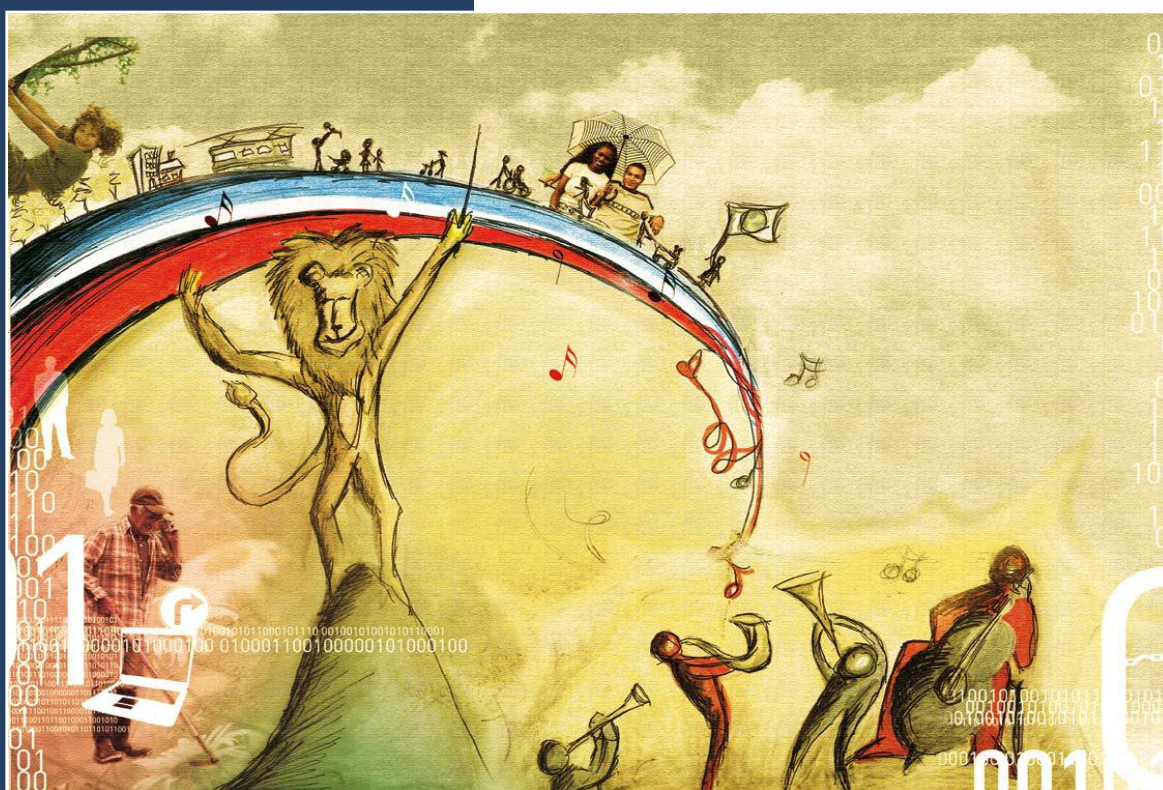


Våren 2010

Mind the gap

en evaluering av Hartmarks 360-
graders ledertilbakemelding



Silje Bratlie
Erik Schiefloe
Thomas Bertelsen
Charlotte Rosenberg
Nora Thorsteinsen Toft



PROSJEKTFORUM
organisering og lederskap

FORORD

Oppdragsgiveren for dette prosjektet er Hartmark Consulting AS. Hartmark er landets største norskeide bedriftsrådgivnings- og rekrutteringsselskap. Deres overordnede ønske er at prosjektgruppa skal framskaffe mer kunnskap for hvordan lederevaluering kan brukes som virkemiddel for å implementere *Plattform for ledelse i staten*.

Dette har vært et spennende prosjekt, og vi er takknemlige for å ha fått muligheten til å gjennomføre et prosjekt i samarbeid med Hartmark. Vi vil benytte anledningen til å takke Prosjektforum for et interessant fag med en praktisk tilnærming til organisasjonsteori. Videre ønsker vi å takke alle i Hartmark som har vist interesse for oss og vårt prosjekt. En spesiell takk går til våre kontaktpersoner hos Hartmark, Kristin Vislie, Silje Skyseth Westvig, Terje Uthusli og Jon Fredrik Alfsen, som har vist oss interesse og støtte. En like stor takk går til vår faglige veileder Carl-Erik Grenness, som har bidratt med mange gode råd. I tillegg ønsker vi å takke Anne Inga Hilsen fra AFI og Marit Skaar Reiersen fra DIFI for fantastisk hjelp og gode tips. Sist, men ikke minst, vil vi takke alle informanter og respondenter, som ga av sin tid.

Prosessen vi har vært gjennom som gruppe har vært unik. Vi har hatt muligheten til å jobbe i en tverrfaglig gruppe, noe som har vært utfordrende og samtidig lærerikt. Vi kommer til å ha nytte av dette faget i videre studier og senere i arbeidslivet.

Oslo, 27.05.2010

Silje Bratlie

Erik Schiefloe

Thomas Bertelsen

Charlotte Rosenberg

Nora Thorsteinsen Toft

SAMMENDRAG

Vi har undersøkt hvordan Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding best kan utvikles slik at det er tilpasset ledere i staten. Verktøyet er basert på *Plattform for ledelse i staten*. Vi har gjennomført 15 intervjuer med ledere i statlige virksomheter, og har funnet at det i hovedsak er en overensstemmelse mellom våre funn og *Plattform for ledelse i staten*. I tillegg har vi distribuert 317 spørreskjemaer til statlige ledere, for å undersøke hva statlige ledere vektlegger som sentrale ledelsesoppgaver.

Til tross for at våre kvalitative funn i stor grad samsvarer med *Plattform for ledelse i staten* og dermed også Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding, betyr ikke dette at påstandene under hvert enkelt fokusområde er operasjonalisert på en tilstrekkelig god måte. Dette gjenspeiles i resultatene fra spørreundersøkelsen, der stort sett alle påstander blir vurdert som viktig.

På bakgrunn av disse funnene anbefaler vi Hartmark å foreta ytterligere operasjonaliseringer av påstandene for å øke spørreskjemaets validitet og reliabilitet. I tillegg anbefaler vi Hartmark å inkludere de kategoriene vi har identifisert gjennom intervjuer, men som ikke gjenspeiles i deres verktøy.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	2
SAMMENDRAG	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1.0 INNLEDNING	7
1.1 Mandat for rapporten	7
2.0 DEN NORSKE STAT – HISTORIE OG SÆRPREG	8
2.1 Aktiv forvaltningspolitikk	9
2.2 Statlig lederskap	10
3.0 PLATTFORM FOR LEDELSE I STATEN	12
3.1 Arbeidet med å utarbeide Plattform for ledelse i staten	12
3.2 Overordnede perspektiver.....	12
3.3 Implementering.....	13
3.4 Dekopling - formelle strukturer og faktisk atferd.....	14
4.0 360-GRADERS EVALUERING	16
4.1 Hvorfor benytte 360-graders evaluering?.....	16
4.2 Kan 360-graders evaluering bidra til å øke prestasjonene?.....	17
4.3 Forutsetninger for en god 360-graders evaluering	18
4.4 Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding	19
4.4.1 Tilpasning til ledelsesplattformen.....	19
4.4.2 Tilpasning til virksomheter	20
5.0 METODEDETILNÆRMING	21
5.1 Gjennomføring og begrunnelse av metodevalg.....	21
5.2 Intervjuer	21
5.3 Koding av intervjuene	24
5.4 Spørreundersøkelse.....	24
5.4.1 Validitet.....	26
5.4.2 Cronbachs alpha.....	26
5.5 Tilnærming til analyse av spørreundersøkelsen	26
6.0 KVALITATIVE FUNN	27
6.1 Kategori 1: Hvordan gjøre mer med mindre?.....	27
6.2 Kategori 2: Balansere faglige og politiske hensyn	29
6.3 Kategori 3: Hvordan kommunisere og samarbeide i statlig sektor?.....	29

6.4 Kategori 4: Utvikling av mennesker og organisasjonen.....	31
6.5 Kategori 5: Hvordan legge til rette for økt medvirkning for de ansatte?	32
7.0 KVANTITATIVE FUNN	33
7.1 Mål.....	33
7.2 Resultat	34
7.3 Brukerretting.....	34
7.4 Samarbeid	35
7.5 Samordning.....	36
7.6 Kompetanse	36
7.7 Læring.....	37
7.8 Utvikling.....	37
7.9 Medvirkning	38
7.10 Medbestemmelse	38
7.11 Tilbakemelding fra respondentene	39
8.0 ANALYSE AV KVALITATIVE FUNN.....	39
8.1 Hovedrolle 1 og hovedrolle 2: En leder i staten forvalter og utvikler fellesskapets ressurser og er redskap for folkevalgte myndigheter.....	40
8.1.1 Hovedrolle 1: En leder i staten forvalter og utvikler fellesskapets ressurser.....	40
8.1.2 Hovedrolle 2: En leder i staten er redskap for folkevalgte myndigheter	40
8.2 Hovedrolle 3: En leder i staten sørger for åpenhet og involvering.....	42
8.2.1 Kontakt med innbyggerne.....	42
8.2.2 Lederne stimulerer til medbestemmelse og medvirkning:.....	42
8.3 Hovedrolle 4: En leder i staten samarbeider på tvers av etater og sektorer.....	44
8.4 Hovedrolle 5: En leder i staten skaper attraktive arbeidsplasser	44
8.4.3 Organisasjonsutvikling og innovasjon	46
8.5 Oppsummering av kvalitativ analyse	46
9.0 ANALYSE AV KVANTITATIVE FUNN.....	47
9.1 Validitet	47
9.2 Operasjonalisering	48
10.0 FORSKJELLER MELLOM KVALITATIVE OG KVANTITATIVE FUNN	50
10.1 Fokusområder og ledelsesoppgaver.....	50
10.2 Forskjeller – ledernivå og virksomheter	51
10.2.1 Nivåforskjeller	51
10.2.2 Forskjeller mellom virksomheter	53

11.0 DISKUSJON	53
11.1 Utfordringer og dilemmaer	53
11.2 Generering av påstander	56
11.3 360-graders ledertilbakemelding som et implementerings-verktøy	58
11.4 Kan man møte fornyelse og utvikling med standardiserte løsninger?.....	59
11.4.1 Planlegging	59
11.4.2 Organisasjonsoppfatningen.....	59
11.4.3 Detaljeringsgrad	60
11.4.4 Implementeringsstrategier.....	60
11.4.5 Integrasjon.....	60
12.0 FORSLAG TIL TILTAK	61
12.1 Inkludere flere påstander i spørreskjemaet	61
12.2 Operasjonalisering	61
12.2.1 Tekstanalyse.....	61
12.2.2 Tilpasning	62
REFERANSER	63
Vedlegg 1 – Prosjektbeskrivelse	68
Vedlegg 2 – Intervjuspørsmål	70
Vedlegg 3 – Samtykkeskjema	71
Vedlegg 4 – Spørreskjema	72

1.0 INNLEDNING

Vi tar utgangspunkt i *Plattform for ledelse i staten* og Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding. *Plattform for ledelse i staten* er et dokument som omhandler hva som kjennetegner statlig lederskap. *Plattform for ledelse i staten* (heretter omtalt som ledelsesplattformen) angir basis, rammer og prinsipper for statlig lederskap. Målet er at ledelsesplattformen skal legges til grunn for alt lederskap og arbeid med å utvikle ledelse i staten (Fornyings og administrasjonsdepartementet [FAD], 2008). Dokumentet er et godt eksempel på at ledelse og lederutvikling har fått økt oppmerksomhet i Norge de siste tiårene. Med denne trenden følger et behov for å undersøke lederens jobbprestasjoner, og om lederen jobber i tråd med organisasjonens overordnede mål. Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding er et verktøy som kan undersøke dette. I tillegg kan en 360-graders ledertilbakemelding brukes i arbeidet for å implementere verdier og prinsipper, slik vi finner i ledelsesplattformen. Hartmark har basert sin 360-graders ledertilbakemelding på dette dokumentet. Med dette tilpassede verktøyet ønsker de å hjelpe statlige virksomheter til å ”oversette” ledelsesplattformens krav og forventinger til praksis til sin egen lokale virkelighet. Samtidig skal ledertilbakemeldingen hjelpe ledere å bli kjent med egne styrker og utviklingsmuligheter i forhold til kravene som stilles til dem.

1.1 Mandat for rapporten

Oppdragsgiveren for denne rapporten er Hartmark Consulting AS. Deres overordnede ønske er at prosjektgruppa skal fremskaffe kunnskap for hvordan lederevaluering kan brukes som virkemiddel for å implementere ledelsesplattformen. Deres ønske er at rapporten skal føre til en dypere forståelse av utfordringer knyttet til statlig ledelse. I tillegg er det i oppdragsgivers interesse å undersøke hvorvidt ledere i staten mener ledelsesplattformen passer med de utfordringene de møter i sin hverdag. På bakgrunn av denne relativt omfattende oppdragsbeskrivelsen, har prosjektgruppa valgt en overordnet problemstilling: *Hvordan kan Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding best utvikles slik at det er tilpasset ledere i statlige virksomheter?* For å besvare dette har vi konkretisert problemstillingen til tre underspørsmål:

1. Er det samsvar mellom hovedrollene som definert i *Plattform for ledelse i staten*, Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding, og hva ledere oppfatter som sentralt i sin hverdag?

2. Er det samsvar mellom fokusområdene som definert i *Plattform for ledelse i staten* Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding, og hva ledere oppfatter som sentralt i sin hverdag?
3. Er påstandene Hartmark benytter i sin 360-graders ledertilbakemelding en god operasjonalisering av fokusområdene i *Plattform for ledelse i staten*?

For å besvare disse problemstillingene har vi gjennomført 15 semistrukturerte intervjuer med ledere i staten, og distribuert 317 spørreskjemaer til ledere i staten.

2.0 DEN NORSKE STAT – HISTORIE OG SÆRPREG

”Staten er til for innbyggerne. Den opptre på vegne av fellesskapet, utøver offentlig myndighet og yter visse tilbud og tjenester til innbyggere, næringslivet og øvrig privat sektor” (FAD, 2008, s. 6). Den norske samfunnsmodellen er unik og skiller oss fra de fleste andre land. Fundamentet for samfunnsmodellen har mange likhetstrekk med de andre nordiske landene, og man kaller den derfor ofte *den nordiske modell*. Den nordiske modell kjennetegnes ved å være rotfestede, parlamentariske demokratier og høyt utviklede velferdsstater (Andenæs og Fliflet, 2006). Modellen beskriver velferdsstatens utforming, hvor grunnprinsippene har vært universalisme og solidariske spleiselag som sikrer alle velferd, omsorg, helse og utdanning. Grunnlaget for den nordiske modellen sikres gjennom skattefinansiering, som genererer velferdsytelser til befolkningen gjennom en stor offentlig sektor.

Kjennetegnene ved den norske samfunnsmodellen gjør at staten i Norge får en kompleks og sammensatt karakter. Staten forvalter fellesskapets eiendeler og ressurser, og det settes derfor spesielle krav til staten og de som jobber i statsforvaltningen - spesielt ledere i statlige virksomheter. Det er tradisjonen for at offentlig sektor i Norge legger vekt på et sammensatt og stort forvaltningsapparat, likebehandling, rettigheter, faglig hensyn, hensyn til politiske signaler og berørte parters interesser (Christensen, 2007).

2.1 Aktiv forvaltningspolitikk

Selv om grunnprinsippene i den nordiske modellen fortsatt er et viktig fundament for den norske staten, er den norske statsforvaltningen i stadig forandring. Endringer i forvaltningspolitikken fører med seg endringer i forvaltningens utforming, en utforming som skal være et instrument for å realisere offentlige mål. Forvaltningspolitikk kan forstås som den politikken som er rettet innover mot det administrative apparatet i staten.

Det er en indirekte form for offentlig politikk som er rettet mot forvaltningens infrastruktur, og der man tar sikte på å påvirke innholdet i den utadrettede offentlige politikken gjennom bevisste forandringer i forvaltningens formelle strukturer, prosedyrer og personale. (Christensen, 2007, s. 97).

Endringer kan komme som et resultat av planlagte reformer gjennom aktiv forvaltningspolitikk, og bredere endringsprosesser som kan oppfattes som nødvendige tilpasninger til demografiske, teknologiske eller økonomiske prosesser i samfunnet (Christensen, 2007). Eksempler på aktiv forvaltningspolitikk er reformer som *New Public Management* (NPM) eller styringsdokumenter som ledelsesplattformen, hvor man aktivt går inn for å tegne en ny kurs og et nytt innhold for ledere i offentlig forvaltning.

NPM er en reformbølge som har preget offentlig sektor de siste 20 årene, særlig i angloamerikanske land, men også i Skandinavia. I motsetning til tradisjonell offentlig forvaltning, der man understreket de særegne trekkene ved offentlig administrasjon og la vekt på å avgrense byråkratenes skjønnsutøvelse for å sikre størst mulig forutsigbarhet og politisk lojalitet, legger NPM opp til organisasjonsformer som understreker likhetene mellom offentlig og privat sektor og ordninger som øker byråkratenes autonomi og valgmuligheter slik at de kan drive mest mulig effektiv (Christensen, 2007). NPM er mer endimensjonal i sitt sterke fokus på kostnadseffektivitet, sammenlignet med de mange krav og hensyn som har stått sterkt i offentlig sektor.

Reformbølgen NPM er ikke en helhetlig ”pakke” men inneholder mange ulike reformelementer, og forskjellige land har plukket opp disse elementene på ulike måter. I Norge er det tre komponenter som har fått oppmerksomhet i offentlig sektor. Den første er *mål- og resultatstyring* som er endringer i prosedyrer, prosesser og saksbehandlingsmåter. *Organisasjonsstrukturell fristilling* er endringer i tilknytningsformer i den sentrale staten,

hovedsakelig for å gi statlige selskaper og foretak større kommersiell frihet. Den siste komponenten er *konkurransesetting*, der kunder og klienter kan gjøre sine interesser gjeldene direkte overfor staten gjennom brukermedvirkning, brukerstyring eller valg mellom produkter og tjenester i et marked (Christensen, 2007).

2.2 Statlig lederskap

Som nevnt ovenfor stilles det store krav til statlige ledere. Staten forvalter fellesskapets eiendeler og ressurser, og ledere i staten må se til at disse forvaltes forsvarlig, blir godt ivaretatt og effektivt utnyttet. I tillegg har staten sammensatte oppgaver og skal ivareta ulike hensyn. Det gjør statlig lederskap komplekst. Den differensierte staten krever et differensiert lederskap (FAD, 2008). En av konsekvensene av NPM og markedslogikken som har preget offentlig sektor de siste 20 årene viser en tendens til at forskjeller mellom ledelse slik det praktiseres i offentlige og private virksomheter utviskes. Man går fra ledelse til management. Disse nye tendensene utfordrer etablerte demokratiske idealer, der det er folkevalgte politikere som skal "lede an" i samfunnsutviklingen, mens ledelse for øvrig dreier seg om iverksetting og effektiv ressursutnytting (Byrkjeflot, 1997).

Byrkjeflot skiller mellom seks forskjellige typer ledelse:

Ledelsesform (eksempel)	Grunnlag for utvelgelse	Forutsetning for at ledelse aksepteres	Viktige kvalifikasjoner (verdier)
<i>Tradisjonell ledelse</i> ("Guds eller kongens utvalgte")	Tradisjon. Utpekt ovenifra	Må ikke bryte med etablert tradisjon uten at dette er påbudt ovenifra	Respekt for øvrigheten. Ivareta slektskap og vennskap (Lydighet og ærbødighet)
<i>Byråkratisk ledelse</i> ("Den lojale karrierist")	Ansiennitet og andre formelle kriterier	Opptre i samsvar med lover og regler. Lojal i forhold til embetet og organisasjonen	At man ivaretar og viser respekt for statens interesser ("Lojalitet og nøytralitet")
<i>Legmannsledelse</i> ("vekkelsesfører")	Den fremste blant likemenn	Bli oppfattet som folkets representant	Evne til å opptre på en folkelig måte og ivareta lokale interesser ("Oppofrende og uselvisk innsats for fellesskapet")
<i>Faglig ledelse</i> ("Professoren og mesteren")	Den kyndigste blant de kyndige	Lojal overfor faglig kollegium	Evne til å opptre i pakt med vitenskapelige

			idealer ("Vitenskapelighet og objektivitet")
<i>Forhandlingsledelse</i> ("Høvdingen")	Den dyktigste til å fremme gruppens interesser	At gruppeinteresser ivaretas på en djerv måte	Strategisk evner ("Interessehevding og diplomati")
<i>Profesjonell ledelse</i> ("Den handlingsorienterte integratoren")	Den dyktigste til å lede og som har allmenn erfaring eller utdanning i ledelse	At organisasjonens interesser ivaretas på en profesjonell måte	Evne til å utvikle handlingskapasitet og kommunisere organisasjonens formål utad og innad ("Samhørighet og handling")

Figur 1: Seks idealtypiske former for ledelse (Byrkjeflot, 1997, s. 422).

Forvaltningen har vært hovedbasen både for tradisjonell byråkratisk ledelse og fagledelse, og regelorienterte jurister har tradisjonelt vært toneangivende (Byrkjeflot, 1997). Ettersom næringslivet og konsulentnæringen etter hvert har trengt seg mer inn i den offentlige sfære har *ledelse* de siste tiårene blitt diskutert i mye større grad enn tidligere. I følge Byrkjeflot (1997) skyves samordning i det offentlige lenger ned i organisasjonene og ledere får for stor makt på bekostning av folkevalgte organer. Det politiske systemet blir overbelastet og gjør at teknokrater og snevre interesserepresentanter får bestemme i høyere grad (Byrkjeflot, 1997). Disse tendensene gjør at det har blitt et sterkt fokus på profesjonell ledelse.

For det tradisjonelle ledelsesidealet i statsforvaltningen, *byråkratisk ledelse*, gjelder det hierarkiske ledelsesprinsippet, men retten til å lede blir begrunnet på saklig vis, slik Weber har vist i sin teori om byråkratiet. I byråkratisk ledelse er det viktig at lederne opptre i pakt med lover og regler og er lojale i forhold til embetet og embetsverket. Bare de som har nok ansiennitet og oppfyller diverse formelle kriterier kan velges ut. Det blir derfor nødvendig å legge fram skriftlig dokumentasjon på fullført utdanning og tidligere arbeidserfaring (Byrkjeflot, 1997).

Det *profesjonelle ledelsesidealet* øker i betydning når organisasjoner blir viktigere og når det stilles større krav til handling og resultater. Her dreier det seg ikke om å lede på grunnlag av substansiell kjennskap til fag eller virksomheter. Det er ledelsesfunksjonen selv som er blitt faget og karriereveien. Begrunnelsen for at man blir utpekt til leder er at man kan lede hva som helst. Bare de lederne som er i stand til å demonstrere allmenn kompetanse oppnår fornyet tillit. Ettersom ledelse er et eget fag forutsettes det at man kun har lojalitet overfor de prosjektmål og de organisasjonsmessige mål som er satt (Byrkjeflot, 1997). Det som da får

størst betydning er at man er djerv til å utvikle strategier og at man stadig "mestrer" endringer i omgivelsene ved å foreta tilpasninger i organisasjonen. Slike ledere legger mer vekt på å være tilpasningsdyktige og responsive i forhold til omgivelsene enn å ivareta likebehandlingshensyn og rutiner. Dette betyr at det er lettere å bryte med etablerte mønstre for arbeidsdeling og sosiale relasjoner.

3.0 PLATTFORM FOR LEDELSE I STATEN

Med økt fokus på ledelse i statlige virksomheter, øker også behovet for et felles verdigrunnlag for statlige ledere. *Plattform for ledelse i staten* er et dokument som handler om hva som kjennetegner statlig lederskap. Ledelsesplattformen angir basis, rammer og prinsipper for statlig lederskap. Målet er at ledelsesplattformen skal legges til grunn for alt lederskap og arbeid med å utvikle ledelse i staten (FAD, 2008; nå Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet).

3.1 Arbeidet med å utarbeide Plattform for ledelse i staten

Ledelsesplattformen ble utgitt i 2008, etter ønske fra daværende statsråd i FAD. Dette er første gang staten har laget en slik plattform. Det er riktignok utviklet prinsipper og retningslinjer for ledelse i staten tidligere. Dette finner vi igjen i for eksempel stortingsmeldinger, offentlige utredninger og ulike strategier for lederskapsutvikling i staten. Det var imidlertid først med ledelsesplattformen i staten det kom et fellesdokument av denne typen (Ulltveit-Moe, 2008).

3.2 Overordnede perspektiver

Ledelsesplattformen angir noen overordnede lederroller som statlige ledere må fylle, og som beskriver det særegne med ledelse i staten. For det første må en statlig leder forplikte seg til de demokratiske verdiene; folkestyre, ytringsfrihet og åpenhet. Det henvises også til rettsstatsverdier, som likebehandling og rettferdighet. Videre må en statlig leder *besvare politiske utfordringer*. En statlig leder opererer innenfor et politisk system, der Storting og

Regjering er overordnet myndighet. Statlige ledere skal både være premissgivere til de politiske prosessene og iverksette de politiske beslutningene som blir tatt.

Dette betyr at statlig lederskap utøves i en større samfunnsmessig kontekst. Statlige ledere skal *tjene fellesskapet* og individene som dette fellesskapet består av. Ledere i staten skal *sikre gode resultater og nå mål* innenfor eget ansvarsområde. De skal oversette overordnede mål til egen virksomhet og utnytte ressurser effektivt. Lederen må legge til rette for *samarbeid og samordning*, slik at målene blir oppfylt. For å oppnå mål og resultater, er lederen avhengig av sine medarbeidere. Lederen må sikre at medarbeiderne har *den nødvendige kompetansen* virksomheten trenger. Videre skal statlige ledere også *sikre medbestemmelse og medvirkning* blant annet gjennom å utvikle en god samarbeidskultur og respektere de tillitsvalgte og deres rolle. I ledelsesplattformen er disse hovedrollene sammenfattet slik: ”Ledere i staten skal sammen med medarbeidere bidra til å frambringe resultater til det beste for fellesskapet i henhold til politiske prioriteringer og grunnleggende samfunnsmessige verdier.” (FAD, 2008, s. 5)

3.3 Implementering

Ledelsesplattformen legger vekt på fellestrekkene ved statlig ledelse. Samtidig påpekes det at lederrollene utformes lokalt. Implikasjonen av dette, er at ledelsesplattformen skal implementeres i den enkelte statlige virksomhet. Hvordan dette skal gjøres, er opp til virksomhetene selv. De har friheten til selv å gå ut i markedet og innhente tjenester for å implementere ledelsesplattformen, for eksempel ved bruk av konsulenttjenester. I tillegg har ledelsesplattformen flere refleksjonsbokser knyttet til de ulike sidene ved statlig lederskap. Refleksjonsboksene er ment å brukes i samtalegrupper, for å øke bevisstheten rundt særpreg og kjennetegn ved statlig lederskap. FAD har også ønsket å styrke implementeringen gjennom at Direktoratet for IKT og forvaltning (DIFI) og deres avdeling for ledelse, omstilling og medarbeiderskap (LOM) tilbyr ledelsesprogrammer for ledere på ulike nivåer i staten. DIFI har i tillegg blant annet utarbeidet et hefte med dilemmaer knyttet til det å være en statlig leder. Intensjonen er at dette dilemmaheftet kan være et utgangspunkt for dialog, refleksjon og bevisstgjøring rundt statlige lederes roller og utfordringer.

3.4 Dekopling - formelle strukturer og faktisk atferd

Implementeringen av ”organisatoriske oppskrifter”, som ledelsesplattformen er et eksempel på, er en utfordrende prosess. Litteratur innen organisasjonsteori problematiserer slike prosesser og hvordan forandringer i den formelle strukturen i virkeligheten påvirker den faktiske atferden i organisasjonen, og hvor det ofte kan oppstå et gap. Meyer og Rowan (1977) hevder at organisasjoner ofte utvikler bestemte formelle strukturer, ikke fordi de er effektive instrumenter for måloppnåelse, men fordi disse samsvarer med visse dominerende myter i samfunnet. Forskjellige normer i samfunnet får oss til å velge organisasjonselementer som samsvarer med de forventningene som skapes, og de formelle strukturene skal derfor gjenspeile disse forventningene. Organisasjoner som er konforme med slike myter får rykte på seg for å være effektive og dyktige uavhengig av faglige prestasjoner. Faktiske organisasjonsprestasjoner er nemlig svært vanskelig å måle.

I stedet baserer vi vår vurdering av organisasjoner på om de er konforme med myter vi har tillit til. Tro og tillit avgjør på denne måten om organisasjoner får legitimitet og ressurser. De reelle aktivitetene i organisasjonen er derimot styrt av uformelle strukturer som er frikoplede fra de formelle strukturene. Det skapes derfor et gap mellom den formelle strukturen og den faktiske atferden i organisasjonen. Dette fenomenet kaller Meyer og Rowan (1977) *dekopling*. Om staten utvikler et rammeverk for ledere (ledelsesplattformen) for å vinne legitimitet i samfunnet vil ikke diskuteres her, og er heller ikke interessant for denne rapporten, men poenget er å belyse at det er utfordringer med å omsette formelle endringer i organisasjonen til faktisk atferd.

At det finnes uformelle strukturer og kulturer for ledelse i statlige virksomheter er det god grunn til å tro. Å forankre ledelsesplattformen i den lokale statlige virksomhet betyr derfor at plattformen i større eller mindre grad må tilpasses den enkelte virksomhet. Staten er sammensatt og kompleks, og statlige virksomheter tar del i forskjellige organisasjonsverdener, noe som er naturlig ettersom de mange virksomhetene opererer i forskjellige sektorer og kommuniserer med forskjellige deler av samfunnet. Ledelsesplattformen slik den er, i sin generelle og abstrakte form, må derfor operasjonaliseres på grunnlag av den organisatoriske ”virkeligheten” virksomhetene er en del av. Ledere i statlige virksomheter møter forskjellige utfordringer, som må håndteres på ulike måter og

med ulike beslutninger. En ledelsesplattform tilpasset den konkrete hverdagen virksomheten opplever vil gi ledere konkrete føringer på hvordan de bør handle og ta beslutninger.

Ledelsesplattformen inneholder verdier og prinsipper for lederskap i staten. Aadland (2004) beskriver hvordan man i organisasjoner med verdier som basis for ledelse kan gå frem i en implementeringsprosess.

1. Utvikling av felles verdigrunnlag.
2. Formulering av verdiutsagn som konkretiserer sammenhengen mellom verdier og den praktiske handlingshverdagen,
3. Verdimåling. Dette skjer ved å spørre alle involverte i organisasjonens virksomhet – ledere, ansatte, kunder, samarbeidspartnere osv. – om de mener organisasjonen lever opp til sine verdier i praksis.
4. Verdibudsjett, eller handlingsplan om stryket innsats på områder der verdiene står svakt.
5. Dialogsirkler som drøfter motsetninger mellom ulike interesser, lanserer kritikk og drømmer. Dette siste punktet fungerer ikke ulikt en søkekonferanse, der ulike interesser går sammen om å formulere nå-tilstand, bør-tilstand, og hvordan man kommer seg fra er til bør (Aadland, 2004, s. 148).

Denne prosessbeskrivelsen har mange likhetstrekk med den situasjonen vi har som utgangspunkt for denne rapporten. Staten har utviklet et felles verdigrunnlag for ledelse og som dekkes av det første punktet. Hartmark har på sin side utviklet et verktøy (360-graders ledertilbakemelding) hvor de har brukt ledelsesplattformens verdigrunnlag som utgangspunkt. Dette er et verktøy som skal ta del i implementeringen av ledelsesplattformen i statlige virksomheter. Hartmarks verktøy gjør en type *verdimåling*, som formulert i punkt 3, med ledere og ansatte. Grunnlaget for en implementeringsprosess legges i punkt 2. Måten man konkretiserer sammenhengen mellom verdier og den praktiske handlingshverdagen på vil få implikasjoner for verdimålingen og den prosessen som kommer i etterkant av en slik måling. Derfor er det interessant å undersøke i hvilken grad Hartmark har klart å konkretisere denne sammenhengen i sin 360-graders ledertilbakemelding. Et av målene med implementeringen av verdier i en organisasjon bør være å minske gapet mellom de formelle strukturene og den faktiske atferden (Aadland, 2004).

4.0 360-GRADERS EVALUERING

Vårt mandat er å undersøke hvordan Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding best kan utvikles slik at det er tilpasset ledere i staten. Vi vil først redegjøre for 360-graders evaluering og Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding. Med økte krav om effektivitet i arbeidslivet, øker også behovet for å vurdere lederes prestasjoner (London og Beatty, 1995). Vurderinger av prestasjoner dreier seg ikke om individet isolert sett, men om individet i sammenheng med virksomhetens overordnede mål. Evalueringer er i denne sammenhengen nødvendige verktøy for å overleve i et konkurransepreget marked.

I arbeids- og organisasjonspsykologien er 360-graders evaluering, også kalt multi-rater feedback eller 360-graders tilbakemelding, tilbakemeldinger fra en leders underordnede, likestilte medarbeidere og overordnede. Den inkluderer også en selv-evaluering, og i noen tilfeller tilbakemeldinger fra eksterne kilder, som for eksempel kunder.

4.1 Hvorfor benytte 360-graders evaluering?

Carlson (1998) peker på tre viktige grunner til å benytte en 360-graders evaluering:

1. Mange synspunkter fra ulike kilder vil produsere et mer nøyaktig bilde av en persons styrker og svakheter, sammenlignet med en vurdering gjort av kun én person.
2. Det å sammenligne ens egen selvoppfatning med andres oppfatninger vil lede til økt selvbevissthet.
3. Personer som er effektive i deres arbeid, vil ha en selvpersepsjon som til en stor grad matcher andres oppfatninger av dem.

I følge Pfau og Kay (2002) er det overordnede premisset bak 360-graders evaluering at mennesker som jobber tett på en annen ansatt ser den personens atferd i flere kontekster og omstendigheter enn en leder vil gjøre. Jo mer innsikt man har i en ansatts prestasjoner, desto mer sannsynlig er det at han/hun vil forstå hva som må forbedres, og hvordan.

Målet med å gjennomføre en 360-graders evaluering, er å avdekke behovet for trening og utvikling. Resultater fra en slik evaluering er også i noen tilfeller blitt brukt for å fatte administrative beslutninger i organisasjoner, eksempelvis om lønn eller forfremmelse. Bruk av 360-graders evalueringer i administrative beslutninger, er imidlertid omstridt.

4.2 Kan 360-graders evaluering bidra til å øke prestasjonene?

Flere studier (Hazucha, Hezlett og Schneider, 1993; Walker og Smither, 1999; Maylett og Riboldi, 2007) indikerer at bruk av 360-graders evaluering kan være prestasjonsfremmende. Smither, London, Flautt, Vargas og Kucine (2002; i Smither, London, Falutt, Vargas og Kucine, 2003) sammenfattet 13 longitudinelle studier som undersøkte hvorvidt prestasjoner (målt gjennom tilbakemelding-skårer) forbedret seg som en følge av tilbakemeldingene fra 360-graders evalueringer. De fant, til tross for varierende effektstørrelser, at 11 av de 13 studiene kunne vise til forbedringer over tid for personer som hadde mottatt tilbakemeldinger gjennom 360-graders evalueringer. Av de tre studiene som inkluderte kontrollgrupper (Atwater, Waldman, Atwater og Cartier, 2000; Heslin og Latham, 2004; Hagerty, 1974), fant to at ledere som fikk tilbakemeldinger forbedret seg mer enn ledere som ikke mottok tilbakemelding. Smither og medarbeidere (2002) konkluderte med at ledere ofte (men ikke alltid) forbedret sine prestasjoner etter å ha mottatt 360-graders tilbakemeldinger. Forbedringene var størst blant ledere som ved første måling fikk de mest negative tilbakemeldingene, eller som hadde over-evaluert seg selv.

Selv om flere studier viser at 360-graders evaluering kan brukes i utvikling av ledere og ansatte, hevder Kluger og DeNisi (1996) på bakgrunn av en omfattende metastudie at tilbakemeldingsintervensjoner ikke nødvendigvis medfører en bedring i jobbprestasjoner. Den gjennomsnittlige prestasjonsforskjellen mellom grupper som mottok tilbakemeldinger og kontrollgruppe som ikke mottok tilbakemeldinger, var på .41. Dette indikerer at tilbakemeldinger har en betydning i forhold til å bedre prestasjoner. Det er likevel verdt å legge merke til at 1/3 av effektene var negative, hvilket tyder på at feedback forringet prestasjoner. Likeledes mener Seifert, Yukl og McDonald (2003) at det er få beviser for at 360-graders prosesser resulterer i endring.

Enkelte fremholder at 360-graderprosessen er altfor kompleks til å kunne si noe generelt om dens effektivitet (Bracken, Timmreck, Fleenor og Summers, 2001; Smither, London og Reilly, 2005). Smither og medarbeidere (2005) foreslår derfor at man bør fokusere på hvilke betingelser som utgjør et godt utgangspunkt for 360-graders evaluering, og hvem som vil ha mest nytte av slike tilbakemeldinger.

4.3 Forutsetninger for en god 360-graders evaluering

Det er mange fallgruver i gjennomføring av 360-graders evaluering. Det finnes imidlertid metoder for å gjennomføre den på en god og effektiv måte. Carson (2006) vektlegger følgende faktorer:

4.3.1 Utviklingsverktøy: Organisasjonene må avgjøre hvordan tilbakemeldingene vil bli forbundet med den helhetlige strategien for organisasjonen, i tillegg til prestasjonsledelse og karriereutvikling. Organisasjoner blir sterkt oppfordret til å bruke tilbakemeldingene kun som et utviklingsverktøy, og ikke som et prestasjonsvurderings-verktøy.

4.3.2 Tid og ressurser: Organisasjonene må være villige til å forplikte seg til en langvarig innsats, som inkluderer trenede coacher eller mentorer som kan hjelpe ledelsen å tolke resultater og utvikle meningsfulle handlingsplaner. Denne forpliktelsen krever menneskelige og finansielle ressurser, i tillegg til tid og energi.

4.3.3 Tilpassede instrumenter: Forskning tyder på at skreddersydde instrumenter kan gi mer meningsfulle tilbakemeldinger. Dette krever imidlertid ekstra ressurser. Det overordnede målet ved å skape et måleinstrument, er å ha påstander formulert slikt at de reflekterer språket i organisasjonen, og dermed eliminerer vage ord eller konsepter. Det er samtidig viktig at påstandene er behovsstyrt i forhold til den virkeligheten de skal operere i (London og Beatty, 1995).

4.3.4 Hvem skal evaluere? En bør ta i betraktning hvor lenge den som evaluerer og den som blir vurdert har kjent hverandre, og benytte hele 360-graders sirkelen ved å inkludere både overordnede, likestilte medarbeidere og underordnede. Alle involverte parter bør være trent i prosessen og de faktiske mekanismene ved å bruke måleinstrumentene. Dette inkluderer å gi definisjoner av nøkkelord og klargjøring av hvordan skalaene brukes.

4.3.5 Databehandling og anonymitet: Bestem fra starten av hvilke data som skal bli delt, og med hvem det skal deles med. Deltakere bør vite hvordan deres svar vil bli innsamlet og analysert. En åpen prosess oppmuntrer deltakerne til å snakke fritt og åpent. Det er viktig at anonymitet sikres for de som skal vurdere. I en studie utført av London, Wohlers, Gollagher

(1990) rapporterte 24 prosent av de som skulle vurdere, at de ville rapportert annerledes hvis de ikke hadde vært anonyme.

4.3.6 Hva bør de som evaluerer vite før de gir tilbakemeldinger? Craig og medarbeidere (1995) hevder at det er viktig at de som skal gi tilbakemeldinger blir gjort kjent med vanlige kognitive skjevheter (bias) når man skal bedømmer andre. Et eksempel på en slik skjevhet er haloeffekter. Denne effekten innebærer at man feilbedømmer en egenskap fordi man lar seg påvirke av andres positive eller negative sider, for eksempel kan en leder som virker positiv, hyggelig og ambisiøs få bedre vurderinger enn vedkommende egentlig fortjener (Egidius, 2000). Kunnskap om slike skjevheter kan minimere muligheten for at de oppstår.

4.3.7 Rapportformat: En detaljert rapport kan gi spesifikk informasjon om atferdsendring. Ulempene når detaljnivået økes, er at også behovet for tolkning øker. Dette kan igjen øke muligheten for at lederes egne kognitive skjevheter vil påvirke tolkningen (Kahneman, Slovic og Tversky, 1982; Fishoffs 1988). Fishoffs (1988) anbefaler et rapportformat som er mer summerende i sin form fordi den er lettere å akseptere for de som vurderes. Han hevder at et slikt format vil redusere lederes behov for å forsvare seg selv og for feilbedømmelser.

4.3.8 Prosessen videre: Sikre at resultatene fra evalueringen blir delt og analysert på en trygg og støttende måte. Målene bør være både målbare og oppnåelige, og det bør gjennomføres møter i etterkant for å diskutere framgang.

4.4 Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding

Hartmark har utviklet en 360-graders ledertilbakemelding basert på ledelsesplattformen. Verktøyet er derfor tilpasset ledere i staten. I tillegg kan verktøyet spesialtilpasses hver enkelt virksomhet. Formålet er å implementere ledelsesplattformen i staten ved å identifisere lederferdigheter som lederen kan videreutvikle og avdekke gap mellom forventet og faktisk atferd.

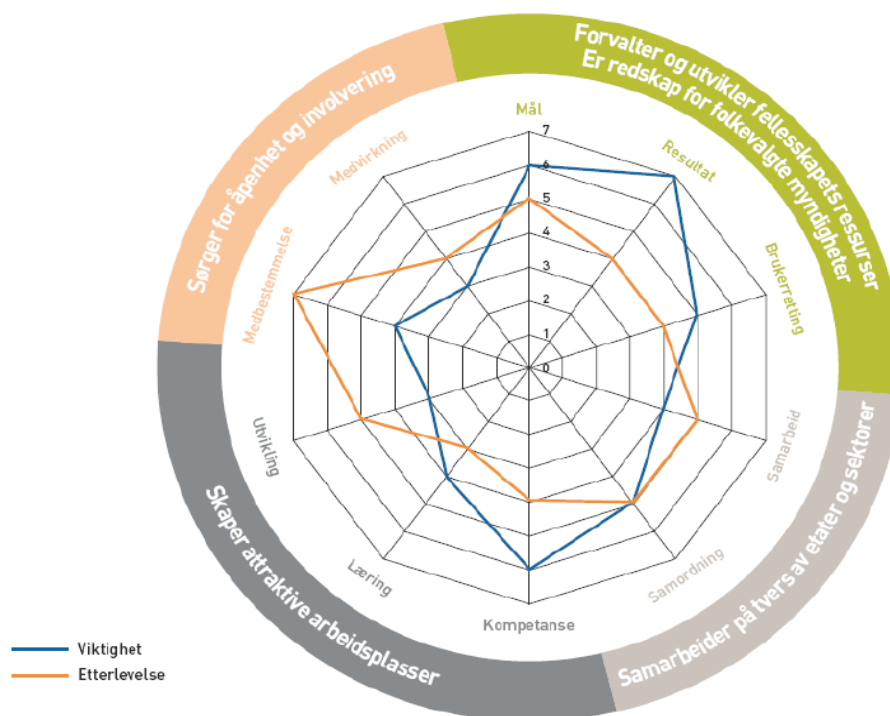
4.4.1 Tilpasning til ledelsesplattformen

Hartmark har tatt utgangspunkt i fem hovedroller (se ytterste sirkel i figur 2), der to av hovedrollene er slått sammen. I følge ledelsesplattformen (FAD, 2008) er dette roller som er viktig for ledere i staten. De er relativt generelle og er derfor konkretisert gjennom ti fokusområder (se nest ytterste sirkel i figur 2). Fokusområdene er kategorisert under hovedrollene. For eksempel er medbestemmelse og medvirkning fokusområder under hovedrollen ”Sørger for åpenhet og involvering”. Under hvert av disse fokusområdene har Hartmark formulert tre påstander som er ment å være dekkende for begrepet.

Verktøyet måler viktighet og etterlevelse på områder som er beskrevet i ledelsesplattformen. Respondentene må rangere hvor viktig de mener hver påstand er og hvorvidt lederen etterlever dette. I dette gapet som eventuelt oppstår mellom viktighet og etterlevelse, peker Hartmark på at utviklingspotensialet for lederen ligger.

4.4.2 Tilpasning til virksomheter

I tillegg til å tilpasse 360-graders ledertilbakemelding til ledere i staten, tilbyr Hartmark også tilpasning av verktøyet til hver enkelt virksomhet. Hartmark antar at krav og forventninger til ledere vil variere i forhold til type virksomhet, oppgaver og utfordringer. Tilpasning gjøres i samarbeid med kundene, der de definerer sine behov og konkretiserer det de mener er spesielt for sin virksomhet. Ut fra dette kan Hartmark legge til, endre eller fjerne påstander.



Figur 2: Hartmarks rammeverk for spesialtilpasset 360-graders ledertilbakemelding

5.0 METODEDETILNÆRMING

Vi har benyttet både semistrukturerte intervjuer og spørreskjemaer for å besvare problemstillingen. Vi vil i de neste tre underkapitlene begrunne valg av metode og redegjøre for fremgangsmåten i våre undersøkelser.

5.1 Gjennomføring og begrunnelse av metodevalg

Vi har gjennomført 15 semistrukturerte intervjuer av ledere i fire forskjellige statlige virksomheter. I tillegg har vi distribuert 317 spørreskjemaer blant ledere i seks statlige virksomheter. Totalt har ni forskjellige statlige virksomheter deltatt i våre undersøkelser. I en organisasjon gjennomførte vi både intervjuer og sendte ut spørreskjemaer. Grunnet begrenset tid hos informanter og respondenter hadde de andre ikke mulighet til å delta både på intervju og spørreskjema.

Vi har tatt utgangspunkt i Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding. Vi ønsket å undersøke hvor viktig respondentene mente Hartmarks påstander er, og benyttet derfor spørreskjema for å få et innblikk i hvilke lederoppgaver statlige ledere på ulike nivåer og i ulike virksomheter mener er sentrale. Ved å ta i bruk intervjuer, fikk vi i tillegg et dypere innblikk i hvilke utfordringer statlige ledere har, og hva de vektlegger som viktige ledelsesoppgaver.

5.2 Intervjuer

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer med femten ledere fra fire forskjellige statlige virksomheter. Syv av informantene jobber i en statlig etat. Åtte av informantene jobber i et departement. Vi vil videre i dette kapittelet redegjøre for fremgangsmåten i intervjuene.

5.2.1 Semistrukturerte intervjuer: Semistrukturerte intervjuer karakteriseres av noen temaer for hva samtalen skal inneholde samt forslag til spørsmål. Fordelen ved denne formen for intervju spørsmål er at det gir oss mulighet til å følge opp uforutsett informasjon som

informanten trekker frem. Dette kan gi en fyldig beskrivelse av lederes utfordringer og dilemmaer, og bidrar slik til å innhente informasjon som er relevant for vår problemstilling. Intervjuspørsmålene omhandlet informantens ledelsesoppgaver, utfordringer og dilemmaer. Vi hadde fem hovedtemaer med oppfølgingsspørsmål (se vedlegg 2). Vi la få føringer på informanten underveis i intervjuet, fordi vi ikke ønsket å stille informanten ledende spørsmål. Vi benyttet intervjuteknikk basert på PEACE modellen (Clarke og Milne, 2001).

5.2.3 Kontekst: Intervjuene ble gjennomført ved informantens arbeidssted. Vi er kjent med at konteksten for et intervju kan påvirke informanten, og ulempen ved å gjennomføre intervjuer i informantens naturlige kontekst er at han/hun kan oppleve forstyrrelser fra omgivelsene. Fordi lederne vi har intervjuet har hatt begrenset med tid, mener vi det likevel har vært hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene i deres virksomhet. Vi mener dette ikke har påvirket informantene nevneverdig.

5.2.4 Informert samtykke og konfidensialitet: Informantene ble på forhånd informert om prosjektets formål. De fikk i tillegg utlevert samtykkeskjema (vedlegg 3), med informasjon om formålet med prosjektet, temaene for intervjuet, samt informasjon om lagring og oppbevaring av datamateriale. Dette ga informanten mulighet til å vurdere fordeler og ulemper ved å delta (Thagaard, 1998). Dette er i samsvar med Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora som sier at: ”forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem” (NESH, 2009, punkt 9). I samtykkeskjemaet ble det også gitt informasjon til deltakerne om anonymitet og konfidensialitet. Rapporten benytter sitater for å tydeliggjøre informantens meninger, og for å vise konteksten ord og uttrykk blir formidlet i. Dette anser vi som en styrke, men informantene forblir anonyme ved at navn og andre demografiske variabler ikke blir brukt.

5.2.5 Båndopptaker og transkripsjon: Intervjuene ble registrert med båndopptaker. Det kan være vanskelig å være en god lytter dersom man samtidig skal notere. Samtidig kan bruk av båndopptaker hemme informanten, og en kan slik miste viktig informasjon (Thagaard, 1998). Intervjuene ble overført til PC der vi transkriberte dem. De ble transkribert med høyt detaljnivå, men vi fjernet hvileord og gjentakelser. Transkripsjonene ble nummerert fra 1-15. Etter transkripsjonen ble lydfilene slettet.

5.2.6 Reliabilitet: Reliabilitet er knyttet til intervjuenes pålitelighet. En måling er reliabel dersom den gir det samme resultatet ved flere anledninger (Willig, 2008). Kravet til reliabilitet i kvalitativ forskning er omdiskutert, fordi forsøk på å gjenskape funn er vanskelig (Thagaard, 1998). Jacobsen (2003) hevder vi likevel bør prøve å tilstrebe reliabilitet. Man kan øke reliabiliteten ved å triangulere, det vil si å kombinere ulike metoder eller ulike intervjuere, samt bruke ulike personer som registrerer og analyserer data. Vi har forsøkt å øke reliabiliteten ved å registrere samtlige intervjuer med båndopptaker, for så transkribere med høyt detaljnivå. Deretter valgte vi tilfeldig ut 5 intervjuer, og undersøkte hvorvidt transkripsjonen av disse stemte overens med lydopptaket. Vi lyttet på de fem første minuttene, fem minutter i midten, og de siste fem minuttene og sammenlignet dette med transkripsjonen. Vi fant små avvik i transkripsjonen.

5.2.7 Generaliserbarhet: Vi har foretatt et strategisk utvalg. Det betyr at vi har valgt ut informanter ut fra hva som er hensiktsmessig for problemstillingen. Valg av informanter har skjedd i samarbeid med en eller to kontaktpersoner i hver virksomhet. Vi har intervjuet ledere med erfaring og som er reflekterte rundt egne ledelsesoppgaver. Formålet med intervjuene er å gå i dybden på hvilke dilemmaer og utfordringer ledere opplever i sin hverdag. En rimelig antakelse er at disse dilemmaene kan være svært forskjellig fra en statlig virksomhet til en annen med tanke på lederes fokusområder. Det vil derfor være vanskelig å generalisere funnene fra intervjuene til å gjelde samtlige norske statlige virksomheter.

5.2.8 Nivåforskjeller: Ledere opererer på ulike nivåer i virksomheter. I vår analyse har vi operert med tre ledelsesnivåer; toppleder, mellomleder og førstelinjeleder. En måte å differensiere ledernivåer på vil være å se hvor mye av deres arbeid som befinner seg på et operativt nivå og hvor mye av arbeidet som kan karakteriseres som strategisk. Jo høyere ledelsesnivå man befinner seg på, desto mer av arbeidet vil være strategisk (Jacobs og Jaques, 1987). Vi har kategorisert våre informanter ut fra stillingsbeskrivelse, plassering i organisasjonen og hvorvidt lederen jobber strategisk eller operativt. Dette resulterte i følgende inndeling av informanter: fem toppledere, ni mellomledere og en førstelinjeleder. Ettersom vi kun har intervjuet en førstelinjeleder vil sammenligning av intervjuene først og fremst gjøres mellom toppledere og mellomledere.

5.3 Koding av intervjuene

I dette kapitlet gjør vi rede for vår fremgangsmåte i kodingen av intervjuene. Vår problemstilling er å undersøke om det er samsvar mellom hovedrollene og fokusområdene, som definert i ledelsesplattformen, og brukt i Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding, og informantenes opplevde utfordringer. For å besvare denne problemstillingen best mulig benyttet vi en datastyrt tilnærming i koding av intervjuene. Datastyrt koding innebærer at vi utvikler kategorier når vi leser intervjuene (Kvale og Brinkman, 2009), der kategoriene er fundert i datamaterialet. Med andre ord fremkommer resultatene våre fra datamaterialet og ikke fra en teoristyrt tilnærming. Dette har gitt oss mulighet til å sammenligne intervjuene med hovedrollene og fokusområdene fra ledelsesplattformen.

5.3.1 Fremgangsmåte: Det første trinnet i en datastyrt koding er å fremheve tekstens meningsinnhold. Samtidig som vi sammenfattet meningsinnholdet delte vi teksten inn i kategorier, med begreper som indikerte innholdet i kategoriene. Dette innebærer at informasjon om det samme temaet samles i en kategori. Kategoriene er nært knyttet til innholdet i dataene og bidrar til å fremheve tekstens meningsinnhold (Thagaard, 1998). Ut fra vår koding identifiserte vi 30 kategorier. I følge Thagaard (1998) er det viktig med en fleksibel holdning til kodingen, slik at endringer kan foretas underveis. Vi fant flere likhetstrekk mellom disse kategoriene og reduserte derfor antall kategorier til 12. Deretter sammenlignet vi kategoriene for å se hvilke kategorier som passet sammen. Hovedkategoriene ble klassifisert på grunnlag av mønstre og sammenhenger i datamaterialet og ikke ut fra en teoristyrt tilnærming. Ut fra dette identifiserte vi fem hovedkategorier med totalt 12 underkategorier.

5.3.2 Reliabilitet og tolkning: Måten datamaterialet deles inn i kategorier på vil reflektere vår forståelse av dataene, og vil innebære tolkning av intervjuene. For å redusere grad av tolkning og øke reliabiliteten kodet vi intervjuene samlet. Dette ga oss en felles forståelse av datamaterialet og styrket analysen av kategoriene.

5.4 Spørreundersøkelse

I tillegg til intervjuer har vi sendt ut spørreskjemaer til ledere i statlige virksomheter vi har vært i kontakt med, henholdsvis seks forskjellige virksomheter. Spørreskjemaene ble

distribuert til 317 personer og ble sendt elektronisk til respondentene ved hjelp av Questback. Av de 317 distribuerte skjemaene fikk vi svar fra 186. Dette gir en svarprosent på 58,7 prosent. Dette er en akseptabel svarprosent i akademisk øyemed. Tatt i betraktning at samtlige respondenter er ledere med en hektisk hverdag er vi godt fornøyd med antall svar. Gjennom kontaktpersoner i hver enkelt virksomhet fikk vi kontaktinformasjon til aktuelle respondenter. Før vi distribuerte spørreskjemaene fikk alle tilsendt en e-post hvor vi forklarte formålet med undersøkelsen, og hvor vi lovet anonymitet. For å styrke svarprosenten ble det i god tid før undersøkelsens slutt sent ut en påminnelse med oppfordring til å svare.

Vi ønsket med spørreskjemaet å undersøke hva statlige ledere mener er viktig når det gjelder eget lederskap. Spørreskjemaet inneholdt 38 påstander og respondentene ble stilt overfor påstander hvor de skulle ta stilling til hvor viktige disse påstandene er for dem som leder. Vi benyttet en Likertskala fra 1 til 7. 1 representerer *svært lite viktig for meg*, mens 7 representerer *svært viktig for meg*.

Vi var i tillegg interessert i å undersøke hvorvidt det er forskjeller i hva ledere på ulike ledelsesnivåer hevder er viktig. Vi ba derfor respondenten om å krysse av på hvilken type statlig virksomhet de tilhører. De fikk mulighet til å velge mellom departement, direktorat, tilsyn, etat eller annen statseid virksomhet. I tillegg ba vi respondentene om å kategorisere seg selv som toppleder, mellomleder eller førstelinjeleder. Her var det også et åpent felt hvor respondenten selv kunne skrive inn annet ledelsesnivå dersom de over ikke passet. Dette var viktig når vi skulle kode og analysere datamaterialet, da det ga oss mulighet til å sammenligne ledere på ulike nivåer i en virksomhet samt likheter og forskjeller på tvers av statlige virksomheter.

Vi har benyttet Hartmarks spørreskjema som de har utviklet for deres 360-graders ledertilbakemelding. I tillegg har vi lagt til syv påstander. Dette er påstander som Hartmark i utgangspunktet vurderte å inkludere i spørreskjemaet, men som ikke ble tatt med. Vi ville derfor legge til påstandene for å se hvordan ledere skåret på disse. På den måten kunne vi undersøke om det var tilfeldig at påstandene vi har lagt til ble utelatt og hvilken effekt dette ville ha på validiteten i spørreskjemaet. Antall påstander og måten påstandene er formulert på har betydning for validiteten, det vil si i hvilken grad de måler det de er ment å måle.

5.4.1 Validitet

Innen empirisk forskning handler validitet om gyldighet og i hvilken grad forskningsdesignet måler det som er ment å måle. I spørreskjemaet vi har brukt er det blitt gjort indekskonstruksjoner av ti latente variabler, som utgjør de ti fokusområdene. En latent variabel kan ikke observeres direkte, men er konstruert på teoretisk grunnlag ut fra to eller flere observerte variabler. *Samarbeid* er et eksempel på en latent variabel. I spørreskjemaet har vi tre påstander under denne variabelen som til sammen vil gi en indikasjon på hvor viktig respondentene mener samarbeid er i deres stilling. Når man konstruerer indekser på denne måten er begrepsvaliditet sentralt. Betydningen av begrepsvaliditet er knyttet til måling av variabler og handler om hvorvidt man har lyktes i å operasjonalisere det man egentlig ønsker å måle på en pålitelig måte (Skog, 2004, s. 89). I vårt tilfelle vil det derfor være interessant å undersøke om påstandene i spørreskjemaet er en god operasjonalisering av begrepene, som for eksempel *samarbeid*.

5.4.2 Cronbachs alpha

Cronbachs alpha er et mål på intern konsistens for en indeks. Utgangspunktet er et begrenset antall variabler eller indikatorer som er slått sammen til additiv indeks, fordi alle antas å måle ulike aspekter ved det generelle begrepet vi er interessert i få et samlet mål for (Skog, 2004, s. 97). Cronbachs alpha er et relevant validitetsmål dersom de aktuelle indikatorene bare er ett utvalg av mange mulige, relevante indikatorer på det samme generelle begrepet. I så fall tenker man seg at det eksisterer et univers av lignende indikatorer, og at de indikatorene en faktisk har benyttet er tilfeldig trukket fra dette universet. Jo høyere korrelasjonene er mellom variablene som inngår i indeksen, desto flere variabler som inngår jo høyere blir Cronbachs alpha. Det er vanlig å operere med en grense på 0,7. Hvis alpha-verdiene er høyere enn dette, antas indeksen å ha god reliabilitet. Dette kan brukes som en indikasjon på god begrepsvaliditet.

5.5 Tilnærming til analyse av spørreundersøkelsen

Vi har analysert våre kvantitative data gjennom statistikkprogrammet SPSS og gjennom inspeksjon av rådata fra spørreskjemaene. For å undersøke om ledere på ulike nivåer og i forskjellige virksomheter vektlegger påstandene ulikt har vi sett på frekvensen på hva de forskjellige lederne svarer på påstandene i spørreskjemaet. Våre data er ikke sterke nok til å

kunne generalisere forskjeller, men vi har nok bredde i dataene til å peke på tendenser som er interessante.

6.0 KVALITATIVE FUNN

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for resultatene fra våre intervjuer. Gjennom kodingen av intervjuene identifiserte vi følgende fem kategorier med tilhørende underkategorier.

6.1 Kategori 1: Hvordan gjøre mer med mindre?

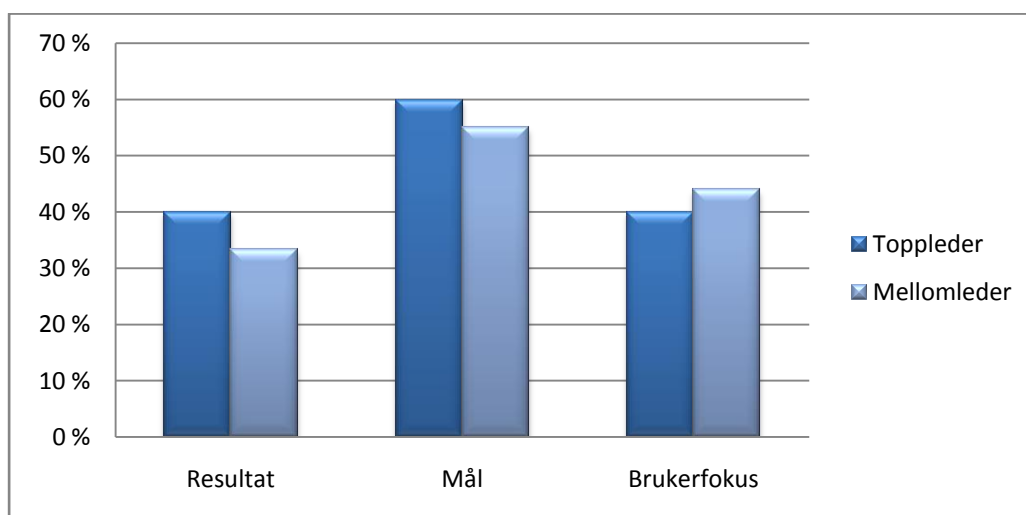
I denne kategorien har vi identifisert fem underkategorier: Mål, resultat, ressursfordeling, strategi og brukerfokus.

6.1.1 Mål, resultater, ressursfordeling og strategi: Informantene vektla ressursfordeling, mål og resultatstyring som sentrale ledelsesoppgaver (se figur 3). Dette innebærer å fordele og forvalte økonomiske ressurser, oppgaver og menneskelige ressurser i henhold til virksomhetens resultatkrav og virksomhetens målplaner. Flere av informantene opplever en budsjettstruktur i statlig sektor som begrenser handlingsrommet: ”Budsjettstrukturen i offentlig sektor er sånn at du får bare budsjett i ett år av gangen og du får ikke lov til å låne penger.” En viktig oppgave for lederne blir derfor å kommunisere behovet for ressurser og jobbe for å få størst mulig budsjett. Resultatkravene er tett koblet til mål, som også oppleves som en svært viktig oppgave. Informantene mener virksomhetens og avdelingens mål er viktig. Her er det utfordringer knyttet til hva man som leder må gjøre kortsiktig for å nå de langsiktige målene. Dette innebærer å prioritere oppgaver i henhold til delmål og langsiktige mål. Vi ser også at dette er tett koblet til det strategiske arbeidet lederne utfører. Topplederne jobber i stor grad med langsiktig planlegging og mål, mens mellomlederne opplever en hverdag som er preget av kortsiktighet og ad hoc-oppgaver. Det langsiktige fokuset må ofte tape for kortsiktige oppgaver eller problemstillinger som oppstår mer akutt: ”Ofte vil jeg si at jeg jobber mest med brannslukking. Det er et dilemma hele tiden, i forhold til å balansere det langsiktige med det kortsiktige, og jeg føler at jeg jobber mye på det kortsiktige, mer enn jeg skulle ønske.”

6.1.2 Brukerfokus: I tillegg til å ha ansvar for resultater og måloppnåelse for egen avdeling og virksomhet, vektlegger flere av informantene et ansvar for å levere tjenester til interne eller eksterne brukere. Interne brukere forstås her som brukere internt i organisasjonen, det kan være ansatte i virksomheten eller ansatte fra utenforliggende deler av virksomheten. Eksterne brukere er kunder utenfor organisasjonen, det kan være andre bedrifter eller samfunnets innbyggere. Nesten halvparten av informantene opplever et spenningsfelt mellom kvalitet til eksterne brukere og gitte resultatkrav: ”Budsjettkutt får konsekvenser og brukerne blir grinete.” Flere av mellomlederne opplever press fra overordnet leder om å redusere budsjetter og press fra brukere i forhold til forventninger som de har til kvalitet og leveranse. Utfordringen ligger i å bruke mindre penger og mindre menneskelige ressurser men likevel oppfylle krav til effektivitet og kvalitet:

De resultatkravene som ligger på oss gjennom budsjettene, er så tøft at hvis vi skal klare det så går det utover kvalitet. Dette er kostnad - kvalitet. På et tidspunkt får kostnadsreduksjoner konsekvenser for kvalitet. Men vi prøver å balansere disse tingene så det ikke får for store konsekvenser for kvaliteten.

For noen av informantene er det vanskelig å både oppfylle resultatkravene og få tilfredse brukere. En løsning blir for en av informantene å redusere brukernes forventninger til tjenestene som leveres.



Figur 3: Figuren viser hvor mange toppledere og mellomledere som vektlegger resultat, mål og brukerfokus i intervjuene.

6.2 Kategori 2: Balansere faglige og politiske hensyn

6.2.1 Faglig integritet og lojalitet: Lojalitet og faglig integritet vektlegges av flere av informantene:

Jeg må hele tiden balansere hensyn hele veien, politiske og faglige. Jeg kan ikke bare drive på med faget og insistere på det, hvis jeg ikke får noe politisk backing. Samtidig skal man ikke være politiker. Jeg må hele tiden ta hensyn til ulike spenningsforhold mellom ulike interesser hele veien. Jeg må også prøve å finne grep som gjør at jeg får til noe, rett og slett.

Dette er en krevende lederoppgave og utfordringen ligger i å gjøre ”det faglig ønskelige politisk mulig, og det å gjøre det politisk ønskelige faglig gjennomførbart”. Det faglige fokuset og den faglige integriteten må balanseres med lojalitet mot politisk ledelse. Et eksempel som en av informantene trekker frem er utfordringene ved utskiftning av regjering, da dette vil påvirke ledernes hverdag, og det er da viktig å kunne ”lese det der og forstå det, og spille opp til det og samtidig bevare sin faglige integritet.”.

6.2.2 Lojalitet til hvem? Mer enn halvparten av informantene nevner lojalitet som et viktig spenningsfelt som må balanseres, både spenningsfeltet mellom faglig integritet og lojalitet til politisk ledelse, men også lojalitet innad i virksomheten. I følge våre informanter bør man som leder være lojal oppover i virksomheten og ikke nedover. Med andre ord ligger lojaliteten hos overordnet leder og ikke underordnede medarbeidere. En av informantene forteller blant annet følgende om sin lojalitet til sin overordnede: ”Beslutter hun annerledes basert på den inputen, så har jeg å være dønn lojal overfor henne. Hun skal aldri tvile på meg, og jeg går aldri bak ryggen på min sjef”.

6.3 Kategori 3: Hvordan kommunisere og samarbeide i statlig sektor?

For flere av lederne handler hverdagen i stor grad om kommunikasjon, dialog og samarbeidsprosesser med egen enhet og de aktørene de arbeider med utenfor egen enhet. Vi identifiserte tre kategorier som informantene vektla som viktige fokusområder: samarbeid internt, samarbeid eksternt og kommunikasjon. Figur 4 viser en oversikt over hvor mange av topplederne og mellomlederne som vektlegger disse underkategoriene.

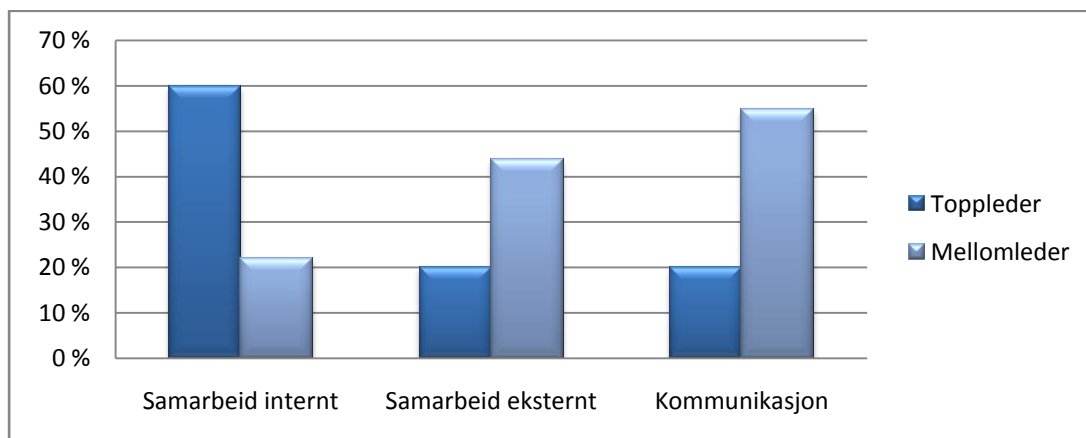
6.3.1 Samarbeid og kommunikasjon internt: For å fremme samarbeidet internt i virksomhetene, vektlegger flere av informantene at kommunikasjon er viktig:

Jeg bruker mye tid på det relasjonelle både internt og eksternt. Jeg går rundt og prøver å smøre maskineriet, og bruker relativt mye tid på å snakke med enkeltmedarbeidere, få tak i stemning, se hva er det vi må gjøre her, bruke mine mellomledere også i en sånn sammenheng. Så jeg bruker relativt mye tid på det relasjonelle, ikke minst i forhold til de utfordringer vi har ved å formidle hva det er politikerne er opptatt av, og hva vi må være opptatt av i lys av dette.

Kommunikasjon er et viktig virkemiddel for å skape godt samarbeid med interne og eksterne aktører. Da er det viktig å kommunisere klart og tydelig. I tillegg er det viktig for flere av informantene å kunne lytte til andre og sette pris på andre typer innspill. Samarbeid er nødvendig for å nå virksomhetens kortsiktige og langsiktige mål:

Du sitter ikke alene. Det er andre som er avhengige av deg. Derfor må man tenke hvordan man samarbeider med andre, hvordan kan du spille andre gode, og hvordan kan man som gruppe fremstå sånn at andre mennesker får fylt sine behov.

6.3.2 Samarbeid og kommunikasjon eksternt: I tillegg til å fremme samarbeid og kommunikasjon internt i virksomheten, vektlegger noen av informantene behovet for å fremme samarbeid med eksterne aktører. Dette for å fremme effektiv oppgaveløsning og unngå dobbeltarbeid. Dette blir spesielt viktig for statlige virksomheter der det finnes virksomheter med tilsvarende arbeidsoppgaver.



Figur 4: Figuren viser hvor mange toppledere og mellomledere som vektlegger samarbeid og kommunikasjon.

6.4 Kategori 4: Utvikling av mennesker og organisasjonen

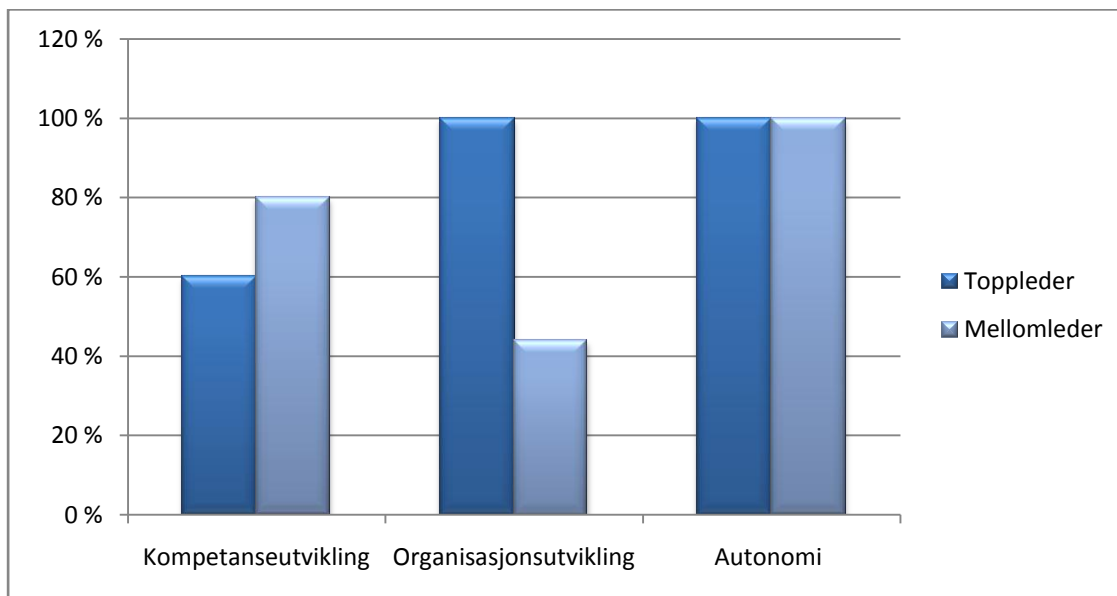
Vi identifiserte følgende tre underkategorier: kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling og autonomi. Figur 5 viser en oversikt over hvor mange av topplederne og mellomlederne som vektlegger disse underkategoriene.

6.4.1 Utvikling av medarbeidere: ”Alle medarbeidere har et utviklingspotensiale, og hvis man som leder ikke har fokus på det så er det ikke lederskap, da har man kun en forvaltningsoppgave. Lederskap er å ta i bruk mulighetene og legge til rette for at det kan skje en utvikling”. Flere av informantene tydeliggjør at faglig og personlig utvikling for en selv og for medarbeiderne er viktig. Dette innebærer å bruke og å utvikle talentene i virksomheten, gjennom kurs, involvering, samt trykke de ansatte på at de ”faktisk behersker noe nytt og at de kan noe annet enn det de har gjort”. Det er utfordringer knyttet til kompetanseutvikling: På den ene siden ønsker informantene å gi de ansatte spennende arbeidsoppgaver som gir rom for utvikling, samtidig som det stilles krav til å gjennomføre driftsoppgaver som ”noen ganger kan være litt kjedelige”. Det er derfor viktig å ha fokus på utvikling av de ansatte, men også på de oppgavene som må gjennomføres for å nå de resultatkravene virksomhetene har satt.

6.4.2 Autonomi: Samtlige informanter vektlegger autonomi og tillit til ansatte som en viktig ledelsesoppgave. Lederen utvider ansattes handlingsrom ved å delegere ansvar og oppgaver og legge til rette for at de kan ta egne beslutninger. Samtidig er det viktig å være tilgjengelig og tilstede for sine medarbeidere og fungere som en ”sparringspartner” når det er behov for dette. For noen informanter ligger det utfordringer i skjæringspunktet mellom å fordele og delegere ansvar og å legge til rette for økt handlingsrom, samtidig som virksomheten har kontrollsystemer som gir lederen ansvar for å kontrollere:

De blir gitt tillit til å jobbe selvstendig, samtidig er det så mange kontrollsystemer at det blir litt i motstrid. Det blir hele tiden en vurdering: Hvor går grensa mellom å ha systemer for å kontrollere og å vise veldig stor grad av tillit? Det blir litt vanskelig.

6.4.3 Organisasjonsutvikling: Informantene vektlegger at innovasjon og kreativitet er viktig, både i utvikling av ansatte, men også avdelingen eller organisasjonen. Dette er spesielt viktig for topplederne, og det stilles krav til å tenke nytt og kreativt. Utfordringen er å skape engasjement for utvikling, da flere av lederne oppfatter mennesker som trygghetssøkende. Dette kan i følge informantene true organisasjonsutviklingen.



Figur 5: Figuren viser hvor mange toppledere og mellomledere som vektlegger kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling og autonomi.

6.5 Kategori 5: Hvordan legge til rette for økt medvirkning for de ansatte?

6.5.1 Medvirkning og involvering: Flertallet av informantene vektlegger medvirkning og involvering, som innebærer å inkludere ansatte i faglige diskusjoner og i beslutningstaking. Ved å få tilbakemeldinger fra medarbeidere kan lederen fungere som en kommunikasjonskanal oppover i ledelsessystemet, og slik ytre arbeidstakernes behov og ønsker. Den viktigste fordelen ved å inkludere ansatte er eierskap til de beslutningene som tas og at det i etterkant er ”mye enklere å implementere. Mange av temaene har vært oppe, man gjør det grundigere og da er gjennomføringen enklere.”

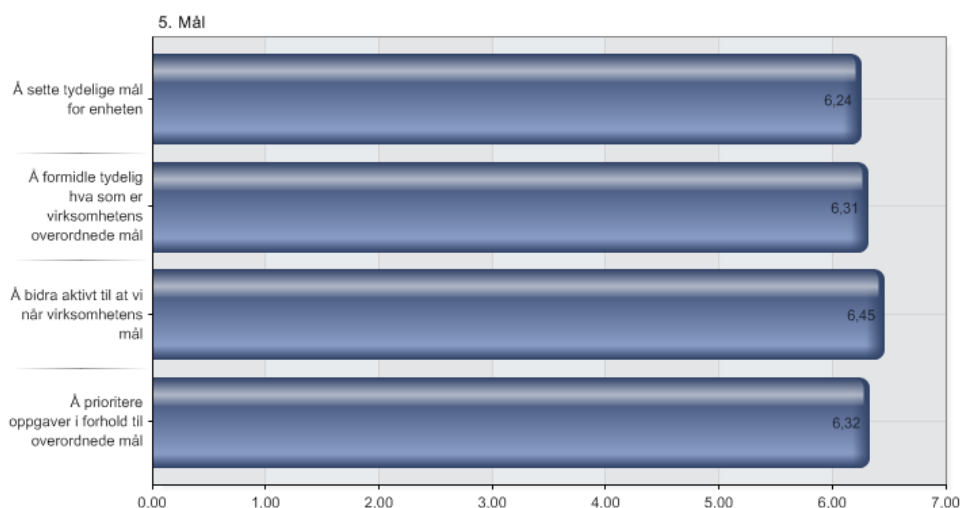
Selv om det er ønskelig å fremme ansattes medvirkning hevder enkelte av informantene at det ofte kan stå i kontrast til krav om effektivitet og raske beslutninger. ”Jeg har tro på at medvirkning er positivt, og at man får bedre løsninger med det. Men det tar jo tid”. Våre informanter opplever press fra lederen over og/eller politikere om å levere resultater raskt, samtidig som norsk regelverk, blant annet arbeidsmiljøloven (2007), stiller krav til medvirkning. For disse oppleves dette som en utfordring: ”Det er et stort dilemma hele tiden. Du må avgjøre om du skal kjøre en effektiv prosess, eller om du skal kjøre en bred medvirkningsprosess”.

7.0 KVANTITATIVE FUNN

Det vi umiddelbart ser av svarene fra spørreundersøkelsen er at respondentene i gjennomsnitt har svart høyt på viktighetsgraden for alle påstandene. Under alle fokusområdene, bortsett fra *brukerretting*, ligger svarverdiene for påstandene i gjennomsnitt på i overkant av 6, det vil si *veldig viktig* på skalaen. Under brukerretting ligger snittverdiene i overkant av 5, med unntak av en påstand som har snittverdien 4,94, den eneste påstanden i spørreundersøkelsen som har fått under 5. Under følger en oversikt over de ti fokusområdene som er brukt i spørreskjemaet og hva respondentene har svart på påstandene under fokusområdene. I tillegg beskriver vi forskjeller i svarfordelingen når det gjelder ledernivåer og virksomheter.

7.1 Mål

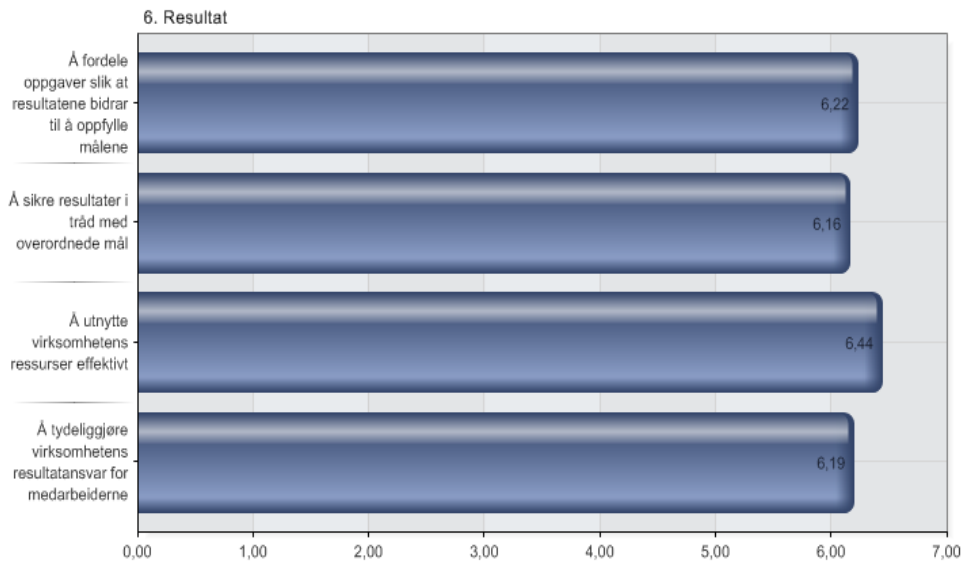
Når vi legger sammen verdiene for de fire påstandene under fokusområdet *mål* får vi gjennomsnittsnittverdien 6,33 på viktighetsskalaen. Under dette fokusområdet finner vi også skjeve svarfordelinger, når det gjelder hvilke ledere som har svart hva. Dataene viser at jo høyere nivå man er leder på, desto mer vektlegger man viktigheten av fokus på mål. Eksempelvis under påstanden: ”Å bidra aktivt til at vi når virksomhetens mål”, svarer 80 prosent av toppledere *svært viktig*, mot 55 prosent for mellomledere og 48 prosent for førstelinjeledere. Tendensen er lik under de andre tre påstandene. Ledere ansatt i direktorater skårer også høyere på dette fokusområdet.



Figur 6: Oversikt over påstander under fokusområdet *mål*

7.2 Resultat

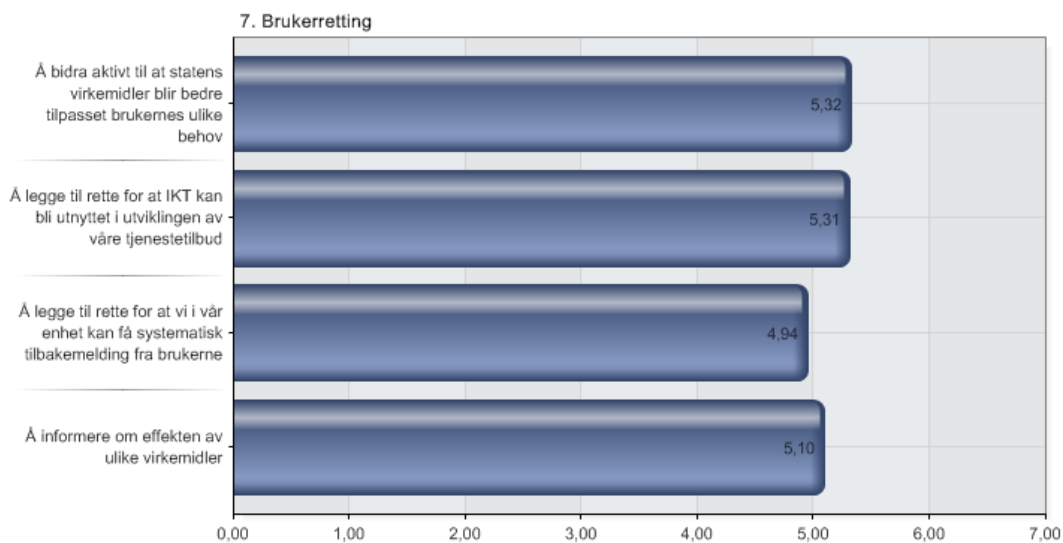
For fokusområdet *resultat* blir samlet snittverdi 6,25. Svarfordelingen er skjev, hvor toppledere også her svarer høyere på viktighetskalaen enn de andre to ledernivåene. Trenden er at for hvert trinn man tar på ledernivået svarer 10 prosent flere *svært viktig* på påstandene. Vi finner ingen tendenser når det gjelder forskjeller mellom virksomheter.



Figur 7: Oversikt over påstander under fokusområdet *resultat*

7.3 Brukerretting

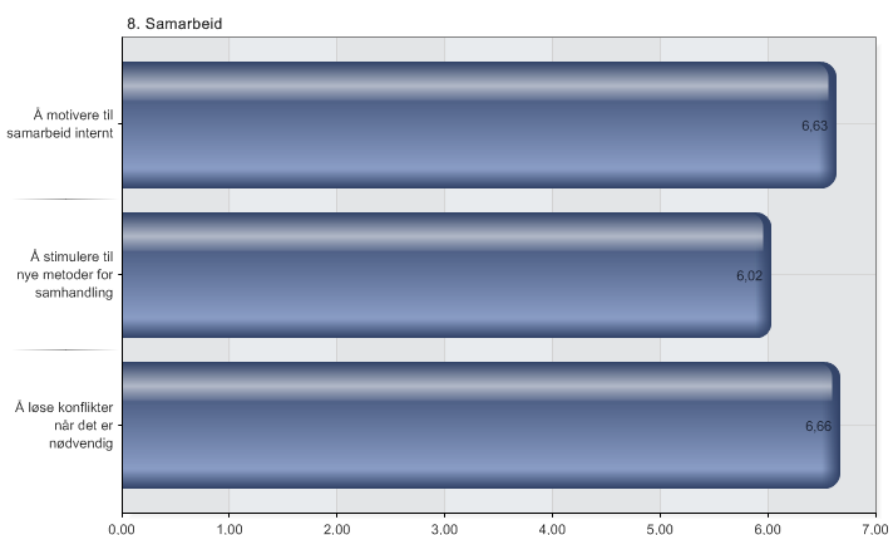
Dette er det fokusområdet som får lavest samlet snittverdi, med 5,1 i snitt. Her er det ingen markante forskjeller på ledernivåer, men ledere ansatt i direktorater skårer betydelig høyere på *brukerretting*.



Figur 8: Oversikt over påstander under fokusområdet *brukerretting*

7.4 Samarbeid

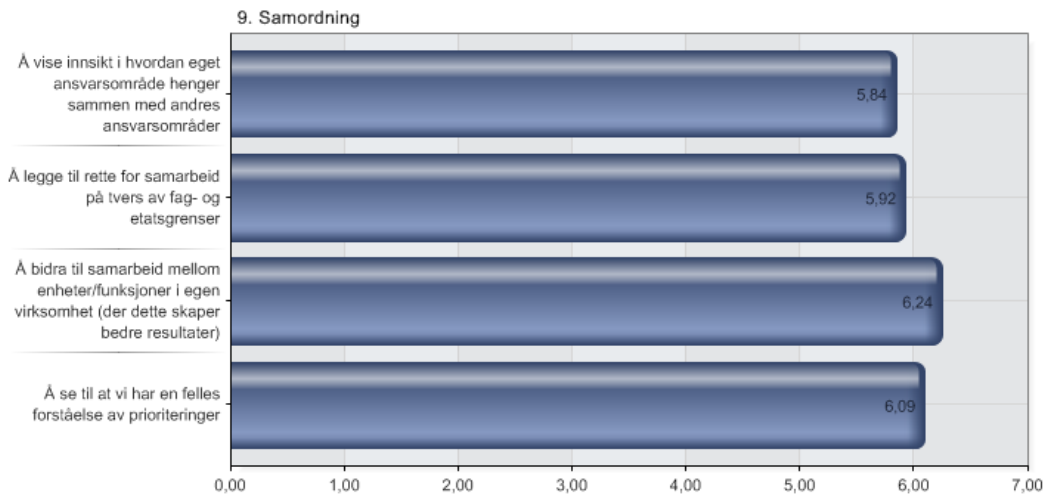
Samlet snittverdi for *samarbeid* er 6,4. Det er ingen tendensforskjeller for ledere fra ulike virksomheter. Under påstanden: ”Å motivere til samarbeid internt”, svarer 90 prosent av toppleder *svært viktig*, mens 65 prosent for både mellom- og førstelinjeledere svarer det samme. For de to andre påstandene under dette fokusområdet er tendensen motsatt, jo lavere ledernivå, jo høyere skåre på viktighet.



Figur 9: Oversikt over påstander under fokusområdet *samarbeid*

7.5 Samordning

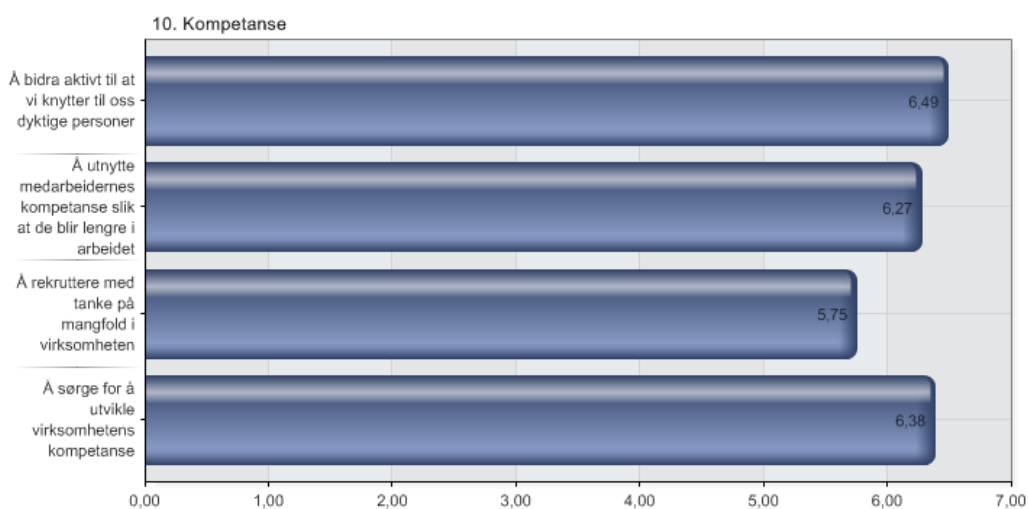
Under *samordning* er gjennomsnittsnittverdien 6. Her er det ingen betydelige forskjeller mellom virksomhetene, men toppleder svarer jevnt over at de fire påstandene under dette fokusområdet er viktigere.



Figur 10: Oversikt over påstander under fokusområdet *samordning*

7.6 Kompetanse

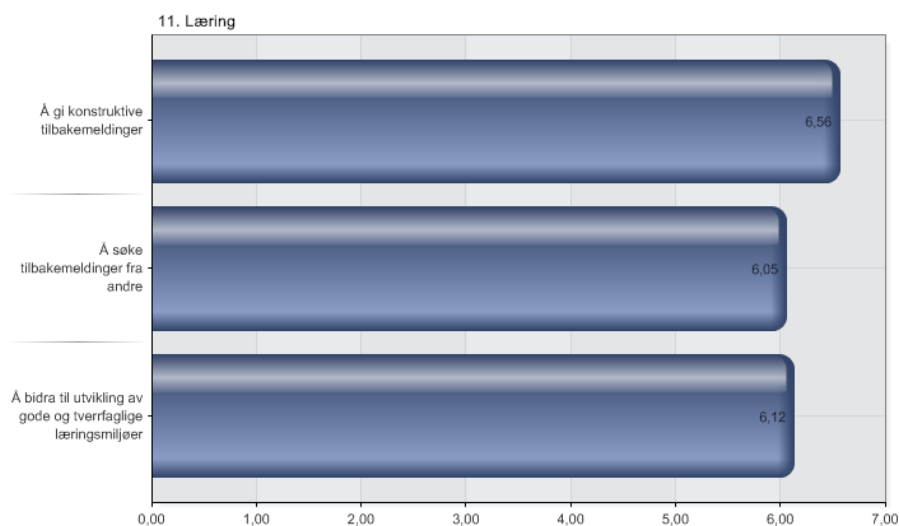
Lederne svarer i snitt 6,2 på viktighetsskalaen for dette fokusområdet, hvor vi finner mindre forskjeller i at toppleder skårer noe høyere og ledere ansatt i direktorater skårer også høyere på *kompetanse*.



Figur 11: Oversikt over påstander under fokusområdet *kompetanse*

7.7 Læring

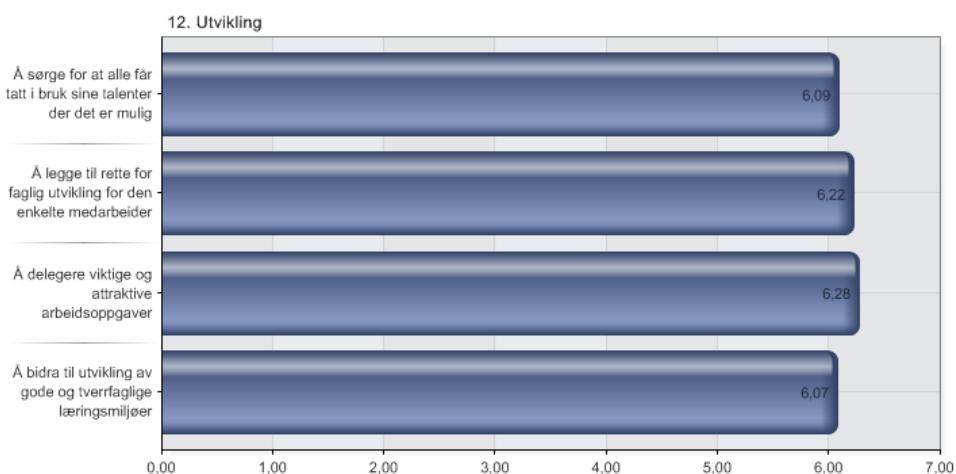
Fokusområdet *læring* får et gjennomsnitt på 6,2. Ledere på toppnivå skårer høyere på de tre påstandene under *læring* og en tendens er at ledere ansatt i etater skårer høyere enn virksomheter høyere opp i statsforvaltningen, og spesielt departement.



Figur 12: Oversikt over påstander under fokusområdet *læring*

7.8 Utvikling

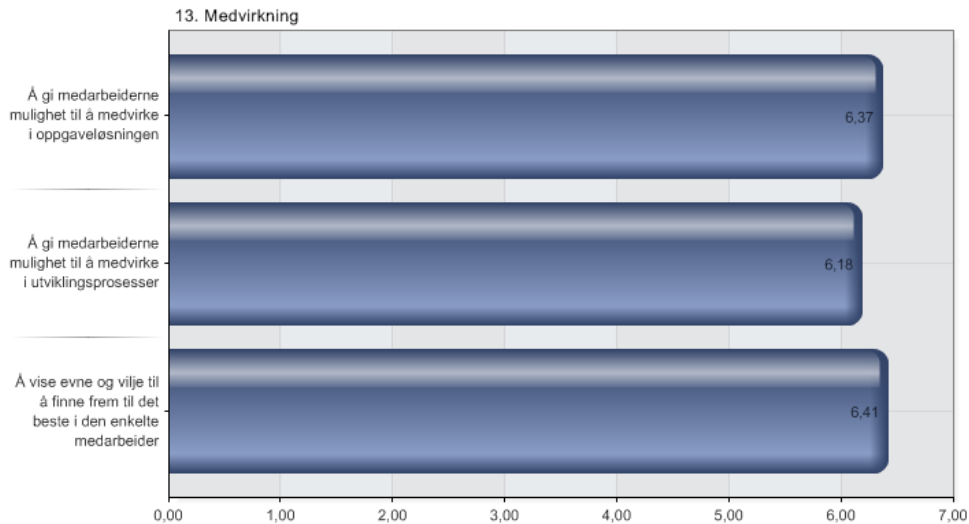
Svarfordelingen under dette fokusområdet gir en gjennomsnittsverdi på 6,1. Det er en klar trend, som på forrige fokusområdet, at jo lenger ut i forvaltningen du kommer, desto høyere skårer ledere på disse påstandene. I tillegg skårer toppledere igjen jevnt over høyere.



Figur 13: Oversikt over påstander under fokusområdet *utvikling*

7.9 Medvirkning

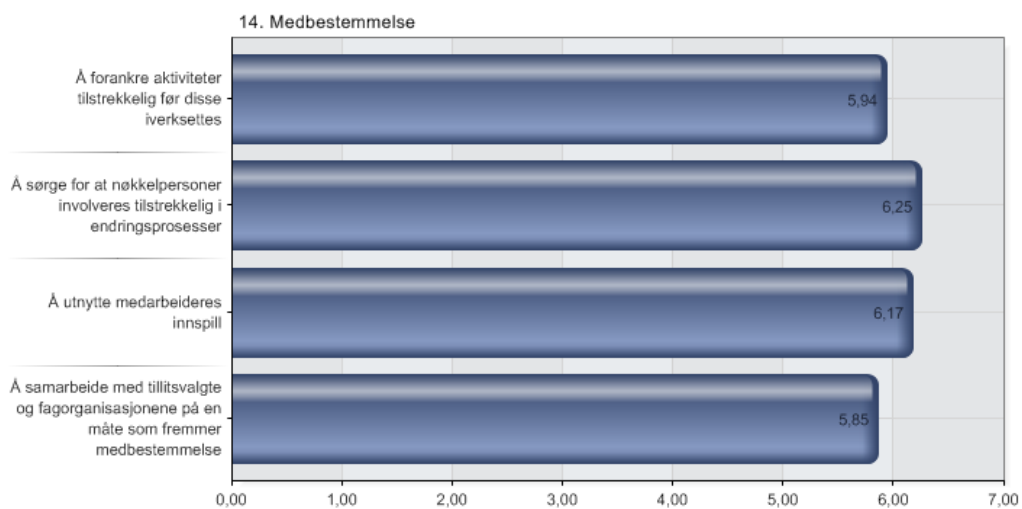
Svarfordelingen de tre påstandene gir en snittverdi på 6,32 for fokusområdet *medvirkning*. Her skårer mellomledere noe høyere og ledere ansatt i etaten skårer høyere enn de som er høyere opp i systemet.



Figur 14: Oversikt over påstander under fokusområdet *medvirkning*

7.10 Medbestemmelse

Det siste fokusområdet, *medbestemmelse*, får en snittverdi på 6,1. Her svarer ledere i departementer betydelig lavere enn ledere i direktorat, tilsyn og etat. Toppledere og mellomledere skårer for det meste høyt, mens førstelinjeledere skårer lavere på skalaen.



Figur 15: Oversikt over påstander under fokusområdet *medbestemmelse*

7.11 Tilbakemelding fra respondentene

Respondentene fikk også muligheten til å legge til noe de selv synes var viktig, men som ikke spørreundersøkelsen dekket, i et åpent felt i spørreskjemaet. Her fikk vi tilbakemelding fra nesten 10 prosent av respondentene som satte spørsmålstegn ved spørreundersøkelsen. Måten påstandene i spørreundersøkelsen var utformet på gjorde det svært vanskelig å svare noe annet enn høyt på viktighetskalaen.

8.0 ANALYSE AV KVALITATIVE FUNN

I dette kapittelet vil vi drøfte våre funn og knytte dem opp til ledelsesplattformen. Hartmark har brukt hovedrollene og fokusområdene fra ledelsesplattformen i sin spesialtilpassede versjon av 360-graders ledertilbakemelding. Vi kommer derfor til å sammenligne våre resultater opp mot ledelsesplattformen. Dette gir en indikasjon på hvorvidt vårt datamateriale sammenfaller med ledelsesplattformen, og dermed også Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding. Det kan gi oss nyttig kunnskap om hvorvidt Hartmark på et overordnet nivå fanger opp sentrale ledelsesutfordringer i sin tilbakemelding. Vi ønsker også å sammenligne våre underkategorier med fokusområdene til Hartmark. Med dette svarer vi på våre underordnede problemstillinger i prosjektbeskrivelsen:

1. Er det samsvar mellom hovedrollene, som definert i *Plattform for ledelse i staten*, hva ledere i staten opplever som sentralt i sin hverdag?
2. Er det samsvar mellom fokusområdene, som definert i *Plattform for ledelse i staten*, hva ledere i staten opplever som sentralt i sin hverdag?

I hovedsak ser vi at det er en overensstemmelse mellom våre kategorier, og hovedrollene og fokusområdene. I det følgende vil vi kommentere disse likhetene i tillegg til interessante avvik.

8.1 Hovedrolle 1 og hovedrolle 2: En leder i staten forvalter og utvikler fellesskapets ressurser og er redskap for folkevalgte myndigheter

I dette kapittelet drøfter vi de to første hovedrollene og fokusområdet: Mål, resultat og brukerretting fra ledelsesplattformen opp mot vårt datamateriale.

8.1.1 Hovedrolle 1: En leder i staten forvalter og utvikler fellesskapets ressurser

I dette ligger det at ledere i staten er forpliktet til å forvalte ressurser på vegne av innbyggerne og forpliktet til å oppnå resultater ut fra fellesskapets beste. Deler av vår første hovedkategori *Hvordan gjøre mer med mindre?* har flere likhetstrekk med hovedrolle 1 fra ledelsesplattformen. Dette gjelder særlig underkategoriene resultat, ressursfordeling og målstyring, da våre informanter er svært opptatt av å nå mål som samsvarer med virksomhetens resultatkrav og langsiktige mål.

8.1.2 Hovedrolle 2: En leder i staten er redskap for folkevalgte myndigheter

Ledere i staten skal være lojale mot politiske beslutninger, samtidig som de har lojalitet i forhold til innbyggerne. I tillegg skal lederne ivareta faglig integritet og bidra til opplyste og kunnskapsbaserte beslutninger (FAD, 2008). Denne hovedrollen har flere likhetstrekk med våre kategorier om faglig integritet og lojalitet og fokus på brukere.

Faglig integritet og lojalitet: I vårt datamateriale er dette en viktig kategori. Vi ser at det er særlig forholdet mellom faglig integritet og lojalitet til politiske beslutninger som oppleves som et spenningsfelt, dette gjelder spesielt for topplederne vi har intervjuet. Informantene må hele tiden foreta avveininger og standpunkt i forhold til hvem de skal være lojale mot: Skal man være lojal mot politiske beslutninger eller til faglige beslutninger, eller skal man være lojal oppover eller nedover i virksomheten? Her ser vi også forskjeller mellom virksomheter. Vi har gjennomført intervjuer i fire forskjellige statlige virksomheter. To av virksomhetene er nærmere politisk ledelse enn de to andre. Informantene fra disse to virksomhetene opplever dette spenningsfeltet som større enn de andre informantene. Resultatene fra våre intervjuer tyder derfor på at jo nærmere politisk ledelse virksomhetene befinner seg, desto større blir spenningsfeltet mellom faglig integritet og lojalitet til politisk ledelse. Dette gjenspeiler

sentrale punkter fra ledelsesplattformen: ”Ledere i staten skal lojalt gjennomføre politikken når beslutningene er fattet. Samtidig skal ledere sørge for at beslutninger er forankret i faglig og rettslig holdbare vurderinger” (FAD, 2008, s. 8). Kravet om lojalitet skal derimot ikke binde lederne på en ”måte som krenker faglig integritet eller hensynet til opplyste og kunnskapsbaserte beslutninger” (FAD, 2008, s. 8). I en undersøkelse Statskonsult gjennomførte i 1997 med 12 statsråder fant de at statsrådene selv ønsket statlige ledere som er lojale mot deres beslutninger, men at de samtidig skal trekke en grense ved det faglige. Forventninger om lojalitet kan stå i kontrast til faglig integritet, men i følge FAD (2001-2002) skal en statlig tjenestemann gi råd ut fra ”faglige vurderinger alene, uansett hvor lite politisk gangbare eller ønskelige disse vurderingene måtte være. Å unnlate å gjøre dette kan til og med hevdes å være illojalt.” (FAD, 2001-2002, punkt 2.4). En av informantene hevder at løsningen ligger i å gjøre ”det faglig ønskelige politisk mulig, og gjøre det politisk ønskelige faglig gjennomførbart”. Fokus på faglig integritet og lojalitet finner vi flere steder i ledelsesplattformen, og vi identifiserte dette som en av våre hovedkategorier. Derimot er ikke faglig integritet og lojalitet inkludert i Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding, og gjenspeiles verken i Hartmarks fokusområder eller påstandene.

Brukerfokus: Ledelsesplattformen vektlegger også lojalitet til innbyggerne og omtaler dette som brukerretting. I følge Statskonsult (2002) innebærer brukerfokus å rette oppmerksomheten mot virksomhetens brukere og deres behov. Dette har fellestrekk med vår kategori: brukerfokus. Her vektlegges det både fokus mot interne brukere men også eksterne brukere, som for eksempel samfunnets innbyggere. Fokus mot brukerne og deres behov anses som en forutsetning for å levere høy kvalitet sett med brukernes øyne. Dette har også lenge vært et sentralt mål i offentlig sektor og vektlegges som et viktig ledd i effektivisering og forenkling (Vik, Aanes og Vestre, 2002). DIFI (2008) har i samarbeid med European Public Administration Network og Innovative Public Service Group utarbeidet et veiledningsdokument for brukerretting og brukermedvirkning. Dette dokumentet skal være til hjelp og inspirasjon for statlige virksomheter når det gjelder å heve kvaliteten på tjenester ved å inkludere innbyggere og brukere. Dette kan være et viktig dokument å løfte frem, da vi ser at brukerfokus er relativt lite nevnt av våre informanter. En mulig årsak til dette kan være at informantene er plassert relativt lang bort fra sine eksterne brukere i motsetning til kommunale virksomheter eller ytre statlige virksomheter som i større grad jobber tettere med brukere av offentlige tjenester. Dette vektlegges også i ledelsesplattformen: ”Virksomheter

med direkte kontakt med brukere og innbyggere får kunnskap om hvordan statlig virkemiddelbruk påvirker den enkelte, næringslivet og andre deler av samfunnet” (2008, s. 9).

IKT i utviklingen av tjenestetilbud: I ledelsesplattformen vektlegges bruk av IKT i effektivisering og utvikling av tjenestetilbud. I Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding finner vi to påstander relatert til dette punktet. Det ene omhandler å legge til rette for IKT i utvikling av tjenestetilbud. Det andre punktet omhandler å få systematisk tilbakemelding fra brukerne. Vi ser at dette punktet ikke gjenspeiles i våre intervjuer, da ingen av informantene snakker om bruk av IKT i utvikling av tjenestetilbud som et ledd i effektivisering av statlige tjenester. En årsak til dette kan være som nevnt tidligere at statlige ledere befinner seg lenger vekk fra brukerne enn andre offentlige virksomheter.

8.2 Hovedrolle 3: En leder i staten sørger for åpenhet og involvering

Ledelsesplattformen vektlegger at ledere i staten skal sørge ”for at kontakt med innbyggere og brukere bygger på åpenhet, dialog og klart språk. Lederne stimulerer til medbestemmelse og medvirkning for de ansatte og deres organisasjoner.” (FAD, 2008, s. 17). Vi vil videre diskutere disse punktene opp mot våre funn.

8.2.1 Kontakt med innbyggerne

Som nevnt tidligere har vi identifisert underkategorien *brukerfokus*, som først og fremst er rettet mot å møte brukernes krav og forventninger til kvalitet og leveranser. Våre informanter har i liten grad vektlagt informasjon og kommunikasjon rettet mot brukere. I de tilfeller det er nevnt er det snakk om interne brukere og ikke eksterne, og kommunikasjon og åpenhet rettet til virksomhetens ansatte.

8.2.2 Lederne stimulerer til medbestemmelse og medvirkning

Vår underkategori *medvirkning og involvering* ligner i stor grad på fokusområdet *medvirkning og medbestemmelse*.

Lov og avtaleverk: Medvirkning og medbestemmelse er lovpålagt gjennom norsk regelverk. Krav om å inkludere arbeidstakere finner vi blant annet i arbeidsmiljølovens (2007) regler om verneombud, arbeidsmiljøutvalg, masseoppsigelser og virksomhetsoverdragelser, og i

hovedavtalens (2009) bestemmelser om tillitsvalgtes rettigheter og plikter. Medvirkning og medbestemmelse antas å ha flere positive virkninger, blant annet økt engasjement og forpliktelse, som igjen frembringer arbeidsmotivasjon (Arnold, 2005). I følge Elvekrok (2007) har medvirkning en rekke effekter i strategiske endringsprosjekter, og det er en betydelig sammenheng mellom endringsprosesser og utfallet av endringen. Hagen og Trygstad (2007) hevder et av kjennetegnene ved en veldrevet organisasjon at arbeidstakerne får mulighet til å ytre egne meninger, samt at organisasjonen legger til rette for diskusjoner. Arbeidstakerne kan inkluderes gjennom uformelle eller formelle strukturer slik som for eksempel arbeidstakerorganisasjoner. Våre informanter vektlegger i stor grad medvirkning gjennom uformelle strukturer. Dette innebærer å la arbeidstakerne ytre sine meninger på møter og i uformelle sammenhenger og å være tilgjengelig som leder.

Medvirkning og medbestemmelse: Vi finner få faste definisjoner av begrepene medvirkning og medbestemmelse, og også i avtaleverket benyttes begrepene om hverandre (Falkum, Hagen og Trygstad, 2009). Ledelsesplattformen og Hartmark skiller mellom medvirkning og medbestemmelse, men det kommer ikke klart frem hva som ligger i dette skillet. En av informantene svarer følgende på spørsmålet om å utdype medvirkning:

For meg handler medvirkning om å ta alle medarbeiderne på alvor, og gi dem anledning og inspirasjon til å mene noe om sin egen arbeidssituasjon, og ta del i de forandringene som vi blir enige om. Og være med på å påvirke.

Til tross for at det i ledelsesplattformen og i lov og avtaleverk skilles mellom medvirkning og medbestemmelse fant vi ikke et tilsvarende skille blant våre informanter. Vi anser det som en svakhet at ledelsesplattformen mangler en klar definisjon av medvirkning og medbestemmelse. Dette vil også gjenspeiles i Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding, da påstandene blir generelle og slik genererer færre nyanser i svarene.

Tidspress og krav til effektivitet: Informantene er opptatt av å inkludere ansatte i større beslutninger som har betydning for den enkeltes arbeidssituasjon, men det fremheves at medvirkning og inkludering er tidkrevende. Enkelte av informantene må ofte foreta et valg mellom en bred medvirkningsprosess og en rask beslutningsprosess. Krav om effektivitet og medvirkning står for noen av informantene derfor i kontrast til hverandre. Samtidig anerkjenner en av informantene at medvirkning og involvering er tidkrevende, men ved å

inkludere medarbeiderne i små og store beslutningsprosesser bruker en mindre tid i for eksempel implementeringsprosessen: ”Det virker veldig tidkrevende, men man oppdager at implementeringen går så usedvanlig mye greiere, for da har man tenkt gjennom ting på en helt annen måte. Derfor tror jeg ikke at den totale ressursinnsatsen blir større ved medvirkning.”

8.3 Hovedrolle 4: En leder i staten samarbeider på tvers av etater og sektorer

Ledelsesplattformen vektlegger at ”Ledere i staten utvikler forvaltningen slik at den preges av en løsningsorientert kultur for samarbeid og endring” (FAD, 2008, s. 17). For våre informanter er samarbeid helt nødvendig for å løse egne arbeidsoppgaver, effektivisere arbeidet og for å nå de målene virksomheten har satt. Det blir viktig å være klar og tydelig som leder, samtidig som ”du må ha en god porsjon ydmykhet for å kommunisere på en måte som ivaretar alle sammen men som ikke betyr at alle skal få det de primært hadde tenkt de skulle få.”

Samarbeid og samordning: I likhet med begrepene medbestemmelse og medvirkning er det heller ikke her klare skiller mellom begrepene samarbeid og samordning. I en rapport fra Statskonsult (2003) hevdes det at samarbeid ofte hører til med samordning men at begrepet er mer omfattende og betegner felles eller fordelte aktiviteter og interaksjonsformer mellom ofte mer selvstendige og uavhengige instanser. Vi fant ikke et klart skille mellom samordning og samarbeid blant våre informanter. Derimot skilte de mellom samarbeid internt og samarbeid eksternt. Stort sett er informantene opptatt av å samarbeide med ansatte eller brukere i egen virksomhet, men en av informantene ønsker mer samhandling med andre statlige virksomheter for å effektivisere tjenestene: ”Vi har mye samarbeid med virksomheter som ikke er i offentlig sektor. Men jeg synes at vi i offentlig sektor bør være mye tettere på hverandre, og kanskje over tid kan det være klokt å samarbeide også”.

8.4 Hovedrolle 5: En leder i staten skaper attraktive arbeidsplasser

Ledelsesplattformen vektlegger at ”ledere i staten bruker, vedlikeholder og videreutvikler kompetanse og mangfold i sine virksomheter. Lederne tar i bruk ny teknologi og varierte

arbeidsformer.” (FAD, 2008, s. 17). Her finner vi overensstemmelse med underkategoriene: kompetanseutvikling og autonomi, men vi finner også interessante avvik som vi vil kommentere nedenfor.

8.4.1 Kompetanseutvikling: I en medarbeiderundersøkelse gjennomført med 2591 statlig ansatte i årsskiftet 2009/2010 fant de at utvikling i jobben er knyttet til variasjon, faglige utfordringer, karrieremuligheter og innflytelse på egne arbeidsoppgaver. Undersøkelsen viste at 18 prosent av respondentene var utilfredse med egne utviklingsmuligheter. Dette resultatet var en tilbakegang sammenlignet med resultatene fra 2007, der kun 15 prosent av respondentene var utilfredse med egne utviklingsmuligheter (DIFI, 2010). I våre intervjuer finner vi at flertallet av informantene er opptatt av faglig og personlig utvikling av ansatte. Dette gjelder spesielt for mellomlederne vi har intervjuet. Kompetanseutvikling er derfor viktig på alle nivåer i virksomheten, likevel er det spesielt viktig i de virksomhetene der flere av arbeidstakerne har lav utdanning. Enkelte av informantene opplever det som utfordrende at ansatte med høy utdanning og lang erfaring slutter, mens ansatte med liten eller ingen utdanning blir i organisasjonen. For å løse dette forsøker de derfor å heve kompetansenivået i virksomheten. Blant våre informanter er kompetanseutvikling stort sett knyttet til motivasjon, og anses slik som en viktig motivasjonsfaktor. Kompetanseutvikling blir derfor et viktig tiltak for å få de ansatte til bli lengre i arbeidet og for å øke motivasjonen. Vår underkategori kompetanseutvikling ligner i stor grad på hovedrollen: En leder i staten skaper attraktive arbeidsplasser. Vi ser at denne kategorien også sammenfaller med fokusområdene kompetanse og utvikling.

8.4.2 Autonomi: I vårt datamateriale er dette den eneste underkategorien som nevnes av samtlige informanter. De er opptatt av å gi ansatte valgfrihet og slik unngå detaljstyring. Samtidig er det viktig for lederne å være klar og tydelig slik at de ansatte er bevisst ved hvor grensene ved eget handlingsrom går, og vet når saker må forankres hos egen leder. I følge flere av våre informanter har deres underordnede mye utdanning og erfaring, og behovet for kontroll blir derfor mindre. En av informantene hevder at det å gi ansatte handlingsrom en forutsetning for å kunne fungere og en forutsetning for å utvikle de ansatte. Flere av informantene opplever derfor at en sentral oppgave som leder er å øke ansattes handlingsrom, og at dette bidrar til blant annet forbedret samarbeidsklima, økt tilfredshet blant ansatte og økt tillit mellom ansatte og ledelsen. I ledelsesplattformen finner vi krav om å delegerer ansvar og oppgaver (FAD, 2008), og dette kan sees på som et ledd i å øke ansattes handlingsrom.

Delegere arbeidsoppgaver gjenspeiles også i Hartmarks fokusområde: utvikling, og i påstanden: ”Delegere viktige og attraktive arbeidsoppgaver”. I vårt datamateriale finner vi støtte for at det å delegere arbeidsoppgaver og ansvar til medarbeidere har sammenheng med ansattes autonomi og frihet.

8.4.3 Organisasjonsutvikling og innovasjon: I tillegg til å fokusere på utvikling av ansatte er våre informanter også opptatt av utvikling av egen virksomhet. Dette gjelder spesielt for topplederne, der flere hevder kreativitet og innovasjon er viktig for utvikling av organisasjonen og av samfunnet: ”Er det noe jeg er sikker på så er det at sentraladministrasjonen i departementene må være kreative.” Samtlige av topplederne vi har intervjuet vektlegger dette som et svært viktig fokusområde. Denne underkategorien sammenfaller til dels med fokusområdet utvikling, men dette fokusområdet omtaler utvikling først og fremst på individnivå eller gruppenivå. Vår underkategori skiller seg derfor ved å omtale utvikling og innovasjon på et organisasjonsnivå. Organisasjonsutvikling krever langsiktig planlegging og strategisk tenkning. Vi ser at dette i større grad blir fremhevet av topplederne, og kan derfor være en viktig forklaring på denne nivåforskjellen.

8.5 Oppsummering av kvalitativ analyse

Ved å sammenligne våre kategorier med hovedrollene og fokusområdene fra ledelsesplattformen, har vi i hovedsak funnet at det er en overensstemmelse mellom våre hovedkategorier og underkategorier og hovedrollene og fokusområdene. Det betyr at Hartmark i sine hovedroller og fokusområder i stor grad fanger opp lederes arbeidsoppgaver, men vi finner også interessante avvik:

- Faglig integritet og lojalitet: Sammenfaller i stor grad med ledelsesplattformen, men gjenspeiles ikke i Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding.
- Brukerfokus: Det er ingen av våre informanter som nevner bruk av IKT for å effektivisere tjenestetilbudet. Fokus på IKT gjenspeiles i Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding.
- Våre informanter skiller ikke mellom samarbeid og samordning eller mellom medvirkning og medbestemmelse.
- Organisasjonsutvikling nevnes av topplederne som en viktig ledelsesoppgave. Dette er ikke et fremtredende punkt i Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding.

9.0 ANALYSE AV KVANTITATIVE FUNN

I vår analyse av kvantitative funn vil vi spesielt vektlegge validitet og operasjonalisering av påstandene.

9.1 Validitet

Vi har gjennomført analyser av indekskonstruksjonene i spørreskjemaet. Cronbachs alpha er et mål på begrepsvaliditet. Som vi ser i resultatene er det svært varierende alpha-verdier for de forskjellige indeksene. Fire av indeksene får en verdi på 0,8 eller mer, fire får mellom 0,7 og 0,8 og to under 0,7. *Læring* og *medvirkning* har en verdi på under 0,7. Dette tyder på lav reliabilitet. De andre har over 0,7 og er dermed over grensen for hva som kan regnes som god reliabilitet, men av de er to i grenseland (*kompetanse* og *utvikling*).

- Mål: 0,87
- Resultat: 0,86
- Brukerretting: 0,86
- Samarbeid: 0,79
- Samordning: 0,80
- Kompetanse: 0,73
- Læring: 0,68
- Utvikling: 0,74
- Medvirkning: 0,67
- Medbestemmelse: 0,78

Den store variasjonen i Cronbachs alpha og det faktum at to av indeksene får en svak verdi kan tyde på at konstruksjonene av indeksene for fokusområdene ikke er utført godt nok. Dette kan skyldes at påstandene som er brukt under fokusområdene ikke er formulert på en tilstrekkelig god nok måte og at antallet påstander er for få. Det reflekteres i litteraturen at det anbefales et minimum på tre påstander, men helst fire-seks for å dekke mest mulig av konstruktet (Pedhazur og Schmelkin, 1991; Hinkin, 1998).

Som nevnt tidligere vi har basert vårt spørreskjema på Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding. Vi har lagt til syv påstander til det opprinnelige spørreskjemaet som Hartmark har utviklet. Tallene presentert ovenfor gjelder derfor resultatene fra vår spørreundersøkelse. Dersom vi fjerner påstandene som vi har inkludert, og bare står igjen med Hartmarks tenkte spørreskjema, vil tallene bli annerledes. Samtlige fokusområder hvor vi har lagt til påstander får lavere Cronbachs alpha, og derfor lavere begrepsvaliditet. Dette gjelder *mål, resultat, brukerroetting, samordning, kompetanse, utvikling og medbestemmelse*.

- Mål: 0,84
- Resultat: 0,82
- Brukerretting: 0,82
- Samarbeid: 0,79
- Samordning: 0,76
- Kompetanse: 0,63
- Læring: 0,68
- Utvikling: 0,69
- Medvirkning: 0,67
- Medbestemmelse: 0,77

I analysene fra SPSS ser vi at hvis vi ekskluderer påstander vi la til, vil Cronbachs alpha-verdien reduseres for de fokusområdene det gjelder. I tillegg finner vi at fokusområdene *Kompetanse* og *Utvikling* får en verdi under 0,7, som er grensen for hva som aksepteres som tilfredsstillende reliabilitet. Når vi står igjen med det opprinnelige spørreskjemaet er dermed begrepsvaliditeten svakere, i tillegg til at i alt fire fokusområder har Cronbachs alpha under 0,7. Vi får dermed støtte for at påstandene i spørreskjemaet, som skal måle de ulike begrepene (fokusområdene), ikke er tilfredsstillende. Mange av påstandene måler ikke det de er ment til å måle.

9.2 Operasjonalisering

Det mest tydelige funnet er som tidligere nevnt at respondentene i stor grad svarer at alle påstandene er viktige. Den ensidige svarfordelingen kan ha flere årsaker. Som tidligere

beskrevet i rapporten har ledere i staten en kompleks rolle. De er ansvarlige for å forvalte fellesskapets verdier og se til at disse blir ivaretatt på en forsvarlig måte, og dette medfører mange krav og hensyn. Derfor må statlige ledere opptre på en mer faglig og politisk korrekt måte enn andre ledere. Endringene som har skjedd i statsforvaltningen de siste 20 årene, med et større fokus på markedstankegang i det offentlige, har ført til at skillet mellom lederskap i privat og offentlig sektor har minsket. Men denne utviklingen visker ikke bort det faktum at ledere i staten har en helt spesiell rolle og må forholde seg til at de forvalter befolkningens eiendeler og ressurser, som også klart kommer til uttrykk i ledelsesplattformen.

På bakgrunn at dette får vi støtte for at lederne som har svart på spørreundersøkelsen på grunn av sin særegne rolle ikke har sett det som en mulighet å svare at noen av påstandene er mindre viktige. Dette ser vi også indikasjoner i de svarene som lederne har gitt i det åpne feltet vi inkluderte i spørreskjemaet, hvor de ble bedt om å komme med eventuelle ledelsesutfordringer som de måtte mene var viktige. Her har vi fått tilbakemeldinger som eksempelvis: ”Alle spørsmålene her fortjener en 7-er. Vanskelig å nyansere spørsmålene i undersøkelsen” og ”Det er vel ingen som svarer at noen av dette er mindre viktig!”. Nesten 10 prosent av respondentene ga tilbakemeldinger av samme karakter.

Et annet moment når det gjelder spørreundersøkelsen er formuleringen av påstandene. De beskriver i stor grad generelle ledelsesoppgaver slik de kommer til uttrykk i ledelsesplattformen. Vi har allerede presentert Aadlands (2004) fremgangsmåte for implementering av verdier i en organisasjon. Denne fremgangsmåten legger vekt på at etter man har utviklet et felles verdigrunnlag må man: ”formulere verdiutsagn som konkretiserer sammenhengen mellom verdier og den praktiske handlingshverdagen”.

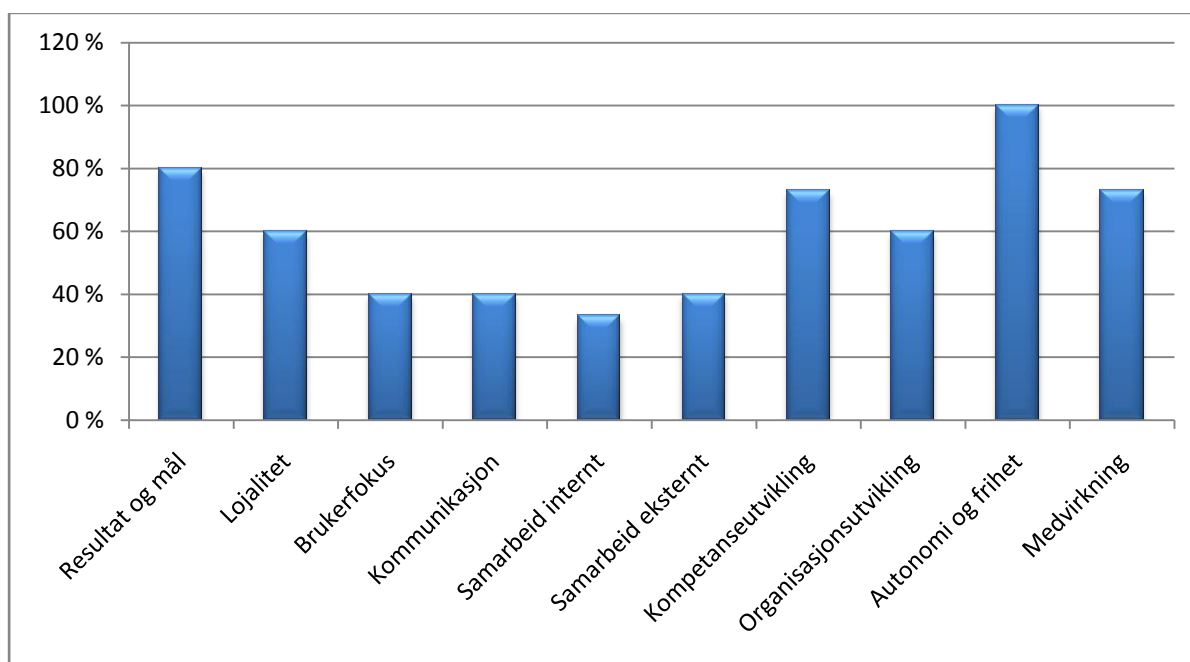
Spørsmålet er om påstandene vi har brukt i spørreskjemaet er god nok konkretisering av sammenhengen mellom hovedrollene og fokusområdene i ledelsesplattformen og den praktiske handlingshverdagen som respondentene opplever. Svarfordelingen og tilbakemeldingene fra undersøkelsen kan tyde på at påstandene er for generelle og derfor ikke en god nok operasjonalisering. At påstandene er for generelle får vi også støtte for å påstå etter å ha undersøkt begrepsvaliditet, som nevnt over.

10.0 FORSKJELLER MELLOM KVALITATIVE OG KVANTITATIVE FUNN

Vi vil i de følgende to underkapitlene redegjøre for forskjeller i resultatene fra intervjuene og spørreundersøkelsen

10.1 Fokusområder og ledelsesoppgaver

Figur 16 viser en samlet oversikt over hva lederne vi intervjuet vektlegger som sentrale ledelsesoppgaver. Ut fra figuren ser vi at autonomi og frihet, medvirkning, kompetanseutvikling og resultat og målstyring skiller seg ut som spesielt viktig. Samarbeid, kommunikasjon og brukerfokus er i mindre grad vektlagt av våre informanter. Det er interessant at vi finner tydelige forskjeller i intervjuene mens i spørreskjemaet vektlegges tilnærmet alle påstandene som viktig eller svært viktig.



Figur 16: Samlet oversikt over hva informantene vektlegger som sentrale ledelsesoppgaver.

10.2 Forskjeller – ledernivå og virksomheter

I dette kapittelet vil vi redegjøre for forskjeller mellom ledernivå og virksomheter i spørreskjemaene og intervjuene.

10.2.1 Nivåforskjeller

Bakgrunnen for spørreundersøkelsen var å undersøke om vi kunne forskjeller i hva ledere anser som viktig i deres lederrolle, ut i fra hvilket ledernivå de er på og i type virksomhet de jobber i. Som vi allerede har beskrevet har ledere jevnt over skåret høyt på viktighetsskalaen for samtlige påstander. Det er likevel forskjeller som det er verdt å nevne. En gjennomgående tendens er at toppledere skårer høyest på viktighetsskalaen. Dette gjelder for åtte av ti fokusområder. De to siste, *medvirkning* og *medbestemmelse* skårer mellomledere høyest på. Det vil si at førstelinjeledere skårer lavere enn de to øvrige på samtlige fokusområder.

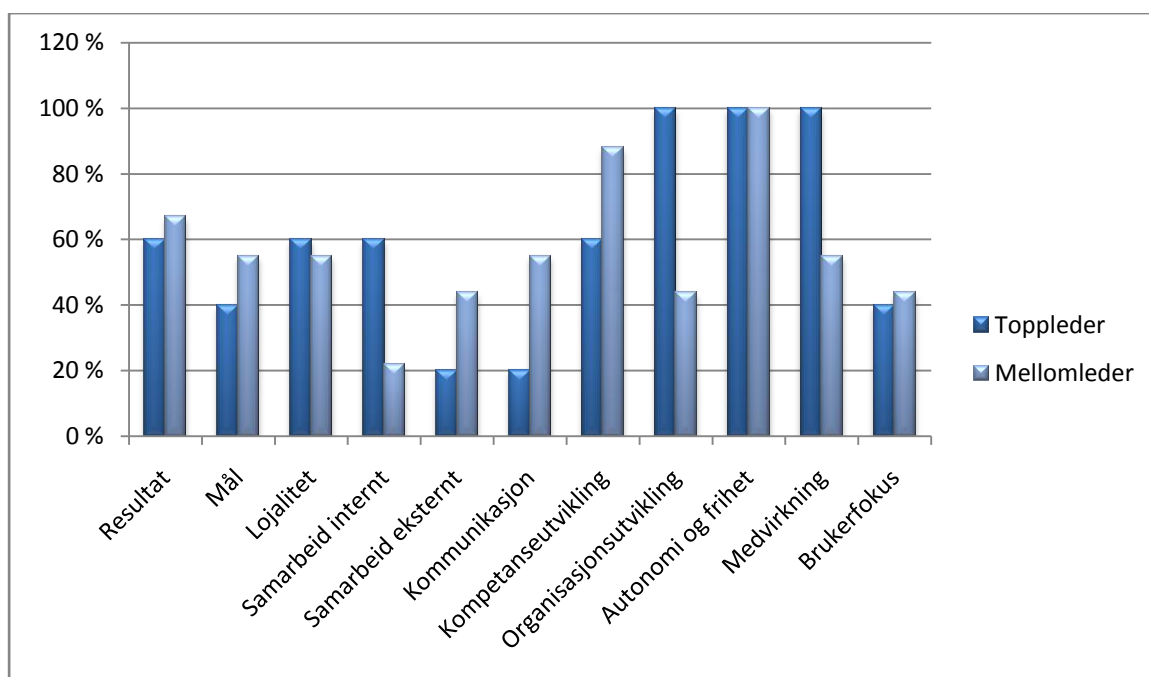
Våre resultater viser at jo høyere ledernivå, desto viktigere rangeres påstandene i spørreskjemaet. En mulig forklaring på dette er at ledere i staten i større grad opplever press om å opptre politisk korrekt. En toppleder må i større grad enn en førstelinjeleder avveie forskjellige krav og hensyn som følger lederrollen og derfor ha større vanskeligheter med å svare at noen ledelsesoppgaver er mindre viktige. Dette refereres ofte til som ”sosial ønskelighets-effekten”. Denne effekten innebærer at subjektene svarer ut fra hva de antar er sosialt ønskelige svar (Pedazhur og Schmelkin, 1991; Fiske og Taylor, 2008).

Svarene i spørreskjemaene viser i liten grad markante forskjeller i hva ledere på ulike nivåer vektlegger som viktig. Vi finner også få nivåforskjeller fra intervjuene, men har funnet noen kategorier som skiller seg ut. Da vi kun har intervjuet en førstelinjeleder, vil vi i denne delen kun sammenligne mellomledere og toppledere. Vi finner følgende nivåforskjeller i de kvalitative undersøkelsene (se også figur 17):

- Kommunikasjon: Ut fra våre intervjuer ser vi at flere mellomledere er opptatt av kommunikasjon enn topplederne. 56 prosent av mellomlederne vektlegger dette i intervjuene, mens dette kun nevnes av 20 prosent av topplederne
- Kompetanseutvikling: 88 prosent av mellomlederne vektlegger kompetanseutvikling som en viktig lederoppgave. Sammenlignet med mellomlederne er det 60 prosent av topplederne som omtaler kompetanseutvikling som en viktig lederoppgave. Dette sammenfaller godt med medarbeiderundersøkelsen i staten 2010 (DIFI, 2010) som

viser at mellomledere i større grad fokuserer på utvikling av medarbeidernes kompetanse og talenter sammenlignet med topplederne.

- Organisasjonsutvikling: Her finner vi en relativ markant forskjell mellom topplederne og mellomlederne. Samtlige toppledere er opptatt av organisasjonsutvikling. Kun 44 prosent av mellomlederne nevner dette som en viktig ledelsesoppgave.
- Medvirkning: I likhet med organisasjonsutvikling finner vi også her nivåforskjeller. Blant informantene er samtlige av topplederne opptatt av medvirkning og inkludering av ansatte. For mellomlederne er det 55 prosent som er opptatt av dette. Dette skiller seg fra spørreskjemaene, der vi finner at mellomlederne mener dette er mer viktig enn topplederne
- Strategisk styring: Samtlige av topplederne våre vektlegger strategisk styring som en viktig ledelsesoppgave. Mellomlederne jobber i mindre grad med strategisk styring, og må ofte jobbe mer operativt enn hva som er ønskelig.



Figur 17: Viser hvor mange informanter som vektlegger underkategoriene som sentrale ledelsesoppgaver.

Disse forskjellene kan tyde på at det er nivåforskjeller mellom ledere i staten. Vi ser at det er et samsvar mellom hvilket ledelsesnivå lederen befinner seg på og hvorvidt lederen jobber mest strategisk eller operativt. Jo mer strategisk lederen jobber jo mer jobber han/hun med langsiktig planlegging, og har i mindre grad personalansvar. Det er derfor ikke overraskende at flere mellomledere vektlegger kompetanseutvikling og kommunikasjon, mens topplederne

vektlegger organisasjonsutvikling. Et overraskende funn er derimot at medvirkning vektlegges av samtlige toppledere men kun halvparten av mellomlederne nevner dette som en viktig ledelsesoppgave.

Fordi vi har intervjuet 15 statlige ledere kan det være vanskelig å generalisere på bakgrunn av disse resultatene, og det er mulig at resultatene har oppstått ved en tilfeldighet eller som et resultat av domenespesifikke eller organisasjonsspesifikke trekk som gjenspeiler informantenes svar. Likevel tyder resultatene på at ledere har noe ulikt fokus. Dette anerkjenner ledelsesplattformen: ”Lederfunksjoner og lederroller varierer med nivå, rammevilkår, ansvarstyper, kompetansekrav og handlingsrom.” (FAD, 2008, s.6).

Hartmark anerkjenner også ulike lederfunksjoner på tvers av ulike nivåer, men hevder dette gjenspeiles når respondentene bes om å vurdere ”etterlevelse”.

10.2.2 Forskjeller mellom virksomheter

Når det gjelder forskjeller i svarfordeling ut i fra hvilken virksomhet lederne jobber i finner vi at departementer skårer høyest på *læring*, direktorater skårer høyest på *mål, brukerretting* og *kompetanse* og ledere i etaten skårer høyest på *utvikling, medvirkning* og *medbestemmelse*.

Vi fant ingen markante forskjeller i intervjuene, annet enn at departementene i større grad vektlegger faglig integritet og lojalitet. En årsak til dette kan være at de er nærmere politisk ledelse enn statlige etater og direktorater.

11.0 DISKUSJON

Vi har diskutert våre funn opp mot ledelsesplattformen og Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding. Vi vil i dette kapittelet gi en bredere diskusjon av funnene.

11.1 Utfordringer og dilemmaer

I analysen av intervjuene fant vi at våre kategorier sammenfaller med hovedrollene og fokusområdene fra ledelsesplattformen og dermed også Hartmarks 360-graders ledertilbakemelding, med unntak av noen underkategorier. Vi ser at informantenes lederoppgaver i stor grad samsvarer med de lederoppgavene som redegjøres for i

ledelsesplattformen. Samtidig ser vi fra våre intervjuer at enkelte ledelsesoppgaver står i kontrast til hverandre. Flere av informantene opplever utfordringer og dilemmaer.

11.1.1 Ekte og falske dilemmaer: Kvalnes (2008) skiller mellom ekte og falske dilemmaer. Falske dilemmaer kan oppstå i situasjoner der det er relativt enkelt å identifisere den rette avgjørelsen, men der det er krevende å iverksette de riktige løsningene og tiltakene. Dette kan for eksempel være fordi den beste løsningen er belastende for enkeltindivider eller fordi det krevende å gjennomføre tiltaket. Det ekte dilemmaet skiller seg fra det falske dilemmaet ved at tiltakene er vanskelig å identifisere og at det er vanskelig å prioritere mellom tiltakene. Dilemmaer kan også oppstå i situasjoner der det ikke finnes noen enkle løsninger. Dilemmaer kan omfatte en situasjon der en kan velge mellom flere løsninger som hver for seg kan være gode, men som ikke er kompatible. Dette impliserer at et dilemma ikke nødvendigvis innebærer å velge mellom to eller flere onder.

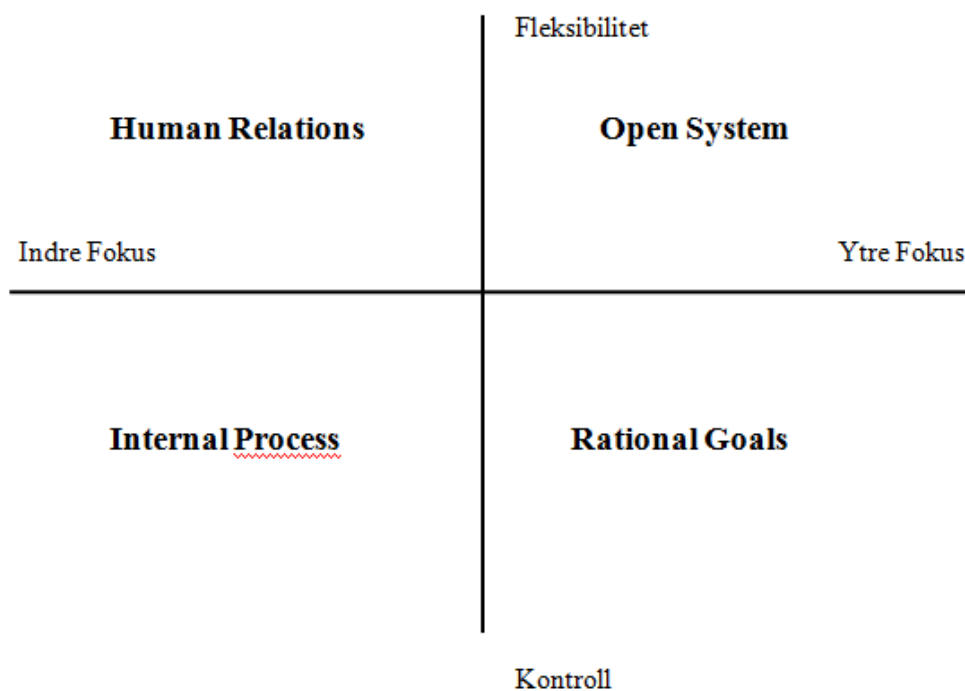
Våre informanter vektlegger først og fremst falske dilemmaer, ved å vise til utfordringer i hverdagen. Eksempler på dette er blant annet utfordringer med å fordele ressurser. Vi ser imidlertid at våre informanter også opplever ekte dilemmaer, der det er vanskelig å identifisere en riktig løsning og vanskelig å prioritere. Blant annet opplever flere av informantene at det er vanskelig å både oppfylle resultatkrav og å gjøre brukerne tilfredse: ”Jeg får stadig større krav om effektivitet og produktivitet og leveranser samtidig som jeg skal gjøre det med mindre penger og med mindre ressurser. Det er et evig dilemma som vi er oppe i”. Dette oppleves som et uforenelig krav, der det er vanskelig å prioritere, og der brukertilfredshet i enkelte tilfeller må vike for at lederen skal kunne oppfylle budsjetter og resultatkrav.

11.1.2 Competing Values Model: Litteratur på dilemmaer og uforenelige krav finner vi også hos Quinn og medarbeidere. Deres Competing Values Model (CVM) forklarer forskjellige lederroller som kreves for å være effektiv i komplekse organisasjoner (Quinn, McGrath, 1982; Quinn, Rohrbaugh, 1983). Quinn (1983) definerer to dimensjoner for effektiv lederskap:

- 1) Flexibilitet - stabilitet dimensjon
- 2) Eksternt – internt fokus dimensjon

Han bruker disse to dimensjonene til å danne en modell med fire kvadranter (se figur 18):

- *Human Relations*, (fleksibilitet og internt fokus) reflekterer sosio-teknisk tradisjon (Emery og Trist, 1965) og Human Relations tradisjonen (McGregor, 1960). Interpersonlige forhold og utvikling av organisasjonens ansatte er sentrale verdier.
- *Open Systems*, (eksternt fokus og fleksibilitet), vektlegger innovasjon, interaksjon og tilpasning til ytre omgivelser.
- *Internal Process*, (internt fokus og kontroll) vektlegger formalisering og intern kontroll. Viktige aktiviteter for en leder er å sentralisere avgjørelser for å oppnå stabilitet (Howard, 1998).
- *Rational Goals*, (eksternt fokus og kontroll) reflekterer en rasjonell økonomisk modell der produktivitet, planlegging og måloppnåelse vektlegges (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson, og Wallace, 2005).



Figur 18: CVM, Quinn & Rohrbaugh (1983)

Til sammen danner disse fire kvadrantene en modell som illustrerer konkurrerende verdier i en organisasjon (Patterson m.fl., 2005). Ifølge Quinn (1988) skal organisasjoner være tilpasningsdyktige og fleksible, men de skal også være stabile og kontrollerte. I følge modellen er disse verdiene gjensidig eksisterende i organisasjoner og viser slik organisasjoners kompleksitet. (Quinn, Hildebrandt, Rogers, Thompson, 1991). Likevel er ofte

noen verdier mer dominerende enn andre. Quinn (1988) anbefaler en balanse blant konkurrerende verdier, da tilnærminger som er ekstreme vil være dysfunksjonelle. Dersom en leder kun har fokus på aktiviteter og verdier som er sentrale for Rational Goals (nedre kvadrant til venstre) vil det være dysfunksjonelt for organisasjonen, da flere sentrale aktiviteter blir oversett (Lamond, 2003). Vi ser ut fra våre intervjuer at informantene opplever konkurrerende verdier i organisasjonen, blant annet verdier om effektivitet og medvirkning, og uforenelige krav slik som resultatkrav og brukertilfredshet. Stort sett har lederne høy forpliktelse til å oppnå resultater innenfor gitte rammebetingelser, og befinner seg slik ofte i Rational Goals kvadranten til Quinn (1983). Vi ser derimot at våre informanter er bevisste ved konkurrerende verdier, men at de ofte opplever å måtte ta et standpunkt som oftest er dette knyttet til resultat og måloppnåelse: Dette illustreres av en av informantene i følgende sitat: ”Du har så strenge resultatkrav at man får ikke løftet hodet. Alt snevres inn til det som har med de utfordringene som jeg har akkurat nå.” Flere av mellomlederne har lignende utfordringer, og må ofte nedprioritere langsiktig planlegging og strategisk styring for å prioritere mer akutte problemstillinger og strenge resultatkrav. Et viktig spørsmål blir da hvordan ledere skal kunne jobbe langsiktig med ideologien bak ledelsesplattformen når dette står i kontrast til kortsiktig planlegging?

11.1.3 Hvordan løse dilemmaer? Av samtlige informanter er det kun to av lederne, herav mellomledere, som benytter eksterne støtteordninger for å løse ledelsesutfordringer og dilemmaer. Seks av mellomlederne og fire av topplederne rapporterer at de har mulighet til å ta opp faglige og ledelsesrelaterte utfordringer på ledermøter, men stort sett brukes disse møtene til å diskutere faglige problemstillinger. Vi ser derfor at det her er potensielle utviklingsmuligheter.

11.2 Generering av påstander

Hartmark har benyttet ledelsesplattformen direkte som kilde både for sine definisjoner av hovedroller, fokusområder og for flere av sine påstander. Vi finner flere eksempler på dette. En av Hartmarks påstander er følgende: ” Bidrar til utvikling av gode og tverrfaglige læringsmiljøer”. Vi finner identisk formulering i ledelsesplattformen: ”Ledere i staten bidrar til utvikling av gode og tverrfaglige læringsmiljøer og et helsefremmende og inkluderende arbeidsmiljø” (FAD, 2008, s. 11). Tilsvarende bruker Hartmark følgende påstand: ” Bidrar

aktivt til at statens virkemidler blir bedre tilpasset brukernes ulike behov". I ledelsesplattformen finner vi følgende formulering: " Ledere i staten bidrar til at statens virkemidler og språkbruk blir bedre tilpasset brukeres ulike behov" (FAD, 2008, s. 9).

Ledelsesplattformen er en kilde som ikke tar spesielle hensyn til språk, kontekst eller ulike lederstillinger og ledelsesoppgaver i de mange virksomhetene som den er ment å være gjeldende for. Det å benytte ledelsesplattformen som direkte kilde kan utgjøre en trussel mot måleinstrumentet, fordi påstandene ikke blir spesifikke nok. Dette stemmer overens med funnene fra spørreundersøkelsen som viser at konsistensen mellom påstandene er lav ved flere av fokusområdene. En utdyping av begrepene, altså en operasjonalisering, vil tydeliggjøre hva man legger i et begrep som eksempelvis medvirkning. Det er viktig å få tak i begrepens egenart og deres distinksjon fra hverandre for å kunne måle det man ønsker: begrepets innhold (Pedhazur og Schmelkin, 1991).

11.2.1 Prototypiske beskrivelser: Vi vil hevde at ledelsesplattformen er prototypisk i sin beskrivelse av lederatferd fordi begrepene som anvendes om ledelse er av generell karakter. I følge filosofen Ludwig Wittgenstein vil en prototypisk kategorisering innebærer at begrepet kategoriseres ut fra likhet med det mest typiske eksempelet i klassen (Tollefsen, Syse og Nicolaisen, 1999). Murphy (2004) og Matlin (2005) peker på at et viktig kjennetegn ved prototypisk kategorisering er at prototypen er et abstrakt og idealisert eksempel som ikke engang behøver å eksistere. Dette medfører at den enkelte som skal forholde seg til dokumentet får et stort spillerom til å tolke hva som ligger i begrepene. Dette vil igjen medføre muligheter for mange individuelle tolkninger av begrepene. I våre intervjuer benyttet ledere begreper som "å være en tydelig leder", "det er viktig med medvirkning", "jeg prøver å involvere de ansatte". Det kan dermed være hensiktsmessig å spørre: Hva gjør du når du er en tydelig leder? Hvilke atferder benytter du deg av da? Hva skiller for eksempel medvirkning fra involvering? Dette blir spørsmål som ut fra en prototypisk tilnærming kan generere flere ulike svar, basert på den enkeltes egne oppfatninger og erfaringer (Matlin, 2005).

En viktig refleksjon vil være om atferdene som ledelsesplattformen omhandler er hensiktsmessige atferder i alle virksomheter og i alle typer lederstillinger. Det er vedtatt at ledelsesplattformen skal implementeres i alle statlige virksomheter. Statlige virksomheter er likevel ikke en homogen gruppe. Arbeidsoppgaver, dilemmaer, mål og behov varierer noe i de ulike statlige virksomhetene vi har undersøkt. Er det derfor hensiktsmessig å ha en generell og

prototypisk beskrivelse av ledelse når man skal tilpasse et verktøy som for eksempel 360-graders ledertilbakemelding?

11.3 360-graders ledertilbakemelding som et implementeringsverktøy

Hartmark ønsker å benytte sin 360-graders ledertilbakemelding som et verktøy for å implementere ledelsesplattformen. 360-graders ledertilbakemelding brukes for å kunne gi tilbakemeldinger til lederen på atferd og prestasjoner. Det er ønskelig at ledere skal utvikles på bakgrunn av områder som defineres av tilbakemeldingen. Det er imidlertid ikke nødvendigvis en direkte sammenheng mellom å måle lederatferd på den ene siden, og utvikle ledere og implementere ledelsesplattformen på den andre siden. Selv om 360-graders ledertilbakemelding er basert på ledelsesplattformen, gir ikke en gjennomført 360-graders ledertilbakemelding automatisk en implementering av ledelsesplattformen. Implementering av ønskelig atferd, for eksempel atferder i ledelsesplattformen, handler om mer enn å måle nåværende lederatferd. Prosessen bør også innebære utvikling av ferdigheter og holdningsendring hos ledere. Det kan også innebære en endring i organisasjonskultur/klima i virksomheten.

Endring i individuell atferd medfører ikke nødvendigvis endringer i organisasjonen. Individuell læring, som vil skje i den enkelte leder, kan defineres som ”potensial for endret atferd” (Lai, Amdam, Juel og Martinsen, 1997). Det vil være flere forhold som omhandler arbeidssituasjon, organisasjonskultur og arbeidskollegaer som gjør at det man har lært på individuelt nivå, nødvendigvis ikke reflekteres i ny arbeidspraksis på arbeidsplassen (Amdam, Hennestad, Lunnan, Nilsen og Lervik, 2001).

Meyer og Rowan (1977) hevder at de reelle aktivitetene i en organisasjon kan være styrt av uformelle strukturer som er frikoplet de formelle strukturene. Det skapes derfor et gap mellom den formelle strukturen og den faktiske atferden i organisasjonen. Dette fenomenet kaller de *dekopling*. Det samme fenomenet reflekterer Argyris og Schön (1974), som peker på en mulig trussel mot å få til endringer på bakgrunn av resultater fra en 360-graders ledertilbakemelding. Uttrykt teori og bruksteori refererer til hva vi sier at vi vil gjøre i en gitt situasjon og hva vi faktisk gjør i den situasjonen. Her er det muligheter for diskrepans. Hva vi faktisk ender opp

med å gjøre behøver ikke være bevisst hos oss, men kan være automatisert og kulturbetinget. En leder som får tilbakemeldinger på at det er et gap mellom viktighet og etterlevelse i forhold til for eksempel medvirkning fra ansatte, vil i følge Argyris og Schön nødvendigvis ikke være klar over dette. Det vil derfor ikke være en enkel prosess å endre atferd for en leder. Atferdsendring kan ta tid fordi man i dette tilfellet ikke vet om sine bruksteorier og må erverve seg nye som er i samsvar med den ønskelige uttrykte teorien (Argyris og Schön, 1974). Det er ikke tilstrekkelig at de uttrykte teoriene er i samsvar med de visjoner og verdier vi ønsker.

11.4 Kan man møte fornyelse og utvikling med standardiserte løsninger?

Et viktig spørsmål er om standardiserte verktøy, slik som 360-graders ledertilbakemelding, kan brukes i komplekse virksomheter som stadig er i endring. Amdam og medarbeidere (2001) peker på at dette kan være et paradoks. Ledere må i dag forholde seg til en virkelighet som i økende grad er kompleks, usikker og preget av endringer (Baumard 1999; Regner 1999). Det er liten tvil om at ved å standardisere får man større kontroll og forutsigbarhet i endrings- og utviklingsprosesser. Mintzberg (1979) hevder at verktøy ikke bør standardiseres ubegrenset. Amdam og medarbeidere (2001) vektlegger fem momenter som er viktig ved bruk av standardiserte verktøy i virksomheter som stadig endres:

11.4.1 Planlegging

Kan vi egentlig vite noe særlig om hvor effektivt et verktøy vil være i en virksomhet? Kan vi forutsi hvor nyttig det vil være og hvilke konsekvenser bruk av verktøyet får? Hvis det skal være en kausal sammenheng mellom bruk av verktøy og definerte mål, må man samtidig anta at omstendighetene er oversiktlige og forutsigbare. Hvor reelt er det å forutsette både oversiktighet og forutsigbarhet i et samfunn som preges av økende endring, kompleksitet og usikkerhet? Derfor bør man være åpne for at 360-graders prosessen kan endres og justeres underveis.

11.4.2 Organisasjonsoppfatningen

Innføring av et nytt verktøy leder ikke umiddelbart til ønskede konsekvenser. Virksomheter består av individer som tenker selv, har egne holdninger og verdier som de tar med seg inn på

en arbeidsplass. Vil arbeidstakere støtte opp om et nytt verktøy? Det er en uttalt verdi for mange arbeidsplasser at man ønsker seg ledere og ansatte som er selvstendige (empowerment). Dette kan være en trussel mot innføring og implementering av et nytt verktøy.

11.4.3 Detaljeringsgrad

Ved bruk av standardiserte løsninger bør man også ta hensyn til sammenhengen verktøyet skal brukes i. Rogers (1983) peker på at når man skal introdusere tekniske innovasjoner på et nytt sted, kreves det redesign. Lederutvikling forutsetter individuell læring og at man kan tillate seg og eksperimentere med det nye for å se hvordan det fungerer i praksis (Cummings og Mohrman, 1987). Dette krever at detaljnivået ikke er for høyt når det gjelder metoden, også her må det være rom for endringer underveis etter hvert som man gjør seg erfaringer (Argyris, 1998).

11.4.4 Implementeringsstrategier

Måten man implementerer verktøyet på, kan få konsekvenser for hvor effektivt verktøyet faktisk er. Amdam og medarbeidere (2001) hevder at vi kan skille mellom to ulike varianter av implementeringsstrategier; mekanisk og organisk. Ved en mekanisk implementering er målsettingene definert på forhånd og vi kan rette opp avvik som eventuelt oppstår. Ved organisk implementering tas det hensyn til lokal tilpasning, og at man lærer og endrer underveis og ikke bare korrigerer avvik. En studie av Beyer, Ashmos og Osborn (1997) holder fram at en organisk implementeringsstrategi gir endringer som i større grad vedvarer.

11.4.5 Integrasjon

Hvis toppledelsen foretar en beslutning om at verktøyet skal benyttes i virksomheten, sikrer ikke dette i seg selv atferdsendring hos ansatte og ledere. Verktøyet må anvendes i det daglige, og inngå i de daglige arbeidsoppgavene hos ledere og ansatte (Amdam m.fl, 2001).

12.0 FORSLAG TIL TILTAK

På bakgrunn av våre funn og analyser foreslår vi følgende tiltak:

12.1 Inkludere flere påstander i spørreskjemaet

Ved målinger av latente variabler, slik Hartmark gjør i sitt spørreskjema, bør det benyttes flere enn tre påstander. I litteraturen anbefales det et minimum på tre påstander, men helst fire-seks for å dekke mest mulig av konstruktet (Pedhazur og Schmelkin, 1991; Hinkin, 1998). Vi anerkjenner at flere påstander vil øke tiden det tar å svare på spørreskjemaet. Samtidig vil begrepsvaliditeten i måleinstrumentet økes ved å inkludere flere påstander. Dette vil øke begrepsvaliditeten i måleinstrumentet, noe som vil føre til at man med større sikkerhet måler det som er ment å måle. Vi ser at Cronbachs alpha-verdien øker når vi tar inn flere påstander i spørreskjemaet. En forutsetning er likevel at det er en jevn kovarians mellom eksisterende påstander, for dersom kovariansen varierer mye mellom påstandene så er ikke Cronbachs alpha lenger et godt mål på reliabilitet.

12.2 Operasjonalisering

Som vist i analysen av spørreundersøkelsen er begrepsvaliditeten svak på flere av fokusområdene. Dette viser at påstandene ikke dekker begrepene i spørreskjemaet godt. Tilsvarende finner vi i den kvalitative analysen at informantene i stor grad ikke skiller mellom *medvirkning* og *medbestemmelse*, som er to separate fokusområder i spørreskjemaet. Vi kan tenke oss to fremgangsmåter for å gjøre en bedre operasjonalisering av begrepene som er definert i spørreskjemaet:

12.2.1 Tekstanalyse: Flere av påstandene Hartmark bruker i sin 360-graders ledertilbakemelding er svært like eller identiske med informasjon fra ledelsesplattformen. Vår anbefaling er derfor å konkretisere påstandene enda mer. Dette kan for eksempel gjøres ved en grundigere tekstanalyse av ledelsesplattformen. En grundig kartlegging av dokumentets mening og budskap vil gjøre det enklere å finne mer konkrete formuleringer og definisjoner egnet spørreskjemaet. Vi ser fra spørreundersøkelsen at ledere i større grad vektlegger samtlige påstander som viktig. En årsak til dette kan som nevnt tidligere være at ledere i

staten opptrer politisk korrekt. Dette omtales også som sosial ønskelighetseffekten (Pedazur og Schmelkin, 1991). For å redusere denne effekten kan Hartmark inkludere påstander som indirekte måler fokusområdene.

12.2.2 Tilpasning: Vi anbefaler å ta hensyn til kontekstuelle forskjeller i utformingen og bruk av 360-graders ledertilbakemelding. Disse forskjellene bør gjenspeiles i måten man operasjonaliserer begrepene i spørreskjemaet på. Både funnene våre og litteratur vi har presentert viser at ledere i ulike virksomheter og ledere på ulike nivåer har forskjellige ledelsesoppgaver. Dette medfører at ledere må ta beslutninger og løse utfordringer på ulike måter. Derfor har vi grunnlag for å si at påstandene i en 360-graders tilbakemelding må tilpasses de ulike kontekstene ledere i staten tar del i. Man bør ta i betraktning hva lederne selv legger i begrepene som brukes i spørreskjemaet. I følge Hartmark er dette inkludert gjennom etterlevelsesskalaen. Vi ser derimot at våre respondenter vurderer alt som viktig og diskrepansen mellom faktisk atferd og ønsket atferd blir derfor større enn hva som er tilfelle.

I en implementeringsprosess hevder Aadland (2004) at man, etter utviklingen av et felles verdigrunnlag må: ”formulere verdiutsagn som konkretiserer sammenhengen mellom verdier og den praktiske handlingshverdagen” (Aadland, 2004, s. 148). Det er derfor viktig at lederne som går gjennom en 360-graders tilbakemelding kjenner seg igjen i den substansielle meningen som ligger i påstandene i spørreskjemaet. Et mål bør være at påstandene gjenspeiler den hverdagen lederne opplever. Er ikke sammenhengen mellom verdiene og den praktiske handlingshverdagen konkretisert godt nok, vil ikke implementeringsprosessen få et ønsket resultat.

Som nevnt over har vi i våre intervjuer funnet at lederne ikke skiller mellom *medvirkning* og *medbestemmelse*. Slike refleksjoner bør inkluderes i utformingen av et spørreskjema som skal brukes i en 360-graders ledertilbakemelding. Kanskje man burde finne et begrep som dekket begge fokusområdene, siden ledere legger den sammen meningen i begge begrepene.

REFERANSER

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Amdam, R.P., Hennestad, B., Lunnan, R., Nilsen, S., & Lervik, J.E. (2001). Standardisering-
en hemske for fornyelse? *Magma*, 3.
- Andenæs, J., & Fliflet, A. (2006). *Statsforfatningen i Norge*. Oslo: Universitetsforlaget
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1974) *Theory in practise: increasing professional effectiveness*.
California: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 3,
98-105.
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace*.
Edinburgh: Prentice Hall.
- Atwater, L.E, Waldman, D.A., Atwater, D., & Cartier, P. An upward feedback field
experiment: superiors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates.
Personnel Psychology, 53, 275-297.
- Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*. London: Sage.
- Beyer, J.M., Ashmos, D.P., & Osborn, R.N. (1997). Contrasts in enacting TQM: mechanistic
vs. organic ideology and implementation. *Journal of Quality Management*, 2 (1), 3-39.
- Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W., & Summers, L. 360 feedback from
another angle. *Human Resource Management*. 40 (1), 3-21.
- Byrkjeflot, H (red.). (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Carlson, M.S. (1998). 360-degree feedback: the power of multiple perspectives. *Popular
Government*, 63 (3), 38-49.
- Clark, C., & Milne, R. (2001). *National evaluation of the PEACE investigative interviewing
course*. London: Home Office.
- Christensen, T. (2007). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cummings, T.G., & Mohrman, S.A. (1987). Self-designing organizations: Towards
implementing quality-of-work-life innovations. *Research in Organizational Change
and Development*, 1, 275-310.
- Direktoratet for forvaltning og IKT (2008). *Europeisk veileder i brukerroetting og
brukermedvirkning*. Lastet ned 16.05.2010, fra:
http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/veiledninger_og_brosjyrer/2009/veileder-i-brukerroetting-og-brukermedvir.html?id=554071.

- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2010). *Medarbeiderundersøkelse i staten 2010*. Lastet ned 15.05.2010, fra <http://www.difi.no/filearchive/medarbeiderundersokelse-sluttrapport.pdf>.
- Egidius, H. (2000). *Psykologisk leksikon*. Oslo: Aschehoug
- Elvekrok, I. (2007). *Medvirkning i praksis: utviklingstrekk, utfordringer og muligheter belyst av forskningen*. Lastet ned 16.05.2010, fra: http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/akiv/2007/februar/ingunn_elv.
- Emery, F.E., & Trist, E.L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18 (1), 21–32.
- Falkum, E., Hagen, I.M., & Trygstad, S.C. (2009). *Bedriftsdemokrat, medvirkning og medbestemmelse. Notat 2*. Oslo: Fafo.
- Fishoff, B. (1988). Judgement and decision making. I R.J. Sternberg & E.E. Smith (red.), *The psychology of human thought* (155-187). New York: Cambridge University Press.
- Fiske, S.T., & Taylor, S. E. (2008). *Social cognition: From brains to culture*. New York: McGraw-Hill.
- Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet. (2000-2001). *Stortingsmelding nr*
Lastet ned 15.05.2010, fra: <http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20002001/011/PDFA/STM200020010011000D/DDPDFA.pdf>.
- Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet (2008). *Plattform for ledelse i staten*.
Lastet ned 14.05.2010, fra: http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter_planer/planer/2008/plattform-for-ledelse-i-staten.html?id=526203.
- Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet. (2009). *Hovedavtalen i staten*.
Lastet ned 16.05.2010, fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/lover-og-regler/reglement/2006/hovedavtalen-i-staten.html?id=449042>.
- Hagen, I.M., & Trygstad, S. (2007). *Ledelse og samarbeid i staten*. Oslo: Fafo.
- Hartmark.no, Lastet ned 14.05.2010, fra: <http://www.hartmark.no>.
- Hazucha, J.F., Hazlett, S.A., & Schneider, R.J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32 (2/3), 57-70.
- Hegarty, H.W. (1974). Using subordinate ratings to elicit behavioral changes in supervisors. *Journal of Applied Psychology*, 59 (6), 764-766.

- Hinkin, Timothy R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104-121.
- Heslin, P.A., & Latham, G.P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied psychology: an international review*, 53 (1), 23–37.
- Howard, L.W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (3), 231-250.
- Jacobs, T.O., & Jaques, E. (1987) Leadership in complex systems. I J. Zeider (red.), *Human productivity enhancement. Volum 2: Organizations, personnel and decision making*. New York: Praeger.
- Jacobsen, D.I. (2003). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. I D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (red.) *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. (3-23) New York: Cambridge University Press.
- Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utgave.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2008). *Se gorillaen! Etikk for arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L., Amdam, R.P., Juel, E., & Martinsen, Ø.L. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Lamond, D. (2003). The Value of Quinn's competing value model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 46-59.
- London, M., Wohlers, A.J., & Gollagher, P. (1990). 360 degree feedback surveys: A source of feedback to guide management development. *Journal of Management Development*, 9 (6), 17-31.
- London, M., & Beatty, R.W. (1995). 360-degree feedback as a competitive advantage. I C.E. Shaw, D.G. Schneier, R.W. Beatty, & L.S. Baird (red.), *The performance measurement, management, and appraisal sourcebook*. (s. 208-220). Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- Lovdata (2007). Arbeidsmiljøloven, Kapittel 4. Krav til arbeidsmiljøet. Lastet ned 10.05.2010 fra: <http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-2>.

- Matlin, M. (2005). *Cognition*. (6. utgave). New York: J. Wiley & Sons.
- Maylett, T., & Riboldi, J. Using 360 degree feedback to predict performance. Lastet ned 24.03.2010, fra:
http://www.decision-wise.com/pdf/Using_360_Feedback_to_Predict_Performance.pdf
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Murphy, G.L. (2004). *The big book of concepts*. Cambridge, MA: MIT Press.
- NESH (2009). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora*. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 379-408.
- Pedhazur, E.J., & Schmelkin, L.P. (1991). *Measurement, design and analysis: an integrated approach*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pfau, B., & Kay, I. (2002). Does 360-degree feedback negatively affect company performance? Studies show that 360-degree feedback may do more harm than good. What's the problem? *HRMagazine*, 47 (6), 54–60.
- Quinn, R.E., & McGrath, M.R. (1982). Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (4), 463-472.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 3, 363-377.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S., & Thompson, M.P. (1991). A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context, *Journal of Business Communication*, 28 (3), 213-232.

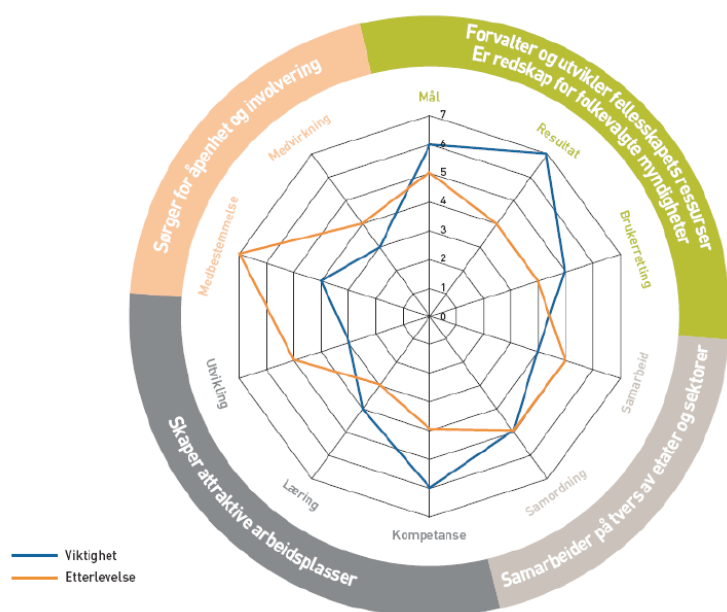
- Regnér, P. (1999). Strategy Creation and Change in Complexity Adaptive and Creative Learning Dynamics in the Firm. *Institute of International Business*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rosch, E.H. (1973). Natural categories. *Cognitive Psychology*, 4, 328-350.
- Seifert, C.F., Yukl, G., & McDonald, R.A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 561-569.
- Skog, O.J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Smither, J.W., London, M., Vasilopoulos, N.L., Reilly, R.R., Millsap, R.E., & Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48, 1-34.
- Smither, J.W., London, M., Raymond Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003) Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology* 56 (1), 23-44.
- Statskonsult (1997). Lastet ned 13.05.2010, fra:
<http://www.statskonsult.no/publik/rapporter/fulltekst/R97-17.PDF>.
- Statskonsult (2002). Lastet ned 21.05.2010, fra:
<http://www.statskonsult.no/publik/rapporter/fulltekst/n2002-09.pdf>.
- Statskonsult (2003). Lastet ned 11.05.2010, fra:
<http://www.statskonsult.no/publik/rapporter/fulltekst/n2003-07.pdf>.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tollefsen, T., Syse, H., & Nicolaisen, R.F. (1998). *Tenkere og ideer*. Oslo: AdNotam Gyldendal.
- Ulltveit-Moe, J. (2008). Plattform for ledelse i staten. *Stat & Styring*, 3, 12-14.
- Vik, G., Aanes, E.H., & Vestre, M. (2002). Brukerretting og mekanismer for brukervedvirkning. Oslo: Statskonsult.
- Walker, A.G., & Smither, J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-432.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative research in psychology*. New York: Open University Press.

Vedlegg 1 – Prosjektbeskrivelse

Hartmark har utviklet en tilpasset 360-graders ledertilbakemelding. Denne er basert på roller og fokusområder definert i *Plattform for ledelse i staten* (ledelsesplattformen). Ledelsesplattformen vektlegger fem sentrale roller for en leder i staten (se ytterste sirkel i figuren under):

1. En leder i staten skal forvalte og utvikle fellesskapets ressurser
2. En leder i staten er redskap for folkevalgte myndigheter
3. En leder i staten samarbeider på tvers av etater og sektorer
4. En leder i staten skaper attraktive arbeidsplasser
5. En leder i staten sørger for åpenhet og involvering

Tilhørende disse fem dimensjonene er 10 fokusområder/roller: Mål, resultat, brukerretting, samarbeid, samordning, kompetanse, læring, utvikling, medbestemmelse og medvirkning



Under hvert fokusområde er det 5-8 atferder. Disse atferdene er delvis hentet fra Hartmarks kompetansebibliotek, som er utviklet i samarbeid med Center of Creativ Leadership og NTNU. Andre atferder er operasjonalisert av Hartmark. Vår overordnede problemstilling er: *Hvordan kan en 360-graders ledertilbakemelding, basert på ledelsesplattformen, utvikles best mulig?*

For å svare på denne problemstillingen er vi interessert i å undersøke om:

- Er det samsvar mellom hovedrollene som definert i ledelsesplattformen og hva ledere oppfatter som sentralt i sin lederhverdag?
- Er det samsvar mellom fokusområdene som definert i ledelsesplattformen og hva ledere oppfatter som sentralt i sin lederhverdag?
- Er påstandene i Hartmarks 360 ledertilbakemelding en god operasjonalisering av fokusområdene i ledelsesplattformen?

Dette er interessant for Hartmark, da de ønsker en dypere forståelse av statlige virksomheters utfordringer, behov og mål når det gjelder lederskap, spesielt med tanke på ledelsesplattformen. I stedet for å undersøke lederes utfordringer generelt i forhold til ledelsesplattformen, ønsker vi derfor å ta utgangspunkt i Hartmark sin operasjonalisering av fokusområder. Disse fokusområdene, som Hartmark mener er sentrale for statlige ledere i Norge, er basert på en tekstanalyse av ledelsesplattformen.

Hartmark spesialtilpasser 360 – graders ledertilbakemelding til hver virksomhet, men ikke til hvert enkelt nivå i virksomhet. Vår hypotese er at ledere har ulike utfordringer på ulike nivåer og at disse varierer mellom ulike virksomheter. Ved å undersøke hvorvidt lederatferdene definert av Hartmark stemmer overens med lederes opplevde utfordringer vil vi kunne avdekke forskjeller på ulike ledernivåer og i ulike statlige virksomheter. Dersom våre analyser fanger opp dette, kan dette få implikasjoner for Hartmark sin tilpasning av 360- graders lederevaluering.

Metode og fremgangsmåte

Prosjektgruppen ønsker å benytte spørreundersøkelser for å få innblikk i hvilke atferder statlige ledere på ulike nivåer mener er sentrale. Vi vil her ta utgangspunkt i Hartmark sin 360-graders ledertilbakemelding. I den originale lederevalueringen kan respondentene svare i forhold til viktighet og etterlevelse. Fokuset i denne sammenheng vil være å undersøke viktighet. Dette kan gi oss innblikk om enkelte typer atferd anses som viktigere enn andre (både på ulike ledernivåer og i ulike kontekster). I tillegg gir det oss mulighet til å undersøke validitet og reliabilitet.

Ved å ta i bruk kvalitative intervjuer, vil vi i tillegg få et dypere innblikk i hvilke utfordringer statlige ledere har. Dette gir oss mulighet til å fange opp atferder som ledere mener er sentrale og som ikke kommer frem fra Hartmarks lederevaluering eller i ledelsesplattformen.

Vedlegg 2 – Intervjuspørsmål

Introduksjon: Kan du fortelle litt om hva du jobber med?

Spørsmål 1: Hva er dine sentrale ledelsesoppgaver?

Spørsmål 2: Hva er dine ledelsesutfordringer?

Spørsmål 3: Står noen av dine ledelsesoppgaver i kontrast til hverandre?

Spørsmål 4: Hvordan håndterer du eventuelle dilemmaer

Spørsmål 5: Hva mener du er de viktigste styrkene en leder bør ha i din posisjon?

Oppfølgingsspørsmålene var av karakter ”Du nevnte ... kan du fortelle litt mer om det?”,
”Du sa.... kan du gi et eksempel på det?”

Vedlegg 3 – Samtykkeskjema

INFORMASJON TIL DELTAKERE

Universitetet i Oslo ved prosjektforum (prosjektforum.uio.no) har i samarbeid med **Hartmark AS** masterstudenter som ønsker å undersøke hvilke utfordringer statlige ledere opplever i sin hverdag. Det overordnede målet er å undersøke hvordan ”Plattform for ledelse i Staten” best kan implementeres i statlige virksomheter. I den forbindelse ønsker vi å undersøke om 360 graders lederevaluering kan brukes som et verktøy for å implementere ”Plattform for ledelse i staten”. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer med ledere på ulike nivåer i statlige virksomheter.

Du bes forberede deg på følgende hovedkategorier av spørsmål:

- Hva er dine sentrale ledelsesoppgaver?
- Hva er dine ledelsesutfordringer?
- Står noen av dine ledelsesoppgaver i kontrast til hverandre?
- Hvordan håndterer du eventuelle dilemmaer?
- Hva mener du er de viktigste styrkene en leder bør ha i din posisjon?

Lengde av intervjuene: Erfaringsmessig tar et slikt intervju et sted mellom 25 og 45 minutter, men kan både være kortere og lengre. Vi har sjelden sett intervjuer som tar mer enn 60 minutter.

Behandling av intervjuene: Informanten er anonym, og vi knytter ikke informasjon om informanten (så som kjønn, alder, arbeidssted etc.) sammen med selve intervjuet. Intervjuet blir ikke brukt eller publisert *i sin helhet*. Vi tar ut deler av intervjuet som vi klassifiserer sammen de andre intervjuene som blir gjennomført. Informasjonen blir slik behandlet på *gruppenivå* (det vil si alle som intervjues) og ikke på *individnivå* (den enkelte leder).

Lagring av intervjuer: Intervjuene tas opp på båndopptaker og transkriberes til en tekstfil. Så snart intervjuet er transkribert, blir lydfilet slettet. Tekstfilet oppbevares etter retningslinjer fra Regionaletisk komité, og datatilsynets reglement for forsvarlig lagring av anonymiserte data.

Frivillighet: Det er frivillig å være med og dersom du underveis finner ut at du vil trekke deg fra intervjuet er det greit. Det er ikke nødvendig å begrunne hvorfor du trekker deg.

Tilbakemelding til informanter: Ledere som er med i dette studiet får tilbakemelding på resultatene fra undersøkelsen.

Prosjektleder og kontaktinformasjon: Ved spørsmål kan du kontakte Silje Bratlie som kan nås på telefon 90 97 70 11 eller mail: State.of.hart@gmail.com

Samtykke: Dersom du aksepterer å være med på intervjuet under disse betingelsene, ønsker vi at du skal undertegne nedenfor.

Samtykkeerklæring: Jeg er kjent med denne orienteringen om intervju.

Signatur.....

Vedlegg 4 – Spørreskjema

1) Er du ansatt i

- Departement
- Direktorat
- Tilsyn
- Etat
- Annen statseid virksomhet

2) På hvilket ledernivå befinner du deg?

- Toppleder
- Mellomleder
- Førstelinjeleder
- Annen

Mål:

3) Å sette tydelige mål for enheten

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig
7

4) Å formidle tydelig hva som er virksomhetens overordnede mål

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig
7

5) Å bidra aktivt til at vi når virksomhetens mål

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig
7

6) Å prioritere oppgaver i forhold til overordnede mål

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig
7

Resultat:

7) Å fordele oppgaver slik at resultatene bidrar til å oppfylle målene

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

8) Å sikre resultater i tråd med overordnede mål

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

9) Å utnytte virksomhetens ressurser effektivt

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

10) Å tydeliggjøre virksomhetens resultatansvar for medarbeiderne

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

Brukerretting:

11) Å bidra aktivt til at statens virkemidler blir bedre tilpasset brukernes ulike behov

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

12) Å legge til rette for at IKT kan bli utnyttet i utviklingen av våre tjenestetilbud

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

13) Å legge til rette for at vi i vår enhet kan få systematisk tilbakemelding fra brukerne

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

14) Å informere om effekten av ulike virkemidler

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig

7

Samarbeid:

15) Å motivere til samarbeid internt

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig

7

16) Å stimulere til nye metoder for samhandling

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig

7

17) Å løse konflikter når det er nødvendig

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig

7

Samordning:

18) Å vise innsikt i hvordan eget ansvarsområde henger sammen med andres ansvarsområder

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig

7

19) Å legge til rette for samarbeid på tvers av fag- og etatsgrenser

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig

7

20) Å bidra til samarbeid mellom enheter/funksjoner i egen virksomhet (der dette skaper bedre resultater)

Svært lite
viktig

1

2

3

4

5

6

Svært
viktig

7

21) Å se til at vi har en felles forståelse av prioriteringer

Svært lite
viktig

1 2 3 4 5 6

Svært
viktig

7

Kompetanse:

22) Å bidra aktivt til at vi knytter til oss dyktige personer

Svært lite
viktig

1 2 3 4 5 6

Svært
viktig

7

23) Å utnytte medarbeidernes kompetanse slik at de blir lengre i arbeidet

Svært lite
viktig

1 2 3 4 5 6

Svært
viktig

7

24) Å rekruttere med tanke på mangfold i virksomheten

Svært lite
viktig

1 2 3 4 5 6

Svært
viktig

7

25) Å sørge for å utvikle virksomhetens kompetanse

Svært lite
viktig

1 2 3 4 5 6

Svært
viktig

7

Læring:

26) Å gi konstruktive tilbakemeldinger

Svært lite
viktig

1 2 3 4 5 6

Svært
viktig

7

27) Å søke tilbakemeldinger fra andre

Svært lite
viktig

1 2 3 4 5 6

Svært
viktig

7

28) Å bidra til utvikling av gode og tverrfaglige læringsmiljøer
Svært lite viktig
1 2 3 4 5 6 7

Utvikling:

29) Å sørge for at alle får tatt i bruk sine talenter der det er mulig
Svært lite viktig
1 2 3 4 5 6 7

30) Å legge til rette for faglig utvikling for den enkelte medarbeider
Svært lite viktig
1 2 3 4 5 6 7

31) Å delegerer viktige og attraktive arbeidsoppgaver
Svært lite viktig
1 2 3 4 5 6 7

32) Å bidra til utvikling av gode og tverrfaglige læringsmiljøer
Svært lite viktig
1 2 3 4 5 6 7

Medvirkning:

33) Å gi medarbeiderne mulighet til å medvirke i oppgaveløsningen
Svært lite viktig
1 2 3 4 5 6 7

34) Å gi medarbeiderne mulighet til å medvirke i utviklingsprosesser
Svært lite viktig
1 2 3 4 5 6 7

35) Å vise evne og vilje til å finne frem til det beste i den enkelte medarbeider

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

Medbestemmelse:

36) Å forankre aktiviteter tilstrekkelig før disse iverksettes

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

37) Å sørge for at nøkkelpersoner involveres tilstrekkelig i endringsprosesser

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

38) Å utnytte medarbeideres innspill

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

39) Å samarbeide med tillitsvalgte og fagorganisasjonene på en måte som fremmer medbestemmelse

Svært lite

viktig

1

2

3

4

5

6

Svært

viktig

7

40) Er det andre ledelsesutfordringer som er sentrale for deg?