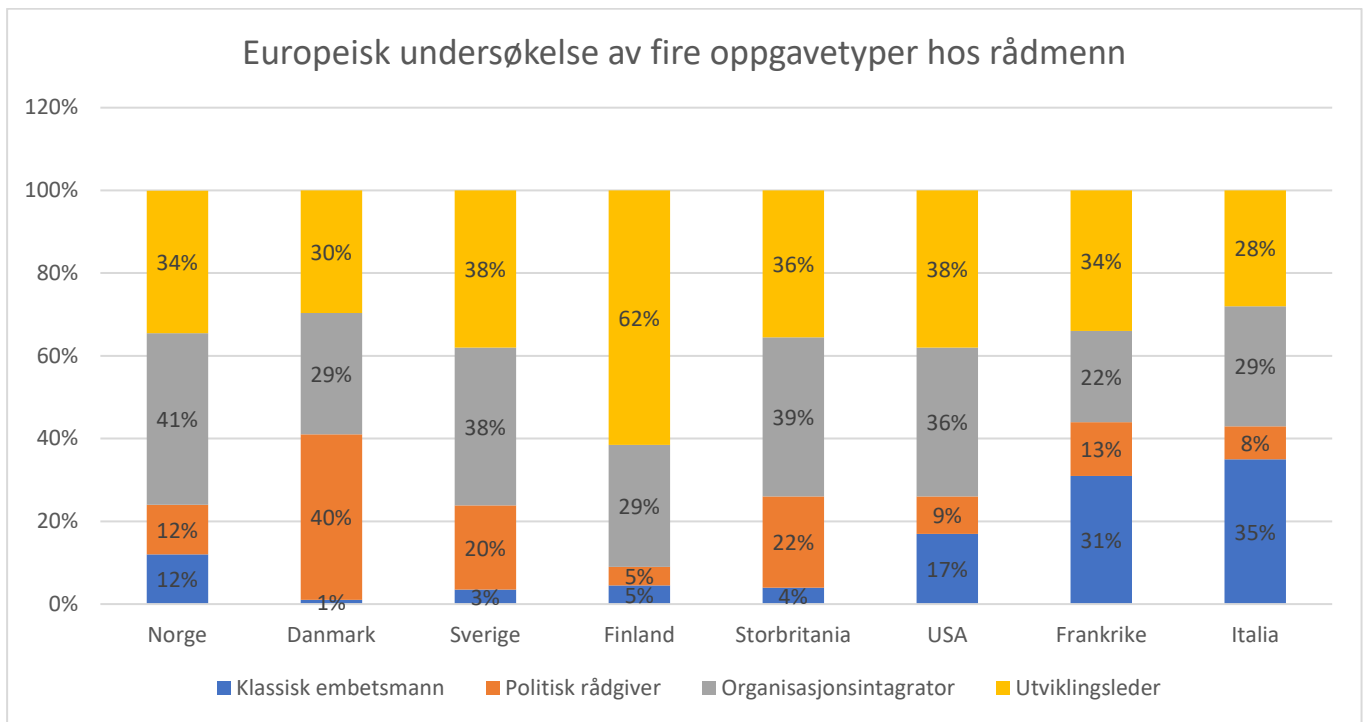
NOU 2020:15. (2020) Det handler om Norge. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-15/id2788079/>

Statsforvalteren i Nordland. (2022, 14. Oktober). NIVI Rapport 2020:3. Hentet fra https://www.statsforvalteren.no/contentassets/7a3dd715d7d240ee9f2333d37a25fb68/nivi-rapport-2020_3-interkommunalt-samarbeid-i-nordland-2020.pdf

Statistisk sentralbyrå. (2022, 14 oktober). KOSTRA befolkningsprofil Nordland. Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/kostra/nordland-nordlannda/befolkningsprofil>

9. Vedlegg

9.1. Figur 3. Europeisk undersøkelse av fire oppgavetyper hos rådmenn



Figur 3. Europeisk undersøkelse av fire oppgavetyper hos rådmenn. (Schaug, s. 83).

9.2 Invitasjon til spørreundersøkelse

Fra: Preben Woll Bostad <preben.woll.bostad@kdu.no>

Dato: tirsdag 5. april 2022 kl. 15:06

Kopi: "Moldjord, Stig E" <stig.e.moldjord@nav.no>

Emne: Invitasjon til anonym spørreundersøkelse om ledelsesadferd og -kompetanse ifm. MBA Nord universitet

Hei

Vi er to personer som er i innspurten på vår MBA (Master of Business Administration) på Nord universitet og i den anledning er det masteroppgave skrijving. Vi har identifisert et område som er interessant for oss, Nord universitet og forhåpentligvis for deg.

Vår problemstilling er: *hva kjennetegner ledelse i kommunene i Nordland?* Dette ønsker vi å se nærmere på ved bruk av en kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse til kommunedirektører/rådmenn i Nordland. Spørreskjemaet som vi benytter er den kvalitetssikre Management Skills Assessment Instrument (MSAI) utarbeidet av Cameron og Quinn. Vi håper oppgaven vil gi noen generelle kjennetegn på kommunal ledelse i Nordland.

Dette er en anonym spørreundersøkelse, men er i tillegg godkjent av NSD- Norsk senter for dataforskning.

Lenke til spørreundersøkelsen er her: <https://forms.office.com/r/YZ9g5NBcgu>.

Frist er satt til 22.april.

Formålet med undersøkelsen er kartlegging av lederatferd, og det finnes ingen riktige eller feil svar. Verktøyet vurderer ikke lederstil, kun lederatferd. Du skal derfor svare på undersøkelsen på bakgrunn av hva du gjør i dag og ikke hva du mener du bør gjøre.

Forhåpentligvis kan dette også være et refleksjonsverktøy for deg. Helt innledningsvis i spørreskjemaet har vi et kodennummer/identifikasjonsnummer som du kan skrive inn. Det er ikke obligatorisk, men hvis du skriver inn et kodennummer og lagrer det selv, kan du i ettertid be om å få en MSAI rapport om deg. Dette er hvis du er interessert i å bli mer bevisst på din ledelsesadferd og -kompetanse. Forespørsel og rapport behandles naturligvis konfidensielt av oss i tråd med NSD.

Tusen takk for at du tar deg tid til å gjennomføre spørreundersøkelsen. Vi setter stor pris på det. Om du kontakter oss vil vi naturligvis sende endelig oppgave til deg. Det vil ikke være mulig å identifisere kommuner/personer i endelig oppgave.

Kontaktinformasjon (alle spørsmål behandles konfidensielt):

Preben Woll Bostad: 45 00 29 83: preben.woll.bostad@kdu.no. Distriktssenteret -

Kompetansesenter for distriktsutvikling

Stig Moldjord: 95 28 21 94: stig.e.moldjord@nav.no. NAV Nordland

Veileder Nord universitet:

Førstelektor Roger Helde: Roger.helde@nord.no

På forhånd takk!

Mvh

Preben Woll Bostad
&
Stig Moldjord
MBA i ledelse kull III

9.3 Påminnelse invitasjon til spørreundersøkelse

Fra: Preben Woll Bostad <preben.woll.bostad@kdu.no>

Dato: torsdag 19. mai 2022 kl. 14:29

Kopi: "Moldjord, Stig E" <stig.e.moldjord@nav.no>

Emne: Påminnelse: Invitasjon til anonym spørreundersøkelse om ledelsesadferd og -kompetanse ifm. MBA Nord universitet

Hei igjen

Vi har nå fått inn en del svar fra vår spørreundersøkelse. Det gledes og tusen takk!

Dette er en påminnelse for de som ikke har svart ut spørreundersøkelsen. Vi setter stor pris på om du kan sette av 15.min til å svare ut denne, slik at vi får et godt grunnlag i arbeidet med å analysere funnene. Det er avgjørende for kvaliteten på vår MBA-oppgave at vi får inn tilstrekkelig med svar.

Vi har stor forståelse for at det er hektisk og at det ramler inn mange slike forespørsler i innboksen din, men håper samtidig at dette kan prioriteres. Vi synes det er en spennende problemstilling, der det kan bli mange gode funn!

Vi er to personer som er i innspurten på vår MBA (Master of Business Administration) på Nord universitet og i den anledning er det masteroppgave skrijving. Vi har identifisert et område som er interessant for oss, Nord universitet og forhåpentligvis for deg.

Vår problemstilling er: *hva kjennetegner ledelse i kommunene i Nordland?* Dette ønsker vi å se nærmere på ved bruk av en kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse til kommunedirektører/rådmenn i Nordland. Spørreskjemaet som vi benytter er den kvalitetssikre Management Skills Assessment Instrument (MSAI) utarbeidet av Cameron og Quinn. Vi håper oppgaven vil gi noen generelle kjennetegn på kommunal ledelse i Nordland.

Dette er en anonym spørreundersøkelse, men er i tillegg godkjent av NSD- Norsk senter for dataforskning.

Lenke til spørreundersøkelsen er her: <https://forms.office.com/r/YZ9g5NBcgu>.

Frist er utvidet og satt til 02. juni.

Formålet med undersøkelsen er kartlegging av lederatferd, og det finnes ingen riktige eller feil svar. Verktøyet vurderer ikke lederstil, kun lederatferd. Du skal derfor svare på undersøkelsen på bakgrunn av hva du gjør i dag og ikke hva du mener du bør gjøre.

Forhåpentligvis kan dette også være et refleksjonsverktøy for deg. Helt innledningsvis i spørreskjemaet har vi et kodennummer/identifikasjonsnummer som du kan skrive inn. Det er ikke obligatorisk, men hvis du skriver inn et kodennummer og lagrer det selv, kan du i ettertid be om å få en MSAI rapport om deg. Dette er hvis du er interessert i å bli mer bevisst på din ledelsesadferd og -kompetanse. Forespørsel og rapport behandles naturligvis konfidensielt av oss i tråd med NSD.

Tusen takk for at du tar deg tid til å gjennomføre spørreundersøkelsen. Vi setter stor pris på det. Om du kontakter oss vil vi naturligvis sende endelig oppgave til deg. Det vil ikke være mulig å identifisere kommuner/personer i endelig oppgave.

Kontaktinformasjon (alle spørsmål behandles konfidensielt):

Preben Woll Bostad: 45 00 29 83: preben.woll.bostad@kdu.no. Distriktssenteret -
Kompetansesenter for distriktsutvikling

Stig Moldjord: 95 28 21 94: stig.e.moldjord@nav.no. NAV Nordland

Veileder Nord universitet:
Førstelektor Roger Helde: Roger.helde@nord.no

På forhånd takk!

Mvh

Preben Woll Bostad
&
Stig Moldjord
MBA i ledelse kull III
Nord universitet



Anonym undersøkelse om lederferdigheter og -kompetanse
Velkommen til undersøkelsen!

Gjennomsnittet for å svare ut undersøkelsen er på omtrent 15 minutter. Ny frist er satt til 02.juni 2022.

Undersøkelsen sendes til samtlige kommunedirektører/rådmenn i Nordland fylke. Undersøkelsen er anonym, men er i tillegg også godkjent av NSD: Norsk senter for forskningsdata.

Undersøkelsen er en del av MBA (Master of Business Administration) i ledelse programmet på Nord universitet. Problemstillingen vi har er: hva kjennetegner ledelse i kommunene i Nordland? Dette ønsker vi å se nærmere på ved bruk av en kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse til kommunedirektører/rådmenn i Nordland. Spørreskjemaet som vi benytter er den kvalitetssikre Management Skills Assessment Instrument (MSAI) utarbeidet av Cameron og Quinn. Vi håper oppgaven vil gi noen generelle kjennetegn på kommunal ledelse i Nordland.

Management Skills Assessment Instrument (MSAI) er et verktøy som er utviklet for vurdering av lederferdigheter og -kompetanser.

Formålet med undersøkelsen er kartlegging av lederatferd, og det finnes ingen riktige eller feil svar. Verktøyet vurderer ikke lederstil, kun 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 61-75 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 76-87 skal du vurdere og ta stilling til hvilken betydning et sett med ulike

lederferdigheter har for organisasjonen du leder.

Bakgrunnspørsmål -et sett med fem tilleggsspørsmål.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen. Det er ikke nødvendig å bruke lang tid på spørsmålene.

Tusen takk for at du bruker din tid til å svare ut spørreskjemaet. Det setter vi umåtelig stor pris på. Vi håper at dette vil gi en merverdi angående offentlig ledelse i Nordland og at vi kan hente ut kjennetegnene på ledelse i Nordland. Vi håper også det kan være interessant for deg å få et innblikk i. Dette er -så vidt vi vet- ikke forsket på tidligere.

Om du kontakter oss vil vi naturligvis sende endelig oppgave til deg når Nord universitet har ferdigbehandlet den.

Kontaktinformasjon (alle spørsmål behandles konfidensielt):

Preben Woll Bostad: 45 00 29 83: preben.woll.bostad@kdu.no. Distriktssenteret-Kompetansesenter for distriktsutvikling

Stig Moldjord: 95 28 21 94: stig.e.moldjord@nav.no. NAV Nordland

Veileder Nord universitet:

Førstelektor Roger Helde: Roger.helde@nord.no

Inndeling 1

1.Kodenummer/identifikasjonsnummer - 4 sifferTekst med én linje.

Skriv inn et kodenummer på 4 siffer, hvis du ønsker at vi skal aggregere dataen for deg. Dette er ikke obligatorisk, men hvis du ønsker en MSAI rapport om din ledelsesadferd og -kompetanse, kan vi naturligvis gjøre dette - når endelig oppgave er innsendt Nord universitet. **HUSK** å lagre koden selv, da spørreskjemaet er anonymt.

Skriv inn svaret

Inndeling 2

Deg som leder (Spørsmål 1-20)

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

2. Krever svar. Likert.

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
1. Jeg støtter mine ansatte når de henvender seg til meg med en bekymring eller et problem					
2. Jeg oppfordrer ansatte til å utvikle nye ideer og (arbeids)metoder					
3. Jeg motiverer og stimulerer de ansatte for å gjøre en bedre jobb					
4. Jeg følger nøye med på hvordan enheten presterer					
5. Jeg coacher ansatte slik at de kan forbedre sine ferdigheter og prestasjoner					
6. Jeg krever at ansatte arbeider målbevisst og effektivt					
7. Jeg utvikler ambisiøse mål som utfordrer ansatte til å prestere ut over det som normalt forventes					
8. Jeg skaffer ressurser eller hjelper andre å skaffe seg ressurser som kreves for å gjennomføre innovative ideer					
9. Når ansatte kommer med en god ide så støtter jeg dem i utviklingen av denne					
10. Jeg sørger for at alle ansatte vet om våre retningslinjer, verdier og mål					
11. Jeg sørger for at ansatte forstår hvordan deres jobb inngår med andre (teamet)					
12. Jeg bygger tette og forpliktende team					
13. Jeg gir ansatte regelmessige tilbakemeldinger om hvordan de utfører sitt arbeid					
14. Jeg gir uttrykk for en klar visjon om hva som kan oppnås i fremtiden					
15. Jeg fremmer konkurranseinstinkt hos ansatte slik at vi presterer bedre enn andre organisasjoner					
16. Jeg sørger for at det gjennomføres regelmessige rapporteringer og vurderinger					
17. Jeg fortolker og forenkler komplisert informasjon slik at den er lett forståelig og kan videreformidles					
18. Jeg legger til rette for effektiv informasjonsdeling og problemløsning					

Svært uenig Uenig Verken enig eller uenig Enig Svært enig

19. Jeg fremmer rasjonell og systematisk beslutningstaking for å kunne redusere kompleksiteten av viktige problemstillinger

20. Jeg sørger for at ansatte får personlig utvikling og vekst

Inndeling 3

Deg som leder (Spørsmål 20-60)

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

3. Deg som leder spørsmål 21-40 Krever svar. Likert.

Svært uenig Uenig Verken enig eller uenig Enig Svært enig

21. Jeg skaper et miljø der deltakelse og involvering i beslutninger oppfordres og belønnes

22. Jeg sørger for at det rettes lik oppmerksomhet både

mot oppgavegjennomføring og mellommenneskelige forhold

23. Når jeg gir en negativ tilbakemelding til andre, vektlegger jeg utviklingsmuligheter fremfor det negative i saken

24. Jeg gir oppgaver og ansvar som bidrar til muligheter som kan styrke personlig vekst og utvikling

25. Jeg er bevisst på å stimulere andre til videre karriereutvikling

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
26. Jeg fremmer regelmessig nye og kreative ideer rundt prosesser, tjenester og prosedyrer					
27. Jeg kontinuerlig fremmer og underbygger min visjon av fremtiden overfor ansatte					
28. Jeg hjelper andre med å visualisere en fremtid med nye muligheter					
29. Jeg jobber alltid med å forbedre prosesser vi bruker for å oppnå ønskede resultater					
30. Jeg driver de ansatte til å oppnå de aller beste og mest konkurransedyktige tjenestene					
31. Gjennom myndiggjøring av andre skaper jeg et motiverende miljø som gir styrke til alle involverte					
32. Jeg har et stabilt og personlig forhold til interne og eksterne samarbeidspartnere og brukere					
33. Jeg sørger for at vi vurderer vår brukertilfredshet					
34. Jeg sørger for at ansatte tar del i opplevelser som hjelper dem i å bli sosialisert og integrert i vår organisasjonskultur					
35. Jeg øker konkurranseevnen ved å oppmuntre til å yte tjenester utover brukers forventninger					
36. Jeg har etablert et kontrollsystem som sikrer kvalitet, tjenester, kostnader og produktivitet					
37. Jeg koordinerer regelmessig med ledere i samtlige avdelinger					
38. Jeg deler løpende informasjon på tvers av avdelinger for å kunne legge tilrette for koordinering					
39. Jeg bruker målesystemer som overvåker både arbeidsprosesser og resultater					
40. Jeg avklarer overfor ansatte hva som forventes av dem					

Inndeling 4

Deg som leder (Spørsmål 41-60)

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
- 4.Krever svar. Likert.

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
41. Jeg forsikrer meg om at vårt fokus er bedre service for våre brukere					
42. Jeg legger til rette for et arbeidsklima preget av iver og intensitet					
43. Jeg følger nøye med på styrkene og svakhetene hos våre konkurrenter, og holder mine ansatte oppdatert på vår egen status					
44. Jeg legger til rette for kontinuerlige forbedringer					
45. Jeg har utviklet en klar strategi som skal kunne hjelpe oss til å oppnå fremtidsvisjonen					
46. Jeg fanger oppmerksomheten og skaper forpliktelse hos andre når jeg snakker om min fremtidsvisjon					
47. Jeg legger til rette for et arbeids miljø hvor ledere og ansatte lærer av- og hjelper til med å utvikle hverandre					
48. Jeg lytter og har et åpent sinn overfor andre som deler sine ideer, selv om jeg er uenig med dem					
49. Når jeg leder en gruppe sørger jeg for at det er samarbeid og positiv konfliktløsning i gruppen					
50. Jeg fremmer tillit og åpenhet ved å vise forståelse for de som henvender seg til meg med sine problemer eller bekymringer					
51. Jeg skaper et miljø hvor utprøving og kreativitet blir belønnet og anerkjent					
52. Jeg oppfordrer alle ansatte til konstant utvikling og oppdatering i alt de foretar seg i					
53. Jeg oppmuntrer til å gjennomgående foreta små forbedringer i eget arbeid					
54. Jeg sørger for at ansatte kontinuerlig samler inn informasjon om våre brukeres behov og preferanser					
55. Jeg involverer brukere i planlegging og evaluering					

Svært uenig Uenig Verken enig eller uenig Enig Svært enig

56. Jeg belønner og har markeringer som forsterker våre verdier og organisasjonskultur

57. Jeg vedlikeholder formelle systemer som samler inn og håndterer informasjon om og fra andre aktører

58. Jeg stimulerer til etableringen av tverrfaglige team som fokuserer på viktige organisatoriske saker

59. Jeg hjelper ansatte til å forbedre alle deler av deres liv, ikke bare i arbeidsrelaterte aktiviteter

60. Jeg skaper et miljø hvor ansatte ønsker å prestere bedre enn våre konkurrenter

Inndeling 5

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

5.Krever svar. Likert.

Dårlig Tilstrekkelig Gjennomsnittlig (midt på treet) Svært bra Fremragende

61. **Å lede team** (bygge effektive og velfungerende team)

62. **Å lede mellommenneskelige forhold** (lytte til og gi støttende tilbakemeldinger til andre)

63. **Å lede utviklingen av andre** (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter)

64. **Å fremme innovasjon**(oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer)

65. **Å lede for fremtiden** (formidle en klar fremtidsvisjon og legge tilrette for at den kan oppnås)

Dårlig Tilstrekkelig Gjennomsnittlig (midt på treet) Svært bra Fremragende

66. **Å lede kontinuerlige forbedringer** (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte)

67. **Lede konkurranse** (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner utover det som er forventet)

68. **Styrke de ansatte**(motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt)

69. **Lede service** (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne)

70. **Lede tilpasning** (hjelp andre med å forstå hva som forventes av dem og organisasjonens kultur og normer)

71. **Lede kontroll systemer** (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner)

72. **Lede koordinering** (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmer samordning med andre enheter internt/eksternt)

73. **Overordnede ledelseskompetanse** (vurder din generelle evne til å lede)

6. **Utøvelse av ledelse (spørsmål 74).** Vurder og velg et av alternative under Krever svar. Likert.

I den nedre halvdel an lederne du kjenner til	Blant de 50% beste lederne du kjenner til	Blant de 25% beste lederne du kjenner til	Blant de 10% beste lederne du kjenner til	Blant de 5% beste lederne du kjenner til
-----------------------------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------------------	------------------------------------------

74. Sammenlign deg selv med andre ledere du kjenner til og vurder dine egne lederkompetanser. Hvor vil du plassere deg selv i forhold til andre ledere?

Inndeling 6

Betydningen av lederferdigheter og lederkompetanser for organisasjonen
(Spørsmål 75- 86)

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
- 7.Likert.

	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig	Ekstremt viktig
75. Å lede team (bygge effektive og velfungerendeteam)					
76. Å lede mellommenneskelige forhold (Lytte til og gir støttende tilbakemeldinger til andre)					
77. Å lede utviklingen av andre (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter)					
78. Å fremme innovasjon (oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer)					
79. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legger tilrette for at den kan oppnås)					
80. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte)					
81. Lede konkurranse (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner i utover det somer forventet)					
82. Styrke de ansatte (motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt)					
83. Lede service (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne)					
84. Lede tilpasning (hjelp andre med å forstå hva som forventes av dem og organisasjonens kultur og normer)					
85. Lede kontrollsystemer (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner)					
86. Lede koordinering (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmersamordning med andre enheter internt/eksternt)					

Inndeling 7

Bakgrunns spørsmål

Vennligst svar på følgende

8.Kjønn?Enkeltvalg.

Kvinne

Mann

9.Alder?Enkeltvalg.

20-35 år

35-50 år

50-65 år

65 +

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

0-5 år

5-10 år

10-15 år

15-20 år

20+

11.Hvor mange kommuner har du jobbet som kommunedirektør?Enkeltvalg.

1

2

3

4 +

12.Hvor stor (befolkning) er kommunen du representerer? Enkeltvalg.

Basert på folketall, og ut i fra andre Nordlandskommuner. Relativt sett i Nordland.

Liten

Medium

Stor

Legg til ny

9.4 E-post forespørsel om rettigheter i forbindelse med bruk av MSAI

Fra: Morten Øgård <morten.ogard@uia.no>
Dato: torsdag 3. mars 2022 kl. 14:08
Til: Preben Woll Bostad <preben.w.bostad@student.nord.no>, "Nichole M. Silva Elgueta" <nichole.e.silva@uia.no>
Kopi: "Moldjord, Stig E" <stig.e.moldjord@nav.no>
Emne: SV: Spørsmål knyttet til bruk av MSAI spørreskjema

Hei

Spennende oppgave som dere går i gang med.

Vi har ikke noen lisenser for bruk av skjemaet. Skjemaet er gjengitt i sin fulle bredde i originalboken til C/Q og i den norske oversettelsen. Kjenner ikke til noe lisensiert program eller nettverk. Må gå utfra at når de offentliggjøre skjemaet så er det for at andre også kan benytte det.

Lykke til med kartleggingen. Send gjerne oppgaven når den er ferdig.

Morten Øgård

Fra: Preben Woll Bostad <preben.w.bostad@student.nord.no>
Sendt: onsdag 2. mars 2022 09:57
Til: Nichole M. Silva Elgueta <nichole.e.silva@uia.no>; Morten Øgård <morten.ogard@uia.no>
Kopi: Moldjord, Stig E <stig.e.moldjord@nav.no>
Emne: Spørsmål knyttet til bruk av MSAI spørreskjema

Hei

Jeg fant kontaktinformasjonen deres på UiA sin hjemmeside. Vi skal i gang med en kvantitativ MBA oppgave og representerer i den sammenheng Nord universitet med den tentative problemstillingen:

Hva kjennetegner ledelse i kommunene i Nordland? Hvordan stiller dette seg i forhold til moderne ledelsesteorier (nyere vitenskapelige ledelsesteorier)

- Fellesnevnerne fra brukerne om hva ledelse er
- Knytt opp i mot teori og pensum som vi har hatt på Nord

Vi skal sende ut et MSAI spørreskjema til rådmenn/kommunedirektører i kommunene i Nordland. Vi har sjekket forskningen fra senteret deres og MA oppgaver fra tidligere UiA studenter. Vi ser at MSAI spørreskjemaet om lederferdigheter og -kompetanse utviklet av Cameron og Quinn anvendes. I den forbindelse lurer vi på om det er noen lisenser som man må ha for å benytte seg av spørreskjemaet. Vet dere i tillegg om det er et lisensiert program/verktøy for MSAI? Hvis dere har tanker/innspill/refleksjoner vedrørende oppgaven eller MSAI tar vi gjerne i mot det med en stor takk 😊.

Legger min skriverpartner på kopi og på forhånd takk.

Mye spennende forskning fra senteret og UiA på dette området.

Mvh

Preben Woll Bostad

45 00 29 83
MBA ledelse
Nord universitet

&

Stig Moldjord