

# MASTEROPPGAVE

Effektiv toppledelse - en helhetlig tilnærming!

---

Utarbeidet av:  
Terje Engvik

Fag:  
Mastergradavhandling i organisasjon og ledelse 2008-09  
2. opplag 15. juni 2009

Avdeling:  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, 2009





## FORORD

Arbeidet med mastergradavhandlingen har vært krevende, givende og utviklende for meg personlig. Kombinasjonen med teori, metode, systematikk, research, prosess og kontakt med mange mennesker i det virkelige liv har entydig en positiv bunnlinje. Erfaringene har gitt mersmak på å forske på fagfeltet *ledelse*.

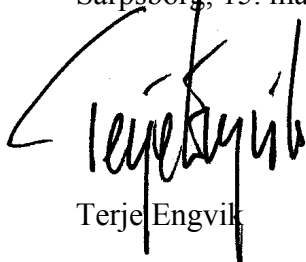
Først og fremst takk til min veileder Kjeld Qvortrup ved Høgskolen i Østfold som har vært en utrettelig faglig inspirator og samtalepartner. Takk til topplederne Toril Lahnstein, Sverre Jespersen og Terje Venold i casebedriftene som umiddelbart var positive til et samarbeid, til kontaktpersonene som bidro med praktisk tilrettelegging og de 73 medarbeiderne som deltok i undersøkelsene. Takk til min leder Per Ivar Clementsen som har vist romslighet i en periode med jobb og studier.

Til slutt vil jeg takke de to som ga meg gener som i tidlige år medførte interesse for å ta ansvar for lederrollen i ulike sammenhenger, og dermed årelang interesse for et viktig fagfelt som aldri vil dø ut. Til det er betydningen av dyktige og kompetente toppledere og andre ledere for stor for samfunnet, organisasjonene og enkeltmenneskene. Kanskje kan enkelte toppledere finne mening i å reflektere over resultatene fra forskningsarbeidet. Jeg finner det betimelig å sitere fra mitt debattinnlegg i Kommunal Rapport 2.3.2006 (vedlegg 1):

*”Det bør gjennomføres et eget forskningsprosjekt i Norge, for å finne fellesnevnerne til offentlige etater og virksomheter som stabilt over år oppnår gode resultater. Ansvarliggjøring i forhold til riktig lederskap, styring og arbeidsform er viktig for å forvalte Norges offentlige milliarder målrettet og effektivt.”*

Dette er mitt bidrag.

Sarpsborg, 15. mai 2009



Terje Engvik



# INNHOOLD

<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>6</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1 Hvorfor effektiv toppledelse?	7
1.2 Leserveiledning	9
1.3 Grunnantakelse I - toppledelse er instrumentell og institusjonell	10
1.4 Grunnantakelse II - toppledelse i f.t. organisasjonskonteksten	13
1.5 Problemstilling	14
<b>2. TEORI</b>	<b>15</b>
2.1 Om teorikapitlet	15
2.2 Utviklingstrekk	16
2.2.1 Internasjonale og nasjonale utviklingstrekk	16
2.2.2 Balansen mellom det teknisk-økonomiske og menneskelige systemet	18
2.2.3 Arbeidsmiljølovens formålsparagraf	20
2.3 Den moderne toppleder	22
2.3.1 Særtrekk ved topplederrollen	22
2.3.2 Public Governance, kodeks for god offentlig toppledelse i Danmark	26
2.3.3 God toppledelse gir god bunnlinje	27
2.3.4 Good to great – amerikanske toppledere med fremragende resultater	28
2.3.5 Norske topplederers syn på topplederrollen	29
2.4 Effektiv toppledelse og sammenhengen mellom årsak og virkning	31
2.4.1 Betingelser for en eksperimentsituasjon	31
2.4.2 En modell for årsak-virkning for effektiv toppledelse	33
2.5 En modell for effektiv toppledelse med 5 lederdimensjoner	36
2.6 Lederdimensjon 1 - topplederens motivasjonsdrivere	44
2.7 Lederdimensjon 2 - topplederens personlige lederplattform	45
2.8 Lederdimensjon 3 - topplederens ledelsesreportoar	46
2.8.1 Effektivitet som uttrykk for god måloppnåelse	46
2.8.2 Mål- og resultatorientering	48
2.8.3 Tydelig ledelse gjennom prestasjonscoachende lederatferd	50
2.8.4 Oppgave-, medarbeider- og endringsorientering	52
2.8.5 Transformasjonsledelse	56
2.9 Lederdimensjon 4 - topplederens evne til situasjonsbetinget lederatferd	61
2.9.1 En helhetlig organisasjonskontekst	61
2.9.2 Situasjonsbetinget lederatferd	64
2.9.3 Medarbeidernes modenhet og kompetanse som situasjonsbetingelser	65
2.10 Lederdimensjon 5 - topplederens evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer	67
2.10.1 Toppleders personlige rammefaktorer	67
2.10.2 Ledergruppen som koalisjonsarena	69
2.10.3 Kultur, lagspill og symboler	70
2.10.4 Medarbeiderskap - kompetanse og mestringsevne	73
2.10.5 Lederutvikling	74
2.10.6 Programmer, systemer og strukturer	75

2.10.7	Stab-/støttefunksjon på personalområdet (HR), HMS og IA	77
2.10.8	Den selvbevisste og intuitive organisasjonen	78
<b>3.</b>	<b>METODE</b>	<b>81</b>
3.1	Valg av problemstilling	81
3.2	Undersøkelsesopplegget	83
3.2.1	Etiske avveininger	83
3.2.2	Ekstensivt eller intensivt opplegg	83
3.2.3	Beskrivende (deskriptive) eller forklarende (kausale) design	84
3.2.4	Foreliggende eller egne data	84
3.2.5	En komparativ casestudie	84
3.3	Kvalitativ og kvantitativ metode som undersøkelsesopplegg	85
3.3.1	Metodetriangulering	85
3.3.2	Valg av case, respondenter og informanter	87
3.3.3	Design av datainnsamlingen	91
<b>4.</b>	<b>EMPIRI OG ANALYSE AV FUNN FRA 3 CASE</b>	<b>100</b>
4.1	Struktur på datafunn	100
4.2	Svarprosent og frafall i spørreundersøkelsen	102
4.2.1	Frafall for hele undersøkelsen - svarprosent fra responenter	102
4.2.2	Frafall for enkeltspørsmål - svarprosent på ikke-svar	104
4.3	Den analytiske tilnærmingen	105
4.3.1	Analyse av kvalitative data	105
4.3.2	Analyse av kvantitative data	106
4.4	Hvor viktig er topplerer for organisasjonens måloppnåelse?	107
4.4.1	Funn og analyse fra 3 case	107
4.4.2	Konklusjon	108
4.5	Hvilke lederegenskaper er de viktigste hos topplereren?	108
4.5.1	Funn og analyse fra 3 case	108
4.5.2	Konklusjon	114
4.6	Topplerermodellen - hovedfunn	115
4.6.1	Lederdimensjon 1 - hovedfunn i 3 case	115
4.6.2	Lederdimensjon 2 - hovedfunn i 3 case	116
4.6.3	Lederdimensjon 3-5 - hovedfunn i 3 case	116
4.6.4	Lederdimensjon 3-5 - hovedfunn i Askim kommune	116
4.6.5	Lederdimensjon 3-5 - hovedfunn i NAV Østfold	117
4.6.6	Lederdimensjon 3-5 - hovedfunn i Veidekke ASA	117
4.6.7	Hovedproblemstilling - konklusjon	118
4.7	Lederdimensjon 1: Topplerers motivasjonsdrivere	119
4.7.1	Funn og analyse fra tre case	119
4.7.2	Delproblemstilling 1 - konklusjon	120
4.8	Lederdimensjon 2: Topplerers personlige lederplattform	121
4.8.1	Funn og analyse fra tre case	121
4.8.2	Delproblemstilling 2 - konklusjon	122
4.9	Lederdimensjon 3: Topplerers lederreportoar	123
4.9.1	Funn og analyse fra tre case	123
4.9.2	Tydelig ledelse - funn og analyse fra tre case	125
4.9.3	Konklusjon	126
4.9.4	Transformasjonsledelse - funn og analyse fra tre case	126
4.9.5	Konklusjon	128

4.9.6	Mål- og oppgaveorientering - funn og analyse fra tre case	128
4.9.7	Konklusjon	130
4.9.8	Relasjonsorientering - funn og analyse fra tre case	130
4.9.9	Konklusjon	131
4.9.10	Utviklings- og endringsorientering - funn og analyse fra tre case	131
4.9.11	Konklusjon	132
4.9.12	Delproblemstilling 3 - samlet konklusjon	132
4.10	Lederdimensjon 4: Toppleders evne til situasjonsbetinget lederatferd	133
4.10.1	Funn og analyse fra 3 case	133
4.10.2	Delproblemstilling 4 - konklusjoner	135
4.11	Lederdimensjon 5: Toppleders evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer	136
4.11.1	Funn og analyse fra 3 case	136
4.11.2	Delproblemstilling 5 - konklusjoner	143
<b>5.</b>	<b>METODEKRITIKK</b>	<b>144</b>
5.1	Kontroll av gyldighet	144
5.1.1	Intern gyldighet	144
5.1.2	Ekstern gyldighet	147
5.2	Kontroll av pålitelighet	148
<b>6.</b>	<b>OPPSUMMERING - VEIEN VIDERE</b>	<b>151</b>
6.1	Jakten på trylleformelen	151
6.2	Hvordan realisere og praktisere toppledermodellen?	153
6.3	Toppledermodellen som analyseverktøy?	154
	<b>LITTERATUR OG REFERANSER</b>	<b>155</b>
	Internettsøk	159
	Kontakt med fagmiljøer	159
	Om forfatteren	160
	<b>VEDLEGG</b>	<b>161</b>

## SAMMENDRAG

Hverdagen er ikke alltid en dans på roser for en toppleder. Jeg har sett nærmere på topplederens dans og effektivitet som et uttrykk for i hvilken grad lederutøvelsen bidrar til god måloppnåelse for organisasjonen. Mastergradavhandlingens tittel er *Effektiv toppledelse – en helhetlig tilnærming!* En grunnantakelse i forskningsarbeidet er at toppleders lederutøvelse kan ha både en instrumentell og en institusjonell tilnærming. Den andre grunnantakelsen er at toppledelse bør drøftes i forhold til den interne og eksterne kontekst og situasjon toppledelse utøves innenfor. Jeg har utviklet en modell for effektiv toppledelse, *toppledermodellen*, som en integrasjon av flere teorier som gjensidig forsterker hverandre. Modellen har 5 lederdimensjoner og 120 variabler: 1) Toppleders motivasjonsdrivere, 2) toppleders personlige lederplattform, 3) toppleders lederreportoar, 4) toppleders evne til situasjons-betinget ledelse og 5) toppleders evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer.

Modellen er testet mot empirien gjennom en komparativ casestudie med Askim kommune, NAV Østfold og Veidekke ASA som case. 94 respondenter ble invitert til å svare på en spørreundersøkelse med 54 indikatorer som var trukket ut fra modellens 120 variabler. 21 personer stilte med engasjement på intervju. Jeg søkte den enkeltes personlige mening om effektiv toppledelse, ikke en måling av egen toppleder. Sammen med ledergruppeobservasjon og dokumentvurderinger ble det en betydelig datafangst (empiri) som ga indikasjoner og bekreftelser på toppledermodellen. Det viste seg dog at enkelte indikatorer ikke hadde livets rett. I metodekritikken så jeg enkeltelementer som kunne forbedres til neste undersøkelse.

Gjennom datafunn og analyse ble toppledermodellen videreutviklet til: 1) Toppleders motivasjonsdrivere, 2) toppleders personlige lederskap, 3) toppleders lederreportoar inkludert situasjonsbetinget ledelse og 4) toppleders evne til å utvikle effektivitetsfremmende ramme- og situasjonsfaktorer. Jeg fikk også inspirasjon og ideer til annen forskning og videreutvikling av modellen, bl.a. som analyse- og utviklingsverktøy for toppledere.

En satirisk refleksjon om vitenskapsmannen Einsteins (1879-1955) teorier fikk meg til å være ydmyk mht. hva min modell kunne bringe. Empirien og kløktige ord fra Strand (2007:26) ga meg tro på at toppledermodellen kan ha noe for seg: *”God ledelse må være å sørge for å få gjort det som organisasjonen trenger – og å sikre mandat til å fortsette å gjøre det”.*



# 1. INNLEDNING

## 1.1 Hvorfor effektiv toppledelse?

*”Jo bedre den ene parten er til å danse, jo lettere er det for den andre å følge med, og jo bedre blir det totale resultatet. Det er en (lederen) som byr opp til dans til den gitte melodien. Han fører sin dansepartner til å følge takten. Vel er det plass for noen ekstra trinn, men innenfor gitte rammer.”* (Trygstad og Hagen, FAFO-rapporten *Ledelse i den norske modellen*, 2007:24:10).

Dans er utvilsomt en underholdende aktivitet, og en dans er ikke å forakte hvis dansepartneren er god. Hverdagen er likevel ikke alltid en dans på roser, heller ikke for en toppleder. Dette belyses nærmere i denne mastergradavhandlingen hvor jeg ser på topplederens effektivitet som et uttrykk for i hvilken grad lederutøvelsen bidrar til god måloppnåelse. Mastergradavhandlingen har derfor fått følgende tittel: **Effektiv toppledelse – en helhetlig tilnærming!**

Strand (2004:111) reflekterer over årsakssammenhenger mellom ledelse og organisasjonsresultater med følgende utsagn: *”Forbausende nok har spørsmålet om faktisk organisasjonsmessig virkning av ledelse fått forholdsvis liten oppmerksomhet blant de tusenvis av studiene som er av emnet ledelse”*.

Martinsen (2005:50) gir Strand (2004) støtte i forskningsrapporten *Lederskap – spiller det noen rolle?*, når han hevder at det foreligger noe mer usikre forskningsresultater omkring effekter av toppledelse, og at det er relativt sett færre studier som spesielt fokuserer på denne gruppe enn ledere generelt.

Helt siden min første organisasjonsfaglige utdanning på et høgskolestudium i 1985, og etter 25 års yrkeserfaring, har jeg fortsatt interesse for hva som får en organisasjon til å levere gode

eller meget gode resultater. Spesielt har jeg reflektert over hvordan lederen med totalansvaret, topplederen, skal utøve ledergjerningen effektivt for å levere et best mulig resultat.

I dagligtale er ikke ledelsesbegrepet entydig. En grunn til at det ikke er etablert en felles oppfatning av hva ledelse består av, er at det ikke finnes en eller flere teorier som har en anerkjent status med stor nok tyngde innen psykologi eller samfunnsvitenskap. Det foreligger mer en ”*samling av kunnskapsbrokker fra forskjellige disipliner, et interessefelt mer enn et fag*” (Strand, 2004:18/21).

Mengden av begreper og definisjoner er stor, og interessefeltet har ikke et sett med begreper som er autoritative og entydige. Han sier videre at jakten på essensen i ledelse og den endelig sanne definisjonen er fruktesløs. Kanskje er ledelse i sin enkleste form å befatte seg med det som organisasjonen til enhver tid trenger. Dette er ord til ettertanke, da ledelse og organisasjon verbalt fremstår som et etablert fag i Norges høgskolesystem, eksempelvis ved Høgskolen i Østfold hvor mastergradstudiet omtales som *Fagområdet organisasjon og ledelse* (www.hiof.no, 10.2.2009).

Strand (2004) har en tilnærming som inspirerer når han anbefaler at den praktiserende leder bør lage sin egen teori basert på erfaring og kritisk etterprøving, gjerne med hjelp fra forskningens begreper og modeller som slett ikke er uten veiledning og sunn inspirasjonskraft. Yukl & Lepsinger (2004:xi) styrker Strands (2004) resonnement:

*”We believe there is much more to be said. Although much progress has been made in learning about effective leadership, most of the academic research and theory has a narrow focus on one or two aspects of leadership”.*

Inspirert av Yukl & Lepsinger (2004) er derfor min intensjon å ikke bli for *narrow*.

Haaland (2006:87) uttaler at ”*Egen ledelsesteori er svar på spørsmålet om hva som er god ledelse – for deg*”. Strand, Yukl & Lepsinger, Haaland og mine egne antakelser har derfor bidratt til at jeg har valgt en helhetlig tilnærming for å teste en modell for effektiv toppledelse. I tillegg til egen læring håper jeg at mastergradavhandlingen kan gi impulser til andre med interesse for toppledelse. Modellen testes mot empirien gjennom datatinnnsamling fra tre case. Tilnærmingen står kanskje i kontrast til at problemstillingen i en mastergradavhandling i

utgangspunktet gjerne skal være smal og klart avgrenset (uttalt av foreleser Dag Ingvar Jakobsen, 27.08.2007, Høgskolen i Østfold). Jeg oppfatter dette som et utgangspunkt og er klar over at en helhetlig tilnærming kan være ambisiøs, noe jeg også har erfart underveis i arbeidet. Forskningsstrategien begrunnes i en tro på at en helhetlig tilnærming styrker den ledelsesfaglige kvaliteten og dermed læringseffekten av forskningsarbeidet, både for meg selv og andre. Jeg skal senere argumentere ytterligere for valget.

## 1.2 Leserveiledning

Mastergradavhandlingen er inndelt med følgende kapitler:

Kapittel 1: Innledning.

Kapittel 2: Teori.

Kapittel 3: Metode.

Kapittel 4: Hovedfunn, analyse og mer detaljerte funn i de enkelte lederdimensjoner.

Kapittel 5: Metodekritikk.

Kapittel 6: Oppsummering og videreutvikling av toppledermodellen.

Litteratur, referanser og vedlegg.

I kapittel 1 belyser jeg hvorfor jeg har valgt mastergradavhandlingens tema, samt at jeg etablerer to grunnantakelser for arbeidet. I kapittel 2 presenterer jeg resultater fra forskning rundt effektiv toppledelse fra USA, Danmark og Norge, som sammen med annen teori og egne ideer er grunnlaget for *toppledermodellen*, en modell for effektiv toppledelse. Deretter ser jeg på sammenhengen mellom årsak og virkning når det gjelder effektiv toppledelse. Etter presentasjon av toppledermodellen, redegjør jeg for en rekke teorier som ligger til grunn for modellen. I kapittel 3 presenterer jeg valg av metode og undersøkelsesopplegg.

En *teori* er en generell forklaring som skal være gyldig i flere sammenhenger. En *modell* er en avbildning av et gitt problem eller fenomen, hvor det er sammenheng mellom faktorene (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2006:16). I min research har jeg lett etter teoretiske kilder som tangerer og gjensidig kan forsterke hverandre, for deretter å konfrontere og drøfte modellen mot empirien. Underveis oppsummerer jeg hovedpoeng som har påvirket utforming av modellen. I kapittel 4 presenterer jeg funn og analyser fra empiri i tre organisasjoner i en komparativ casestudie med Askim kommune, NAV Østfold og Veidekke ASA som case.

Før teorien og toppledermodellen redegjør jeg for hvordan jeg primært legger en instrumentell tilnærming til grunn for forskningsarbeidet. Det institusjonelle perspektivet på toppledelse, har likevel fått større betydning enn jeg i utgangspunktet trodde da jeg startet forskningsarbeidet. Deretter redegjør jeg for hvorfor jeg kopler ledelse med situasjons- og organisasjonskonteksten.

Mastergradavhandlingens målgruppe er veileder og sensor ved høgskolen, men også andre med interesse for temaet *effektiv toppledelse*. Det har medført at omfanget av fagsitater og illustrasjoner kan virke noe større enn strengt tatt nødvendig. Enkelte sentrale momenter gjentas av samme grunn underveis i mastergradavhandlingen, som et bidrag til å holde tråden. Jeg håper det har gjort mastergradavhandlingen informativ og leservennlig.

### **1.3 Grunnantakelse I - toppledelse er instrumentell og institusjonell**

Strand (2004:429-434) sier at det er en relativt allmenn forståelse av at ledelsesfunksjoner skal påvirke resultater og ansvarliggjøring i forhold til disse. Aarum Andersen (1994) definerer *formell ledelse* som atferd hos ett eller flere individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon med en hierarkisk plassering, som medfører at individet har ansvar for andre menneskers arbeid og resultatet av andre menneskers arbeid. Det kan også finnes uformelle ledere i en organisasjon, men jeg velger å ikke trekke inn dette fenomenet, selv om det er et interessant tema. Individet (*formell leder*) utøver systematisk påvirkning på de andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse sine oppgaver og nå sine mål (Andersen 1994:51). Strands (2004:19) kortversjon er at "*Ledelse er å nå mål*".

En *formell organisasjon* defineres av Busch og Vanebo (2000:21) som "*En gruppering av mennesker som arbeider mot relativt spesifikke mål.*" Organisasjoner er produserende og måloppfyllende mekanismer som ikke er selvforsynte og innelukkede. Strands (2004) *instrumentelle* tilnærming bygger på en oppfatning av at organisasjoner har et formål og skal *levere noe*. Aarum Andersen (1994:35) peker som Strand (2004) på formålsorientering som et universelt trekk ved organisasjoner. En av flere grunnantakelser hos Bolman og Deal (2007:69) er at organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål, en parallel til Strand og Aarum Andersen.

Strand (2004:227/170) balanserer imidlertid sitt instrumentelle perspektiv mot det institusjonelle, ved å peke på to måter å forstå organisasjoner på:

1. Organisasjoner som objektivt målbare fenomener med rasjonelle egenskaper. Mål og struktur er i fokus for interessen. Organisasjonsformen er valgt som en god kombinasjon av indre krav til sammenheng og de ytre betingelsene. Styring, innenfor visse begrensninger, er en meget aktuell funksjon. Dette kan kalles et instrumentalistisk, rasjonalistisk eller mekanistisk perspektiv.
2. Strands (2004) andre forståelse er organisasjoner som subjektive sosiale konstruksjoner og organismer, som tilpasser seg et miljø. Overlevelse, tilpasning og normer er i fokus for interessen. Organisasjonsform er ikke alltid rasjonelt valgt, men en tilpasning til historie, mote og normer. Styring og ledelse er vanskeligere å beskrive, da den enten framtrer i symbolsk form eller er innebygd i organiseringen og dermed lite synlig.

Ved å tolke Strand (2004), Aarum Andersen (1994) og Bolman og Deal (2007), kan det synes som om den instrumentelle tilnærmingen til ledelse er grunnleggende sterkere enn den institusjonelle. Strand (2004:436) overfører det instrumentelle fra organisasjonsnivået til individnivået og uttaler at: *"Generelt kan vi trygt si at personer med angitte mål vil yte mer enn personer som ikke har fått mål eller som selv angir sine mål."* Det rasjonelle forsterkes og legitimerer effektivitet og måloppnåelse som sentrale verdier i organisasjoner hvor oppgavene utføres av enkeltindivider, alene og sammen med andre.

Strands (2004) andre forståelse gir uttrykk for en institusjonell tilnærming, og han stiller til og med spørsmålet om *"har noen sett en organisasjon?"* ved å henvise til sanseinntrykk og håndfaste realiteter, som en ikke kan erfare bare ved å se på organisasjonskartet. Organisasjoner kan over tid omformes til institusjoner med distinkte karaktertrekk som får en egenverdi i tillegg til tekniske og rasjonelle oppgaver (Busch og Vanebo, 2000:179).

Bolman og Deal (2007:391) trekker fram en utradisjonell metafor i et institusjonelt perspektiv. Som et tempel er en organisasjon et trosfelleskap med overbevisninger, tradisjoner, myter og seremonier. Den symbolorienterte lederen er profeten, som leder ved å gå foran som et eksempel, bruker symboler for å fange oppmerksomheten, forteller historier

og formidler en visjon. Strand (2004:171/ 167) trekker også inn metaforer for bedriften som en familie, orkester, skip og mentalt fengsel. Han omtaler ledelse som et symbolfenomen og sier med henvisning til Bolman og Deal (1991:216): "*Det viktigste med en hendelse er ikke hva som skjedde, men hva det betyr.*" Metaforen kan knyttes til den knappest form av konstruktivismens grunntese: "*Vår omverden, slik vi iakttar den, er vår oppfinnelse.*" (Karl-Martin Dietz, artikkel på [www.oslogruppen.no](http://www.oslogruppen.no), 5.11.2008).

Strand (2004:171) peker på at samfunnsutviklingen har bidratt til å gjøre det institusjonelle perspektivet på organisasjoner mer aktuelt. Ledere viser seg frem i eksterne medier og gjennom tilrettelagt intern kommunikasjon i større grad enn før. Ledere er i økende grad gjenstand for tolkning, de er symboler. Selvik, Hillestad og Tronsmo (2002:93) peker på at toppledere bruker mye tid på utadrettet virksomhet. Mange og gode relasjoner er avgjørende for lederskapet. Dermed beskrives den første av to grunnantakelser i forskningsarbeidet:

- *Instrumentell hovedtilnærming:* Toppleidelse kan grunnleggende ses på som en instrumentell funksjon, men hvor institusjonelle elementer i større og mindre grad, har en berettiget plass.

Et interessant poeng, er at grunnantakelsen harmonerer med mitt fokus i fordypningsoppgaven på studiet *Ledelse og styring* i 2006, ved Høgskolen i Østfold. Fordypningsoppgaven hadde tittelen *Morgendagens ledere, hvordan påvirker moter og trender lederes strategiske valg innen organisering og ledelse?* En av forklaringsfaktorene var at ledere både påvirkes av instrumentelle og institusjonelle forhold (Engvik, 2006:11).

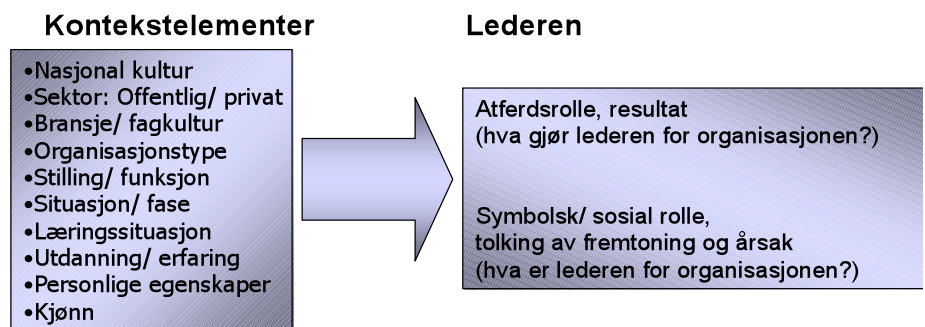
Nå vil jeg argumentere for at toppleidelse må vurderes i lys av organisasjonskonteksten og situasjonen ledelse utøves i, noe jeg også kommer tilbake til i teorikapitlet.

## 1.4 Grunnantakelse II - toppledelse i f.t. organisasjonskonteksten

Strand (2004:537/ 21) sier som en av avhandlingens mest sentrale kilder: ”*Tempo, skiftninger og hyppige avbrudd er en del av lederens virkelighet. ”Ledelse; å se seg selv i en større og mer foranderlig verden. Hva som er god og virkningsfull ledelse, avhenger av den sammenhengen en opptrer i, og som en i større og mindre grad klarer å ta inn.”*

Jeg mener at denne noe pragmatiske måte å vurdere ledelse på, skiller seg positivt ut som ekte, i kontrast til forfattere innen ledelsesfaget som fremstiller ledelse som forenklete konsepter. Ledelse kan beskrives som en meget sammensatt, skiftende og kompleks aktivitet som ikke lar seg klassifisere etter forenklete beskrivelser av ledelsesfunksjoner. Det synes som om det er viktig at lederen klarer å fange opp den konteksten hun eller han er en del av, internt og eksternt. Figur 1 viser Strands (2004:27) kontekstmodell og hvilke elementer som setter premisser for lederens atferd, både instrumentelt (atferdsrollen) og institusjonelt (symbolrollen).

Toppledere må  
situasjonsbetinget velge  
atferd avhengig av hvordan  
organisasjonen er innrettet  
for å oppnå økt effektivitet.



Figur 1: Kontekstmodell (Strand: 2004:401)

Topplederens totale evne til å beherske ulike ledelsesformer vil dermed være avgjørende for hvordan toppleren håndterer ulike situasjoner, og i hvilken grad effektiv toppledelse utøves (Strand, 2004:232). Dermed fremheves begrunnelsen for at jeg har valgt en *helhetlig tilnærming til effektiv toppledelse*. Sammenhengen mellom interne og eksterne forhold påvirker organisasjonens liv. Konteksten består av forhold i og utenfor organisasjonen som en topplerer må forholde seg til. Selv to ulike medarbeidere kan betinge behov for ulike lederatferd. Topplerer må derfor velge lederatferd ut i fra situasjonskonteksten.

Med *atferd* menes alle slags aktiviteter et menneske foretar seg, alt en person sier, alle følelsesmessige uttrykk og alle bevegelser. Atferd består av en rekke eller en strøm av handlinger. Handlinger forstås som korte distinkte aktiviteter (Aarum Andersen, 1994:52). Lederatferd og lederstil er to begreper som går i hverandre. Det er mest en akademisk øvelse å skille begrepene, men begge blir benyttet i ledelsesteorien. Jeg benytter heretter lederatferd.

Dette leder til grunnantakelse nummer to:

- *Organisasjonskonteksten som premiss.* Sammenhengen mellom toppledelse og effektivitet, bør drøftes i forhold til den interne og eksterne konteksten og situasjonen ledelse utøves innenfor.

## 1.5 Problemstilling

På bakgrunn av mine grunnantakelser og oppdagelser underveis i forskningsarbeidet, har avhandlingen følgende hovedproblemstilling:

### **Hvilke forhold og ledelsesformer er viktige for at toppleder skal kunne påvirke organisasjonens effektivitet?**

Problemstillingen er utviklet gjennom påvirkning av teori underveis i forskningsarbeidet. Jeg startet med hovedfokus på topplederens atferd. Refleksjoner rundt hvilke forhold som påvirker effektiv toppledelse, har ledet meg inn på andre forhold som påvirker topplederens effektivitet, i tillegg til selve lederatferden. Det har gitt større og større mening å ha et helikopterperspektiv, med en helhetlig tilnærming som har gitt følgende delproblemstillinger:

1. Hvilke drivere er viktigst for å utvikle intensiteten i topplederens motivasjon?
2. Hvor viktig er det at toppleder utvikler en personlig lederplattform?
3. Hvilke ledelsesformer er de viktigste for toppleder å beherske?
4. Hvor viktig er det for toppleder å beherske situasjonskonteksten?
5. Hvor viktig er det å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer?

Med utgangspunkt i problemstillingene og teorien utformes en modell for effektiv toppledelse (toppledermodellen), som skal konfronteres mot empiri fra tidligere omtalte case.



## 2. TEORI

### 2.1 Om teorikapitlet

Først vil jeg presentere amerikansk, dansk og norsk teori rundt topplederrollen for å skjerpe smakssansene. Deretter velger jeg å presentere selve toppledermodellen tidlig i kapitlet, for så å gi et mer detaljert teoretisk grunnlag for selve modellen. Teorikapitlets inndeling fremgår av tabell 1:

**Tabell 1: Inndeling av teorikapitlet**

1.2: Utviklingstrekk nasjonalt og internasjonalt.
1.3.: Den moderne toppleder – særtrekk ved topplederrollen.
1.4: En modell for sammenhengen mellom årsak og virkning.
1.5: En modell for effektiv toppledelse med 5 lederdimensjoner.
1.6: 1. lederdimensjon: Topplederens motivasjonsdrivere.
1.7: 2. lederdimensjon: Topplederens personlige lederplattform.
1.8: 3. lederdimensjon: Topplederens verktøykasse (ledelsesreportoar og ledelsesformer).
1.9: 4. lederdimensjon: Topplederens evne til situasjonsbetinget ledelse.
1.10: 5. lederdimensjon: Topplederens evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer.

Strand (2004/2007) har en inspirerende organisasjonsfaglig bredde i boken *Ledelse, organisasjon og kultur*. Han er blant de forfatterne som under arbeidet med avhandlingen har gitt betydelig inspirasjon. Strands evne til å synliggjøre og drøfte både enkeltmomenter og komplekse sammenhenger er fasinerende. Han er befriende tydelig på at det ikke finnes enkle svar på veien til god ledelse. En får lett inntrykk av at hans grunnsyn er at organisasjoner er produserende og måloppfyllende mekanismer, med en primært instrumentell tilnærming (Strand, 2004:429). Underveis i forskningsarbeidet har jeg blitt spørrende til om Strand egentlig har et spesifikt grunnsyn. Strand kunne gjerne vært noe mer distinkt til hva han mener bør være den grunnleggende tilnærmingen innen ledelsesfaget. Jeg vil senere belyse dette.

Strand (2004) suppleres med Yukl & Lepsingers (2004) bok *Flexible Leadership*, som presenterer en spennende og godt strukturert modell for direkte lederatferd med mål- og oppgaveorientering, relasjonsorientering og endringsorientering. En tredje viktig kilde er Aarum Andersens (1994) doktoravhandling *Ledelse og effektivitet, teori og prøving*, som eksplisitt omhandler lederbetinget effektivitet. Aarum Andersen (1994:82) har benyttet organisasjoner innen foretaksøkonomien som empiriske kilder. Bolman og Deal (2007) forsterker teorigrunnet innen flere temaer gjennom boken *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, første gang utgitt i 1984. I tillegg anvender jeg flere kilder når enkeltelementer trekkes inn, for å skape teoretisk bredde, på enkelte områder dybde og dermed helhet.

Ved siden av noe kortfattet å ha sett på de klassiske organisasjonsteoriene fra siste århundre som så vidt blir nevnt, anvendes nyere litteratur og forskning som til dels har lagt de klassiske teoriene til grunn. Samtidig er de påvirket av vår tids og morgendagens utfordringer i samfunn og arbeidsliv. Jeg har vektlagt at teoriene gjensidig skal forsterke hverandre, i tråd med den helhetlige tilnærmingen til forskningstemaet.

Før jeg drøfter forholdet mellom årsak og virkning når det gjelder toppledelse, vil jeg se på hva som preger den moderne toppleren.

## 2.2 Utviklingstrekk

### 2.2.1 Internasjonale og nasjonale utviklingstrekk

Internasjonaliseringen av menneskelig samkvem har skutt fart, godt hjulpet av en ny kommunikasjonsteknologi og åpnere landegrensener. Markedskreftene får stadig større plass og konkurransen i næringslivet hardner til.

Bolman og Deal (2007:31) hevder at organisasjonene har endret seg like mye rundt årtusenskiftet, som de hundre foregående, for å sikre videre eksistensgrunnlag.

Revolusjonerende endringer på teknologiens område med mobiltelefoni og internett, framveksten av en global økonomi og stadig kortere produktlevetid, har utløst en voldsom aktivitet med sikte på å skape løsere og mer fleksible organisasjonsformer. I den relativt ferske boken *Ledelse for fremtiden, et humanistisk perspektiv*, argumenterer Nordhaug,

Hildebrandt og Brandi (2008:23) for at *"verden forandrer seg med lysets hastighet"*. De fokuserer på de globale krefter og det digitale fellesskap. De betegner mennesker født mellom 1980 og 2000 for *Online-generasjonen* som kommuniserer med den største naturlighet utenom gamle og stive kommunikasjonsstrukturer. De hevder at de teknologiske mulighetene og politiske holdninger bidrar til at alt i prinsippet er markeder. For å tilpasse seg en foranderlig verden, må organisasjoner og deres medarbeidere forandre, utvikle og tilpasse seg. Humankapitalen kan bare bli innleid i nåtidens samfunn og arbeidsmarked, fordi kompetansen eies av den enkelte person og kan brukes fritt av den som eier den (Sandervang & Skalstad, 2001:14). Humankapitalen er mer mobil enn noen gang, og nye og mer fleksible arbeidsformer finner sin form. Arbeidslivet er i radikal forandring ved at kravene til kompetanse høynes raskt. Den såkalte *generasjon X* beskrives som de unge som kun har opplevd velstand og ikke tider med knapphet og disiplin. De er mobile, illojale og søker selvrealisering og frihet. Innslaget av fleksible arbeidsformer øker. De har den mest relevante kompetansen, de sitter med kunnskapskapitalen og energien. Kan det hende Karl Marx er i ferd med å få rett i at arbeiderne eier og kontrollerer de kritiske produksjonsressursene, i form av intellektuell kapital? (Selvik, Hillestad & Tronsmo, 2002:159). Noen ville kunne hevde at det utvikler seg et A-lag og et B-lag. Dette er uttrykk som jeg mener arbeidslivet bør forskånes for. I hht. den norske arbeidsmiljøloven er alle bedrifter forpliktet til å utvikle arbeidsplasser med inkluderende verdier og praksis.

Fokus på krav til lønnsomhet, internasjonalisering og økt konkurranse setter bedrifter under press for å levere gode resultater, hvilket fremgår av NHO's konkurransevnebarometer ([www.nho.no](http://www.nho.no), 2006):

*"Dette viser at vi må finne løsninger både for å opprettholde vår gode posisjon på enkelte områder og for å styrke vår konkurransevne på andre. Globaliseringen gjør landegrensene stadig mindre viktige som rammer for økonomisk og handelsmessig samhandling. Både norske og utenlandske eiere, private og statlig vil forlange høyere avkastning."*

Drucker (1999:135) peker på humankapitalens betydning ved å hevde at: *"The most valuable asset of a 21st-century institution, whether business or nonbusiness, will be its knowledge workers and their productivity"*.

Strand (2004:565) systematiserer fire mulige utviklingstrekk for lederrollen:

1. Mellomlederstillingene blir borte (gir flatere strukturer).
2. Entreprenørene sammen med intraprenørene blir de mest synlige og applauderte ledertypene.
3. Ledelse vil i større grad enn før foregå med konsensus og kontrakt og rette seg mot mindre grupper.
4. Vi vil se ledelsesformer som ikke innebærer fysisk tilstedeværelse på arbeidsplasser eller i styrerom, og som fungerer ved hjelp av elektronisk kommunikasjon over et grenseløst område.

Færre ledernivåer og flatere organisasjonsstrukturer har etter mitt syn allerede preget utviklingen i flere år i norsk arbeidsliv, bl.a. gjennom påvirkningen av *New Public Management* innen offentlig sektor. Strand (2004:21) sier videre at ”*tempoet, skiftningene, hyppige avbrudd, sterk sosial intensitet og den høye synligheten skiller ledelse fra andre aktiviteter*”. Større grad av forandring, risiko og usikkerhet vil ta vekk grunnlaget for mekanistisk utøvelse av ledelsesfunksjonen. Dette stiller ikke minst krav til topplederrollen. Med disse perspektivene er det interessant at Skorstad (2004:312) retter en advarende pekefinger mot at mer fleksible organisasjonsformer kan føre til at det kollektive og likeverdige i arbeidslivet, må vike plassen for mer individualisering og differensiering. Dette vil kunne gå på bekostning av styrken ved tette og stabile sosiale bånd på arbeidsplassen, og skape mer uforutsigbarhet og usikkerhet blant medarbeidere og ledere.

### 2.2.2 Balansen mellom det teknisk-økonomiske og menneskelige systemet

Bolman og Deal (2007) tangerer Strand (2004) når de hevder at fremtidens ledere må ha evne til å vise mål og retning rotfestet i mål og verdier, og samtidig erkjenne betydningen av både poesi, filosofi, analyse og teknikk i sitt lederskap. Nærmere bestemt: ”*Ledere trenger i betydelig grad kunstnerevner i møtet med vår tids utfordringer, uklarheter og paradokser*” (Bolman og Deal, 2007:466). De hevder videre at slike ledere vil være så forhandlingsdyktige at de kan utvikle elastiske strategier som både former begivenhetene og tilpasser seg skiftende omstendigheter på samme tid. De vil forstå hvor viktig det er å kjenne og ta omsorg for både seg selv og de mennesker en arbeider sammen med. De vil være arkitekter, katalysatorer, forkjempere og profeter som leder sine organisasjoner med sjel.

Ser vi her konturene av den *multifleksible toppleder*? Hvis en toppleder kandidat proklamerte dette som en del av sitt mantra overfor en potensiell arbeidsgiver i dag, er det (dessverre) grunn til å tro at mange i intervjueteamet ville sett på neste person på søkerlisten. Imidlertid er det nettopp en del av disse verdiene og egenskapene jeg selv har erfart er viktige som leder, samt observert som effektivt i topplederrollen. Det er uvanlig for mange at en toppleder kan være både målrettet og tydelig, ja til dels såkalt tøff, samtidig som en viser inngående omsorg for medarbeidere uansett om årsaken er problemer på jobben eller privat.

Samtidig som Strand (2004) har fokus på nye tider og behov innen ledelse, er han som Skorstad (2004) opptatt av å ivareta overføringer av stabile verdier og holdninger mellom generasjoner. Det opplever jeg som positivt og betryggende. Han lar ikke pendelen svinge for langt i retning av *laissez-faire-tendenser*. Skorstad (2004:313) supplerer Strand ved å advare mot at fleksible regimer kan føre til en risiko for at det gjøres grove feil, og at lojaliteten, forpliktelsen og involveringen av ansatte kan gå tapt. Anbefalingen er å ha et arbeidsliv på både makro- og mikronivå, som har tilstrekkelig reguleringsmekanismer (forventninger, normer, tradisjoner, lover og avtaler), som igjen skaper forutsigbarhet og nødvendig grad av trygghet. Noe treffende trekker Strand (2004:32) fram en grunnbetingelse knyttet til at organisasjoner er konstruksjoner som skal redusere usikkerhet og kompleksitet til noe håndterbart: "*Ledelse er brennpunkt for motsetninger og må håndtere usikkerhet i organisasjonen.*"

Ledelse er kanskje det muligste og balansens kunst. Et apropos til min refleksjon er Sverre Lysgaards studier av arbeiderkollektivet på slutten av 1950-årene hos den norske papirprodusenten Peterson Linerboard AS i Moss. Samholdet i arbeiderkollektivet ble en buffer mellom det teknisk-økonomiske systemet og det menneskelige systemet. Det teknisk-økonomiske systemet fremsto som ensidig, umettelig og ubønhørlig. Det menneskelige systemet var kjennetegnet av mangfoldighet, sosiale verdier, et ønske om trygghet og som hadde begrensninger mht. fysisk innsats. Ubalanse i arbeidsgivers krav om innsats i forhold til medarbeidernes vurdering av hva som var fysisk rimelig og forsvarlig, skapte en ubalanse som førte til splid og redusert produksjonsevne (Skorstad, 2004:82-96).

Jeg finner det betimelig å spørre: Hvor langt er det hensiktsmessig at pendelen skal svinge? Skal vi forlate en viss grad av stabilitet og forutsigbarhet på arbeidsplassene, til uhemmet grad av fleksibilitet og den sterkeste rett for de medarbeiderne som gjennom sin realkompetanse

håndterer alle utfordringer? Disse medarbeiderne finnes, men jeg tror ikke de er i flertall. Hvordan skal norske arbeidsgivere og ledere håndtere arbeidsmiljølovens krav om et inkluderende arbeidsliv? Jeg tror et bærekraftig arbeidsliv må ha rom for alle, og at det er farefullt å retorisk kun hensynta behovene til *Generasjonen X* og *Online-generasjonen*. Det blir for meg *overkill* i forhold til å bli påvirket av det som kanskje er noe motepreget, men at morgendagens toppledere må kunne håndtere meget fleksible ledelsesformer og autonome medarbeidere, anser jeg som åpenbart.

### 2.2.3 Arbeidsmiljølovens formålsparagraf

Arbeidsmiljølovens (AML) formålsparagraf (§ 1-1) er i seg selv en ambisiøs oppgave å etterleve (www.lovdatab.no, 25.3.2009). Loven stiller store krav til dagens toppledere og *skal*, fordi den faktisk *er* norsk lov, være en del av grunnlaget for effektiv toppledelse:

*”a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,*

*b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet, c) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,*

*d) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet, e) å bidra til et inkluderende arbeidsliv.”*

Hvor mange norske toppledere kjenner innholdet, og ivaretar kravene i sin lederutøvelse og utvikling av organisasjonen? Loven gjelder for virksomhet som sysselsetter arbeidstaker (AML § 1-2, 1. ledd). Jeg undres over at relativt få av ledelsesteoretikerne trekker inn lovverket og arbeidsmiljøloven som premiss, når krav til ledelse drøftes og modeller utvikles. I min forståelse er det naturlig å tydeliggjøre dette. Det samme gjelder *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter* (HMS-forskriften), som sier at den som leder virksomheten plikter å sørge for systematisk oppfølging av de krav regelverket

stiller til HMS i sin bedrift ([www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no), 25.3.2009). Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter. Det stilles krav til både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Toppleder har hovedansvaret, men det operative HMS-ansvaret har i tillegg enhver arbeidstaker (leder) som har til oppgave å lede eller kontrollere andre arbeidstakere (AML § 2-4, 3. ledd).

### Hovedpoeng fra kapittel 2.2.

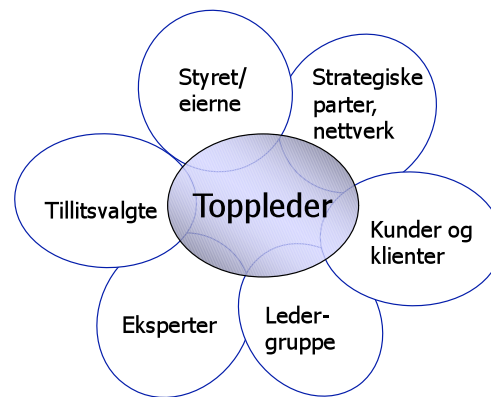
- Utviklingstrekk kan indikere et behov for mer fleksible arbeidsformer, og økt grad av autonome medarbeidere.
- Fremtidens toppledere må ha evne til å vise mål og retning rotfestet i mål og verdier, og samtidig evne å håndtere kompleksitet, uforutsigbarhet og forandring.
- Et arbeidsliv bør på både makro- og mikronivå, ha tilstrekkelig reguleringsmekanismer, som igjen skaper tilstrekkelig forutsigbarhet og nødvendig grad av trygghet.
- Dagens arbeidsmiljølov stiller i seg selv strenge krav til hva toppleder skal ivareta overfor de ansatte, når det gjelder det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, trygge arbeidsplasser og individuelle hensyn.

Nå vil jeg se nærmere på særtrekk hos den moderne toppleder.

## 2.3 Den moderne toppleder

### 2.3.1 Særtrekk ved topplederrollen

*"As at no time in recent memory, the quality of our business leaders has been thrust into the public's collective awareness. "The news is full of stories of senior executives at some of our most venerable companies who have failed to meet the expectations of Wall Street, stockholders, and employees. Even worse are the stories of CEOs who ended up destroying more than they built, as did those at Enron, Global Crossing, Adelphi, Wordcom, and Tyco". (Yukl & Lepsinger, 2004:xi).*



Figur 2: Interessenter rundt topplederen (Strand: 2005:422)

Historier og medieoppslag om mer eller mindre suksessfulle toppledere forekommer også i Norge. Fokuset på topplederes prestasjoner er interessant stoff da det berører ansatte i organisasjoner, eiere, lokalmiljøet og andre interessenter. "Venter ledermassakre" er overskriften i Finansavisen 6.5.2009. I artikkelen fremgår det at rekordmange selskaper har byttet toppsjef i 1. kvartal 2009, grunnet konsekvenser av finanskrisen. Hodejeger Arne Gunnar Dokken i Delphi Consulting uttaler at "ledere er masochister". I krisetider er det i følge hodejegeren duket for toppledere som kan håndtere krisesituasjoner, som tør ta upopulære avgjørelser og raske grep.

HR Norge og Manpower deler i samarbeid ut prisen *Kunsten å lede* hvert år. Konsernsjef Terje Venold i entreprenørkonsernet Veidekke ASA ble tildelt prisen i 2007, og uttalte følgende når han av Ukeavisen Ledelse ble spurt om hva som var viktig i måten han ledet konsernet på:

*"Jeg er veldig opptatt av involvering, herunder å involvere medarbeidere i prosesser og beslutninger. Samt åpenhet. Det er to veldig sentrale områder for meg."*

Videre pekte Venold på å ha gode systemer og prosesser for å ivareta nødvendig involvering og forankring av strategier og beslutninger, selv med 6 500 medarbeidere (www.ukeavisenledelse.no, 8.11.2007). Veidekke ASA hadde i 2007 en omsetningsvekst og



20 % resultatforbedring. Konsernet har aldri gått med underskudd og er i dag gjeldfrie uttalte Terje Venold i sitt foredrag på NHO Østfolds årskonferanse 18.3.2009.

Topplederrollen er normalt den mest eksponerte rollen i en organisasjon. Strand (2004:335) har følgende definisjon av *rolle*: ”En rolle utgjøres av de normene som knytter seg til en *posisjon*”. Sagt på en annen måte dreier det seg om de krav og forventninger som stilles til rollen, og det sosiale trykket som individet blir utsatt for som leder. Rolletilnærmingen er nyttig da lederroller oftest er basert på sterke, formelle posisjoner som basis for lederutøvelsen. Toppledere er trolig mer enn andre tvunget til å framtre i ulike roller overfor et til dels kritisk publikum, og mer utsatte for sterke psykiske og sosiale krefter. Hvilke spesielle særtrekk har så topplederrollen?

Topplederen har for det *første* totalansvaret for organisasjonens måloppnåelse og effektivitet, og er mest utsatt for søkelys fra interne og eksterne interessenter som skal tilfredsstilles. Topplederen må ta ansvar for at mål, føringer og incentiver er rettet mot organisasjonens formål, samt sikre systemer for belønning, måling, kontroll, kvalitet etc. Strand (2004:344).

For det *andre* er toppledere symboler og rollemodeller, de er uttrykk for hva som er viktig, gangbart, og hva som er uakseptabelt i organisasjonen. Det en toppleder gjør er tillatt, og det en toppleder lar passere, er også tillatt (Strand 2004:560). Topplederen må stå åpent og ærlig for alt hun eller han gjør.

Et *tredje* særtrekk er at topplederen rår over større ressurser enn andre ledere i organisasjonen, i form av større autoritet og legal makt, tilgang på informasjon og muligheten til å fordele straff og belønning. Den formelle posisjonen er normalt av meget stor betydning, fordi lederrollen gir legitimitet til en viss type atferd, autoritet og makt. For toppleder utgjør rollen et mandat fra organisasjonen, fra oppdragsgiverne. Strand (2004:364) definerer *makt* som evnen til å påvirke, om nødvendig med sanksjoner, å kunne nekte noen et gode eller påføre ubehag dersom de ikke adlyder. Weber (2000) skiller klart mellom makt og autoritet. Makt innebærer at en leder kan tvinge de ansatte til å utføre en oppgave. Autoritet foreligger når den ansatte aksepterer at makten blir utøvd, legitim makt. Strand (2004) tar et viktig standpunkt når han sier at: ”...*makt er ønskelig, ja, nødvendig for å utøve ledergjerningen*”, hvilket også kan knyttes til den ulovfestede arbeidsgivers styringsrett, som betyr retten til å tilsette og si opp ansatte, og å lede, styre, fordele og kontrollere arbeidet.

Strand (2004:370) knytter *tillit* til maktbegrepet som det sosiale uttrykket for legitimitet. Med henvisning til Weber (2000) henger autoritet og tillit tett sammen. Weber (2000:91-104) definerer tre forskjellige rene autoritetstyper:

- *Legal autoritet* er autoritet i kraft av lover og regelverk som styrer organisasjonen. Weber knytter særlig denne typen til byråkratiet.
- *Tradisjonell autoritet* eller herredømme i kraft av troen på de ordninger og den herskermakt som eksisterer fra gammelt av, det har alltid vært sånn. Denne typen går tilbake til føydalsamfunnet og roller som tradisjonelt har vært autoriteter.
- *Karismatisk autoritet* i kraft av en affektbestemt hengivelse til lederen og dens nådegaver (karisma). Autoriteten er basert på lederens personlige egenskaper, som leder med basis i å engasjere og begeistre.

Som et symbol og rollemodell kan toppleder benytte *eksemplets makt* som et effektivt virkemiddel når normer, verdier og kultur skal utvikles. Eksempler på dette er hvordan toppleder er lojal mot organisasjonens rutiner, møtekultur, verdigrunnlag, og om toppleder omtaler kunder eller kolleger på en positiv eller negativ måte.

Som et *fjerde særtrekk* må toppleder ha en utpreget strategisk orientering. Strand (2004:344) definerer særtrekk ved hhv. toppleder, mellomleder og arbeidsleder på tre områder:

Tabell 2: Fokus avhengig av ledernivå			
Fokus	Toppleders fokus	Mellomleders fokus	Arbeidsleder fokus
Strategi og struktur	Svært stor	Stor	Begrenset
Sosiale relasjoner	Stor	Stor	Stor
Tekniske forhold	Begrenset	Stor	Svært stor

Samtlige ledernivåer har stort fokus på sosiale relasjoner, mens det varierer på de andre områdene. Lederen arbeider gjennom andre for å oppnå effektivitet uavhengig av nivå. Toppleder har stort fokus på strategi og struktur, og begrenset fokus på tekniske forhold. Tregoe & Zimmermann (1985) fremhever at organisasjoner som lykkes er de som har klare strategier og effektive driftsoperasjoner. Selv om Tregoe & Zimmermanns bok *Top Management Strategy* ble utgitt allerede i 1980 med ny utgave i 1985, tør jeg hevde at det fortsatt er viktig for en toppleder å fokusere på å opprettholde *clear strategy and effective operations* også i dag. Det er i tråd med Yukl & Lepsingers (2004) fokus på å planlegge

strategisk, operasjonalisere effektiv drift og overvåke oppgavene (driften) kombinert med en konkurransedyktig strategi.

Som en *femte innfallsvinkel* for topplederrollens særtrekk, retter jeg blikket oppover i hierarkiet sett fra topplers ståsted. Overfor overordnet nivå er det toppler som har dialogen og påvirkningsmuligheten. Styret i en privat bedrift skal være et effektivt redskap for eierne til å kontrollere den daglige ledelsen representert ved toppler (Huse, 2007:104). I offentlige organisasjoner har toppler en styrende instans over seg, administrativt, forvaltningsmessig eller politisk. Strand (2004) og Aarum Andersen (1994) peker begge på at nødvendig *handlingsrom* er en premiss for effektiv ledelse. Topplers overordnede nivå kan påvirke handlingsrommet, og i tillegg være en motivasjonsfaktor for toppler som er en faktor jeg skal undersøke gjennom empiri.

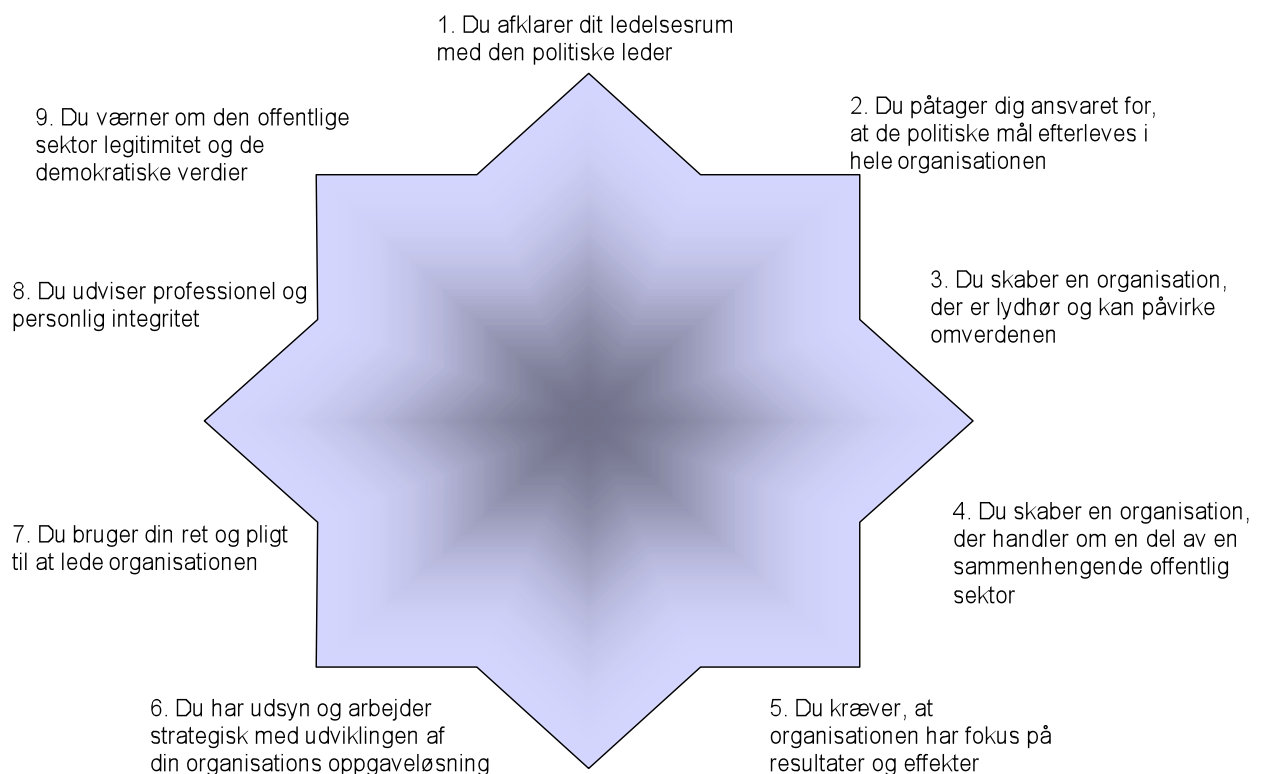
Selvik, Hillestad og Tronsmo (2002:104) har intervjuet 30 norske topplere. Funnene viser at et særtrekk er at de i stor grad former sin rolle selv, og at de opplever å ha gode arbeids- og rammebetingelser. Enkelte sier at de har et enormt handlingsrom. Det er overordnet nivå som tilsetter toppleren, og det er overordnet nivå som kommuniserer og stiller krav til topplers mandat og setter rammebetingelser. Jeg gjør derfor den antakelse at det er viktig for toppler å pleie og utvikle en god relasjon til overordnet nivå, samtidig som det stiller krav til profesjonalitet fra styret eller politisk nivå overfor toppler.

Som følge av at topplederrollen kan være ensom og selvstendig, anser jeg behovet for å kunne utøve *selvledelse* som et *sjette særtrekk*. Det er fornuftig med en balanse mellom de fire sfærene arbeid, private eller familiære forhold, utdanning og fritid (Thompson, 2003:40). Selvledelsesprosessen består av å sette mål på kort og lang sikt for egen lederatferd og tilværelse, selvrefleksjon og observasjon for å ha riktig fokus og å utvikle egne prestasjoner. Selvdisciplin og innsats kreves samt å oppleve tilstrekkelig belønning i jobben. Selvledelse kan knyttes til å utvikle en personlig lederplattform, og jeg kommer ytterligere inn på temaet når jeg fokuserer på topplerens personlige lederplattform.

Jeg vil nå se på resultater fra forskning i hhv. Danmark og USA, som inspirasjon til modellen for effektiv topplere.

### 2.3.2 Public Governance, kodeks for god offentlig toppledelse i Danmark

To av casene i mitt forskningsarbeid er offentlige organisasjoner. Jeg har derfor sett på forskning på toppledelse i offentlig sektor fra Danmark. I publikasjonen *Public Governance, Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark* (Forum for offentlig topledelse i Danmark, 2005), beskrives ni anbefalinger for god offentlig toppledelse. Toppledere i stat og kommuner ville i 2003 sammen utvikle en kodeks som favnet de mest vesentlige topplederopp-gaver. Samtidig skulle de være så presise at de ville inspirere den enkelte toppleder til å reflektere over egen lederatferd i hverdagen for å bli en bedre leder. *Forum for offentlig topledelse* involverte fagfeltets beste danske og utenlandske forskere som jobbet i prosess med toppledere i offentlig sektor. Dette er inspirerende materiale. Kodeksen fremgår av figur 3. Dette er å ta ansvar for ledelse i offentlig sektor, hvilket jeg forsøkte å stimulere til gjennom min artikkel i Kommunal Rapport nr 8/2006 (vedlegg 1) med tittelen: *Hva kjennetegner ledelse og organisasjoner som lykkes?*



Figur 3: Kodeks for offentligtopledelse (2005)

Kanskje har fornyings- og administrasjonsminister Heidi Grande Røys noe å hente fra Danmark når hun uttaler at dårlige ledere er en større utfordring enn lønnsnivået i offentlig sektor (Ukeavisen Ledelse 29.2.2008).

Jeg spør om ikke regjeringen i samarbeid med partene i arbeidslivet burde lovhjemlet at enhver offentlig organisasjon, skal sertifisere sine ledere gjennom grunnopplæring i ledelse. Grunnopplæringen burde omfatte lov- og avtaleverket og de mest grunnleggende forhold innen ledelsesfunksjonen, både instrumentell, humanistisk, kulturell og strukturell orientering. Dernest burde det samme kravet gjelde for periodisk lederutvikling av samtlige ledere. Jeg tror økte krav til profesjonalisering av ledelsesutøvelsen ville gi gjennomgående økt tjenestekvalitet og service overfor innbyggerne, økt produktivitet og enda bedre ivaretagelse av medarbeidere og utnyttelse av samfunnets ressurser.

### 2.3.3 God toppledelse gir god bunnlinje

En forskningsstudie basert på en analyse av 380 av Danmarks største bedrifter, viser at ledelseskvalitet kan måles og at det er en nær sammenheng mellom ledelseskvalitet og lønnsomhet. Ledelsesmodellen baserer seg på Denison (Hoovberg & Denison, 2003) og den utvidede *employee customer-profit-chain* der også ledelseskvalitet inngår (www.ukeavisenledelse.no, 31.1.2007). For å vise hva *god ledelse* er, tok professor Lars Grønholdt ved Copenhagen Business School utgangspunkt i en modell med i alt 12 kriterier fordelt på fire ledelsesdimensjoner som vist i tabell 3.

<b>Tabell 3: Effektiv toppledelse på dansk</b>		
<b>Ledelsesdimensjon</b>	<b>Faktor</b>	<b>Påvirkning på lønnsomhet</b>
<b>Misjon</b>	Strategisk retning Mål/ målsetninger Visjon	Mest
<b>Konsistens</b>	Koordinering og integrasjon Enighet om vegvalg Kjerneverdier	Mye
<b>Involvering</b>	Kompetanseutvikling Teamorientering Myndiggjøring	Mest
<b>Tilpasning</b>	Endringsberedskap Kundeorientering Kunnskap og læring	Mye

Alle de fire dimensjonene har betydning. Ledelsesdimensjonene *misjon* og *involvering* har størst innvirkning på det økonomiske resultatet. Studien viste også at investering i egne

medarbeidere gjennom gode personal- og HR-tiltak, gir direkte utslag på bunntlinjen. Interessant er det at Sandervang og Skalstad (2001:136) allerede i 2001 dokumenterte god kost-nytte ved å investere i kompetanseutvikling for medarbeidere, gjennom konkrete bedriftseksempler.

#### 2.3.4 Good to great – amerikanske toppledere med fremragende resultater

Forskningsmateriale fra amerikansk næringsliv belyser hvordan ledelse som funksjon vektlegges i organisasjoner med suksess over lengre tid. I boken *Good to Great* forteller Collins (2003) om et forskningsprosjekt hvor 11 amerikanske selskaper med suksess over 15 år, ble vurdert i forhold til 11 sammenlignbare selskaper i samme periode som ikke hadde samme suksess. Det som kjennetegnet ledelsen i selskapene som hadde suksess, var ledere som tar sitt behov for selvfølelse bort fra sin egen person, og inn i det overordende mål å bygge opp et fremragende selskap. Topplederne manglet ikke ego eller egeninteresse – de var tvert i mot ærgjerrige, men ærgjerrigheten kom først og fremst til uttrykk på vegne av organisasjonen og ikke dem selv.

Vik (2007:26) peker på at Good to Great-funnene viser at bedrifter som klarer å tenke *forenkling* i en komplisert verden, også klarer å levere meget gode resultater over tid. Altså kan forenkling av forretningskonsepter være en effektivitetsfremmende faktor. I Norge viser han til suksessbedriftene Rema 1000, Skagenfondene og Ekornes som har etterlevet dette prinsippet. Vik (2007) henviser til et annet amerikansk forskningsprosjekt og boken *What really works – the 4+2 formula* (Joyce, Nohira & Roberson, Harper Business 2003). I dette prosjektet ble 12 bedrifter valgt ut blant flere hundre, og grundig analysert. Forskningen definerte fire primære forutsetninger for å skape resultater over tid:

1. Strategi: Den skal være grundig gjennomtenkt og gi en tydelig retning.
2. Gjennomføringsevne: Utvikle en optimal gjennomføringsevne.
3. Kultur: Utvikle en prestasjonskultur.
4. Struktur: Bygge en flat og fleksibel organisasjon.

De vellykkede bedriftene måtte i tillegg dekke to av fire sekundære områder. Det var uavhengig hvilke av de to områdene som ble kombinert:

1. Talent: Holde på talentfulle medarbeidere og skaffe flere.
2. Ledelse: Ha ledere som virkelig bryr seg om kjernevirksomheten.
3. Innovasjon: Drive innovasjonsarbeid som er med på å påvirke din egen bransje.
4. Partnerskap og fusjoner: Lønnsom vekst gjennom hyppige oppkjøp og sammenslåinger, ikke få gigantiske fusjoner.

Lederfaktoren utdypes med følgende: *”Ledere har høy integritet og er gode rollemodeller. De har høy gjennomføringsevne (primærfaktor, min anm.), og utøver inspirerende lederskap ved å ha kontakt med alle nivåer i organisasjonen.”*

### 2.3.5 Norske topplederers syn på topplederrollen

Selvik, Hillestad & Tronmo (2002:230) har intervjuet 30 toppledere i Administrativt forskningsfonds (AFF) lederundersøkelse for toppledere, og sier at ledelse til syvende og sist handler om fem ting: 1) Energi og vilje, 2) selvinnsikt og ydmykhet, 3) etablering av gode relasjoner, 4) mot til å stå imot press og være konsekvent i ens fremferd som leder og 5) ønsket om å lære.

Faktorene tangerer det som kjennetegner ledelse i virksomheter med fremragende amerikanske bedrifter hentet fra boka *Good to great* (Collins, 2003). Dette kan være en indikasjon på at amerikansk ledelsesforskning er relevant for norske forhold. Som en interessant oversikt tar jeg med overskriftene på fellestrekkene for de 30 topplederne som Selvik, Hillestad & Tronmo (2002:38) intervjuet. Lederskapet varierte fra person til person, fra organisasjon til organisasjon, fra kultur til kultur, fra markedssituasjon til markedssituasjon og så videre. Dette i tråd med tanken om at ledelse er situasjonsbestemt og personbestemt. Imidlertid hadde lederskapet fellestrekk ved 1) svært mange av *utfordringene* topplederne sto overfor, 2) *ledelsestemaene* som kom opp, 3) *funksjonene og oppgavene* de tok ansvar for, og 4) ledernes legning, det vil si *ledertypen*. Nå har jeg gitt en smakebit på topplederens særtrekk. Materialet er en del av grunnlaget for utforming av modellen for effektiv toppledelse som jeg snart skal presentere.

**Hovedpoeng fra kapittel 2.3:**

- Topplederrollens viktigste særtrekk er: totalansvar for måloppnåelsen, symbolrolle, rådhighet over store ressurser, ulike former for makt, utpreget strategisk orientering, avhengig av å bygge gode relasjoner og behov for å kunne lede seg selv.
- Toppleder bør kommunisere med hele organisasjonen (medarbeidere på alle nivåer).
- Viktige faktorer som kan fremme effektivitet er å ha en tydelig visjon, tydelige mål, kundeorientering, tydelige strategier, endringsberedskap, optimal gjennomføringsevne, kompetanseutvikling, kjerneverdier, å utvikle en prestasjonskultur og å bygge en fleksibel organisasjon med myndiggjøring av ledere og medarbeidere.
- Toppleder bør rekruttere og beholde dyktige medarbeidere, ha ledere som virkelig bryr seg om kjernevirksomheten, være innovative og skape lønnsom vekst gjennom hyppige oppkjøp og ikke gigantiske fusjoner.

Nå vil jeg drøfte sammenhengen mellom årsak og virkning når topplerens betydning skal vurderes.



## 2.4 Effektiv toppledelse og sammenhengen mellom årsak og virkning

### 2.4.1 Betingelser for en eksperimentsituasjon

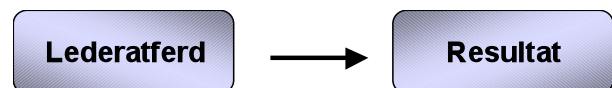
Før jeg utformer topplermodellen, ser jeg på betingelser for en eksperimentsituasjon for å vurdere ledelsens betydning (Strand, 2004:113):

1. "Å kunne skille ut ledelsesfaktoren fra andre faktorer.
2. Å legge til grunn en forandring i ledelsesfaktoren, for eksempel ved lederskifte eller sammenlikne likeartede organisasjoner.
3. Å se på forhold som det er tenkelig at ledelsen kan påvirke.
4. Å kunne måle resultater og forandringer i resultater."

I forskningsarbeidet legger jeg primært faktorene 1 og 3 til grunn, da jeg har valgt ulike case og fordi datainnsamlingen skjer over et meget kort tidsrom. Med en studie over lengre tidsrom ville det kvalitative grunnlaget for datainnsamlingen vært styrket. Imidlertid har medarbeidere i to av casene opplevd lederskifter de senere år (Askim kommune og NAV Østfold) slik at faktor 2 i noen grad har relevans, mens det tredje caset har hatt samme toppler i 20 år (Veidekke ASA).

Fokus på årsak og virkning har skjerpet bevisstheten på å være så presis som mulig i modellering av topplermodellen. Strand (2004) spør om bestemte personer, egenskaper, handlinger og beslutninger kan være av

betydning for det en organisasjon kan oppnå. Ved å tenke på ledere som en årsak til effektivitet, gjøres ledelsesbegrepet faglig og statistisk håndterlig. Tallmateriale kan benyttes for å kaste lys over en tendens, når det er uttrykk for en kvalitativ mening. Den enkleste årsaksmodellen postulerer at ledelse fører til direkte resultater som vist i figur 4. En av mine to grunnantakelser er at ledelse utøves situasjonsbetinget, hvilket krever at lederen har et sett av alternative måter å handle på, et lederreportoar. Jeg vil senere redegjøre for at topplers motivasjon er et element som påvirker intensiteten i lederutøvelsen.



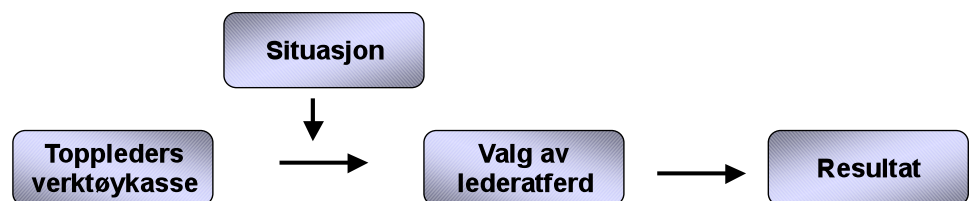
Figur 4: Enkel årsaksmodell  
(Strand 2004:115)

Effektiv toppledelse blir da en konsekvens av fire hovedkomponenter:

*Motivasjon + Lederreportoar + Situasjon + Riktig lederatferd = Effektiv ledelse!*

Summen av de tre første faktorene i tillegg til topplerens personlige lederplattform gis navnet *topplerens verktøykasse*. Jeg skal senere argumentere for nytten av en personlig lederplattform, og at dette styrker grunnlaget for å utvikle et tilstrekkelig lederreportoar. Modellens neste utviklingstrinn er vist i figur 5.

Forestillingen bygger på at toppler besitter et reportoar av lederegenskaper (*topplerens verktøykasse*) som utvikles over tid.

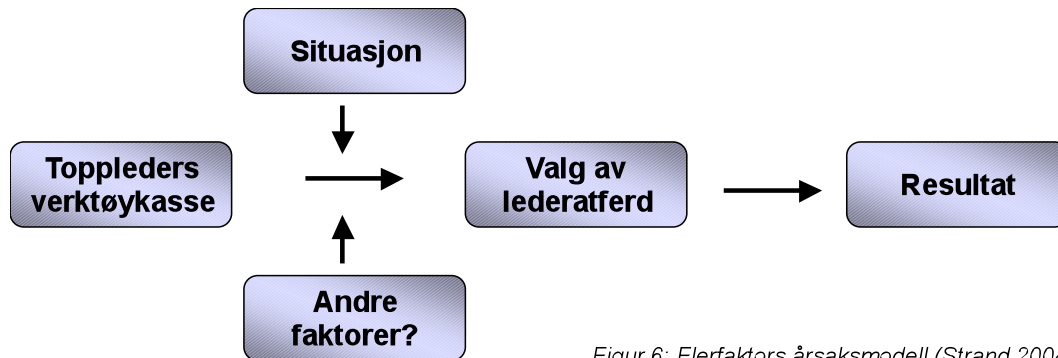


Figur 5: Ledervirkning avhengig av situasjonen (Strand 2004:115)

Situasjonen kan variere fra dag til dag og time til time (*tempo, skiftninger og hyppige avbrudd*), og lederen velger lederatferd på grunnlag av sitt lederreportoar (*topplers verktøykasse*), hvordan intensiteten i lederatferden påvirkes og hva situasjonen krever (*oppgavens, omgivelsenes og aktørers karakter*).

Strand (2004) mener at situasjonsfaktoren bør systematiseres, for å finne ut hva som påvirker ledelsens atferd og få en troverdig årsaksmodell. Strand problematiserer om det er mulig å finne ut om ledelse har *direkte* påvirkning på resultater. Med direkte påvirkning forstår jeg topplerens påvirkning av medarbeiderne som produksjonsressurs, eller å påvirke interessenter i omgivelsene eller markedet direkte. Dersom toppler påvirker sine nærmeste medarbeideres arbeidsprestasjoner, har toppler indirekte påvirkning på organisasjonens effektivitet. I tillegg har topplerrollen direkte effekt på interessenter i omgivelsene som et symbol og en institusjonell rolle. I løpet av forskningsarbeidet har jeg fått økt fokus på at *andre faktorer* med innvirkning på resultatene utover det å utøve ledelse er viktig (Strand, 2004:116).

Modellen får etter dette følgende form:



Figur 6: Flerfaktors årsaksmodell (Strand 2004:115)

I resonnementet dukker følgende spørsmål opp: Hva er situasjonsfaktorer når jeg tidligere har fokusert på *tempo, skiftninger og hyppige avbrudd* som en del av lederens hverdag? Jeg forutsetter at situasjonsfaktorer er faktorer som er dynamiske, og som over tid (måneder, uker, dager, timer) oppstår temporært og varierer i form og innhold. Eksempelvis anser jeg ikke et teknologisk system som en situasjonsbetinget faktor. Det er et rimelig statisk element som jeg senere skal vise inngår i *Leavitt-Ry-modellen* som kontekstmodell (Ry Nielsen og Ry, 2002), hvilket leder meg inn på å klassifisere hva *andre faktorer* kan være.

#### 2.4.2 En modell for årsak-virkning for effektiv toppledelse

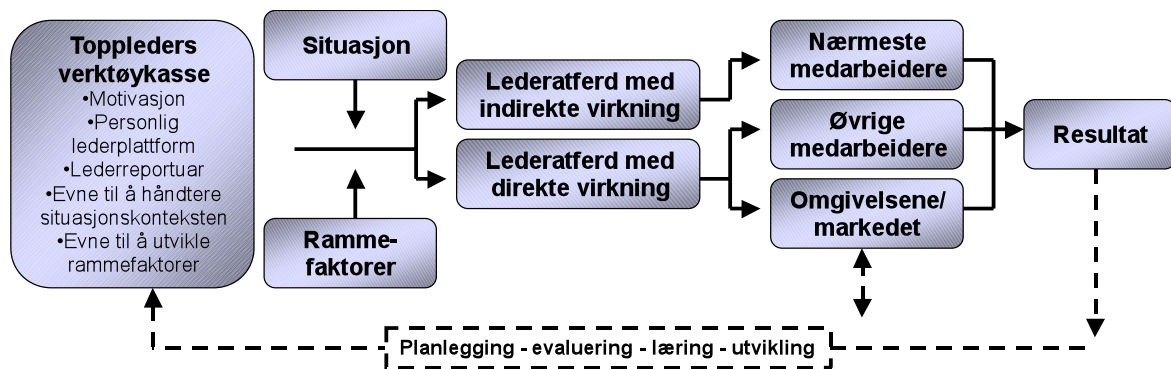
Strand (2004:131) sier at resultater sjelden oppnås ved direkte handling, men ved at *"...forutsetninger skapes, organisasjonen innrettes og mulighetene utnyttes"*. Strand (2004:32) fremhever at *"Ledelse er brennpunkt for motsetninger og må håndtere usikkerhet i organisasjonen."* Han trekker samtidig fram en grunnbetingelse knyttet til at organisasjoner er konstruksjoner som skal redusere usikkerhet og kompleksitet til noe håndterbart. Jeg knytter Strands (2004) *forutsetninger* til Aarum Andersens (1994) fokus på å skape *handlings- og mulighetsrom* for topplederen. Dette er viktig som argumentasjon for å hensynta forhold utover selve ledelsesfunksjonen (situasjonsbetinget lederatferd).

Dette gir meg muligheten til å klassifisere *andre faktorer* som *effektivitetsfremmende rammefaktorer* i topplederens organisasjonskontekst. Jeg definerer rammefaktorer som faktorer som er relativt stabile over tid (måneder og år), og som ved påvirkning og ønsket tilstand bidrar til at *forutsetninger skapes, organisasjonen innrettes og mulighetene utnyttes* for å oppnå økt effektivitet. Rammefaktorene blir også viktig for å skape *det nødvendige*

*handlingsrom* for topplederen (Strand, 2004 og Aarum Andersen, 1994). Eksempel på effektivitetsfremmende rammefaktorer er:

- Et tydelig mandat fra overordnet nivå (styret, politisk nivå) som avklarer forventninger og gir topplederen nødvendig handlingsrom.
- En organisasjonsstruktur med balanse mellom stabilitet og fleksibilitet.
- En konstruktiv samarbeidsform med verneombud og tillitsvalgte.
- Felles verdigrunnlag som basis for verdistyrte samspill, kommunikasjon og ledelse.
- Programmer som sikrer systematisk kompetanseutvikling hos alle medarbeidere.
- Styringssystemer som gir tilstrekkelig oversikt over den daglige drift.

Min antakelse er at effektivitetsfremmende rammefaktorer bidrar til å redusere behovet for situasjonsbetinget ledelse, fordi innslag av struktur og kultur i økende grad styrer og forteller ledere og medarbeidere hva som er ønsket fokus og atferd. Et godt eksempel er verdibasert ledelse hvor ledere og medarbeidere i felleskap har utformet samspillsverdier. Det kan gi selvstendige medarbeidere, økt forutsigbarhet i det interne samspillet og en mer selvgående organisasjon. Dette gir toppleder muligheten til å konsentrere sin energi på de viktigste forhold som øverste leder. Jeg har nå følgende modell for årsak-virkning:



Figur 7: Flerfaktors årsaksmodell, fritt etter Strand (2004:115)

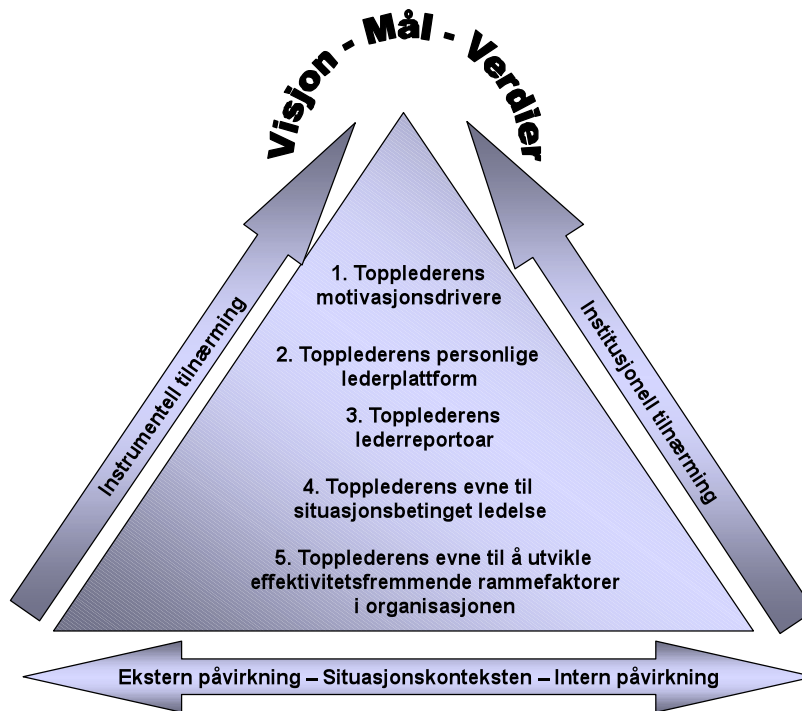
Som en lærings- og innovasjonsmekanisme legger jeg inn en sløyfe mellom resultat og toppleders lederreportoar. Læringsløyfen kan gå innom de medarbeidere som har bidratt til resultatet, og også innom kunder eller eksterne interessenter som kan bidra til produkt- eller tjenesteutvikling.

Poenget med rammefaktorer er at de må formes og utvikles slik at det gir konkurransefortrinn eller de ønskede forutsetninger og innretning på organisasjonen. Det kan kompensere for et eventuelt krav til at topplederen har et universelt lederreportoar, nettopp fordi organisasjonen innrettes som ønsket. Den ultimate topplederen og supermennesket er tross alt vanskelig å finne.

Det er ikke uvanlig at det skjer endringer i en organisasjons rammefaktorer etter at ny toppleder trer inn på arenaen, selv om det ikke alltid er enkelt å endre en innretning på en organisasjon. En organisasjon har medkrefter og motkrefter når endringer skal skje. Jeg finner støtte hos Yukl og Lepsinger (2004:14) som i sin modell for *Direct Leader Behavior* sier følgende under området *Change-Oriented Behavior*: “*Implement necessary changes in the organization*”.

Hovedpoeng i dette kapitlet gjenspeiles i figur 7, hvor jeg har videreutviklet Strands (2004) årsaksmodell. Nå vil jeg presentere en modell for effektiv toppledelse med fem lederdimensjoner.

## 2.5 En modell for effektiv toppledelse med 5 lederdimensjoner



Figur 8: Toppledermodellens 5 lederdimensjoner

Toppledermodellen er en integrasjon av flere teorier, og fanger opp det instrumentelle (rasjonalistiske) og institusjonelle (symbolske) i lederutøvelsen, topplederens personlige og organisasjonsmessige forhold samt organisasjonens interne og eksterne forhold.

Jeg har tidligere pekt på at min *helikoptertilnærming* i forskningsarbeidet kan synes ambisiøs. Tilnærmingen har i økende grad gitt mening jo mer jeg har jobbet med forskningsarbeidet. Jeg har fulgt Strands (2004) og Haalands (2006) anbefaling om å utvikle en ledermodell basert på teorier og egne ideer. Et argument for å ha en helhetlig tilnærming, er at kunnskap og kompetanse omkring hvordan en skal manøvrere organisasjonen, seg selv og sine medarbeidere, synes å være kritisk for dagens ledere (Selvik, Hillestad & Tronmo, 2002:155). Martinsen (2007:49) har samme tilnærming. Han uttaler at det er stor sannsynlighet for at organisasjoner som anvender forskningsbasert kunnskap om ledelse, vil tjene stort på dette.

Tabell 4 viser de 5 lederdimensjonene som totalt har 120 variabler. I datainnsamlingen hos undersøkelsenhetene (case) vil det bli foretatt et uttrekk av variabler fra de enkelte topplederdimensjonene, som da gis navnet indikatorer, i en komparativ casestudie. Mht. valg

av variabler som senere blir indikatorer i en spørreundersøkelse, prioriteres variabler med sterkest forankring i teorien og som samlet illustrerer modellen på en helhetlig måte.

<b>Tabell 4: Modell for effektiv toppledelse – topplederens verktøykasse</b>	
<b>Lederdimensjon</b>	<b>Variabelområde</b>
<b>1. Topplederens motivasjonsdrivere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topplederens motivasjonsdrivere for å prestere som toppleder.</li> <li>• Indre motivasjon, ytre motivasjonsfaktorer.</li> </ul>
<b>2. Toppleders utvikling av en personlig lederplattform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toppleder utvikler sin lederplattform med basis i:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hendelser og milepæler i topplederens livsforløp.</li> <li>○ Selvoppfatning.</li> <li>○ Visjoner for fremtiden.</li> <li>○ Topplederens egne verdier og holdninger.</li> <li>○ Personlighet, og sterke og mindre sterke egenskaper.</li> <li>○ Ledelsesteoretisk forankring.</li> </ul> </li> <li>• Utøver selvledelse.</li> <li>• Regelmessig coaching/ mentoring/ veiledning av kompetent person.</li> </ul>
<b>3. Toppleders reportoar av ledelsesformer (ledelsesteoretisk forankring)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tydelig ledelse med prestasjonscoachende lederatferd.</li> <li>2. Transformasjonsledelse med direkte effekt på nærmeste medarbeidere og organisasjonens omgivelser, og indirekte effekt på medarbeidere for øvrig i organisasjonen.</li> <li>3. Yukl &amp; Lepsingers (2004) <i>Direct Leader Behavior</i> med:           <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mål-/oppgaveorientering: <i>Task-Oriented Behavior/ Leadership behaviours to Enhance Efficiency.</i></li> <li>2) Relasjonsorientering: <i>Relations-Oriented Behavior/ Leadership Behaviors for Enhancing Human Resources.</i></li> <li>3) Utviklingsorientering: <i>Change-Oriented Behavior/ Leadership to Enhance Adaption.</i></li> </ol> </li> </ol>
<b>4. Evne til situasjonsbetinget lederatferd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hersheys modell for situasjonsbetinget ledelse basert på medarbeiderens kompetanse og motivasjon.</li> <li>• Evne til ekstern og intern analyse av situasjonsbetingede forhold, og å utøve riktig lederatferd i ulike situasjonskontekster.</li> </ul>
<b>5. Evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evne til skape tilstrekkelig personlig handlingsrom for å utøve effektiv toppledelse.</li> <li>• Evne til å innrette organisasjonen (struktur, kultur, verdier, kompetanse o.a.) på en måte som fremmer effektivitet.</li> </ul>

Modellen angir en form for verktøykasse hvor toppleder selv må anvende riktig lederatferd betinget av situasjon og arena. Ingen toppleder kan gjøre alt hele tiden, men verktøykassen bør være dekkende og potent. Først fremstiller jeg modellen skjematisk med 120 variabler i tabell 5, for deretter å redegjøre for det teoretiske grunnlaget for hver topplederdimensjon i de følgende kapitlene. Antall variabler pr lederdimensjon er angitt i parentes.

<b>Tabell 5: Toppledermodellen (120 variabler)</b>	
<b>Topplederdimensjon 1: Topplederens motivasjonsdrivere (2)</b>	<b>Topplederdimensjon 2: Utvikling av personlig lederplattform og egenutvikling (8)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et ønske om å prestere og å nå mål.</li> <li>• Oppgaver som krever ekstraordinært mye energi, og som er så komplekse at ikke hvem som helst kan mestre dem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klar bevissthet på egen lederplattform.</li> <li>• Utøver selvledelse.</li> <li>• Klar visjon for hva han/ hun vil oppnå organisasjonen.</li> <li>• Klar ledelsesteoretisk forankring.</li> <li>• Fremstår med sterk integritet og etisk bevissthet, vurdert ved å være til å stole på i ett og alt (forutsigbar).</li> <li>• Bevisst på egne sterke sider og forbedringspotensiale.</li> <li>• Vektlegger personlig lederutvikling.</li> <li>• Regelmessig coaching/ veiledning av objektiv og kompetent person.</li> </ul>
<b>Topplederdimensjon 3: Topplederens lederreportoar (62)</b>	
<b>3.1: Tydelig ledelse basert på prestasjonscoaching (5)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utøver tydelig ledelse (viser mål/ retning, stiller krav/ utfordrer, støtter, viser omsorg ved behov)</li> <li>• Er tilgjengelig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har god gjennomføringsevne.</li> <li>• Tar tak i personal eller arbeidsmiljøproblemer.</li> <li>• Anerkjenner gode resultater.</li> </ul>
<b>3.2 Transformasjonsledelse (17)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokuserer på organisasjonens visjon og mål med entusiasme.</li> <li>• Vektlegger å skape ”VI-følelse”.</li> <li>• Er personlig synlig overfor alle ledere og medarbeidere internt.</li> <li>• Fokuserer på betydningen av felles interesser, verdier og gjensidig tillit.</li> <li>• Er personlig synlig overfor allmenheten eksternt.</li> <li>• Evner å kommunisere i media og presse.</li> <li>• Fremstår som en inspirerende rollemodell.</li> <li>• Bygger gode relasjoner til eksterne aktører i forretningsrelasjoner og forhandlinger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er åpen for å lytte til positiv og negativ kritikk både for seg selv og virksomheten, uten å gå i forsvar når han/ hun får negativ kritikk.</li> <li>• Er åpen og deler informasjon med medarbeiderne.</li> <li>• Har sterk etisk standard og høy integritet.</li> <li>• Bruker arenaer, ritualer og symboler bevisst for å utvikle lagånd og identitet.</li> <li>• Bidrar til at faglige og sosiale møter er arenaer som fremmer ønsket identitet og lagspill.</li> <li>• Oppmuntrer og legger tilrette for positive sosiale aktiviteter.</li> <li>• Verdsetter god innsats.</li> <li>• Markerer eller feirer gode resultater og suksesser.</li> <li>• Leder og utvikler ledergruppen på en måte som fremmer felles interesser, identitet, lagfølelse og godt lagspill (sosial interaksjon).</li> </ul>



**Tabell 5 (forts.): Toppledermodellen****Topplederdimensjon 3: Topplederens lederreportoar****3.3-1 Mål-/oppgaveorientert lederutøvelse (16)**

- Klargjør visjon og overordnede mål for organisasjon som er kjente for alle medarbeidere.
- Bryr seg virkelig om kjernevirksomheten med bruker- og kundefokus, og har evne til vise mål og retning rotfestet i mål og verdier.
- Har en grundig gjennomtenkt strategi som gir tydelig retning, og som evalueres og kan tilpasses interne og eksterne utfordringer.
- Sikrer at den daglige drift utføres effektivt.
- Har tilstrekkelig styring med den daglige drift, arbeidsprestasjoner og leveranser.
- Klargjør mål, rolle og forventninger (oppgave, kommunikasjon, lagspill) for sine nærmeste medarbeidere.
- Sikrer at den daglige drift utføres effektivt.
- Har tilstrekkelig styring med den daglige drift, arbeidsprestasjoner og leveranser
- Klargjør mål, rolle og forventninger (oppgave, kommunikasjon, lagspill) for sine nærmeste medarbeidere.
- Sikrer målretting, koordinering og gjennomføring av prosjekter på tvers av nivåer.
- Tar tak i og evner å løse operasjonelle problemer på en god måte (herunder personalproblemer).
- Fatter tilstrekkelig raske beslutninger når det er nødvendig.
- Har god gjennomføringsevne.
- Bidrar til å utvikle en prestasjonsfremmende kultur.
- Bidrar til å utvikle en læringsfremmende kultur.

**3.3-2 Relasjonsorientering (17)**

- Utøver tydelig ledelse og prestasjonscoaching.
- Er forutsigbar som leder
- Har godt humør.
- Har en inkluderende lederatferd, og berørte medarbeidere konsulteres når beslutninger tas.
- Gir nødvendig støtte og oppmuntring.
- Er lyttende og gir tilbakemeldinger på direkte henvendelser.
- Har en oppbyggende humor.
- Er presis i all sin atferd.
- Evner å vise empati og omsorg for medarbeidere når det er nødvendig.
- Nærmeste leder/ medarbeider oppmuntres til å ta initiativ i arbeidet sitt.
- Utvikler ledergruppen som en motiverende lagspillsarena (mål-strategi-styring-samordning-felleskap-læring).
- Oppmuntrer til å rapportere avvik og feil i den daglige drift, som grunnlag for læring og forbedring.
- Sørger for å anerkjenne og belønne gode resultater og bidrag.
- Bygger gjensidig tillit, samarbeid og vektlegger å identifisere seg med organisasjonen.
- Har gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter.
- Har forhandlingsevne.
- Evner å stå i mot press.

<b>Tabell 5 (forts.): Toppledermodellen</b>	
<b>Topplederdimensjon 3: Topplederens lederreportoar (forts.)</b>	
<b>3.3-3 Endrings- og utviklingsorientering (8)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppmuntrer til kreativ tenkning og nye måter å jobbe på.</li> <li>• Overvåker og innhenter informasjon fra omgivelsene og markedet.</li> <li>• Identifiserer en konkurranse-/utviklingsstrategi basert på kjernekompetansen og organisasjonskulturen.</li> <li>• Klargjør formålet med nødvendige endringer og tilpasning overfor alle berørte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involverer berørte og relevante medarbeidere tilstrekkelig i endringsprosesser.</li> <li>• Informerer medarbeiderne tilstrekkelig i endringsprosesser.</li> <li>• Implementerer nødvendige endringer i organisasjonen på en effektiv måte.</li> <li>• Lærer av de aller beste på området, og modellerer løsninger tilpasset egen virksomhet.</li> </ul>
<b>Topplederdimensjon 4: Evne til situasjonsbetinget lederatferd (3)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evner å variere tilpasse riktig lederatferd i forhold til den enkelte medarbeiders motivasjon og kompetanse (mestringsevne).</li> <li>• Evner å tilpasse lederatferd i forhold til interne og eksterne forhold og interessenter/ aktører.</li> <li>• Er bevisst på og hensyntar organisasjonens historie og kultur, som grunnlag for egen lederatferd.</li> </ul>	
<b>Topplederdimensjon 5: Evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer (45)</b>	
<b>5.1 Toppleders personlige rammefaktorer (7)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har et klart mandat fra overordnet nivå (styret, politisk nivå), bl.a. krav til måloppnåelse og nødvendig handlingsrom.</li> <li>• Har en samarbeidsrelasjon overfor overordnet nivå (styret, eiere, politisk nivå) preget av gjensidig tillit og åpen kommunikasjon.</li> <li>• Bryr seg om og identifiserer seg med kjernevirksomheten.</li> <li>• Bruker arenaer eksternt for å fremme gode samarbeidsrelasjoner mellom egen organisasjon og andre interessenter (kunder/ brukere, andre i samme bransje, myndigheter etc.),</li> <li>• Samarbeider konstruktivt med tillitsvalgte (åpenhet, tillit, respekt for rollen som tillitsvalgt), hvor tillitsvalgte er konstruktiv og kritisk partner.</li> <li>• Har det nødvendige relasjonelle handlingsrom for å kunne ta vurderinger og beslutninger i relasjonelt vanskelige situasjoner overfor medarbeidere.</li> <li>• Har tilstrekkelig kunnskap om og etterlever lov- og avtaleverket.</li> </ul>	

<b>Tabell 5 (forts.): Toppledermodellen</b>	
<b>Topplederdimensjon 5: Evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer (45)</b>	
<b>5.2 Organisasjonens rammefaktorer (38):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har et klart mandat fra overordnet nivå (styret, politisk nivå), med krav til måloppnåelse og nødvendig handlingsrom.</li> <li>• Har en samarbeidsrelasjon overfor overordnet nivå (styret, eiere, politisk nivå) preget av gjensidig tillit og åpen kommunikasjon.</li> <li>• Bryr seg om og identifiserer seg med kjernevirksomheten.</li> <li>• Bruker arenaer eksternt for å fremme gode samarbeidsrelasjoner mellom egen organisasjon og andre interessenter (kunder/ brukere, andre i samme bransje, myndigheter etc.),</li> <li>• Samarbeider konstruktivt med tillitsvalgte (åpenhet, tillit, respekt for rollen som tillitsvalgt), hvor tillitsvalgte er konstruktiv og kritisk partner.</li> <li>• Har det nødvendige relasjonelle handlingsrom for å kunne ta vurderinger og beslutninger i relasjonelt vanskelige situasjoner overfor medarbeidere.</li> <li>• Har tilstrekkelig kunnskap om og etterlever lov- og avtaleverket.</li> <li>• Følger lov- og avtaleverk for å skape skaper forutsigbare/ ryddige arbeidsforhold for den enkelte medarbeider (bl.a. arbeidsmiljøloven, HMS-forskriften, hovedavtalen, tariffavtaler).</li> <li>• Har en klar visjon og klare overordnede mål.</li> <li>• Har strategisk helhetstenkning på forretnings-, HMS-, personal- og IA-policy (Inkl. arbeidsliv).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledere som bryr seg om og identifiserer seg med kjernevirksomheten.</li> <li>• Forenkler forretningskonsepter for å utvikle effektiv produksjon.</li> <li>• Benytter styringssystemer som fanger opp både finansielle og ikke-finansielle faktorer.</li> <li>• Har en organisasjons- og styringsstruktur som gir tilstrekkelig balanse mellom stabilitet og fleksibilitet, med evne til å møte og tilpasse seg utfordringer og behov internt og eksternt.</li> <li>• Har en kompetent HR-/personalfunksjon som gir nødvendig støtte til ledere/ resultatenheter (forutsetter at den enkelte leders grunnleggende rolleansvar er ivarettatt).</li> <li>• Tar hensyn til teknologiske behov, og bidrar til å ta i bruk ny teknologi som fremmer effektivitet.</li> <li>• Har en bevissthet på å bygge ønsket omdømme overfor omverdenen og markedet.</li> <li>• Har oppdaterte hjemmesider på internett som utvikles og tilpasses eksterne og interne behov.</li> <li>• Sørger for rolle- og forventningsavklaring mellom ledelse og verneombud/ tillitsvalgte i tråd med lov- og avtaleverket på alle nivåer.</li> <li>• Vektlegger å utforme fysiske rammer (lokaler), lay-out og design på en måte som fremmer ønsket identitet og trivsel på alle arbeidsplasser.</li> </ul>

<b>Tabell 5 (forts.): Toppledermodellen</b>	
<b>Topplederdimensjon 5 (forts.): Evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer</b>	
<b>5.2 Organisasjonens rammefaktorer (forts.)</b>	
<p><u>Har programmer eller systemer som ivaretar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En bevisst holdning til å utvikle medarbeiderskap med kompetente og mestringdyktige medarbeidere</li> <li>• Å klargjøre mål, rolleansvar og forventninger/ krav til oppgaveløsning for den enkelte medarbeider.</li> <li>• Introduksjon av nye medarbeidere på alle nivåer.</li> <li>• Å tilsette med arbeidere og ledere, med ønske om å prestere, og realkompetanse (holdninger, kunnskap, ferdigheter) egnet til å jobbe i en prestasjons- og læringskultur.</li> <li>• Å gi hver medarbeider tilstrekkelig selvstendighet og handlingsrom i jobben.</li> <li>• Å bruke riktig person og kompetanse i alle stillinger.</li> <li>• Å gi medarbeiderne meningsfulle og utfordrende oppgaver.</li> <li>• Belønner innsats og prestasjoner som bidrar til fellesskapet, og individuelle og felles mål.</li> <li>• Oversikt over organisasjonens og den enkelte medarbeiders arbeidsprestasjon og resultater.</li> <li>• At alle medarbeidere og ledere skal ha minst en medarbeider-/ utviklingssamtale årlig.</li> <li>• Å gi alle medarbeidere og ledere mulighet til systematisk kompetanseutvikling.</li> <li>• At hver leder og medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon, og får konstruktiv tilbakemelding.</li> <li>• Rutiner for drøfting av manglende samsvar mellom krav/ forventninger og resultater for ledere og medarbeidere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilstrekkelig delegert myndighet til ledere i alle lederstillinger på alle nivåer.</li> <li>• Identifiserer og utvikler helsefremmende og inkluderende faktorer på alle arbeidsplasser.</li> <li>• Krav om utvikling av faktorer som skaper et inkluderende arbeidsmiljø på alle arbeidsplasser.</li> <li>• Forutsigbare kommunikasjons- og samspillverdier for å utvikle lagspill mellom medarbeiderne innen og på tvers av enheter.</li> <li>• Kontinuerlig lederutvikling for alle ledere.</li> <li>• Gir alle ledere muligheter for trening i relasjonsferdigheter (kommunikasjon, dialog, coaching, teamutvikling, endringsledelse, evne til å håndtere vanskelige situasjoner).</li> <li>• Identifiserer de viktigste indikatorene for effektiv drift og gode arbeidsprestasjoner.</li> <li>• Utvikle tilstrekkelig lederkompetanse i alle lederstillinger på alle nivåer.</li> <li>• At ledere på alle nivåer praktiserer tydelig og enhetlig ledelse i tråd med organisasjonens policy og strategier.</li> <li>• Rutiner som sikrer at alle medarbeidere gis tilstrekkelig informasjon fra toppleder.</li> <li>• Trenings-/ utviklingsarenaer for ledere og medarbeidere for å utvikle lagspill og intuitive evner (produkt- og metodeutvikling, samspill).</li> <li>• Forpliktende etiske retningslinjer for alle ledere og medarbeidere.</li> </ul>

En kritikk mot modellen kan være at den kan synes for omfattende og ambisiøs å både forklare og etterleve. Jeg har en antakelse om det motsatte, og mener modellen i hovedsak er

viktige og naturlige ledelsesvariabler som er konkretisert og satt i system. Ledelse er en kompleks øvelse, og modellen er forankret i et sett av teorier og antakelser om toppledelse. Jeg finner støtte hos Jacobsen (2002:379) som viser til Gareth Morgan (1998): *”Det finnes (...) ikke en enkelt teori eller metafor som gir et for alle formål godt utsiktspunkt. Det finnes ikke en ”korrekt teori” som kan forme det vi gjør.”*

Å fortolke et fenomen kun i lys av en teori, kan gi et skjevt og utilstrekkelig bilde av fenomenet. Derfor har jeg valgt en helhetlig tilnærming basert på flere teorier, og å være konkret og systematisk gjennom å utforme en topplermodell. Modellen blir derfor et kompromiss mellom realisme og håndterlighet (Holme & Solvang, 1996:59). Hensikten er å kunne forstå og forklare faktiske forhold, å få oversikt og kunne analysere den virkelige verden gjennom empiri på en forsvarlig måte. Nordhaug, Hildebrandt og Brandi (2008:43) sier følgende som støtter betydningen av min helhetlige tilnærming: *”Når ledelse settes under press, er det behov for et system eller en referanseramme som leder kan navigere i og ut fra.”* Jeg ønsker gjennom mastergradavhandlingen å utforme et refleksjons- og navigasjonsverktøy for toppleren.

Teorier kan ha sine svakheter, samtidig som de gjensidig forsterker og til dels overlapper hverandre og gjør topplermodellen både helhetlig, kraftfull og nyansert. Strand (2004) heller da også kaldt vann i blodet på teoretikere som fremmer forenklete konsepter som veien til god ledelse. Han sier at karakteristikker av *gode ledere* ofte bygger på normative ønsker, urimelige generaliseringer, feilattribusjoner og forenklete årsaksoppfatninger og smale undersøkelser. Strand (2004:538) har selv følgende generalisering:

*”Gode ledere oppfyller aktuelle behov i organisasjonen og bidrar til, eller knyttes til resultater og andre gode hendelser. De styrkes av sine erfaringer, sitt ry og andres forhåpninger. De beriker sitt mandat. Det mest fundamentale vi kan si er at gode ledere bidrar til å redusere usikkerhet og opprettholder forventningen om at de kan gjøre det”.*

Dette er et av de tilfeller hvor jeg vil hevde at Strand (2004) faller litt for eget grep når han kritiserer andre forfatteres generaliseringer og forenklete konsepter. Jeg reflekterer også over at Strands normative beskrivelse av *gode ledere* i dette tilfellet, kan knyttes opp til en institusjonell orientering. Det kan gi en viss mening at han ikke evner å være distinkt, og ikke

helt finner ut av hvordan han grunnleggende ser på ledelse som funksjon. Det indikerer at ledelse ikke er et enkelt fenomen å bli klok på.

Hovedpoengene i dette kapitlet er selve toppledermodellen og dens 5 lederdimensjoner og 120 variabler. Modellen er presentert i figur 8 og tabell 5 og 6. Nå vil jeg redegjøre nærmere for de 5 lederdimensjonene, og starter med å se på hva som er drivere for topplederens motivasjon for å prestere.

## 2.6 Lederdimensjon 1 - topplederens motivasjonsdrivere

Det latinske opphavet til motivasjon er *movere*, som betyr å bevege. Det dreier seg om hvilke drivkrefter som får en person til å handle. I motivasjonspsykologien forklares beveggrunnen for atferd, det vil si hvorfor våre handlinger går i et spor fremfor et annet og hva som er målet eller hensikten. I arbeidslivet er det i tillegg naturlig å trekke inn dimensjonen intensitet i handling som et viktig element. Hva kan forklare at to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb legger ned høyst forskjellig grad av ytelse i jobben sin?

Selvik, Hillestad & Tronmo (2002:38) reflekterer over om toppledere tiltrekkes av oppgaver som krever ekstraordinært mye energi, og som er så kompliserte at ikke hvem som helst kan mestre dem. Konkurransenevnes også som en mulig motivasjonsfaktor, og et ønske om å nå mål. Med referanse til AFFs lederundersøkelse for toppledere, fremkom det at *energi og vilje* hos toppleder var en av fem grunnleggende faktorer hos topplederen. Å ha nødvendig *intensitet* synes derfor å være en viktig faktor i toppleders lederutøvelse. Sammenfattet blir dermed motivasjon ”*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiviserer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*” (Kaufmann og Kaufmann, 1998:45-46/70). Jeg vil ikke gå inn på biologiske faktorer, selv om det kunne vært et interessant fenomen å se nærmere på.

### Hovedpoeng fra kapittel 2.6:

Min antakelse er at følgende er drivere for toppleders motivasjon: 1) Et ønske om å prestere og å nå mål og 2) komplekse oppgaver som krever ekstraordinært mye energi. Gjennom empirien vil jeg forsøke å finne faktorer som aktiviserer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av *intensitet* i forhold til effektivitet hos toppleder.

Etter å ha sett på mulige drivere for topplederens motivasjon, går jeg videre til hvorfor og hvordan topplederen kan utvikle sin egen lederplattform.

## 2.7 Lederdimensjon 2 - topplederens personlige lederplattform

Som et apropos til lederens personlige ressurser, kan ledelse ses på som et personlig prosjekt, med en lederplattform bestående av 5 forhold (Strand 2004:549):

- Hvilke hendelser og milepæler som har formet lederen som menneske.
- Hvilke verdier lederen baserer seg på, med konsekvenser for ulike valg.
- Lederens visjoner, ønsker for fremtiden og hvordan dette påvirker hva en vil realisere i organisasjonen.
- Oppfatninger om hvordan en selv fungerer og personlige utviklingsmuligheter.
- Ett livsforløp hvor lederens personlige svake og sterke sider inngår.

Jeg velger å supplere Strand (2004) med faktoren *ledelsesteoretisk forankring* som jeg finner i Haalands (2006:78) beskrivelse av en personlig lederplattform. Min anbefaling er i tillegg at lederplattformen kombineres med *personlig coaching* og systematisk *utvikling av egne lederegenskaper* eller lederreportoar.

Strand (2004) knytter de store ledelsesutfordringene til organisasjonens livsproblemer og oppgaver som er preget av usikkerhet, tvetydighet, konflikt eller dilemma. Dette som motstykket til lederes privilegier, makt, ressurser, prestasjonsglede og vekstmuligheter. I det krysspress som en toppleder kan stå overfor, har jeg allerede pekt på selvledelse som en positiv faktor for å bli effektiv som toppleder. Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann (2006:303) beskriver selvadministrering (prioritere, planlegge, holde tidsfrister) som et sett av bevisst anvendte strategier med sikte på å administrere egen atferd for å redusere avvik fra en gitt standard. I denne sammenheng velger jeg å definere den gitte standarden som de atferdsformer som toppleder skal beherske hensyntatt situasjonskonteksten.

Selvledelse beskrives som et bredere område av selvinnflytelse enn selvadministrering, og omfatter i tillegg generelle strategier og bestemte måter å håndtere en gitt arbeidsoppgave på. En toppleders arbeidsoppgaver er alle de oppgaver og handlinger som ligger til stillingen. I selvledelse inngår betraktninger om hva en skal gjøre, og ikke bare hvordan en skal gjøre det.

Innenfor teorien om superledelse, er *bli en selvleder* det første av syv trinn. Det betyr å lære seg et sett av atferdsstrategier og kognitive strategier hvor de viktigste er: Selvobservasjon, selvsetting av mål, styring av stimuli for å fremme egen motivasjon, fysisk og mental repetering av arbeidsoppgaver før de utføres, selvbelønning for godt utført arbeid og selvkritikk og straff på en fornuftig og konstruktiv måte. Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann (2006:307) oppgir at det er overbevisende dokumentert at selvledelse kan læres.

#### Hovedpoeng fra kapittel 2.7:

En personlig lederplattform antas å fremme topplederens effektivitet, bestående av 1) stor selvbevissthet, 2) ledelsesteoretisk forankring, 3) selvledelse og 4) bruk av coach.

Jeg går nå videre til lederdimensjon 3, topplederens ledelsesreportoar, som er adskillig mer innholdsrik.

## 2.8 Lederdimensjon 3 - topplederens ledelsesreportoar

En av forskningsarbeidets to grunnantakelser er at organisasjoner og toppledere har primært et instrumentelt formål. Lederteoriene som ligger til grunn for topplederens ledelsesreportoar, har alle et betydelig instrumentelt innhold. Jeg ser derfor nærmere på sammenhengen mellom mål og effektivitet knyttet til avhandlingens hovedtema, *effektiv toppledelse*.

### 2.8.1 Effektivitet som uttrykk for god måloppnåelse

Sending (1997:370) peker på at driftsresultatet (overskuddet sett i forhold til omsetningen) kan være grunnlag for å måle lønnsomhet og måloppnåelse innen bedriftsøkonomien. Dette forsterkes av Aarum Andersen (1994:56) som sier at nøkkelbegrepet i foretaksøkonomien er lønnsomhet. Hansen og Negaard (2006:109) tar utgangspunkt i verdikjeden og sier at lønnsomhet i offentlig sektor er å se på begrepet *formålseffektivitet* forklart ved *resultater en oppnår med en gitt ressursinnsats*. Formålet er å oppfylle definerte behov og krav med en gitt innsats. Dette kan knyttes til Aarum Andersens (1994:56) variant for definisjon av effektivitet: "Effektivitet defineres vanligvis som grad av måloppfyllelse og kan sees som den nytte den utførte prestasjonen gir". Busch et. al. (2007:251) skriver med henvisning til Mintzberg (2003), at effektivitet er en kraft som er rettet mot å skape høyest mulig



*verdiskapning* i forhold til ressursinnsats, som må være tilstede for at organisasjonen skal overleve på langt sikt.

Aarum Andersen (1994:291) påpeker at et av ledelsesforskningens særpreg er inkonsistens med hensyn til effektivitet. Som Strand (2004) mener Aarum Andersen (1994) at kjernen i mye av organisasjonsforskningen og praksisen ligger implisitt i antakelsen om at lederne og deres beslutninger har avgjørende betydning. Aarum Andersen (1994:298) oppsummerer sin forskning på ledelse og effektivitet med følgende:

- *”Effektiv ledelse synes ikke å være en konsekvens av en tilpasning av atferd til situasjonen.*
- *Lederbetinget måloppnåelse synes å skje i liten grad og vil variere mellom organisasjoner og over tid.*
- *Forskjellige interne forhold vil bestemme hvor stort handlingsrom lederen har for å være effektiv (bidra til måloppnåelse).*
- *Gitt et bestemt handlingsrom, vil atferdsmønster som kombinerer høy grad av medarbeiderorientering med høy grad av oppgaveorientering lede til effektivitet.*
- *Om lederens handlinger og atferdsmønstre ikke direkte synes å ha markant innvirkning på effektiviteten i organisasjonen, kan man tenke seg at innvirkningen er mer indirekte.”*

Gjennom min andre grunnantakelse i mastergradavhandlingen, situasjonskontekstens betydning for lederutøvelsen, bestrider jeg første punkt i Aarum Andersens (1994) konklusjoner, hvilket jeg har argumentert for i innledningen. Jeg kommer også tilbake til temaet i kapittel 2.9. Han oppleves i utgangspunktet for å være grunnleggende kritisk til at lederbetinget måloppnåelse forekommer i særlig grad. Dog kan han tolkes i motsatt retning da hans to siste punkter i oversikten indikerer forhold som gir positiv sammenheng mellom ledelse og effektivitet.

Martinsen (2007) har studert mer enn 100 års forskning om ledelse, og hvilken atferd som gir effektiv ledelse. Forskningen har ikke eksplisitt fokus på toppledelse, men jeg tar med de 11 kjennetegn han har funnet i tabell 6, da han har et solid teoretisk fundament for sin teori.

**Tabell 6: Egenskaper hos den dyktige og effektive leder**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Følelsesmessig stabil.</li> <li>• Utadvent.</li> <li>• Omgjengelig.</li> <li>• Åpen for nye erfaringer.</li> <li>• I noen grad planmessig.</li> <li>• Akkurat passe selvsikker. For mye selvsikkerhet gjør det vanskelig å skape gode relasjoner til medarbeiderne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligent. Lærer fort, er god til å resonnerer og løse problemer.</li> <li>• Utvikler en visjon, bruker denne aktivt som styringsmiddel.</li> <li>• Utvikler gode relasjoner til medarbeiderne i forhold til deres respektive roller.</li> <li>• Utvikler både seg selv og sine medarbeidere.</li> <li>• I noen grad opptatt av mål og resultater.</li> </ul>
---	--

Martinsens (2007) konklusjoner er at man i utvikling og trening av ledere bør fokusere på visjon, inspirasjon, verdier og utvikling av gode relasjoner til medarbeiderne. En side ved hans artikkel *Sannheten om effektiv ledelse*, er at han i mindre grad belyser situasjons-, kompleksitets- og strategiperspektiver på ledelse. Dette er faktorer som jeg eksplisitt trekker inn i mitt forskningsarbeid.

Effektivitet er knyttet til grad av måloppnåelse. Med det i mente, ser jeg på betydningen av topplers mål- og resultatorientering.

### 2.8.2 Mål- og resultatorientering

Toppler er *øverste formelle leder* med ansvar for alle ansattes arbeidsprestasjoner og organisasjonens totale resultat. Strand (2004:538) angir følgende kjennetegn for ledere som bedømmes som gode:

- *”Ledere som gjør seg personlig synlige.*
- *Ledere som tar kritikk når det gjelder virksomheten.*
- *Ledere som er resultatopptatt og informerer om mål.*
- *Ledere som oppfattes å ha bidratt til å støtte, motivere og utvikle medarbeiderne.”*

Samfunnstendensen til å eksponere flere og flere forhold basert på markedets krav og å gjøre sammenligninger på tvers av landegrenser og institusjonsgrenser, aktualiserer mål- og resultatorientering av de fleste typer organisasjoner (Strand, 2004:454).

*Mål* ses på som en intensjon bak en handling eller beslutning, med referanse til den framtidige indre eller ytre tilstanden en ønsker å oppnå. Målformuleringen kan ha et instrumentelt innhold, eller være et uttrykk for å oppfylle symbolske funksjoner, for eksempel hva organisasjonen offisielt ønsker å være for å gi legitimitet overfor omverdenen som en institusjonell tilnærming (Strand, 2004:430).

Strand (2004) sier at ledelse er å nå mål gjennom andre. Bertold Brecht (1898-1956) har en treffende analogi i diktet *En lesende arbeiders spørsmål*. I diktet spør han om det var kongene eller arbeiderne som slepte på murblokker og bygde byen Theben. Han spør om hvem som gjenreiste Babylon, om Caesar slo gallerne alene, og om Fredrik den andre seiret alene i sjuårskrigen. Seiret ingen andre bortsett fra ham? Det er fasinerende at vi kan knytte symbolikken fra Brecht til at ledelse er å nå mål gjennom andre, og jeg spør om ledere generelt er flinke nok til å eksponere *medarbeiderne* som bidrar til å nå målene. Inviteres fagarbeiderne når statsråder og andre notabiliteter sammen med andre toppledere klipper snoren ved åpning av store byggverk?

Med henvisning til Peter Druckers teori *Management by objectives (MBO)*, har målsettingsteorien fått en av de mest velbegrunnede posisjonene i ledelselæren. Hva skal vi måle hvis det ikke er satt mål? Strand (2004:435) mener forklaringen på at mål forbedrer prestasjoner er:

- *”Mål retter oppmerksomheten mot handling.*
- *Mål mobiliserer til innsats.*
- *Mål skaper utholdenhet og vedvarende innsats.*
- *Mål inspirerer til å tenke taktisk på hvordan en skal oppfylle målene.”*

At målbegrepet er mangfoldig og komplisert belyses av Aarum Andersen (1994:74) når han framstiller effektivitetsdimensjoner ved målfenomenet. Spørsmål om mål handler først og fremst om ”mål for hvem”, og kan sorteres etter det han kaller effektivitetsdimensjoner fra individ via grupper og interessenter som eiere til samfunnsnivå. Et poeng må dermed være at målutformingen må tilpasses organisasjonens målgruppe og strukturelle forhold (nivå). Måloppnåelse kan måles objektivt dersom aktuelle mål er formelt besluttet på nivået over lederen som skal undersøkes, og ikke av lederen selv (Aarum Andersen, 1994:89), hvilket er i tråd med Strands (2004) syn. Imidlertid kreves det at målene er spesifikke og tydelige, at det

blir gitt tilbakemelding på hvor langt en er kommet i måloppnåelsen, hvilke resultater som er oppnådd og at målene må inspirere til ekstra innsats.

Belønninger kan være en del av avtalen mellom leder og medarbeider, men ikke nødvendigvis. En undersøkelse blant norske arbeidstakere utført av Mandag Morgen i samarbeid med The Performance Group, CatalystOne Solutions, Gjensidige Forsikring og Adecco ([www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no), 24.4.2006), viste at bare 45 % har avtalt konkrete mål for arbeidet med lederen sin. Kun 8 % oppga at ledelsen stiller for høye krav. I undersøkelsen ble det konkludert med at norsk ledelseskultur preges av manglende mot til å presse medarbeidere utover deres komfortsone. Ifølge undersøkelsen vil entusiastiske ledere høste store gevinster i form av økte prestasjoner, dersom de evner å utfordre og er tydelige på mål overfor sine medarbeidere, og viser ekte interesse og blir godt kjent med medarbeiderne.

### 2.8.3 Tydelig ledelse gjennom prestasjonscoachende lederatferd

Tydelig ledelse kan for noen være synonymt med *bulldoserledelse*, eller som Gerd Liv Valla uttrykte seg til NRK 11.1.2007 i striden rundt Ingunn Yssen: "*Jeg er ingen pusekatt*" ([www.nrk.no](http://www.nrk.no), 11.1.2007). Det er viktig å definere tydelig ledelse. Fiskerud og Sägerfeldt (2005:7) beskriver den tydelige lederen med fire kunnskapsområder:

- *Å kunne.* Å forankre oppdragets rammer, mål og mening gjennom et tydelig målbilde og plan for realisering av målene gjennom involvering av medarbeiderne.
- *Å kjenne.* Å skape forandringsvilje og trygghet i oppdraget. Å skape eierskap til oppdraget, å selge inn og motivere gjennom topplederens tro og eierskap til mål og virksomhetside.
- *Å kjøre.* Å skape resultater gjennom å gjøre oppdraget håndterbart, og jobbe hardt for at alle skal føle seg trygg på oppdraget. Å kjøre omhandler endringsledelse, effektive møter og å håndtere motstand.
- *Å følge opp.* En tydelig leder vet at det handler om systematisk oppfølging, å lede med bruk av spørsmål og av og til måtte gå noen steg tilbake for å endre oppdraget.

Jeg hevder at tydelig ledelse i tillegg er å være forutsigbar når det gjelder å vise empati og omsorg for medarbeiderne. Det betyr å anerkjenne og belønne bidrag til fellesskapet og måloppnåelsen, og å ta tak i operasjonelle problemer eller utilbørlig atferd. Fiskerud og Sägerfeldt (2005) omtaler tydelig ledelse som *helsefremmende ledelse*, gjennom at

medarbeiderne kjenner de mål, krav og forventninger som gjelder, og hvilke forutsetninger som gis for å prestere.

Strand (2004) benytter i noen tilfeller begrepet *prestasjoner* når han omtaler topplederens ytelse. Fiskerud og Sägerfeldt (2005) overlapper *prestasjonscoaching* som lederatferd. Jeg supplerer tydelig ledelse med prestasjonscoaching som består av følgende faktorer (Kaas, Kaggstad & Kristiansen, 2007:156):

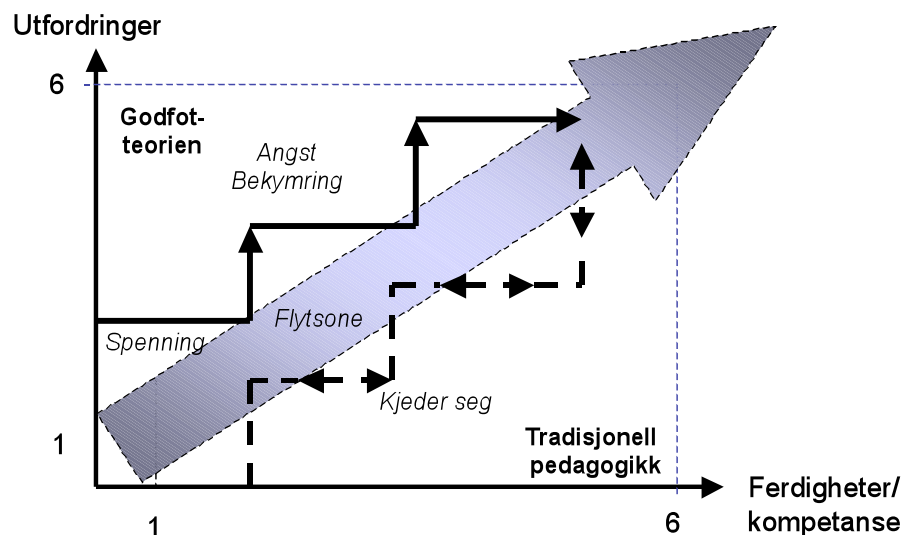
1. *"Sammen å skape et felles bilde av målet.*
2. *Å involvere og skape et felles bilde av nå-tilstanden.*
3. *Å utfordre og stille spørsmål om hvordan vil skal dekke "gapet".*
4. *Å utvikle samspillet og skape anerkjennelse gjennom aktiv lytting.*
5. *Å gi tilbakemelding og stille forløsende spørsmål.*
6. *Å sørge for å skape eierforhold til beslutningen.*
7. *Å ta treneransvaret og utøveransvaret for gjennomføringen."*

Prestasjonscoaching er en metode eller en teknikk som skal bidra til å frigjøre en persons potensial på den arenaen der det konkret er snakk om å lykkes - *fra nåtilstand til ønsket tilstand*. Personen flytter seg fra det kjente til det ukjente, og flytsone-modellen står sentralt i prestasjonscoaching. Vik (2007:169) har en verbal variant hvor han sier at kjennetegn på *prestasjonsledelse*, er å skape gjentakende gode resultater gjennom å fokusere på forhold som påvirker prestasjonene og leder opp til de gode resultatene. Vik (2007) har i boken *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse* benyttet boken *Good to great* og Collins (2003) som en inspirasjonskilde. Sandvik (2004:162) som også er inspirert av *Good to great-teorien*, hevder at coaching vil utgjøre kjernen i fremtidens lederrolle, og knytter coaching til begrepet styrkebasert lederskap ved å si: *"Styrkebasert lederskap er strategi, økonomistyring, operasjonell ledelse og coaching i et lærende og holistisk rammeverk"*. Han fokuserer på positiv psykologi og å skape positive emosjoner hos medarbeideren. Lederen bør bygge opp under og anerkjenne de sterke sidene til den enkelte medarbeider, fremfor å reparere svakheter. Jeg mener at lederen samtidig må være *ekte* i sin tilbakemelding til medarbeider. Det er også mulig å hjelpe medarbeideren selv til å finne sitt utviklingspotensiale og å realisere dette, uten å være problemfokuseret.

Mitt poeng er at prestasjonscoaching eller prestasjonsledelse på en god måte utfyller Yukl & Lepsingers (2004) *Direct Leadership Behavior* som jeg snart skal redegjøre for.

Medarbeideren løftes ut av den trygge flytsonen og tar ansvar for egne treningsmål (personlige utviklingsmål), som igjen understøtter organisasjonens mål. I toppidretten er det prestasjoner som gjelder, og *flytsonemodellen* har blitt populær i Norge også utover idrettsarenaen. Tidligere trener for Rosenborg Ballklubb, Nils Arne Eggen, postulerer at ”våre resultatmål er produkt av ei stadig prestasjonsforbedring” (Eggen, 1999:146).

Eggen hevder som Sandervang og Skalstad (2001) at i følge *skolemestermodeellen* og tradisjonell pedagogikk, burde det være slik at vi hele tiden utvikler ferdighetene først, så kommer utfordringene og spilleren kan flyttes opp og inn i flytsonen. I prestasjonsgrupper er større utfordringer drivkraften for prestasjonsutviklingen. *Trappetrinnene* kan utgjøre delmålene eller treningsmålene (Kaas, Kaggestad, Kristiansen, 2007:109).



Figur 9: Flytsonemodellen

Med mål- og resultatorientering, tydelig ledelse og prestasjonscoaching som bakteppe, bygger jeg på enda en lederteori i topplederens verktøykasse, en modell for direkte lederatferd som kombinerer oppgave-, relasjons- og endringsorientering.

#### 2.8.4 Oppgave-, medarbeider- og endringsorientering

Yukl & Lepsinger (2004:14) sier følgende om sin modell for effektiv ledelse knyttet til *The Nature of Effective Leadership*, og en modell for *Flexible Leadership*:

“The effectiveness of an organization depends on three performance determinants (...), which we regard as distinct leadership challenges.

- *Efficiency involves the use of people and resources to carry out essential operations in a way that minimizes cost without sacrificing established standards of quality and safety.*
- *Process reliability involves the production and delivery of products and services in a way that avoids unnecessary delays, errors, quality defects, or accidents.*
- *Adapting to the external environments involves responding in appropriate ways to threats and opportunities resulting from changes in technology, competitor actions, and changes in customer needs and expectations.”*

De tre ledelsesutfordringene har et tydelig instrumentelt innslag. Videre beskrives tre kategorier for lederatferd (*Direct Leader Behavior*) som et grunnlag for effektiv ledelse. Disse er vist i tabell 7.

<b>Tabell 7: Yukl &amp; Lepsingers (2004) Direct Leader Behavior</b>		
<b>1. Task-Oriented Behavior</b>	<b>2. Relations-Oriented Behavior</b>	<b>3. Change-Oriented Behavior</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan short-term operations.</li> <li>• Clarify roles and objectives.</li> <li>• Monitor operations and performance.</li> <li>• Solve operational problems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide support and encouragement.</li> <li>• Provide recognition for achievements and contributions.</li> <li>• Develop skills and confidence among unit members.</li> <li>• Consult with relevant people when making decisions.</li> <li>• Empower unit members to take initiative in doing their work.</li> <li>• Build mutual trust, cooperations, and identifications with the organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor the external environment.</li> <li>• Identity a competitive strategy relevant to core competencies and the environment.</li> <li>• Articulate an appealing decision of what can be accomplished.</li> <li>• Build internal and external support for necessary change.</li> <li>• Implement necessary changes in the organization.</li> <li>• Encourage innovative thinking.</li> <li>• Encourage collective learning.</li> </ul>

Yukl & Lepsinger (2004) hevder at modellen kan være en rettesnor for ledere på *alle nivåer*. For ledelsesoppgavene innen hvert av de tre områdene gir Yukl & Lepsinger (2004) en beskrivelse på deloppgaver som må ivaretas. Jeg benytter enkelte av deloppgavene og kopler modellen sammen med andre teorier som jeg tar inn i toppleders verktøykasse.

I Yukl & Lepsingers (2004) *Task-oriented behavior*, ligger det en klar mål- og oppgaveorientering. Betydningen av mål- og oppgaveorientering har jeg drøftet i foregående kapitler, og dette understrekes av resultatene fra en undersøkelse fra USA, hvor effekten av målorientering (management by objectives) ble undersøkt gjennom 70 studier av organisasjoner innen privat og offentlig sektor. Om studiene ble det skrevet:

*"These studies indicate that the greatest gains were generated in agencies where to management was highly committed to the approach of MBO." (Rogers and Hunter, Public administration review, 1992). "...Robert Rodgers and John Hunter concluded that companies whose CEOs demonstrated high commitment to MBO showed, on average, a 56 % gain in productivity. Companies with CEOs who showed low commitment only saw a 6 % gain in productivity." (www.wikipedia.org, 28.02.2009).*

Jeg vil også fremheve en annen meget viktig faktor i Yukl & Lepsingers (2004) modell, nemlig det å planlegge driften kort- og langsiktig, og å skape effektive arbeidsoperasjoner og driftsprosesser. En tømmer på en byggeplass uttalte følgende til konsernsjef Terje Venold i Veidekke ASA:

*"På en godt planlagt arbeidsdag går jeg 5 000 - 6 000 skritt, på en dårlig planlagt dag går jeg det dobbelte"* (Venolds foredrag på NHO Østfolds årskonferanse 18.3.2009).

Neste atferdskategori er *relasjonsorientert atferd*. Yukl & Lepsinger (2004:143) tangerer Drucker (2001) når de sier: *"There is a growing realization that, in the final analysis, people are the organization's most valuable asset."* Ledelse som *relasjonsfenomen* knyttes til at toppleder arbeider gjennom andre, og koordinerer mennesker (Strand 2004:394). Relasjonen kan forstås som noe instrumentelt og nyttig, noe som toppledere må beherske. Yukl & Lepsinger (2004) omtaler forskningsresultater fra University of Pennsylvania, som viste at ved å bruke 10 % av inntektene på finansinvesteringer økte produktiviteten med 3,9 %. En tilsvarende investering i humankapitalen økte produktiviteten med 8,5 %, altså over det dobbelte. Dette er nok en indikasjon på at lederen bør ha tilstrekkelig fokus på *Relations-Oriented Behavior*, som hos Yukl & Lepsinger (2004) er delt inn i ytterligere 5 områder med konkrete oppgaver.



Et begrep som jeg ikke har funnet omtalt i teorien, er at en i ledergjernen til enhver tid må ha det nødvendige *formelle handlingsrom* for å kunne ta vurderinger og beslutninger i relasjonelt vanskelige situasjoner. Topplederen må kunne ta upopulære beslutninger både kollektivt og individuelt. Bli det en form for *100 % vennskap* mellom leder og de som skal ledes, kan lederen før eller senere få et relasjonelt autoritetsproblem. Det er grunn til å reflektere over om den human relations-orienterte utviklingen innen ledelse, har gått på bekostning av vissheten om at lederen situasjonsbetinget bør stille krav, utøve makt og ta upopulære beslutninger.

Busch et.al (2007:27) hevder at en organisasjon vil oppleve både interne og eksterne endringskrefter, og Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann (2006:270) peker på at *endringsledelse* i vår tid synes å være mer aktuelt og noen ganger mer brennbart tema enn noensinne. Toppleder må arbeide aktivt med tilpasning til både endringskrefter i omgivelsene og interne forhold. Ofte krever endringer i et marked interne tilpasninger i organisasjonen. Endringsledelse kan utøves i et strategisk perspektiv overfor omgivelsene, men også i forhold til det indre liv i organisasjonen. Omstilling, omstrukturering, snuoperasjon, markedstilpasning, nedbemanning, fusjon og nedleggelse er begreper som knyttes til endringsprosesser. For enkelte kan endring knyttes til noe negativt, for andre noe positivt. Endringer kan både være instrumentelt og institusjonelt motivert.

Mitt synspunkt er at en organisasjon grunnleggende bør utvikle en kultur som gir åpning for, og forsterkning av, nytenkning og individuell ansvarstaking gjennom prøving og læring av nye løsningsmuligheter. Omstilling, utvikling og endring bør være naturlige, legitime og verdsatte dimensjoner i tenkemåter og handlingsmønstre. Jeg har også tro på at det i tillegg til driftsmål, bør settes mål for grad av utvikling eller fornyelse for å stimulere til nytenkning. Samtidig må toppleder etterspørre, anerkjenne og verdsette nye ideer. Gjennom dette kan det utvikles en kultur hvor evnen til fornyelse blir et konkurransefortrinn som styrker organisasjonens effektivitet og måloppnåelse. For både ledere og medarbeidere stilles det ved endringer store krav til nytenkning og læring, til både mental og fysisk robusthet og mestringsevne, til samarbeidsevne og problemløsningsevne, til egenomsorg og kollegialitet, til personlig integritet og lojalitet.

Evnen til å drive prosesser står sentralt i endringsledelse, og toppleder må anvende hele sitt lederreportoar når endringsledelse skal utøves. Roos, von Krogh & Roos (1997:307) hevder at

evne til forhandling og konfliktløsning kombinert med risikovilje og evne til raske avgjørelser, vil karakterisere den perfekte endringslederen. Dette er også særtrekk jeg har fremhevet for topplederrollen.

Yukl & Lepsinger (2004) mener at det bør utvikles *programmer og systemer* for hvert av de 3 områdene oppgave-, relasjons og endringsorientering, som en del av organisasjonens lederutvikling. Imidlertid kan det være en oppgave som kun ledere høyt oppe i hierarkiet har ressurser til å iverksette og følge opp. Et viktig poeng er topplederrollens betydning for å få gjennomført denne type lederfilosofi som indirekte effekt på organisasjonens effektivitet. I enkelte tilfeller har sannsynligvis ingen andre enn toppleder formell makt eller legal autoritet til å få gjennomført programmer for *Direct Leader Behavior* i hele organisasjonen.

Yukl & Lepsinger (2004:174) fremhever at selv om menneskeorientert lederatferd retter seg mot å skape motivasjon, tillit og samarbeid, er det ikke primært *myke ferdigheter*.

Lederatferden utøves for å skape forretningsmessige resultater. Yukl & Lepsingers (2004) modell synes å være tilstrekkelig humanistisk orientert tilpasset norske forhold, nesten litt uamerikansk sett i forhold til for eksempel Peter Druckers filosofi *Management by Objectives*. Modellen dekker tradisjonelle lederutfordringer som oppgave- og strukturorientering, samt relasjons- og prosessorientering gjennom transformasjons- eller endringsatferd.

Hovedpoenget med modellen er denne tredelingen, at innholdet splittes i konkrete oppgaver og at modellen impliserer programmer og systemer for hvert av områdene som en del av organisasjonens lederutvikling.

Så langt inngår følgende lederteorier i modellen for effektiv toppledelse: Målorientering, tydelig ledelse med prestasjonscoachende lederatferd og Yukl & Lepsingers (2004) *Direct Leader Behavior* med oppgave-, relasjons- og endringsorientering. Nå vil jeg supplere modellen med transformasjonsledelse, som er en spennende integrasjon av flere ledelsesteorier utviklet de siste 20 årene.

### 2.8.5 Transformasjonsledelse

*”For å være litt uhøytidelig: Det blir som når man vurderer en kvinne på åpen gate. Hun behøver ikke å se ut som Julia Roberts, bare hun har noe spesielt ved seg.”*

Slik formulerer lederutvelger Gunnar Krogh Tonning seg, når han forteller at han ser etter karismatiske trekk hos lederkandidater (www.ukeavisenledelse.no, 17.2.2009). Han mener at fremtidens ledere stadig får flere medarbeidere som er dyktigere enn en selv på ulike fagområder. Derfor vil det bli enda viktige med ledere som kan tilrettelegge, inspirere og motivere. Uttalelsen er kanskje ikke vitenskapelig forankret, men Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001:124) hevder transformasjonsledelse blir viktigere og viktigere å beherske for morgendagens ledere. Først litt om karismatisk ledelse.

*Karisma* (fra gresk) betyr gave eller hellige gunst, og referer til et sjelden trekk i bestemte menneskelige personligheter som kan beskrives som ekstrem sjarme og en magnetisk tiltrekning, eller en medfødt opptreden som viser en mektig og sofistikert evne til å kommunisere på flere plan (www.wikipedia.no). Karismatiske ledere karakteriseres som visjonære, risikovillige, de har stor selvtillit, er gode til å kommunisere, viser omsorg for medarbeiderne, har gjerne høy sosial intelligens og evner å manipulere inntrykk til egen fordel (Sandervang & Skalstad, 2006). To andre trekk er vedvarende og nærmest hengiven målbevissthet, og høyt aktivitetsnivå for å nå frem med sin agenda. Her skimter jeg en parallel til Bolman og Deals (2007:466) ”arkitekter, katalysatorer, forkjempere og profeter som leder sine organisasjoner med sjel” som morgendagens toppledere. Kjennetegn ved etiske og uetiske karismatikere er vist i tabell 8.

<b>Tabell 8: Kjennetegn ved karismatiske ledere</b>	
<b>Etiske karismatikere</b>	<b>Uetiske karismatikere</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremmer kollektive interesser, hvor medarbeidernes behov og interesser trekkes inn.</li> <li>• Vektlegger å utvikle medarbeidernes kompetanse og selvutvikling.</li> <li>• Åpen for positiv og negativ kritikk, og initierer at kritikk kommer frem.</li> <li>• Anerkjenner andres bidrag.</li> <li>• Deles informasjon med medarbeiderne.</li> <li>• Har sterke moralske verdier.</li> <li>• Oppmuntret til selvledelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primært interessert i å markedsføre seg selv, og følge egne visjoner.</li> <li>• Kontrollerer og manipulerer tilhengere for å fremme egne interesser.</li> <li>• Autoritær, ufølsom overfor medarbeidernes behov.</li> <li>• Enveiskommuniserende.</li> <li>• Krever respekt for egne beslutninger, og underminerer selvstendighet.</li> <li>• Tillater ikke selvledelse og krever blind lojalitet.</li> </ul>

Teorien om transformasjonsledelse hvor ledelsesforskeren Bernhard Bass har levert et viktig bidrag, er utviklet i kjølvannet av forskning rundt karismatisk ledelse. Gjennom

transformasjonsledelse vil topplederen omforme (transformere) selve ideen om hva virksomheten skal være, og snu snevre individuelle egeninteresser til et kollektivt engasjement hvor den enkelte medarbeider bidrar til å realisere organisasjonens mål og visjoner.

Det nye perspektivet går ut på å se transaksjonsledelse og karismatisk/ visjonsorientert ledelse som ulike punkter på et kontinuum som i figur 10. Dvs. en enhetlig dimensjon og ledelsesform som varierer mer i grad og styrke, enn i kvalitet. La-det-skure-ledelse er den svakeste og minst effektive formen for ledelse hvor lederen er passiv, trekker seg ut av ledelsessituasjonen, og lar medarbeiderne og oppgaver utvikle seg uten aktiv inngripen. En tilstand jeg mener lett kan nærme seg anarkistiske tilstander.



Figur 10: Lederskapskontinuumet

Transaksjonsledelse antas å være middels effektiv, mens transformasjonsledelse antas å være mest effektiv som ledelsesform. De ulike gradene er avhengig av situasjon og hva som er viktig for den enkelte medarbeider og gruppe.

Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann (2001:214) drøfter transformasjonsledelse noe mer systematisk enn Strand (2004). Transformasjonsledelse forklares med 7 varianter som vist i tabell 9. En kritikk mot transformasjonsledelse, er at sterke transformasjonsledere kan føre til at de ansatte blir mer underordnede enn medarbeidere. Det kan også hevdes at medarbeidere i organisasjoner med en sterk transformasjonsleder på toppen, relativt sett kan ha sterk tilbøyelighet til å innsmigre seg overfor toppleder. Min refleksjon er at transformasjonsledelse klart har sin berettigelse i en topplers verktøykasse, men som på mange andre områder innen ledelse, er det viktig med balansert og situasjonsbetinget bruk av en type lederatferd fremfor andre. På nytt bekreftes behovet for at topplederens verktøykasse er mangfoldig for å håndtere variasjoner i situasjonskonteksten.

For toppledere med hovedvekt på transformasjonsledelse, vil det sannsynligvis være en fallgrube å ikke sette *etikk og moral* som grunnleggende verdier i egen organisasjon. Bass og Avolio (1994:26) hevder at en leder som utøver transformasjonsledelse ikke bare kan ha direkte effekt på nærmeste medarbeider som for toppleder ofte er en leder, men også indirekte effekt på ledere og medarbeidere som er mer perifert i organisasjonsstrukturen, vertikalt og horisontalt: *”The key point (...) is that transformational leadership is not only direct and top-down, but also can be observed in organizations indirectly, from the bottom up, and horizontally”*.

**Tabell 9: Elementer i transformasjonsledelse**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Idealisert innflytelse.</i> Lederen fungerer som rollemodell, nyter stor beundring og respekt og har høy moralsk standard.</li> <li>• <i>Inspirerende motivasjon.</i> Lederen legger vekt på og er flink til å inspirere og motivere sine medarbeidere til innsats, med vektlegging av involvering, lagånd og klart uttrykte forventninger til gruppe og medarbeidere.</li> <li>• <i>Intellektuell stimulering:</i> Lederen vektlegger å stimulere sine medarbeidere til intellektuell utvikling, gjennom å gi utfordringer og å arbeide selvstendig.</li> <li>• <i>Individualisert oppmerksomhet:</i> Lederen er nøye nøye med å ivareta den enkeltes behov. Samspillet mellom leder og medarbeider er personlig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Betinget belønning.</i> Lederen gir belønning i form av løfter eller faktiske goder som avspasering, bonus etc. betinget av det medarbeider en gjør (transaksjonsledelse).</li> <li>• <i>Ledelse ved unntak.</i> Lederen griper kun inn når medarbeider ikke utføres eller leverer etter forventninger, enten ved aktiv overvåkning eller å reagere ved klager, avvik e.l.</li> <li>• <i>La-det-skure-ledelse.</i> Lederen overlater i stor grad arbeid og ansvar til medarbeiderne, enten fordi lederen ønsker at medarbeiderne skal klare seg på egen hånd, eller på grunn av likegyldighet eller passivitet i f.t. lederrollens ansvar.</li> </ul>
---	---

Eksempler på dette er topplederens opptreden i media, interne informasjonskanaler, ved større sammenkomster for ansatte fra flere interne enheter eller selskaper i konserner, eller når topplederen oppleves tilfeldig i hverdagen. Dette gir transformasjonsledelse en ekstra dimensjon og indirekte effekt på organisasjonens effektivitet hvis lederfilosofien utøves slik den er beskrevet. Et utsagn som støtter tilnærmingen er hentet fra Bente R. Løwendahl (Nordhaug, 1999:67) i boken *Ledelse 2000 +, trender og utfordringer*:

*”Men samtidig blir lederrollen stadig viktigere, fordi de dyktige lederne fungerer som ”magneter” på dyktige medarbeidere og som symboler, kulturbyggere og relasjons-*

*markedsførere både internt og eksternt.”*

Etikk innen næringsliv og offentlig sektor har fått stor spalteplass de senere år etter hvert som skandaler med svindel, korrupsjon og grådighet har dukket opp. Eva Joly (2007:41) skriver om temaet i sin tredje bok, *Jakten fortsetter*: *”I våre vestlige samfunn er folk stort sett pessimistiske, de har mistet sine illusjoner fordi alle ideologier er begravet. De føler seg forrådt og bitre, men de forlanger også åpenhet”*. Jolys poeng er at toppleders lederutøvelse har stor symbolverdi, hvorpå hun anbefaler at toppledere praktiserer etisk sunne verdier. Et sitat fra Dagens Næringsliv 30.10.2006 forsterker inntrykket: *”Nordmenn stoler i liten grad på toppsjefene i landets største bedrifter.”* Resultater fra undersøkelsen *Global Rep Trak 2006* indikerte at kun 18,6 % av alle nordmenn har tillit til toppsjefene som styrer landets bedrifter. Undersøkelsen viser videre at 73,7 % av norske arbeidstakere i stor grad vil søke seg mot bedrifter med sterke og respekterte toppledere, som i mine øyne bør ha tydelighet, åpenhet og ærlighet som grunnleggende verdier.

Mitt poeng er at *transformasjonsledelse* er en relevant ledelsesform for en toppleder, da lederatferden gir både direkte og indirekte effekt på medarbeidere, med et instrumentelt og institusjonelt perspektiv. Effekten av denne ledelsesformen antar jeg styrkes med selvstendige og høyt kompetente medarbeidere, og forutsetter dermed en viss innretning på organisasjonens rammefaktorer. Det vil jeg komme tilbake til.

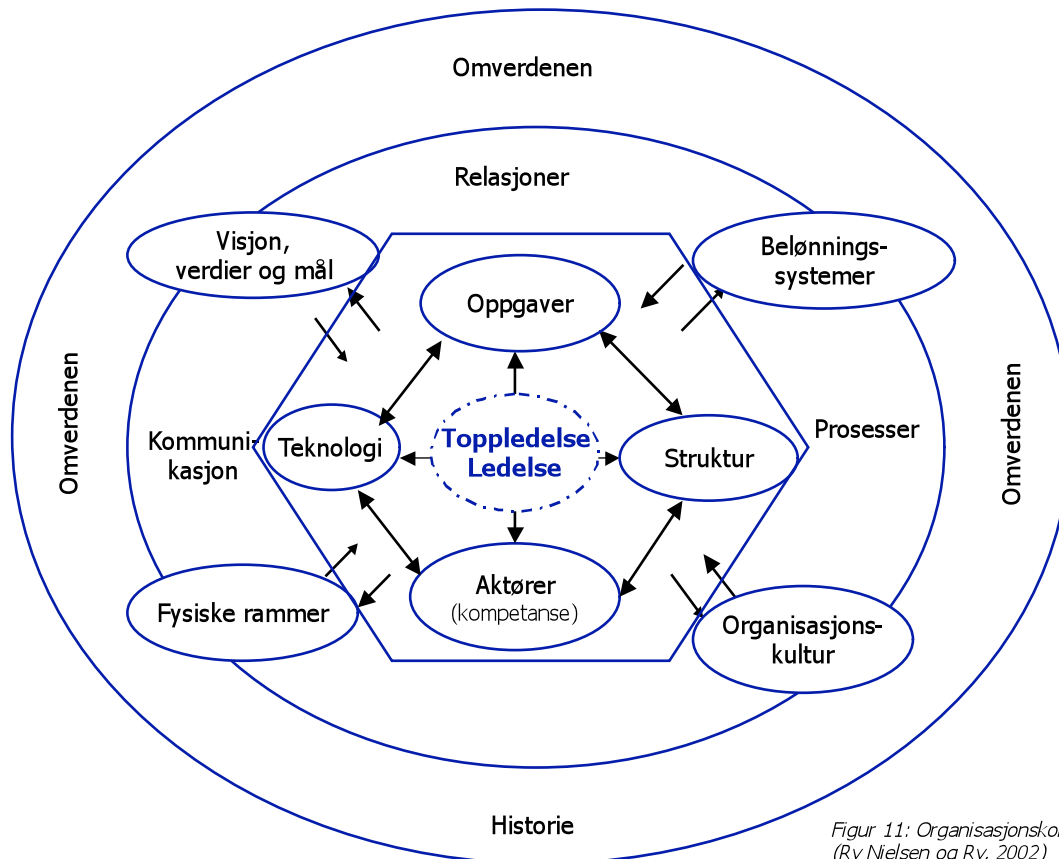
#### Hovedpoeng fra kapittel 2.8

- Mål og målorientering øker individers og organisasjoners prestasjoner.
- Mål kan både ha et instrumentelt og institusjonelt (symbolsk) innhold.
- Toppleders effektivitet defineres etter grad av måloppnåelse, og den nytte toppleders utførte prestasjon gir for organisasjonen.
- Nøkkelbegrepet i foretaksøkonomien er lønnsomhet eller driftsresultat. Lønnsomhet i offentlig sektor angis ved å se på formålseffektivitet forklart ved resultater en oppnår med en gitt ressursinnsats.
- Ledelsesformene som er tilført topplederens verktøykasse er 1) tydelig ledelse som inkluderer prestasjonscoaching, 2) mål-/oppgave-, relasjons- og endringsorientert ledelse hvor evne til god prosessledelse inngår og 3) Transformasjonsledelse.

Nå har jeg fylt topplederens verktøykasse med flere lederteorier, og fortsetter med å se nærmere på hvordan toppler skal beherske organisasjons- og situasjonskonteksten.

## 2.9 Lederdimensjon 4 - topplederens evne til situasjonsbetinget lederatferd

### 2.9.1 En helhetlig organisasjonskontekst



Figur 11: Organisasjonskonteksten  
(Ry Nielsen og Ry, 2002)

Jeg har valgt å illustrere Strands (2004:537) *større og mer foranderlige lederverden* med *Leavitt-Ry-modellen*, som Ry Nielsen og Ry (2002:21) har videreutviklet fra en enklere modell som betraktes som en klassiker fra den amerikanske forskeren Harold J. Leavitt.

Organisasjonselementene beskrives som:

<b>Tabell 10: Organisasjonselementer i Leavitt-Ry-modellen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppgaver: Internt og eksternt; operativ drift av personalmessig og administrativ karakter, samt strategiske oppgaver.</li> <li>• Teknologi: Praktiske hjelpemidler og verktøy, informasjonsteknologi. Jeg føyer her til metoder, teknikker og måter i tenke på.</li> <li>• Struktur: Stabile mønstre av atferd (interaksjon og roller). Jeg velger her å tilføye at jeg som tidligere med referanse til Bolman og Deal (2007) tolker rutiner og prosedyrer til å inngå i strukturbegrepet.</li> <li>• Aktører: Interne (ledere, medarbeidere, styret, politisk nivå) og eksterne (aksjonærer, leverandører, offentlige institusjoner, allmenheten).</li> <li>• Fysiske rammer: Geografi (lokalisering), lay-out (størrelse på lokaler, plassering av arbeidsplasser, tilrettelegging for fysisk interaksjon, koordinering) og design/ dekor (eksteriør, interiør, utsmykning, kontormøbler, lys, blomster som påvirker stil, status og identitet).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasjonskultur: Grunnleggende artefakter, verdier og antakelser som en tar for gitt, og som påvirker atferd og handling. Kultur omhandles også senere i avhandlingen.</li> <li>• Belønningssystemer: Økt lønn som følge av anerkjennelse, verbal anerkjennelse, forfremmelse, anerkjennelse gjennom nye oppgaver, innflytelse, deltakelse i viktige prosjekter og møter, videre- og etterutdanning, frynsegoder som fri bil, telefon, avis o.a. Jeg har tidligere nevnt muligheten for å skape en vinn-vinn-situasjon når medarbeiderens mål og organisasjonens mål er sammenfallende. Interessant er det derfor at Ry Nielsen og Ry (2002:21) peker på at det er viktig å finne et sett av belønninger, som får individet til å få overensstemmelse mellom egne mål og organisasjonens mål.</li> <li>• Visjoner, verdier, mål: Visjonen er organisasjonens fremtidsbilde og drøm om hvor en vil hen. Verdier er her knyttet til verdibasert ledelse. Mål knyttes til at mål bør komme før handling.</li> </ul>

Historien trekkes inn som eget kontekstelement. I topplederens diagnose av en organisasjon er det nødvendig å se på organisasjonens erfaringer og kritiske hendelser som den har vært utsatt for. Ry Nielsen og Ry (2002:31) peker på at *"Fortiden eksisterer ikke i sig selv. Det gjør derimot vores opfattelse av den. Derfor er det også mulig at ændre opfattelse. Der kan manipuleres. Helte og skurke kan bytte roller"*. Som ny toppleder er det viktig å kjenne noe historikk og *det bestående*, og situasjonsbetinget ta grep dersom en ny kurs skal stakes ut.

Ry Nielsen og Ry (2002:4) argumenterer for at en ved organisasjonsendringer, må se endringsstrategier og organisasjonselementer i et systemorientert perspektiv. Hvis en velger å gjøre endringer i strukturen, må en også vurdere hvilke konsekvenser det har for oppgaveløsningen, hvilke nye krav som stilles til medarbeidere og om det kreves ny teknologi. Endring i et element fører til endrede betingelser for andre elementer. Kanskje en



undervurdert konsekvens av enkelte toppledere som iverksetter endringer, påvirket av moter og trender?

Modellen viser hovedelementer og aktører toppleder skal forholde seg til, og er nyttig når organisasjonen og dens omgivelser skal analyseres som grunnlag for ulike valg. I f.t. omgivelsene bør temaet *omdømmebygging* nevnes. Fordeler med et godt omdømme fremgår av tabell 11 (Brønn & Ihlen, 2008:18).

<b>Tabell 11: Fordeler med et godt omdømme</b>	
<b>Kunder</b>	Salg, pris som kan forlanges, lojalitet
<b>Leverandører</b>	Økt forretning, lojalitet, pris som kan forlanges
<b>Investorer</b>	Høyere og mer stabil aksjeverdi
<b>Myndigheter</b>	Mindre press på regulering over bedriften
<b>Ansatte</b>	Styrket tillit, lojalitet, bedre rekrutteringsmuligheter
<b>Medier</b>	Mindre kritikk, mer velvilje

I en undersøkelse gjennomført av megler- og rådgivningsfirmaet Aon Grieg i 2003, fremkom det at norske bedriftslederes største bekymring var tap av omdømme. Omdømme kan bl.a. skades ved produktfeil, negativ atferd blant ansatte, svak etikk og miljødeleggelse. I Ukeavisen Ledelse nr 16-2009 leser jeg at faktoren *gir virksomheten et positivt omdømme i offentligheten* er 1 av 10 faktorer som toppsjefen vurderes på, i avisens serie med vurderinger av fremtredende norske ledere i norsk samfunnsliv.

*Leavitt-Ry-modellen* er nyttig ved sammenligning mellom organisasjoner for å se på variasjoner i de ulike variablene, og for å karakterisere og vurdere ulike teorier (Ry Nielsen og Ry, 2002:7). *Ledelse og toppledelse* er lagt inn som nytt element i Leavitt-Ry-modellen, da jeg mener det er utfyllende på en hensiktsmessig måte. Jeg støtter meg til Yukl & Lepsinger (2007:5) som sier i tilknytning til *The Myth of the Heroic Leader*:

*”If there is strong reliance on the chief executive and the culture reinforces obedience to directives from the top, then the organization will be less likely to respond successfully to events in the environment. As a result, it is not uncommon for an organization with a string of earlier success to suddenly experience a major disaster.”*

Dette legitimerer betydningen av å overvåke både interne og eksterne forhold. Som foreleser på et kurs med tittel *Ledelse og lederrollen*, har det undret meg at enkelte deltakere med flere års ledererfaring ikke evner å se seg selv i en helhetlig kontekst.

### 2.9.2 Situasjonsbetinget lederatferd

*Situasjonsbetinget lederatferd* er hva lederen gjør i gitte situasjoner (Aarum Andersen, 1994:52). Som en av avhandlingens to grunnantakelser har jeg pekt på at topplederen situasjonsbetinget må velge atferd avhengig av hvordan organisasjonen er innrettet for å oppnå økt effektivitet (Strand, 2004:232). Topplederens totale evne til å beherske ulike ledelsesformer er avgjørende for hvordan topplederen håndterer ulike situasjoner.

Strand (2004:27) er opptatt av kompleksiteten lederen er utsatt for som grunnleggende betingelse for ledelse. Haaland (1993:15) supplerer dette gjennom å peke på at "*All lederatferd foregår i en kontekst, i en situasjon, og aldri i et vakuum*". Strands (2004:21) presisering av at "*tempo, skiftninger og hyppige avbrudd*" er en del av lederens virkelighet, indikerer en utfordrende dynamikk.

Strand (2004:60/125) trekker frem situasjonen og situasjonsvariabler som premiss for valg av lederatferd. Situasjonen er en del av konteksten ledelse utøves i. Strand (2004:62) hevder i tilknytning til situasjon og lederstil at: "*Lederegenskaper x lederstil x situasjon = dyktig leder!*"

Selv tør jeg foreslå å gi lederformelen en annen form:

*"Handlingsrom + topplers ledelsesreportoar + situasjon + riktig lederatferd = effektiv toppler!"*

Det kan virke som en akademisk øvelse, men mitt resonnement er følgende: Toppler besitter et ledelsesreportoar som utvikles over tid. Situasjonen (*oppgavens, omgivelsenes og aktørers karakter*) varierer fra uke til uke, dag til dag og fra time til time (*tempo, skiftninger og hyppige avbrudd*). Toppler velger lederatferd på grunnlag av det situasjonen krever fra egen verktøykasse (*ledereportoar*). Jeg redegjorde under kapittel 2.9.1 for elementer og forhold toppler må forholde seg til i organisasjonskonteksten. Med referanse til Strand (2004), Aarum Andersen (1994) og Yukl & Lepsinger (2004) har jeg tidligere slått fast at en

toppleder primært skaper resultater gjennom sine medarbeidere. Derfor vil jeg nå se nærmere på hvordan en leder bør forholde seg til medarbeiderne, ved å ta hensyn til deres modenhet og kompetanse.

### 2.9.3 Medarbeidernes modenhet og kompetanse som situasjonsbetingelser

Sandervang & Skalstad (2006:211) nevner at tradisjonelle teorier som peker på oppgave- og relasjonsorientering alene, bunner i et syn på ledelse som en sosial transaksjon mellom leder og de som ledes. Det skjer et bytte av eksplisitte og implisitte verdier. Transaksjonsledelse spiller på medarbeiderens egeninteresser og bruk av ressurser som bytte for arbeidsinnsats eller annen form for samarbeid. Transaksjonsledelse er basert på lydighet og pliktbasert innsats, og er kanskje best egnet under stabile driftsforhold og ikke under relasjonelt krevende omstillingsprosesser (Haukedal, 2005:449). En topplers hverdag kjennetegnes vel så mye av dynamikk og temporære hendelser som av stabilitet. Topplers medarbeidere er forskjellige individer med forskjellige behov for å lykkes i jobben.

Hersheys modell for situasjonsbestemt ledelse er en aktuell todimensjonal teori som setter fokus på medarbeidernes *modenhet og kompetanse*. Lederen er avhengig av å få oppslutning og legitimitet fra medarbeidere, og informasjon og samarbeidsvilje fra mange parter. Relasjonen kan forstås som noe instrumentelt og nyttig, noe som ledere kan bruke eller må beherske.

Bolman og Deal (2007) omtaler Hersheys modell for situasjonsbestemt ledelse som en populær modell med dimensjonene oppgaveorientering versus medarbeiderorientering. I modellen (figur 12) defineres oppgaveatferd som lederens grad av engasjement i å forklare for personer eller grupper hva deres plikter og arbeidsoppgaver består i. Relasjonsatferd defineres som lederens grad av engasjement i toveis eller flerveis kommunikasjon, og omfatter det å lytte, oppmuntre, tilrettelegge, klargjøre og gi sosioemosjonell støtte.

<p>Høy grad av relasjonsatferd, lav grad av oppgaveatferd</p> <p><b>Ledelse gjennom deltakelse</b></p> <p>Brukes når de som ledes er kompetente, men uvillig eller usikre</p>	<p>Høy grad av relasjonsatferd, høy grad av oppgaveatferd</p> <p><b>Ledelse gjennom salg</b></p> <p>Brukes når de som ledes er inkompetente, men villige eller motiverte</p>
<p>Lav grad av relasjonsatferd, lav grad av oppgaveatferd</p> <p><b>Ledelse gjennom delegering</b></p> <p>Brukes når de som ledes er kompetente, og villige eller motiverte</p>	<p>Høy grad av relasjonsatferd, lav grad av oppgaveatferd</p> <p><b>Ledelse gjennom ordrer</b></p> <p>Brukes når de som ledes er inkompetente, og villige eller motiverte</p>

Figur 12: Hersheys modell for situasjonsbestemt ledelse

Hersheys modell for situasjonsbestemt ledelse tangerer Yukl & Lepsingers (2004) modell for effektiv lederatferd og fleksibelt lederskap, når det gjelder oppgave- og relasjonsorientering. I tillegg har jeg definert tydelig ledelse kombinert med prestasjonscoaching og transformasjonsledelse som en del av topplers ledelsesreportoar. Alle disse ledelsesformene vil kunne komme til anvendelse i forhold til de fire alternative modus en medarbeider kan befinne seg i.

Med primært en instrumentell tilnærming vil det være hensiktsmessig å ha kompetente og myndiggjorte medarbeidere som gjør at leder kan utøve stor grad av delegering. Ikke minst gjelder dette å ha kompetente personer i samtlige lederroller. En kritisk innvending mot modellen, kan være at en toppler må forventes å ha selvgående og høyt kompetente folk med stor modenhet i sin nærmeste krets. Jeg tror ikke verden er optimal over alt i organisasjonslivet, selv ikke på topplernivå. Min antakelse er at en toppler må kunne variere lederatferd også overfor sine medarbeidere i topplergruppen.

### Hovedpoeng i kapittel 2.9

- Toppleder må kunne analysere interne og eksterne kontekstelementer i organisasjonen, for å velge riktig lederatferd og strategi når det gjelder strukturelle og relasjonelle forhold.
- Ved endring i et eller flere kontekstelementer må toppleren kunne se konsekvenser for andre elementer.
- Gitt et bestemt handlingsrom, påvirkes topplers effektivitet av situasjonsbetinget evne til å kombinere ulike ledelsesformer.
- For toppleren vil det være hensiktsmessig å ha kompetente og selvstendige medarbeidere som gjør at leder kan utøve stor grad av delegering.
- Situasjonsteksten er en premiss for valg av riktig lederatferd med følgende formel:  
handlingsrom + topplers ledelsesreportoar + situasjon + riktig lederatferd  
= Effektiv toppler.

Nå gjenstår femte og siste lederdimensjon, topplerens evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer i organisasjonen.

## 2.10 Lederdimensjon 5 - topplerens evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer

Jeg drøfter kun et utvalg av rammefaktorene som er angitt i topplermodellen.

### 2.10.1 Topplers personlige rammefaktorer

For det første må *toppler* og *overordnet nivå* (styret, politisk nivå, overordnet forvaltningsmessig nivå) komme fram til en mål-, rolle-, forventnings- og fullmaktsavklaring, samt enighet om hvilke saker som er relevant for overordnet nivå. I dette ligger det en avklaring på hvilket handlingsrom toppler har (Huse, 2007). I enkelte organisasjoner vil lover som Aksjeloven og Kommuneloven sette premisser for arbeidsdelingen. Toppler bør ha et klart mandat fra overordnet nivå med handlingsrom som gjør det mulig å utøve toppler effektivt. Overordnet nivå vil være en viktig strategisk diskusjonspartner, og fatte vedtak om viktige strategiske og prinsipielle valg. Jeg mener at overordnet nivå bør ha en bevissthet på å være en motivasjonsdriver for toppler, gjennom et samarbeid preget av tillit, åpenhet og engasjement.

For det andre anser jeg det som viktig for toppleder å sikre at *de nærmeste medarbeiderne og lederne* som rapporterer direkte til toppleder, er mest mulig kompetente og selvstendige i jobbet til enhver tid. Ved siden av å rekruttere dyktige medarbeidere, bør eksisterende medarbeidere stilles krav til ut fra både kompetansemål og resultatmål. De nærmeste medarbeiderne er viktige støttespillere, tilretteleggere, endringsagenter og utførere overfor resten av organisasjonen på sine forretningsområder. De bør også ha et mål om å gjøre sin toppleder god. Det å gjøre sin toppleder god bør være rimelig å forvente, forutsatt at toppleder er en kompetent og inspirerende leder for sine medarbeidere og det foreligger en relasjon preget av gjensidig tillit og åpenhet.

Den tredje rammefaktoren er å utvikle *et godt samarbeid med verneombud og tillitsvalgte*. Verneombudet er representant for alle ansatte på grunnlag av Arbeidsmiljølovens kapittel 6. *Arbeidstakerorganisasjonene* (fagforeningene) med sine tillitsvalgte har flere funksjoner. Den første er å være sine medlemmers maktorgan i spørsmål om lønn og arbeidsvilkår, hvilket er sterkt avtaleregulert. Den andre funksjonen som er mer interessant i et ledelsesperspektiv, er rollen som konstruktiv og kritisk samarbeidspartner (Strand, 2007:423). Toppleder bør etter mitt syn signalisere respekt for både verneombud og tillitsvalgte, og initiere en samarbeidsrelasjon preget av gjensidig åpenhet og respekt i konsultasjons- og forhandlingsprosesser preget av likeverdighet. Personliggjøring av relasjonene kan være fremmede, hvilket baner vei for kontakt utenfor de formelle arenaene.

Det mest grunnleggende er at begge parter har forståelse for og ivaretar de formelle rollene basert på formelle spilleregler, med trygghet for at disse følges. Ved å se bort fra de formelle rollene, er en mulig fare at et partssammensatt utvalg blir en form for driftsstyre som diskuterer saker som går ut over det som er formelt korrekt, spesielt når det gjelder personrelaterte saker. Generelt bør toppleder etter mitt skjønn praktisere *meråpenhet* og *merinvolvering* av verneombud og tillitsvalgte så lenge dette ikke går på bekostning av etiske verdier eller maktutøvelse ut over de formelle rollene. Denne tilnærmingen bør finne sted på alle nivåer i organisasjonen, og harmonerer med samarbeidsmodellen som partssamarbeidet i norsk arbeidsliv er tuftet på. Et godt samarbeidsforhold styrker topplers legitimitet ved for eksempel endringsprosesser.

For det fjerde bør toppleder bruke eksterne arenaer for å utvikle *gode samarbeidsrelasjoner mellom egen organisasjon og ulike interessenter* (kunder/ brukere, andre i samme bransje,

myndigheter etc.). Dette kan være forretningskontakter (kunder, brukere, leverandører), nettverk for toppledere og bransjeforeninger. I en stadig mer omskiftelig og krevende verden som krever direkte og indirekte kontakter til omgivelsene, er nettverksorganisering en stadig mer aktuell løsning (Strand, 2007:425). En innvending mot nettverk for toppledere kan være faren for forretningsmessig samrøre og utveksling av sensitiv informasjon. En del av det eksterne fokuset er evne til å håndtere kontakt med media, og å fremstå på en måte som bygger et positivt omdømme eksternt og internt.

Som den femte personlige rammefaktoren, velger jeg å trekke fram at toppleder må *etterleve lov- og avtaleverket* i norsk arbeidsliv eller i det land toppleder måtte arbeide. Toppleder skal drifte og utvikle mennesker og systemer i tråd med lov- og avtaleverket.

### 2.10.2 Ledergruppen som koalisjonsarena

Toppledergruppen består av personer som innehar topp-posisjoner i organisasjonen. Et viktig trekk ved gruppen er at den som oftest står overfor komplekse oppgaver. Et annet er at den jobber i grenseområdet mellom organisasjonen og dens omgivelser. Toppledergruppen er et felles beslutnings- og samordningsorgan som er vanlig i en funksjonsdelt organisasjon. Bevisstheten om hvilken funksjon ledergruppen skal ha, er i følge Strand (2007:422) varierende i dagens organisasjoner. Aktuelle funksjoner fremgår av tabell 12.

<b>Tabell 12: Mulige funksjoner i ledergruppen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postmøte</li> <li>• Informasjon</li> <li>• Ordrer</li> <li>• Løpende rapportering</li> <li>• Samordning</li> <li>• Løpende beslutninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisehåndtering Interesseavveining - konfliktløsning</li> <li>• Strategiske overveielser og beslutninger</li> <li>• Læring og dyrking av kreative ideer</li> <li>• Felles ansvarliggjøring, integrasjon</li> <li>• Forum for gjensidig støtte</li> </ul>

Ved siden av rent administrative funksjoner, mener jeg at toppleder har en unik mulighet til å utvikle ledergruppen som en sterk koalisjonsarena, med fokus på felles mål, strategivalg, resultatvurdering, konstruktivt lagspill, identitetsbygging og innbyrdes læring og støtte. Muligheten for å utvikle ledergruppen som strategisk og kulturelt koordineringsentrum, understrekes av Yukl og Lepsinger (2004:237) som sier at: *“Leadership practices used by leaders at different levels must compatible with each other and with the overall strategy of the*

*organization*". Toppledergruppen bør ha en funksjon som drivkraft og en viktig arena hvor topplederen selv henter inspirasjon og støtte, og hvor medlemmene forlater ethvert møte oppløftet og inspirert. Det krever kort- og langsiktig utvikling av toppledergruppen som team, en måte å jobbe på som jeg ikke omhandler eksplisitt.

### 2.10.3 Kultur, lagspill og symboler

Under drøfting av *Leavitt-Ry-modellen* ble kultur definert som grunnleggende artefakter, verdier og antakelser som en tar for gitt, og som påvirker atferd og handling. En mer kortfattet definisjon er "*måten vi gjør ting på her hos oss*" (Bolman og Deal, 2007:273). I denne sammenhengen er det viktig å være oppmerksom på topplers betydning som rollemodell, kulturbærer og normsetter.

Strand (2004) betegner kultur i et samfunn som felles antakelser og forestillinger. De forestillinger vi har når vi er inne i en kultur, tar en leder gjerne for gitt. Ledere i en ny jobb skal kanskje lede og organisere virksomheten i en ny samfunnsmessig og kulturell sammenheng. Det er ikke gitt at de forutsetningene som ble benyttet som et ledelsesgrunnlag i en tidligere situasjon eller kontekst, er gyldige. Jeg har selv erfart at lederatferd må endres fra en organisasjon til en annen, grunnet ulike kulturelle trekk.

Interessant er det at Strand (2004:39) har en antropologisk situasjonsbetinget tilnærming, hvor ledelse ikke er et entydig fenomen, men noe som skifter i form og mening som et element i en videre lokal sammenheng, kulturen i omgivelsene. Bolman og Deal (2007:279) henviser til en studie gjort av Geert Hofstede (1984) som en foregangsman på studier omkring den nasjonale kulturens innvirkning på en organisasjon. Hofstede hevder at ledelse i praksis og teorier om effektiv ledelse, alltid vil være kulturbestemte. Dette forteller meg at spesielt en toppler må ta hensyn den interne organisasjonskulturen, og samfunnskulturen i omgivelsene. Med dagens internasjonalisering bør en toppler som jobber internasjonalt, kunne kalibrere egen atferd i forhold til både kulturforskjeller og situasjoner, både i lokalsamfunnet og internt i organisasjonen.



Strand (2007:198) angir tre hovedformål for organisasjonskultur:

1. *”Som styringsinstrument, til å gi retning, kontrollere avvik, etablere stabile relasjoner og beslutningsregler.*
2. *Som motiverende og identitetsskapende kraft. Kulturen gir arbeidet mening og sammenheng, individene ser seg selv i et større fellesskap.*
3. *Som middel til å presentere organisasjonen og påvirke omverdenes oppfatning av den.”*

I noen tilfeller kan det en tror er kultur, være *glasur* – konstruerte uttrykk for en kultur som noen ønsker skal være der. En mulig forklaring kan være at toppleder er påvirket av moter og trender innen ledelse, og at uttrykkene er utformet for å reflektere de til enhver tids institusjonaliserte forestillinger i omgivelsene (Engvik, 2006:8, jfr Røvik, 2004).

I positiv forstand kan kulturelle uttrykk gjennom atferd og symboler være identitetsbyggende internt og omdømmebyggende eksternt. Poenget er at toppleder har muligheten til å påvirke, og sammen med sine medarbeiderne arbeide aktivt for å utvikle ønsket kultur og omdømme. Kulturelle uttrykk gjennom for eksempel kjerneverdier kan også være staffasje. Skal de ha positiv effekt betyr det at toppleder er rollemodell og lojal mot kjerneverdiene. Symboler er gjenstander, handlinger, begreper eller språklige uttrykk som er flertydige og vekker følelser eller maner til handling. De må tolkes for å forstås (Strand, 2004:166). Toppleder kan gjennom symbolbruk blant annet skape fortolkningsrammer, gi mening, redusere usikkerhet og identitet og skape lojalitet til lederen og de valg som blir gjort. Medarbeidere kan oppleve stolthet og motivasjon ved å ha en leder som opptre profesjonelt, samlende og representerer organisasjonen på en positiv måte. Verdibasert ledelse og symbolledelse er et stikkord som kan trekkes inn her, og grunnlaget kan være forankret i kjerneverdier som i praksis er kommunikasjons- og samspillsregler.

Strand (2007:489) sier at det er svært vanlig å sette i gang lagbyggingsprosesser for ledergrupper eller for grupper på tvers av organisasjonsnivåer, noe jeg selv har erfart som meget effektivt. Kultur, symbolikk og relasjoner kan være viktige elementer og drivkrefter innen ledelse, samhandling og oppgaveløsning. Selv om det kan være litt unorsk i arbeidslivet, er det noe å hente fra idrettens verden. Det å utvikle en prestasjonskultur beskrives i boken *Hemmeligheten bak den gode prestasjon* (Finnanger & Fjeldsæter, 2004).

Individet bør sette klare realistiske og forpliktende mål som brytes ned på arbeidsoppgaver. På teamnivå må en ha tydelige rammer og tydelige, aksepterte mål. I tillegg må det relasjonelle vektlegges med felles spilleregler for kommunikasjon og samspill, med belønning for gode prestasjoner. På organisasjonsnivå utvikles en prestasjonskultur av det beste i den gamle kulturen, gjennom tydelig definerte verdier som gir et varig og meningsbærende verdigrunnlag. Filosofien er en parallell til Kaas, Kaggestad & Kristiansens (2007) beskrivelse av prestasjonscoaching.

Vik (2007:14) har ved hjelp av teori og systematiske intervjuer med fremtredende personer innen norsk næringsliv, idrett og kultur identifisert 11 faktorer som er avgjørende for prestasjoner. Disse fremgår av tabell 13, hvor *kultur for prestasjoner* er en av faktorene.

**Tabell 13: Kjennetegn på en prestasjonskultur i bedrifter som lykkes**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Det enkle er ofte det beste</i>, med en klar tydelig misjon, strategi og et enkelt forretningskonsept.</li> <li>• Organisasjonen må ha <i>de rette menneskene</i> med de rette holdningene, kunnskap og relasjonelle ferdigheter.</li> <li>• <i>Team</i> – jo bedre vi er sammen. Menneskene som skal jobbe sammen må evne å utvikle gode team.</li> <li>• <i>Kultur for prestasjoner</i>.</li> <li>• <i>Gjennomføringskraft</i> – få det gjort. Et sterkt driftsfokus og prosjekt- og prosesskompetanse med tilpassede systemmessige og organisatoriske rammefaktorer er viktig for å lykkes.</li> <li>• <i>Ledelse for prestasjoner</i>. Å bry seg om medarbeiderne, involvering, tillit, lederen som rollemodell og en konsekvenskultur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kommunikasjon</i> - hør på meg. Coaching, åpenhet, ærlighet, gode og konstruktive tilbakemeldinger.</li> <li>• <i>Entusiasme</i> – motiver meg. Hver medarbeider har et ansvar for egen motivasjon, og lederen skal opprettholde og forsterke denne.</li> <li>• <i>Mål og mot</i>. Offensive mål krever mot og utholdenhet. En må tåle motgang.</li> <li>• <i>Verdien av verdier</i>. Mål må nås på en riktig måte. Lederne er rollemodeller.</li> <li>• <i>Kreativitet</i> – om å skape noe nytt. Det handler om mot, utholdenhet og evne til å se egne fagmiljøer.</li> </ul>
--	---

Når det kulturelle og relasjonelle er i fokus, er det riktig å trekke inn humor som en del av det å være leder. ”*Erfaring tilsier all humor har en felles funksjon, nemlig å frigjøre anspenhet, angst og stress. Å le godt gjør at du slapper av i kroppen, og det er viktig for å være i mental beredskap*” (Sæther, 2005:25). ”*Humor øker evnen til å takle kriser, problemer og usikkerhet*” skriver Haugen og Melhus (2003:21) i boken *Latterlig lønnsomt*. Postulatet om at humor er viktig å anvende for lederen, underbygges av en uttalelse fra dr.philos. og professor

Sven Svebak ved NTNU: ”Den som mangler sans for humor, har et alvorlig problem, og bør ikke gis ansvar for andre mennesker” (Haugen og Melhus, 2003:96). Det er viktig å presisere at humoren må være inkluderende og oppbyggende, og at topplederen også her er rollemodell.

#### 2.10.4 Medarbeiderskap - kompetanse og mestringsevne

*Medarbeiderskap* handler om hvordan den enkelte medarbeider håndterer relasjonene til arbeidsgiver og kolleger, og mestringen av selve arbeidet. Det er to hovedretninger i litteraturen. Den ene handler om å frigjøre medarbeiderne slik at de arbeider selvstendig innenfor målstyrings rammer og leder seg selv. Den andre handler om samspillet mellom leder og medarbeidere (Velten et. al, 2008:29). En effektiv toppleder bør vektlegge å ansette og utvikle selvstendige medarbeidere som gode lagspillere, som kombinert med tydelig ledelse og prestasjonscoaching vil være effektivitetsfremmende.

Derfor er det også viktig at medarbeiderne har den riktige kompetansen. *Kompetanse* defineres som summen av holdninger, kunnskap, ferdigheter og evner (Sandervang & Skalstad, 2006:67). Det latinske opphavet til begrepet, *competentia*, kan oversettes til ”å være funksjonsdyktig eller ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater”. Interessant er det å se det instrumentelle i definisjonen mht. å oppnå ønskede resultater, hvilket understreker betydningen å ha kompetente medarbeidere som effektivitetsfremmende ramme- og innsatsfaktor.

Evne til mestring er ikke bare å klare og gjennomføre oppgavene, men like mye den gode følelsen av å vite at vi klarer det (Mikkelsen et al. 2002:136). Jo, større følelse av mestring, desto bedre helse, trivsel og arbeidsglede. Nyere studier viser at oppfatninger av å ha gode mestringsressurser påvirker i hvilken grad vi involverer oss i jobben, har tilhørighet til jobben, ønsker å bli i jobben og å bidra til fellesskapet. Kompetente og mestringsdyktige medarbeidere er mer effektive enn medarbeidere som ikke har tilstrekkelig mestringsevne. De yter mer, har sannsynligvis bedre kvalitet i jobbutøvelsen og mindre fravær. En fraværsdag pr medarbeider koster fra 1 500 - 2 500 kroner (kilde: Norsk Industri) i tillegg til kvalitetstap og redusert produktivitet.

Toppleder bør initiere systematisk kompetanseutvikling (kartlegge - sette mål - tiltak - oppfølging) hvor alle medarbeidere gis muligheten til optimal mestring og gode

arbeidsprestasjoner. Jeg mener summen av individuell mestringsevne og evne til lagspill, kan vurderes som en viktig del organisasjonens mestrings- og overlevelsessevne. Her har arbeidsgiver og toppleder et samfunnsansvar, i tråd med målene for et Inkluderende Arbeidsliv, og å ivareta og utvikle de arbeidskraftressurser vi har i Norge. Kommunenes arbeidsgiverorganisasjon (KS) har iverksatt et spennende program for medarbeiderskap. KS skriver følgende på sine hjemmesider (www.ks.no, 25.2.2009):

*”Medarbeiderskap er et opplæringsprogram som skal fremme en aktiv, medansvarlig og etisk bevisst medarbeiderrolle der medarbeideren bruker sine ressurser til det beste for brukerne, virksomheten og seg selv. Programmet er nå gjennomført i over 50 kommuner og er et av de mest vellykkete utviklingstiltak KS har levert til sine medlemmer noensinne. Hovedmålet for KS er å tilby et gjennomarbeidet program som bidrar til å utvikle medarbeidere som:*

- 1. Viser høy etisk standard og har faglig integritet.*
- 2. Bidrar aktivt i målprosesser og kommer med løsningsforslag.*
- 3. Sier i fra til leder på en konstruktiv måte når han eller hun er uenig.*
- 4. Arbeider lojalt for å nå politiske og administrative mål når vedtak er fattet.*
- 5. Bruker egen fagkompetanse og ressurser til det beste for brukere og innbyggere.*
- 6. Tar beslutninger innenfor områder han eller hun har kompetanse på i forståelse med leder.*
- 7. Utfører oppgavene ut fra en helhetsforståelse og samarbeider aktivt med andre.*
- 8. Tar initiativ til utvikling av organisasjonen.*
- 9. Tar ansvar for egen læring, personlig utvikling og deler kompetanse med andre.*
- 10. Bidrar aktivt til et godt arbeidsmiljø.”*

Dette samsvarer i stor grad mitt teoretiske fokus i toppledermodellen, og poenget er at kvalitetene kan innføres i en organisasjon som et effektivitetsfremmende tiltak.

#### 2.10.5 Lederutvikling

Strand (2007:551) sier det er flere opplagte grunner til å satse på lederutvikling. Ledelse innebærer usikkerhet og mange udefinerte situasjoner. Lederutvikling over lengre tid gir anledning til å hensynta den enkelte persons livsforløp og behov for tilpasning til de utfordringer en leder til enhver tid har. Det finnes flere metoder for å hjelpe ledere til egen utvikling. Læring kan støttes og oppmuntres gjennom nærmeste leders coaching og

tilbakemelding på utførte oppgaver. Andre mulige tiltak er eksterne opplærings- og utviklingsprogrammer, interne programmer eller en nøytral coach eller mentor som erfaren rådgiver. Toppleder bør sikre at lederressursene på alle nivåer settes i stand til å utøve effektiv ledelse, som igjen skal gi god måloppnåelse for hele organisasjonen. Hver leder representerer store verdier gjennom de medarbeidere hun eller han er satt til å lede. Systematisk og kontinuerlig lederutvikling kan bidra til økt trivsel for medarbeiderne, og at de gis mulighet til å utføre best mulig arbeidsprestasjoner. Dette krever klare mål og roller for de enkelte ledere, og systemer som måler den enkeltes resultater og gir muligheten til høy mestringsevne. Kravene til medarbeiderskap kan overføres til å være krav til den enkelte leder som også er en medarbeider.

#### 2.10.6 Programmer, systemer og strukturer

Struktur er de stabile mønstre av atferd, interaksjon og rollemønstre (Ry Nielsen og Ry, 2002). Bolman og Deal (2007:69) fokuserer i tillegg på hensiktsmessige ordninger for samordning og kontroll (rutiner, prosedyrer, styringsdokumenter og lignende). Ofte fokuseres det på selve organisasjonsstrukturen, eller organisasjonskartet, som i mine øyne er et rolle- og ansvarskart. Bolman og Deal (2007) seks grunnantakelser for organisasjonens strukturelle ramme, skal avspeile en tro på rasjonalitet og på at de riktige formelle ordningene vil minimalisere problemer og gi økt kvalitet og yteevne:

1. Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål.
2. Organisasjoner øker sin effektivitet og yteevne gjennom en klar arbeidsdeling og spesialisering.
3. Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen.
4. Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll og rasjonell styring.
5. Strukturer må utformes slik at de passer til de forhold organisasjonen fungerer under (blant annet til mål, teknologi, organisasjonskultur og miljø).
6. Problemer og forskjeller i yteevne kan skyldes strukturelle mangler og svakheter, og kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering.

Interessant er det at disse grunnantakelsene knyttes til både ingeniøren Fredrick Taylors (1856-1917) skole *Scientific Management*, og bedriftslederen Henri Fayols (1841-1925)

*administrative skole*, hva gjelder det vitenskapelige lederperspektivet. I tillegg knyttes de til økonomen og sosiologen Max Webers (1864-1920) strukturteorier innenfor *den byråkratiske skole*. Bolman og Deal (2007:71) går så langt som å si at: *"Måten en bedrift organiserer innsatsen på, kan være en kilde til enorme konkurransefortrinn, særlig i tider med økte krav til fleksibilitet, tilpasningsevne og forandringsledelse"*. I toppledermodellen vil jeg søke å avstemme det strukturelle innslaget i forhold til kulturelt og humanistisk fokus hos andre teoretikere og mine egne synspunkter.

Grad av delegering og desentralisert myndighet er også en del av det strukturelle bildet. Hva som er mest gunstig – sentralisering eller desentralisering – er avhenging av den nasjonale kulturen, for eksempel maktavstand og usikkerhetsunnvikelse. Graden av det ene eller det andre kan også variere over tid. En desentraliserer på et tidspunkt, men oppdager at det er behov for strengere styring og kontroll, og sentraliserer dermed makt og myndighet (Strand, 2007:467). Kanskje kan dette ses på som en form for strategisk eller langsiktig situasjonsbestemt ledelse. I utgangspunktet er jeg tilhenger av å tenke desentralisering og delegering av myndighet, og at dette fremmer motivasjon, raskere beslutninger og økt effektivitet i organisasjonen. Samtidig krever desentralisering klare mål, definerte roller og kompetente medarbeidere, og at toppleder har styringssystemer som gir god oversikt på drift og resultater. Utstrakt delegering forutsetter en sterk sentral enhet.

Med basis i teorier og egne antakelser er det min forståelse at en toppleder må si: *"Ja, takk – begge deler"* til bruk av både strukturelle og relasjonsorienterte ledelsesformer. Jeg har tro på de tilsynelatende myke sider ved prestasjonscoaching, verdibasert ledelse og transformasjonsledelse som en viktig og riktig del av toppleders verktøykasse. Samtidig minner jeg om Strands (2004) og Skorstads (2004) fokus på å ivareta overføringer av stabile verdier og holdninger mellom generasjoner. Med økende størrelse eller geografisk spredning av organisasjonen, kreves i økende grad verdier, strukturer og systemer som bidrag til forutsigbarhet og normer for ønsket atferd. En toppleder kan neppe basere driften på at alle gjør det de skal gjøre bare det er sagt en gang eller to, men bruke struktur og kultur som styringsverktøy.

Hvor grensen går for hva som er nok struktur må den enkelte toppleder vurdere. Verdistyring alene er ikke nok. Toppleder må sammen med resten av organisasjonen finne riktig balanse. Presisjonsgivende og effektivitetsfremmende systemer, strukturer og kulturer må utvikles som

en del av en helhetlig organisasjonskontekst. Formålet er å målrette innsats og skape rimelig grad av forutsigbarhet for både å utfordre, ivareta og tilrettelegge for den enkelte medarbeiders trivsel, utvikling og arbeidsprestasjoner. Eksempler er introduksjonsprogrammer for nye medarbeidere, systematisk arbeid med helse-miljø-sikkerhet, kompetanseutvikling, lederutvikling, medarbeidersamtaler, prosjektgjennomføring, medarbeidersamtaler, lagspillplakat og måling av individuelle resultater. Toppleder og andre ledere kan dermed utøve prestasjonscoaching og transformasjonsledelse på et fundament av riktig utviklet struktur og kultur, som bidrar til å målrette og motivere individuell og kollektiv laginnsats.

Yukl & Lepsinger (2004) er talsmenn for å utvikle programmer og systemer på utvalgte områder. Jeg har fulgt deres råd når toppledermodellen er utformet, og jeg ser det som et naturlig element i det å utøve effektiv toppledelse. Jeg minner om dansegulvet som metafor for ledelse og samspill fra avhandlingens innledning. Går du på dansegulvet uten verken å ha trent eller fått opplæring i dansetrinnene, kan det bli vel mye rock'n roll. En skal aldri glemme at det er mennesket – lederen og medarbeideren – som skaper merverdi og resultater. Derfor er det nå naturlig å se på behovet for en støttefunksjon på personalområdet.

#### 2.10.7 Stab-/støttefunksjon på personalområdet (HR), HMS og IA

Ledelse og utvikling av medarbeiderne som strategisk ressurs betoner dagens ledelsesfokus sterkere og sterkere, hvilket får meg til å vektlegge betydningen av personal-/HR-funksjonen som effektivitetsfremmende rammefaktor. Medarbeiderne ses på som organisasjonens viktigste produksjonsressurs, humankapitalen. Det komplekse i å være leder er grundig belyst. Det er av stor betydning å håndtere hverdagens små og store utfordringer på en effektiv og presis måte.

I en krevende driftssituasjon har både nye og etablerte linjeledere behov for støtte fra spesialister når personalmessige utfordringer dukker opp, det være seg tilsetninger, forhold rundt helse, miljø og sikkerhet, sykefravær med interne atfføringsløp, konflikter eller andre arbeidsrettslige forhold. Sandvik (2004:179) hevder at *"HR er ikke betraktet som en profesjon på lik linje med økonomi, juss og medisin. Undersøkelser viser at få HR-ansvarlige tar en profesjonalisering av yrket på alvor. Dette er synd. HR er i ferd med å utvikle seg til et sentralt perspektiv på strategi, ledelse og måling av humanbedrifter."*

Personalfunksjonen kan overfor linjeledere være en personaladministrativ tilrettelegger, utvikle og drifte kompetanseprogrammer, være rådgiver innenfor arbeidsrettslige og arbeidsmiljørelaterte forhold samt strategisk samtalepartner for toppleder og ledergruppen. Personalfunksjonen skal etter min mening være en intern servicefunksjon overfor linjeenhetene. Samtidig kan den positivt overvåke at systemer og programmer følges opp og brukes korrekt.

I organisasjoner av en viss størrelse og kompleksitet vil introduksjon og opplæring av nye ledere sjelden være 100 % åjour. Hvem skal lage og vedlikeholde gode systemer for tilsetting, introduksjon og opplæring av nye ledere og medarbeidere hvis ikke en personalfunksjon skal gjøre det? Hvem skal sikre at HMS- og IA-rutiner revideres og utvikles? Dale og Haaland (2007:155) fremhever at det skal lite til for at et lederskifte skal kunne kvalitetssikres og effektiviseres, og jeg mener at personalfunksjonen som egen støtteenhet har sin berettigelse i organisasjoner med en viss kompleksitet.

Det er trolig forsket lite på betydningen av personalfunksjonen i Norge, men en rapport fra konsultantselskapet Deloittes avdeling i Australia peker på at stadig flere av bedriftenes største utfordringer er knyttet til rekruttering, internasjonalisering av arbeidskraft, kompetanseutvikling, nye arbeidsmetoder og samarbeidsformer. Det kan understøtte at personalfunksjonen er viktig både for det operasjonelle og strategiske arbeidet ([www.ledernet.no](http://www.ledernet.no), 21.2.2007).

#### 2.10.8 Den selvbevisste og intuitive organisasjonen

Topplederen skal håndtere omskiftelige tider, tempo og uforutsigbare hendelser. Beslutninger skal tas gjennom prosesser og ofte på kort varsel. Jeg har argumentert for å utvikle kompetente og selvstendige medarbeidere som gode lagspillere basert på felles verdigrunnlag og verdibasert ledelse. Jeg lar meg derfor friste til å trekke inn kvaliteter ved den selvbevisste og intuitive organisasjonen. Tanken er at ledelsesteorier og gode eksempler fra vellykkede organisasjoner, bare har begrenset verdi for hvordan andre skal utvikle organisasjoner i hverdagen.



Kaufmann og Kaufmann (1998:392) fremhever intuisjon hos toppleder som en viktig egenskap i problemløsning og beslutningsprosesser på følgende områder:

- Å fornemme forestående problemer uten å ha tilstrekkelige fakta.
- Å bringe tilsynelatende tilfeldige og forskjellige biter inn i et beslutningsgrunnlag for så å få en a-ha-opplevelse.
- Å ikke stole helt på rasjonelle analyser, men ta en intuitiv sjekk for å finne feil eller mangler i beslutningsgrunnlag eller konklusjoner.
- Å se rundt mer detaljerte analyser for så å gå rett på en plausibel løsning.

Intuisjon hos toppleder er også viktig for å praktisere prestasjonscoaching og transformasjonsledelse, og å vise empati og omsorg overfor medarbeidere. Den intuitive organisasjonen er en menneskelig organisasjon. Det handler om å gjøre alle de ansatte til å bli dyktigere til å skjønne intuitivt hva en holder på med, hva som skjer i ulike situasjoner og hva situasjonen krever der og da (Klemsdal, 2006:215). Mannskapet på et hangarskip kan brukes som metafor på en intuitiv organisasjon (Klemsdal, 2006:31), kanskje ikke ulikt en hverdag for mange toppledere:

- Det som er spesielt avansert på et hangarskip er omstendighetene og omgivelsene.
- Medarbeiderne opplæres til å håndtere uventede og svært skiftende og ustabile omgivelser, med systematisk debriefing etter hver eneste operasjon.
- De belønnes for å rapportere egne feil, og ingen straffes eller klandres for de feil de selv rapporterer inn.
- Gjennom stadig diskusjon og refleksjon på hvordan man løser oppgavene, blir man stadig bedre forberedt på å håndtere uventede situasjoner og selvbevisst på hva man holder på med.
- Medarbeiderne opplever å stå i situasjonen sammen, at de er avhengig av hverandre og kan stole på hverandre.
- Dermed blir endringskompetansen utformet gjennom en kontinuerlig dialog om oppgaveløsningen.

Jeg vurderer intuisjon i utgangspunktet som taus kunnskap, eller en taus evne som påvirker atferd og beslutninger. Men intuisjon uttrykkes ofte gjennom atferd og handlinger. Jeg tror intuitive egenskaper hos medarbeidere kan utvikles og operasjonaliseres individuelt gjennom

den ledelsesmodell jeg har skissert som grunnlag for effektiv toppledelse (tydelig ledelse, prestasjonscoaching, Yukl og Lepsingers (2004) direkte lederatferd og transformasjonsledelse). Jeg har tro på at hangarskipmetaforen har noe for seg, nemlig å etablere kreative treningsarenaer med rom for diskusjon og refleksjon, over felles utfordringer før strategier planlegges og gjennomføres. Det samme gjelder debriefing og læring etter gode og mindre gode resultater. Den kollektive treningsarenaen inngår som en lærings- og innovasjonsmekanisme i modellen som illustrerer sammenhengen mellom årsak-virkning, når det gjelder ledelse og effektivitet (kapittel 2.4.2). En aktuell arena er toppledergruppen.

En organisasjon med velutviklet selvbevissthet og sterk organisatorisk intuisjon, er en organisasjon med en sterk identitet. Nettopp det som ønskes utviklet hos ledere og medarbeidere i Yukl og Lepsingers (2004) *Direct Leader Behavior* og i *transformasjonsledelse*.

#### Hovedpoeng fra kapittel 2.10

- Topplederen bør ha fokus på å utvikle personlige rammefaktorer som fremmer muligheten til å utøve effektiv toppledelse. Disse er 1) relasjonen til overordnet nivå, 2) å ha høyt kompetente medarbeidere, 3) et godt samarbeid med verneombud og tillitsvalgte, 4) gode samarbeidsrelasjoner med eksterne interessenter og å håndtere media og 5) å ha kunnskap om og etterlevere lov- og avtaleverket.
- Viktige effektivitetfremmende rammefaktorer for organisasjonens er (et utvalg fra toppledermodellen): 1) Ledergruppen som koalisjonsarena, 2) utvikling av kultur, verdier, lagspill og symboler, 3) høy kompetanse og mestringsevne hos medarbeidere og ledere, 4) bruk av struktur, programmer og systemer balansert mot kultur og verdibasert ledelse, 5) å ha en personalfunksjon som støtteenhet og 6) å utvikle en selvbevisst og intuitiv organisasjon.
- Behovet for struktur og systemløsninger synes å være betinget av organisasjonskonteksten, og må balanseres i forhold til behovet for fleksibilitet og grad av verdibasert styring og ledelse

Da har jeg redegjort for det teoretiske grunnlaget for toppledermodellen. Nå går jeg videre til å redegjøre for valg av metode og design av undersøkelsesopplegget.

### 3. METODE

Et felles formål for empiriske undersøkelser er å fremskaffe kunnskap, enten genuint ny kunnskap i betydningen ”*noe vi ikke har visst om i det hele tatt før*”, hvilket anses som meget ambisiøst, eller kunnskap som har som mål å utvikle og raffinere eksisterende kunnskap (Jacobsen, 2005:15). Jakobsen peker på at empiriske undersøkelser ikke bør underkastes noe krav om at resultatet skal være banebrytende nytt. Det kunne bl.a. føre til at ingen ville våge å starte en undersøkelse. Mitt forskningsfokus er *effektiv toppledelse*.

Jeg har som utgangspunkt lagt Jacobsens (2002:61) inndeling av en undersøkelse i 8 faser til grunn for gjennomføringen. Den redaksjonelle presentasjonen er tilpasset en form jeg har funnet hensiktsmessig.

#### 3.1 Valg av problemstilling

Deler av teorien trekker i tvil om lederrollen har større betydning for organisasjonens måloppnåelse. Ledelsesteoretikere er delte i synet på hva lederens atferd betyr for organisasjonens effektivitet og måloppnåelse. Det foreligger begrenset eksplisitt teori på området topplederrollen og dens betydning for organisasjonens effektivitet.

Formelle organisasjoner har i hovedsak en hierarkisk struktur. Strand (2004:345) fremhever at jo høyere i en hierarkisk organisasjon en kommer, jo større ressurser rår ledere over.

Toppledere kan i prinsippet initiere endringer i både struktur, arbeidsform og produkter som influerer på interne og eksterne forhold. Topplederes atferd er norm- og kulturdannende, og i mange sammenhenger er topplederen et symbolsk fyrtårn for de ansatte gjennom sin atferd internt og eksternt. Valg av problemstilling er en konsekvens av mine erfaringer og iakttagelser over flere år. Jeg ønsker mer kunnskap om fenomenet, og ved valg av problemstilling hadde jeg et håp om at andre ledere og spesielt toppledere ville ha interesse av mer kunnskap om effektiv toppledelse. En positiv indikasjon på dette, var at samtlige tre

toppledere jeg henvendte meg til, svarte ja da jeg spurte om bedriften kunne være case i forskningsarbeidet. I tillegg ble det eksplisitt uttalt fra to av topplederene, at *”dette er av interesse for oss”*.

Det eksplisitte effektivitetsbegrepet i problemstillingen er et resultat av kunnskap fra eksisterende teorier og forskning om ledelse og effektivitet, og gir i hovedsak problemstillingen et deduktivt preg (Hellevik, 2002:81). I tillegg har problemstillingen et visst induktivt preg, da mine egne iakttagelser har påvirket utformingen og bl.a. ført til en inndeling i delproblemstillinger.

Hovedproblemstilling:

Hvilke forhold og ledelsesformer er viktige, for at toppleder skal kunne påvirke organisasjonens effektivitet?

Delproblemstillinger:

1. Hvilke drivere er viktigst for å utvikle intensiteten i topplederens motivasjon?
2. Hvor viktig er det at toppleder utvikler en personlig lederplattform?
3. Hvilke ledelsesformer er de viktigste for toppleder å beherske?
4. Hvor viktig er det for toppleder å beherske situasjonskonteksten?
5. Hvor viktig er det å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer?

Fenomenet jeg ønsker å teste er hvilke forhold og ledelsesformer hos toppleder som gir effektiv ledelse, kombinert med fokus på hvilke rammefaktorer topplederen bør utvikle. Variablene i problemstillingen er topplederens motivasjon, personlige lederplattform, ledelsesreportoar, situasjonsbetinget ledelse og rammefaktorer. Disse ønsker jeg konkret å studere. For å finne ut av dette vil jeg velge undersøkelsesenheter som gir meg kunnskap i en gitt kontekst enhetene befinner seg innenfor.

## 3.2 Undersøkelsesopplegget

### 3.2.1 Etiske avveininger

Jeg har fremhevet at en toppleder bør ha høy etisk standard og integritet. I forskerrollen har jeg den samme tilnærmingen ved gjennomføring av undersøkelsen, hvor jeg har vektlagt å være åpen, tydelig og redelig overfor respondenter og informanter. I forskningsarbeidet har jeg vektlagt at min taushetsplikt som forsker skal ivareta tre grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og dem det forskes på (Jacobsen, 2005:44-51):

- Informert samtykke - frivillig deltakelse, full informasjon om undersøkelsens hensikt, eventuelle fordeler og ulemper ved undersøkelsen og hvordan data blir brukt.
- Krav på privatliv - en vurdering av hvor følsom og privat informasjonen som etterspørres er, og om respondenten kan identifiseres.
- Krav på å bli korrekt gjengitt - å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng.

Kravene balanseres i forhold til etiske hensyn og hvilke nytte de vil ha for forskningsarbeidets kvalitet. Jeg var bevisst på å gi objektiv informasjon til respondenter og informanter, slik at mine utsagn og stimuli som forsker ikke skulle påvirke datainnsamlingen.

### 3.2.2 Ekstensivt eller intensivt opplegg

Dybde i en undersøkelse er relatert til hvordan en tilnærmer seg fenomenet som skal studeres (antall variabler, gå i dybden) og kalles intensivt design. Bredde sier noe om antall undersøkelsesenheter og å gå i bredden, kalt ekstensivt design. Intensivt design har som formål å 1) få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet, og 2) få en så helhetlig forståelse som mulig mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i. Generalisering som følge av dette designet kalles teoretisk generalisering.

Ekstensivt design har som formål å 1) forsøke å få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/ eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster, og 2) øke muligheten for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon. Generalisering som følge av dette designet kalles statistisk generalisering (Hellevik, 2002:95-99). Jacobsen (2005) peker på at typene av design ikke er gjensidig utelukkende, og han er ikke 100 % distinkt på disse to alternativene. Jeg velger intensivt design for å få fram en så helhetlig beskrivelse

(nyanser og detaljer) som mulig i selve fenomenet (Hellevik, 2002:98). Det vil si å finne hvilke variabler hos topplederen som gir effektiv ledelse og god måloppnåelse i organisasjonen. Dette harmonerer med avhandlingens helhetlige tilnærming, og grunnantakelsen om at ledelse alltid skjer i en situasjon eller gitt kontekst. Jeg er interessert i å få en så presis beskrivelse som mulig, av hva overordnet nivå, topplederen selv, nærmeste medarbeidere og øvrige medarbeidere i organisasjonen opplever er effektive former for ledelse fra topplederen.

### 3.2.3 Beskrivende (deskriptive) eller forklarende (kausale) design

Forklarende design knyttes opp til tidsseriestudier og gjerne en eksperiment- eller kontrollgruppe. Dette synes lite aktuelt av hensyn til tid og ressurser. Jeg valgte derfor et beskrivende design.

### 3.2.4 Foreliggende eller egne data

Andre forskeres data og teorier har i tillegg til egne ideer ligget til grunn for utforming av toppledermodellen. Undersøkelsesopplegget ble basert på egne data, i tillegg til dokumentundersøkelser hos undersøkelsesenheter. Min argumentasjon var at jeg i størst mulig grad ville finne frem til data som er mest mulig valide (gyldige og relevante) og reliable (pålitelige og troverdige) for forskningen. Empirien skulle gjennom en test (Hellevik, 2002:81) konfronteres mot problemstillingen og toppledermodellen, som igjen var uttrykk for et relativt grundig teoretisk resonnement.

### 3.2.5 En komparativ casestudie

Som grunnlag for innsamling av data valgte jeg casestudier, bestående av 3 undersøkelsesenheter. Den enkelte enhet skulle være en organisasjon av en viss størrelse med et visst antall respondenter (tett på fenomenet som det forskes på) og informanter (observerer fenomenet det forskes på). Casestudier egner seg når en ønsker en dypere forståelse av et fenomen hvilket er sammenfallende med et intensivt design. I tillegg er casestudier gunstig når en ønsker en teoriutvikling (Jacobsen, 2005:92), hvilket var i min interesse.

Jeg valgte også casestudier som en induktiv tilnærming da det ga meg anledning til å være tettere på med personlig kontakt med fenomenet jeg ønsket å studere (Hellevik, 2002:99). Strand (2004:38) bekrefter betydningen av personlig kontakt når han skriver at en kilde for kunnskap er lederes beretninger og systematiserte erfaringer. Jeg valgte ulike typer

organisasjoner hvilket er hensiktsmessig når en skal teste toppledermodellen. Det kan føre til at forskeren kan fremme ganske generelle påstander om konkrete sammenhenger (Jacobsen, 2005:100). Jeg hadde nå valgt en komparativ casestudie basert på et intensivt opplegg (fordypning) med et beskrivende design. Deretter valgte jeg kvalitativt hoveddesign for datainnsamlingen, men med kvantitativ datainnsamling som uttrykk for kvalitative utsagn.

### 3.3 Kvalitativ og kvantitativ metode som undersøkelsesopplegg

Jacobsen (2005) henviser til Jan Dey (1993) når han forklarer forskjellen på kvantitativ og kvalitativ datainnsamling:

*”Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger.”*

Jacobsen (2005:126) uttrykker igjen at ingen metode er den eneste riktige eller utelater den andre. Utfordringen var å designe en metode som ville gi en best mulig test av toppledermodellen og problemstillingen, og hvor datafangsten var rasjonell å etterbehandle. (Hellevik, 2002:111) peker på at forskere gjerne har hatt en forkjærlighet for enten kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse, samtidig som han sier at det er blitt mer vanlig å veksle mellom dem i samme forskningsprosjekt for å styrke datagrunnlaget. Jeg hadde en helhetlig teoretisk tilnærming gjennom toppledermodellen, og Helleviks utsagn fikk meg til å reflektere over flere måter å gripe an datainnsamlingen på.

#### 3.3.1 Metodetriangulering

Problemstillingen retter hovedfokuset mot *forhold og ledelsesformer topplederen bør mestre for å påvirke organisasjonens effektivitet*. Ved bruk av teorien har jeg funnet at ledelse skjer gjennom andre. Valg av riktig lederatferd er betinget av situasjonen, og bidrar indirekte til organisasjonens fleksibilitet, effektivitet og måloppnåelse. Den menneskelige dimensjonen styrket det å primært velge en kvalitativ metode som gir rom for fleksibilitet, med større mulighet for en åpen tilnærming og som kan fange opp nyanser bedre enn ved et kvantitativt design (Jacobsen, 2002:125-129). Min vurdering styrkes av at Strand (2004:38) peker på at *”den såkalte erfaringstilnærmingen gir mer gyldige og pålitelige opplysninger, men kan være*

*vanskelig å rapportere og generalisere.*” Utfordringen var at metoden og undersøkelsesopplegget jeg designet var ressurskrevende.

Som en del av datainnsamlingen valgte jeg å utforme en QuestBack spørreundersøkelse som ble besvart via e-posthenvendelse og med lenke til et spørreskjema med en webløsning. QuestBack er et internettbasert verktøy for å gjennomføre spørreundersøkelser og analyser. Firmaet QuestBack ble etablert i 2001, har hovedkontor i Oslo og betjener mer enn 2 500 kunder i mer en 50 land (www.questback.com, 25.2.2009). Hensikten med spørreundersøkelsen var å styrke det empiriske datamaterialet gjennom å stille flere spesifikke spørsmål, og sammenholde disse med datafangst fra individuelle intervjuer, observasjoner av ledergruppe og dokumentundersøkelser. Rent teknisk kan det diskuteres om en QuestBack spørreundersøkelse kan kategoriseres som en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse. Resultatene uttrykkes i form av tall som en snittverdi pr variabel eller indikator (Hellevik, 2002:110), med kvalitative variabler til grunn for tallmaterialet. En snittverdi vil dermed ha et kvalitativt uttrykk og undersøkelsen kan betraktes som en kvalitativ metode. Førsteamanuensis Dag Ingvar Jacobsen hadde denne tilnærmingen på en forelesning ved Høgskolen i Østfold 27.08.2007.

Jeg gjør meg imidlertid den kritiske refleksjon at han i sin bok *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (Jacobsen, 2002), har lagt det meste av fokuset på utforming av spørreskjema under kapitlet som omhandler hvordan en skal samle inn kvantitativ informasjon (Jakobsen, 2002:235). Her kunne kanskje Jacobsen mer eksplisitt fokusert på spørreskjema som metode knyttet til innsamling av kvalitative data (Jacobsen, 2002:141), hvor score på lukkede spørsmål (indikatorer) gir uttrykk for en mening. Når jeg etter å ha mottatt resultatene fra spørreundersøkelsen fra 3 case, satt igjen med ca 3 900 individuelle svar som en snittscore pr indikator, fant jeg ytterligere mening i å betrakte dette som kvantitativ datafangst. Fordelene ved metodetriangulering finner jeg støtte for hos både Jacobsen (2002), Hellevik (2002) og Kruuse (1996), med følgende argumenter:

- Gyldighet og troverdighet til data og konklusjoner øker (Jacobsen, 2002: 229).
- Avvikende dimensjoner kan lettere avdekkes, og triangulering kan være en kritisk test til konkurrerende teorier (Kruuse, 1996:47).
- Kvalitative data kan systematiseres gjennom systematisk klassifisering og opptelling av tendenser (Hellevik, 2002:111).



Kritikken mot metodetriangulering for ulike kvalitative metoder er at de er sterkt kontekstavhengig, og at det er umulig å replikere (gjenta) funn på samme måter (Jacobsen, 2002 og Kruuse, 1996). Jeg så det derfor som en fordel å både ha kvalitativ datainnsamling og en større spørreundersøkelse med kvantitativ datafangst. Troverdigheten knyttes også til forskerens evne til å være eksplisitt og å kritisk og å reflektere over situasjoner og kontekster i arbeidet. I tillegg har forskerens kompetanse, erfaring og ry betydning. Jeg håper min helhetlige tilnærming teoretisk og metodisk styrker troverdigheten til både meg som forsker og selve avhandlingen. I tillegg har jeg vektlagt tydelighet, åpenhet og etikk som sentrale verdier i arbeidet og samarbeid med undersøkelsesenheter. Av samme årsak redegjør jeg grundig for mine metodiske valg, samt å være grundig mht. kildehenvisninger.

### 3.3.2 Valg av case, respondenter og informanter

En undersøkelse er et utsnitt av tema og variabler, kontekst, tid og personer og hendelser. Jeg videreførte forskningsarbeidets grunnleggende helhetlige tilnærming, og valgte bredde og variasjon som første kriterium for valg av case (undersøkelsesenheter). Når det gjelder utvalg av både case og respondenter vektla jeg *formålsorientering* (Jacobsen 2005:174-176). Jeg valgte case som oppfylte følgende kriterier:

1. Jeg ønsket minst 3 case for å få et best mulig grunnlag for datafangst.
2. Casene skulle representere både offentlig og privat sektor (hadde jeg hatt kapasitet til 4 case, ville jeg valgt 2 fra hver sektor).
3. Casene skulle være av en viss størrelse og kompleksitet, når det gjelder antall ansatte og organisasjonsstruktur (hadde jeg hatt kapasitet ville jeg valgt flere case med mindre størrelse og kompleksitet).
4. Casene skulle ha ulikheter med hensyn til stabil drift versus utvikling og endring.
5. Grunnet konkurranseforhold eller annet, skulle alle være eksplisitt eksponert for krav til effektivitet og måloppnåelse.
6. Jeg ønsket å ha tilstrekkelig kunnskap om toppleder, med en kvalifisert antakelse om at vedkommende ville være engasjert i temaet effektiv toppledelse.
7. Jeg ønsket at det enkelte case var av en slik karakter, at personer med interesse for eventuell ny kunnskap om effektiv toppledelse, med en viss sannsynlighet kunne anerkjenne det enkelte case som empirisk grunnlag.

Casene som ble valgt var:

- *Askim kommune*. Bykommune i Indre Østfold med 14 703 innbyggere (www.ssb.no, 10.4.2009). Kommunens visjon er *Kraftsenteret Askim*. Lederprinsipper: raushet, mot, glede og tillit. Arbeidsgiverpolitiske kjerneverdier: etikk, fleksibilitet og tilpasning, kreativitet og vågemot, kvalitet, likeverd, samarbeid. Det var siden 2002 gjennomført en endrings- og omstillingsprosess i kommunen, som jeg vurderte som målrettet og godt gjennomført, med en betydelig effektivisering som resultat.
- *NAV Østfold*. Nyskapt organisasjon med integrering av trygdeetaten, Aetat og kommunenes sosialtjeneste fra 1.7.2006. En organisasjon i endring med følgende visjon: *Vi gir mennesker muligheter*. Kjerneverdier: tydelig - tilstede - løsningsdyktig. Fylket Østfold har 268 584 innbyggere (www.ssb.no, 10.4.2009). Jeg er ansatt som avdelingsleder ved NAV Arbeidslivssenter Østfold, som er en enhet i NAV Østfold. Jeg kjente organisasjonen ganske godt, og også organisasjonens utfordringer gjennom egen stilling og enkelte samtaler med øverste leder. Etter nøye vurdering og konsultasjon med min leder, konkluderte jeg med at jeg ikke ville komme i noen form for formell eller etisk konflikt ved å bruke egen arbeidsgivers organisasjon som case.
- *Veidekke ASA*, ledende entreprenør, industriaktør og eiendomsutvikler etablert i 1936 med følgende visjon: *Vi skal bygge en bedre fremtid for menneskers livsutfoldelse*. Kjerneverdier: profesjonell - redelig - entusiastisk - grensesprengende.

Samtlige tre toppledere responderte umiddelbart positivt på min muntlige henvendelse.

Deretter sendte jeg en skriftlig henvendelse med informasjon om forskningsarbeidet (vedlegg 2), vedlagt utkast til avtale som senere ble signert av toppleder (vedlegg 3). Foruten at jeg la til rette for en effektiv logistikk, ble det i hver organisasjon oppnevnt en operativ kontaktperson som bisto med tilrettelegging, informasjon og dokumentinnsamling.

En av topplederne ba om at mastergradavhandlingen som dokument ble unntatt offentlighet. Jeg tok ingen diskusjon på dette da jeg på bakgrunn av en etisk avveining hadde forståelse for ønsket. Potensielt kunne det komme resultater fra undersøkelsen som har en kompromitterende effekt overfor den enkelte toppleder, alt etter hvor følsom informasjonen var. Jeg foreslo et nytt punkt i avtalen hvor mastergradavhandlingen i utgangspunktet var unntatt offentlighet. Imidlertid ønsket jeg at den aktuelle toppleder skulle forplikte seg til å revurdere behovet for å unnta dokumentet fra offentlighet innen 10 dager etter mottak, og slik ble avtalen (min anm. i 2. opplag 15.6.2009: toppleder bekreftet skriftlig aksept for offentlighet

3.6.2009). Overfor hver kontaktperson laget jeg en kjøreplan for en strukturert gjennomføring, slik at vedkommende hadde god oversikt og misforståelser kunne unngås (vedlegg 4).

Innen undersøkelsesenheten valgte jeg *respondenter* (direkte kunnskap om fenomenet) i en formell rolle som er tett på topplederen, og som antas å ha gode forutsetninger for å si noe om topplederens lederatferd. Det ble innhentet data fra respondenter og et større antall informanter (god kunnskap om fenomenet) gjennom en spørreundersøkelse, for å sammenholde disse med data fra andre kilder. Da organisasjonsstrukturen var ulik mellom hvert av casene, klassifiserte jeg respondenter og informanter i forhold til hvor tett de jobbet sammen med toppleder i hverdagen. Gjennom individuelle intervjuer ble den personlige kontakten med fenomenet styrket, i tillegg til spørreundersøkelsen. Respondenter og informanter ble kodet (kategorisert) slik:

R1 = Toppleders overordnede.

R2 = Toppleder.

R3 = Ledere/ medarbeidere tett på toppleder.

R4 = Ledere som ikke var så tett på toppleder som R3 (drift- og produksjonsenheter).

R5 = Hovedverneombud og hovedtillitsvalgte.

Tabell 14 viser fakta om casene.

<b>Tabell 14: Undersøkelsesenheterne (case)</b>			
	<b>Askim kommune</b>	<b>NAV Østfold</b>	<b>Veidekke ASA</b>
<b>Aktør/ bransje</b>	Kommunal forvaltnings- og tjenesteutøver	Statlig velferdsforvaltning og tjenesteutøver	Privat entreprenør, industri-aktør og eiendomsutvikler
<b>Toppleder</b>	Rådmann Toril Lahnstein, fra 1.2.2007	Fylkesdirektør Sverre Jespersen, 1.7.2006	Konsernsjef Terje Venold, fra 3.5.1989
<b>Overordnet/ styreleder</b>	Ordfører Trygve Westgaard som representant for formannskapet	Direktør for overordnet fylkesledd Yngvar Åsholt (stedfortr. Torstein Lindby), Arbeids- og velferdsdirektoratet	Konsernstyreleder Martin Mæland
<b>Forretnings- adresse</b>	Kirkegata 5, 1830 Askim	Gamle Tindlundvei 3, 1718 Greåker (Sarpsborg)	Skabos vei 4, 0408 Oslo (Skøyen)
<b>Toppleder- gruppe</b>	Rådmannsteam på 3 inkl 2 kommunalsjefer	Fylkesdirektør, ass. fylkesdirektør og 3 stabsledere	Konsernsjef, 3 ledere for forretningsområder og 3 stabsledere
<b>Ansatte</b>	1 100	950 (statlig og kommunalt)	6 500 i Skandinavia, hvorav 4 500 i Norge
<b>Årsomsetning / driftsramme</b>	450 mill kr i 2009	221 mill kr i 2009	19,3 mrd kr i 2008
<b>Organisering</b>	2 definerte ledernivåer med 28 virksomheter, servicetorg og 3 støtteenheter	21 enheter som rapporterer til fylkesdirektør, 3 stabsområder	Konsernmodell med 3 virksomhetsområder, 3 stabsområder
<b>Situasjons- betingede forhold</b>	Effektiviseringsprosess 2002-2007, topplerskifte i 1.2.2007.	NAV-reformen med krevende sammenslåing av 3 etater. Eksponert for krav til OU, fornyelse og effektiv drift på samme tid.	Konkurransutsatt. Har aldri gått med underskudd. Toppleder har mottatt flere nasjonale lederpriser.
<b>Styrker ved det enkelte case</b>	Har siden 2002 gjennomført betydelig strategiske grep og effektivisering. 18 mill kr i overskudd i 2008.	Organisasjon og toppleder som er sterkt eksponert for både strategiske og operative krav og resultater.	Ledende virksomhet innen entreprenørbransjen. Meget god måloppnåelse med 20 % resultatmargin.
<b>Utfordringer ved caset</b>	Ingen spesielle.	Forskeren er selv ansatt i organisasjonen.	Ingen spesielle.

### 3.3.3 Design av datainnsamlingen

Datafangsten ble designet med en struktur på grunnlag av toppledermodellens 5 lederdimensjoner. Dimensjonene ble nyansert som et sett av beslektede variabler. Av hensyn til volumet i spørreundersøkelse, ble datainnsamlingen avgrenset til et utvalg av de relevante variablene som fremgår av toppledermodellen. Variablene skal være så representative som mulig for den enkelte dimensjon. Utvalget av variabler benevnes som *indikatorer* når de representerer en dimensjon (Hellevik, 2002:130).

Mht. *datatyper* fanget jeg opp *primærdata* om hva som er viktig for topplederens lederutøvelse direkte fra respondentene i de ulike casene, gjennom spørreundersøkelse, observasjoner av toppledergruppen og individuelle intervjuer. *Sekundærdata* ble fanget opp gjennom strategiplaner, årsmeldinger og personalpolitiske dokumenter, med sikte på å vurdere innslag av rammefaktorer. I følge Jacobsen (2002:137) styrker bruk av både primær- og sekundærdata undersøkelsen. De kan brukes til å kontrollere hverandre enten de støtter opp om hverandre eller ikke. Styrken ved sekundærdata er at de ikke er påvirket av forskeren. Samtidig kan de være produsert for andre formål enn forskerens problemstilling (Hellevik, 2002:102), hvilket var tilfelle i mitt forskningsarbeid. Tabell 15 viser hvilke datakilder som ble benyttet i det enkelte case.

**Tabell 15: Fakta om datatyper (kilder)**

	Askim kommune	NAV Østfold	Veidekke ASA
<b>Dokumentundersøkelser</b>	Budsjett- og økonomiplan 2009-12. Arbeidsgiverpolitikk. Strategidokument om lederskap og medarbeiderskap. Prosjektdokumenter fra omstillingsprosess i 2002. Hjemmesider på internett.	Mål- og disponeringsbrev fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. Virksomhetsplan. Statens lederpolicy. Personalpolitiske dokumenter. Hjemmesider på internett. Intranettsider.	Konsernstrategi. Personal- og organisasjonsstrategi. Prosjektbeskrivelse for Vi i Veidekke. Foilpresentasjon på lederutviklingsprogram. Hjemmesider på internett.
<b>Ledergruppeobservasjon</b>	Strategisk ledermøte med rådmann, 2 kommunalsjefer og 3 ledere for støtteenheter.	Fylkesdirektørens leder-samling, ca 20 enhetsledere, 3 stabsledere, 5 stabsmedarbeidere.	Det lot seg ikke gjøre å avtale observasjon av ledergruppen. Men toppledergruppen var tema i intervjuer.

**Tabell 15 (forts.): Fakta om datatyper (kilder)**

<b>Respondentkategorier:</b> R1: Toppleders overordnede, R2 = Toppleder(ne), R3= Personer som jobber tettest på toppleder, R4= Personer som ikke jobbet så tett på toppleder, R5 = Hovedverneombud/ hovedtillitsvalgte			
	<b>Askim kommune</b>	<b>NAV Østfold</b>	<b>Veidekke ASA</b>
<b>Respondenter i QuestBack spørreundersøkelse</b>  <i>Totalt 94</i>  Kjønnfordeling for 3 case: 43 % kvinner. 57 % menn.	R3: 6 ledere, rapporterte direkte til rådmann. R4: 24 ledere fra driftsenheter, rapporterte direkte til rådmannsteamet. R5: 13 Hovedverneombud/hovedtillitsvalgte.  Kjønnfordeling: 59 % kvinner, 41 % menn.	R3: 4 ledere og 2 rådgivere, rapporterte direkte til fylkesdirektør. R4: 12 ledere fra driftsenheter, rapporterte direkte til fylkesdirektør. R5: 5 Hovedverneombud/hovedtillitsvalgte.  Kjønnfordeling: 23 % kvinner, 77 % menn.	R3: 6 ledere som rapporterte direkte til konsernsjef. R4: 19 ledere, rapporterte til leder innen de enkelte forretningsområder. R5: 3 konserntillitsvalgte.  Kjønnfordeling: 11 % kvinner, 89 % menn.
<b>Intervjupersoner</b>  <i>Totalt 21 inkl 3 toppledere.</i>  Kjønnfordeling: 32 % kvinner. 68 % menn.	Intervjupersoner: Ordfører (R1), rådmann (R2), to fra R3, en fra R4, to fra R5.  Sted: Østfold Bedriftssenter AS, Askim (leid møterom).  Kjønnfordeling: 43 % kvinner, 57 % menn	Intervjupersoner: Direktør overordnet fylkesledd i direktoratet (R1) repr ved stedfortreder, fylkesdirektør (R2), en fra R3, tre fra R4, to fra R5.  Sted: Arbeids- og velferdsdirektoratet i Oslo, NAV Østfolds hovedkontor i Sarpsborg, NAV-kontor.  Kjønnfordeling: 43 % kvinner, 57 % menn	Intervjupersoner: Styreformann (R1), konsernsjef (R2), to fra R3 ingen fra R4, to fra R5.  Sted: Veidekke ASAs hovedkontor på Skøyen i Oslo.  Kjønnfordeling: 0 % kvinner, 100 % menn

Jeg hadde i utgangspunktet ønsket lik fordeling av kjønn innenfor de enkelte respondentgrupper, men dette lot seg ikke gjennomføre i praksis. Jeg valgte å ikke legge inn avkrysning for kjønn i spørreundersøkelsen, for å begrense kompleksiteten i datafangsten (Jacobsen, 2005:185). Imidlertid viste det seg at utvalget av kvinner og menn i spørreundersøkelsen totalt

sett, ble nokså balansert, med 43 % kvinner og 57 % menn. I intervjuene deltok 32 % kvinner og 68 % menn. Datafangsten ble gjort ved kildeanvendelse slik det fremgår av tabell 16.

<b>Tabell 16: Datatyper pr lederdimensjon</b>	
<b>Lederdimensjon</b>	<b>Datakilde</b>
1. Toppleders motivasjonsdrivere	Intervjuer toppledere
2. Toppleders personlige lederplattform	Intervju med toppledere
3. Toppleders lederreportoar	Dokumentundersøkelser Observasjon av ledergruppen Spørreundersøkelse Intervjuer med styreleder, toppleder, respondenter og informanter
4. Toppleders evne til situasjonsbetinget ledelse	Dokumentundersøkelser Observasjon av ledergruppen Spørreundersøkelse Intervjuer med styreleder, toppleder, respondenter og informanter
5. Toppleders evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer	Dokumentundersøkelser Observasjon av ledergruppen Intervjuer med toppleder, respondenter og informanter Spørreundersøkelse

Ved *dokumentundersøkelser* vurderte jeg visjon- og målformuleringer og om dette i det hele tatt var uttrykt. Videre vurderte jeg om det var tilfredsstillende dokumentasjon på lederprinsipper og kjerneverdier, og andre systemer og programmer som effektivitetsfremmende rammefaktorer. Jacobsen (2002:163) peker på at data som foreligger fra dokumentundersøkelser, i utgangspunktet kan anses som forholdvis objektive. Metoden ble valgt for om mulig å kontrollere informasjon fra andre kilder, og dermed styrke gyldigheten av undersøkelsen totalt sett.

Når det gjelder *observasjon i ledergruppen* deltok jeg på ordinære ledermøter, for å observere toppleder i interaksjon med ledergruppens medlemmer i en naturlig sosial sammenheng. Toppleder orienterte om hvorfor jeg var tilstede som student, i tillegg til at jeg presenterte meg. Mitt tematiske hovedfokus var i hvilken grad toppleder satte fokus på mål og retning, fremsto som inspirerende, brukte arenaen til å styrke fellesskap, identitet, lagspill (koalisjon) og motivasjon hos deltakerne (vedlegg 5). Dette var da en form for *passiv*

*deltakende observasjon* (Hellevik, 2002:136). Observasjon egner seg når en er interessert i hva mennesker, i dette tilfellet topplederen og ledergruppens medlemmer, faktisk gjør (atferd) i en gitt kontekst (Jacobsen, 2002:160). Jeg valgte å ta notater og ikke bruke video, da dette kunne påvirke atferden til personene som skulle observeres. Min subjektive opplevelse ble så langt det var mulig sjekket mot deltakernes opplevelse i intervjuene. I et av casene (Veidekke ASA) lot det seg ikke gjøre å avtale om observasjon av praktiske årsaker.

*Spørreundersøkelsen* ble gjennomført med webverktøyet QuestBack (vedlegg 6). Indre Østfold Kommunerevisjon IKS som har flere års erfaring med bruk av QuestBack, ble etter et innledende møte valgt til å gjennomføre undersøkelsen som uavhengig instans. Min kontaktperson var revisor Anders Kristian Fladberg. Jeg laget et utkast til skriftlig forhåndsinformasjon til respondenter og informanter som kun en av topplederne justerte marginalt. Dokumentet ble i to av tre tilfeller lagt inn på organisasjonens brev-/ notatmal med firmalogo. I alle tre tilfeller ble dokumentet signert av toppleder og sendt ut pr e-post 7-10 dager før spørreundersøkelsen startet (vedlegg 7). Personene som skulle svare fikk henvendelse pr e-post med elektronisk lenke til spørreskjemaet.

Den største faglige utfordringen med utforming av spørreskjemaet var å velge ut og avgrense antall indikatorer (spørsmål) i undersøkelsen. Toppledermodellen har totalt 120 variabler, hvorav 110 variabler for 3., 4. og 5. lederdimensjon som var tema i spørreundersøkelsen. Ut fra en skjønsmessig vurdering basert på grad av teoretisk forankring og representativitet innen den enkelte lederdimensjon, kom jeg fram til 54 variabler for de tre lederdimensjonene samlet (Hellevik, 2002:130). Disse ble dermed undersøkelsens indikatorer. Utvalget fremgår av vedlegg 6 som viser spørreundersøkelsen i sin helhet. For å fange opp nyanser og gi respondentene mulighet til å få sagt det de ville si, la jeg inn to åpne spørsmål. Foruten egne vurderinger benyttet jeg en testgruppe på 3 personer (hvorav to ledere) som hadde erfaring fra å svare på QuestBack undersøkelser. I tillegg hadde jeg kvalitative drøftinger med min kontaktperson i Indre Østfold Kommunerevisjon IKS. Tidsbruken for å besvare undersøkelsen ble estimert til ca 10 minutter. Min argumentasjon for å ha et høyt antall spørsmål var å få en best mulig datafangst og empirisk grunnlag for analysen.

I tillegg til kvalitativ utforming av spørsmålene var jeg bevisst på kvaliteten i visuelt design av spørreundersøkelsen. Jeg godkjente for hvert case design og oppsett av spørreundersøkelsen i elektronisk form. Jeg vektla at toppleder skulle sende målgruppen skriftlig



informasjon med oppfordring til å svare. Blant de som svarte i hvert case skulle det trekkes vinnere av 3 gavesjekker på kr 300. For Veidekke ASA som hadde størst geografisk kompleksitet valgte jeg kr 500 som verdi på gavesjekken. Dette ble gjort for å stimulere til størst mulig svarprosent, hvilket Jacobsen (2002:300) hevder har vist seg å ha effekt på postutsendte undersøkelser. I tillegg var tiltaket ment som en honnør til de som svarte. Indre Østfold Kommunerevisjon IKS foretok trekning av vinnerne blant de som hadde svart, og dokumenterte i et brev hvem som var vinnere (vedlegg 8). Dokumentasjonen ble sendt kontaktpersonen i det enkelte case som kunngjorde vinnerne overfor samtlige respondenter og informanter. Jeg registrerte en viss positiv munterhet når dette ble kommentert fra enkelte av respondentene, noe jeg tolket som at tiltaket ble satt pris på.

De 54 spørsmålene (indikatorene) skulle besvares med i hvilken grad den enkelte indikator var viktig for effektiv toppledelse, på en skala fra 1-6. 6 var *i svært stor grad* og 1 *i svært liten grad*, og hver enkelt tallverdi var uttrykt i spørreskjemaet med *verbal styrke* og gjentatt når respondenten klikket seg videre til neste side i spørreskjemaet. I tillegg var *vet ikke* et svaralternativ hvis respondenten ikke hadde grunnlag for å svare på et eller flere av spørsmålene. Tallskalaen var ment å måle *styrken på en mening*, ved at respondentene plasserte seg selv på en av de oppgitte tallverdiene (Mordal, 1989:107). I forhåndsinformasjonen samt i innledningen på spørreskjemaet, ble det presisert at undersøkelsen ikke var en måling av egen toppler. Det var tydelig beskrevet at det var respondentens personlige syn på topplers lederutøvelse for å få god måloppnåelse i organisasjonen som var viktig. Undersøkelsen pågikk over 10 dager med påminnelse til de som ikke hadde svart etter 7 dager. Dagen etter at undersøkelsen var avsluttet fikk jeg tilsendt rådata, tabeller og enkelte grafiske framstillinger fra Indre Østfold Kommunerevisjon IKS som gjennomførte undersøkelsen.

For hver målgruppe i spørreundersøkelsen satte jeg som kriterium å ha minimum 5 personer av hensyn til anonymitet og etiske hensyn. For undersøkelsen i Veidekke ASA ble det tre personer i kategorien *hovedverneombud og hovedtillitsvalgte*. Jeg var derfor spesielt oppmerksom på dette i analysefasen.

I utformingen av spørsmålene vektla jeg å bruke lett forståelige uttrykk og en enkel språkføring, samt å unngå flertydige uttrykk (Hellevik, 2002:144). Strukturen for indikatorene

(spørsmålene) var annerledes i spørreskjemaet enn i toppledermodellens inndeling i dimensjoner, slik det fremgår i tabell 17.

<b>Tabell 17: Indikatorstruktur i spørreundersøkelsen</b>	
<b>Struktur i spørreskjema</b>	<b>Toppledermodellens struktur</b>
<p>Lukkede spørsmål:</p> <p>A. Toppleders lederutøvelse overfor nærmeste medarbeidere (20 indikatorer).</p> <p>B. Toppleders lederutøvelse overfor hele organisasjonen (alle ansatte) (12).</p> <p>C. Organisasjonens struktur og systemer (22)</p> <p>D. Topplederens betydning for organisasjonens måloppnåelse totalt sett (1).</p> <p>Åpne spørsmål:</p> <p>E. Åpent spørsmål 1: Hva anser du som de 3-5 viktigste egenskapene hos en toppledere i prioritert rekkefølge?</p> <p>F. Åpent spørsmål 2: Er det forhold du ikke har fått svart på, som du vil nevne?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topplederdimensjon 3: Toppleders lederreportoar (totalt 30 indikatorer på denne lederdimensjonen). <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tydelig ledelse med prestasjons-coachende lederatferd (5).</li> <li>○ Transformasjonsledelse (10).</li> <li>○ Direct Leader Behavior <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mål-/oppgaveorientering (5)</li> <li>▪ Relasjonsorientering (7).</li> <li>▪ Endringsorientering (3).</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Topplederdimensjon 4: Evne til situasjonsbetinget lederatferd (2).</li> <li>• Topplederdimensjon 5: Effektivitetsfremmende rammefaktorer (22)</li> </ul>

Spørreskjemaet ble strukturert i seks overskrifter for å alminneliggjøre terminologien da målgruppen var lite homogen og noe uforutsigbar i forhold til fortrolighet med lederteoretisk språk. Tematisk struktur i spørreskjema er vist i venstre kolonne i tabell 17. Tall i parentes i tabellen angir hvor mange indikatorer som ble lagt innenfor det enkelte tema, både i spørreskjemaet og i toppledermodellens struktur som fremgår av høyre kolonne.

Jeg valgte å gradere svarverdiene i forhold til hvor viktig den enkelte indikator ble ansett å være for effektiviteten i toppleders lederutøvelse, verbalt uttrykt ved:

1 = I svært liten grad viktig

2 = I liten grad viktig

3 = I noen grad viktig

4 = I ganske stor grad viktig

5 = I meget stor grad viktig

6 = I svært stor grad viktig

Et spørsmål som jeg funderte en del på, var hvilken verdi jeg skulle benytte som testmål, dvs. på hvilket nivå ville empirien bekrefte toppmodellen? Det var utfordrende å definere dette da metodeteorien jeg først fant ikke omhandlet temaet. Som ansatt i NAV Østfold hadde jeg erfaring med Arbeids- og velferdsdirektoratets (NAV) medarbeiderundersøkelse som en beslektet undersøkelse mht. å måle organisasjonsmessige forhold. Gjennom kontakt med direktoratets HR-avdeling fikk jeg bekreftet at målenivået i undersøkelsen er vitenskapelig forankret i teori. De henviste til boken *Business IQ, strategi, lederskap og topplinjemålinger som gjør kunnskapsbedrifter smartere* (Sandvik, 2004) som metodeteoretisk kilde.

Jeg fikk fatt i boken som omhandler måling av en HKI-indeks (humankapitalindeks). 24 poeng av maksimum 30 på et faktorområde (eksempelvis *medarbeiders engasjement*) anses som et akseptabelt nivå for medarbeidernes engasjement sett i forhold til andre faktorer. Kostnyttens reduseres betydelig ved innsatsen som kreves for å oppnå gjennomsnittlige verdier høyere enn 24. Sandvik (2004:40) vurderer nivået som akseptabelt for at en organisasjon skal være normalt utrustet med intellektuell kapital for å konkurrere i humanøkonomien. Omregnet til en skala 1-6 betydde det at 4,8 var en gjennomsnittsverdi som indikerte at toppmodellen hadde et akseptabelt nivå og ble bekreftet. 4,8 (80 % måloppnåelse eller gjennomsnittlig bekreftelse) ble da undersøkelsens testmål.

Gjennom å ha utviklet og gjennomført medarbeider- og brukerundersøkelser de siste 10 årene, har jeg erfart at relativt mange oppgir at de sjelden gir 6 som score på undersøkelser med skala 1-6. Enkelte av prinsipp, andre fordi de mener det alltid er mer å hente på at fenomenet som måles kan bli bedre. En organisasjon av en viss størrelse vil neppe ha en populasjon av ansatte som er fullt ut homogen mht. holdninger til og synspunkter om hva som er god ledelse. 4,8 er en meningsstyrke hvor fenomenet som måles gjennomsnittlig anses av respondentene som tett opp til *i meget stor grad viktig (verdi 5)*.

Resultatene fra spørreundersøkelsen ble uttrykt i en snittverdi pr respondentkategori. Resultatene ble filtrert elektronisk for å knytte resultatene til dimensjonene i toppledermodellen. Resultatene la jeg inn i et regneark med snittberegning av verdi pr respondentgruppe pr indikator og samlet pr lederdimensjon og totalt for toppledermodellen, som grunnlag for analysen. Data fra spørreundersøkelsen ble brukt til å spisse enkelte spørsmål i intervjuene. På dette tidspunkt var jeg spesielt oppmerksom på å lage strukturer som ville gjøre databehandlingen og analysen effektiv å gjennomføre. Snittverdi pr. indikator,

lederdimensjon og hele toppledermodellen ble generert opp pr respondentgruppe, case og for alle 3 casene samlet (vedlegg 9, 10, 11 og 12). Gjennomsnittlig verdi som statistisk mål er i følge Jacobsen (2002:310) det mest vanlige målet som benyttes ved denne type undersøkelser når svaralternativene er rangordnet. Gjennomsnittlig verdi blir da et uttrykk for meningsstyrken fra respondentene. Dette kan også ses på som den gjennomsnittlige meningen om en sak eller fenomen, og det typiske svaret fra respondentene som har svart.

Et problem med å bruke gjennomsnittet er at det er følsomt for det som kalles ekstremverdier. Dvs. noen få enheter som avviker sterkt fra de andre enhetene. Jeg så derfor i tillegg på hvor stor variasjonen i svarene var som statistisk mål nr to, og rettet spesielt oppmerksomheten mot en dimensjon eller indikator når meningsstyrken (gjennomsnittlig verdi) for en lederdimensjon eller indikator ble vurdert som lav eller spesielt høy (Wenstøp, 2006:32).

Den fjerde datakilden var *personlige intervjuer*. ”Et intervju er en scene hvor kunnskap produseres gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjupersonen” (Kvale, 2006:75). Respondenter og informanter som var innkalt til intervju på inntil en times varighet, hadde gjennom forhåndsinformasjonen fått vite formålet med intervjuene. Intervjuene for alle casene ble gjennomført innenfor en periode på 4 uker, og jeg forsøkte å komprimere perioden for det enkelte case, samt ta intervjuene raskest mulig etter spørreundersøkelsen. Tid og sted ble avtalt gjennom kontaktperson hos undersøkelsesenheten og i noen grad direkte med meg. Intervjuene ble primært gjennomført ansikt til ansikt på et mest mulig objektivt sted i undersøkelsesenheten, for å forebygge eventuell konteksteffekt i tillegg til en individtilpasset intervjustil (Jacobsen, 2005:147). I et tilfelle måtte jeg leie møterom da undersøkelsesenheten ikke hadde ledige møterom den aktuelle dagen intervjuene fant sted. Kaffe, te, mineralvann og noe å bite i ble servert.

Jeg innledet intervjuene med en kort presentasjon av meg selv, informasjon om formål og rammer for intervjuet, og lot intervjuobjektet stille oppklarende spørsmål. Deretter ba jeg intervjuobjektet fortelle litt om sin egen posisjon og stilling, før jeg tok de prestrukturerte spørsmålene. Intervjuguiden (vedlegg 14) ble i noen grad tilpasset den enkelte respondentkategori. Jeg benyttet en kombinasjon av prestrukturerte åpne spørsmål i forhold til toppledermodellens fem dimensjoner, kombinert med bruk av kontroll- og oppfølgings-spørsmål, og metodikken *Løsningsfokusert tilnærming* (LØFT, Johnsrud Langslet, 2000:47/135). Skalaspørsmål lå i noen grad til grunn for oppfølgingsspørsmålene for å få

fram vektleggingen av enkelte synspunkter. Dette er i tråd med Jacobsens (2005:142-153) anbefaling. LØFT-metodikken kan være spesielt nyttig dersom respondenten ikke evner å svare presist på forskerens spørsmål, samt at det etter mitt skjønn reduserer faren for bruk av ledende oppfølgingsspørsmål. Gjennomgående vektla jeg å ha en lyttende holdning, bygge tillit og notere underveis. Jeg fulgte ikke intervjuguiden slavisk, og forsøkte å få intervjuet til å bli en samtale. Oppfølgingsspørsmål ble brukt for å verifisere egne tolkninger av intervjupersonens svar, i tråd med Kvaales (2006:90) kvalitetskriterier for et intervju.

På spørsmål lovte jeg ikke konfidensialitet rundt intervjuobjektets synspunkter, men at jeg ville forsøke å unngå å knytte sitater til vedkommendes stilling som kunne antas å være kompromitterende. Intervjuene ble avsluttet med om intervjuobjektet hadde noe å tilføye som ikke var berørt i løpet av intervjuet. En svakhet med intervju som metode er faren for å endre på gjennomføringen underveis, og dermed endre på grunnlaget for å motta entydige data. Jeg forsøkte så godt jeg kunne å være distinkt i gjennomføringen. Jeg var oppmerksom på temaene i intervjuguiden av og til kunne bli tatt i ulik rekkefølge hvis intervjupersonen selv initierte et tema tidligere i intervjuet, enn jeg hadde planlagt.

Umiddelbart etter at datafangsten var gjennomført, fikk hver kontaktperson i undersøkelsen et skjema for å *evaluere samarbeidet* med meg som student og forsker. Hensikten var å dokumentere i hvilken grad jeg hadde opptrådt i tråd med mine intensjoner, og i henhold til avtalen som var inngått. Skjemaet fremgår av vedlegg 15. Resultatene fra evalueringen presenteres i tilknytning til metodekritikken i kapittel 5.

Nå går jeg videre til presentasjon av funn basert på empiri fra de kvalitative undersøkelsene jeg har gjort. I den påfølgende analysen skal jeg forsøke å binde sammen respondent-kategoriene innenfor hvert av casene til en helhet, og casene samlet på samme måte, i tillegg til fokus på enkelte nyanser.



## **4. EMPIRI OG ANALYSE AV FUNN FRA 3 CASE**

Jeg vil nå presentere funn fra de tre casene, samt analyse av funnene med konklusjoner under hver topplederdimensjon og samlet for hele toppledermodellen. Jeg valgte tidlig i forskningsarbeidet å benytte teorier basert på forskning og empiri om toppledelse fra USA, Danmark og Norge, for å lage en mest mulig slagkraftig modell for effektiv toppledelse. Resultater fra annen forskning trekkes ikke inn denne delen av avhandlingen.

Hovedfunn presenteres i kapittel 4.6 for å gi leseren et oversiktsbilde. En mer spesifikk analyse for de enkelte lederdimensjonene av kapittel 4.7-4.11. Før jeg presenterer funn fra casestudien, skal jeg redegjøre for hvordan jeg har tilnærmet meg analyse av datafangsten.

### **4.1 Struktur på datafunn**

Struktur for bruk av datakilder fremgår av tabell 18, med en integrering av toppledermodellens lederdimensjoner, respondentkategoriene og datakildene. Helt fra jeg presenterte toppledermodellen har jeg gjennomgående benyttet de 5 lederdimensjonene som en struktur i forskningsarbeidet. Det videreføres i presentasjonen av funnene og i analysen.

Notater fra intervjuene ble oppsummert umiddelbart etter hvert intervju, samtidig som jeg etter de første intervjuene tok en egevaluering mht. om opplegget fungerte som planlagt. Etter 21 intervjuer satt jeg igjen med 55 siders datafangst. Jacobsen (2002:49) sier at en generelt bør etterstrebe diskresjon som en etisk verdi i undersøkelser, og at anonymitet bør vurderes der hvor enkeltpersoner kan identifiseres. Topplederrollen og topplers overordnede er de to kategoriserte respondentrollene i den utvalget av respondenter som kun bekles av en person. Jeg valgte derfor i hovedsak å anonymisere synspunkter fra disse

enkeltpersonene, ved å presentere funn fra topplederne samlet, og funn fra toppleders overordnede samlet for de tre casene. Enkelte sitater kan nok knyttes til en person med en viss kjennskap til toppledernes lederfilosofi, men det er sitater som jeg anser som positivt ladet. *Toppleders overordnede* benyttes som fellesbegrep for rollene ordfører i Askim kommune, direktør overordnet fylkesledd i Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV Østfold) og styreleder i Veidekke ASA. I enkelte tilfeller oppgir jeg ikke case når en respondent blir sitert.

<b>Tabell 18: Struktur for bruk av datakilder og respondentkategori</b>		
<b>Topplederdimensjoner</b>	<b>Empirisk grunnlag</b>	<b>Aktuelle respondentkategorier</b>
<b>1. Drivere for topplederens motivasjon for å prestere</b>  Kilde: Intervju med toppleder	3 case samlet	R2 = 3 toppledernes betraktninger samlet
<b>2. Utvikling av personlig lederplattform og egenutvikling</b>  Kilde: Intervju med toppleder.	3 case samlet	R 2 = toppledernes betraktninger samlet
<b>3. Toppleders rapportar av ledelsesformer</b>  Kilder: Dokumentvurdering, spørreundersøkelse, intervjuer og ledergruppeobservasjon.	3 case individuelt og samlet	R 1 = topplederens overordnede R 2 = topplederens betraktninger samlet R 3 = ledere tettst på toppleder R4 = ledere som ikke jobber tett på toppleder i hverdagen R5 = hovedverneombud og hovedtillitsvalgte
<b>4. Evne til situasjonsbetinget lederatferd</b>  Kilder: Spørreundersøkelse, intervjuer og ledergruppeobservasjon.	3 case individuelt og samlet	R 1 = topplederens overordnede R 2 = topplederens betraktninger samlet R 3 = ledere tettst på toppleder R4 = ledere som ikke jobber tett på toppleder i hverdagen R5 = hovedverneombud og hovedtillitsvalgte
<b>5. Evne til å skape effektivitetsfremmende rammefaktorer</b>  Kilder: Spørreundersøkelse og intervjuer.	3 case individuelt og samlet	R 2 = topplederens betraktninger samlet R 3 = ledere tettst på toppleder R4 = ledere som ikke jobber tett på toppleder i hverdagen R5 = hovedverneombud og hovedtillitsvalgte

Først ser jeg på frafall i spørreundersøkelsen.



## 4.2 Svarprosent og frafall i spørreundersøkelsen

Det foreligger to typer frafall: 1) Frafall av respondenter som ikke svarer på undersøkelsen, og 2) frafall på enkeltspørsmål, dvs. at en person ikke kan eller vil svare på enkeltspørsmål. Selv om utvalget av respondenter i utgangspunktet var representativt, var jeg avhengig av en høy eller tilfredsstillende svarprosent for å få en tilfredsstillende datafangst. Jeg drøfter svarprosent og frafall i tilknytning til presentasjon av funn i undersøkelsen, fremfor under metodekritikken i kapittel 5, da frafall etter mitt skjønn også kan indikere kvalitative funn hos respondentene.

### 4.2.1 Frafall for hele undersøkelsen - svarprosent fra responenter

Når det gjelder svarprosent har jeg følgende hovedtilnærminger. Den første er betydningen for *undersøkelsens gyldighet* i form av å ha et tilstrekkelig empirisk grunnlag for analyser, drøfting og konklusjoner. Det andre er at svarprosenten kan være en indikasjon på interessen for temaet, og dermed *temaets relevans* (Jacobsen, 2002:262-300). Den tredje er at svarprosenten kan si noe om *kvaliteten* i hvordan undersøkelsen er presentert og gjennomført. Som en fjerde mulig tilnærming, mener jeg at svarprosenten kan være et uttrykk for *disiplin hos respondentene* til å følge opp en anmodning fra egen toppleder forutsatt god kvalitet i undersøkelsesopplegget. Tabell 19 viser svarprosenten på spørsmålene med lukkede svaralternativer, heretter benevnt *lukkede spørsmål*.

Tabell 19: Svarprosent i spørreundersøkelsen – lukkede spørsmål									
Respondentkategori	Askim kommune			NAV Østfold			Veidekke ASA		
	Mulige resp.	Antall svar	Svar-%	Mulige resp.	Antall svar	Svar-%	Mulige resp.	Antall svar	Svar-%
R3 – personer nærmest toppleder	6	6	100,0	6	5	83,3	6	5	88,9
R4 – personer som ikke er tett på toppleder	24	17	70,8	12	9	75,0	19	12	69,1
R 5 – hovedverneombud og hovedtillitsvalgte	13	12	92,3	5	5	100,0	3	2	90,5
R 3, 4 og 5 – alle	43	35	81,4	23	19	82,6	28	19	67,9

Jacobsen (2002) oppgir følgende tommelfingerregler for svarprosenten: Over 50 % = tilfredsstillende, over 60 % = godt, over 70 % = meget godt. En foreløpig antakelse er derfor at temaet effektiv toppledelse har relevans og interesse, og at undersøkelsen er presentert og gjennomført på en rimelig god måte. Etter at spørreundersøkelsen hadde vært aktiv i 5 dager og før påminnelsen som ble gitt etter 7 dager, var svarprosenten på hhv. 56, 56 og 60 % for de tre casene. Dette indikerer at påminnelsen pr e-post var et riktig grep når en ser den endelige svarprosenten, som ble hhv. 81,4 – 82,6 – 67,9 for de 3 casene.

Totalt for hele undersøkelsen ble svarprosenten 77,7 hvilket må anses som meget bra. Det at svarprosenten var lavere i Veidekke ASA enn for de andre casene, har jeg ingen åpenbar forklaring på. Den laveste svarprosenten kom fra ledere som ikke rapporterer direkte til toppleder, og enkelte av disse var lokalisert i Sverige og Danmark. Kanskje påvirket fysisk avstand til stedet hvor forskningsarbeidet pågikk, motivasjonen for å svare.

Tabell 20: Svarprosent i spørreundersøkelsen – åpne spørsmål									
Respondentkategori	Askim kommune			NAV Østfold			Veidekke ASA		
	Antall resp.	Antall svar	Svar-%	Antall resp.	Antall svar	Svar-%	Antall resp.	Antall svar	Svar-%
R 3, 4 og 5, alle – antall svar på åpent spørsmål 1	35	30	85,7	19	16	82,6	28	17	89,5
R 3, 4 og 5, alle – antall svar på åpent spørsmål 2	35	3	8,6	19	6	31,6	28	1	5,3

Mengden av svar på de to åpne spørsmålene var positivt stor, hvilket indikerer et visst engasjement. Som det fremgår av tabell 20 svarte opptil 89,5 % (Veidekke ASA) av respondentene som svarte på åpent spørsmål 1, *hva anser du som de 3-5 viktigste egenskapene hos en toppleder i prioritert rekkefølge?* Totalt for 3 case svarte 86,3 % av 73 respondenter som svarte på åpent spørsmål 1. På åpent spørsmål 2, *er det forhold du ikke har fått svart på som du vil kommentere?*, svarte opp til 31,6 % (NAV Østfold) på spørsmålet, to av svarene var *nei* og *ingen*. Totalt ble det gitt svar fra 13,7 % av de som svarte på åpent spørsmål 2. Innholdet drøftes i hovedsak under substansiell analyse, og i noen grad under metodekritikken. Svarene fra begge spørsmål fremgår av vedlegg 13.

#### 4.2.2 Frafall for enkeltspørsmål - svarprosent på ikke-svar

Som nevnt under beskrivelse av undersøkelsen, var *vet ikke* et svaralternativ hvis respondenten ikke hadde grunnlag for å svare på et eller flere av spørsmålene. Forekomsten av *vet ikke* som svar var svært lav, og det var ikke overraskende at det i en lite homogen populasjon ville forekomme *vet ikke* som svar. Utvalget av respondenter var ikke homogent i den betydning at for eksempel ledere og tillitsvalgte kunne antas å ha noe forskjellig innsikt i fenomenet effektiv toppledelse. I tillegg registrerte jeg enkelte som ikke svarte på enkeltspørsmål. De to mest åpenbare årsakene til frafall på enkeltspørsmål er 1) personer som ikke er direkte interessert i temaet, og 2) de som ikke har direkte kunnskap om problemstillingen. Tabell 21 viser frafall for enkeltspørsmål.

Tabell 21: Frafall på enkeltspørsmål i spørreundersøkelsen									
Respondentkategori	Askim kommune			NAV Østfold			Veidekke ASA		
	Mulige svar	Frafall svar	Frafall %	Mulige svar	Frafall svar	Frafall %	Mulige svar	Frafall svar	Frafall %
R3 – personer nærmest toppleder	324	6	1,9	270	3	1,1	270	0	0,0
R4 – personer som ikke er tett på toppleder	918	6	0,7	486	6	1,2	648	2	0,3
R 5 – hovedverneombud og hovedtillitsvalgte	648	11	1,7	270	0	0,0	108	0	0,0
R 3, 4 og 5 – alle	1 890	23	1,2	1 026	9	0,9	1 026	2	0,2

Jeg oppdaget ingen gjengangere mht. hvilke spørsmål det ikke var svart på. Jeg anser frafallsprosenten på enkeltspørsmål for ikke å være kritisk, verken for det enkelte case eller totalt på 0,9 % med 34 frafall av 3 942 mulige svar på enkeltspørsmål (antall enkeltspørsmål x antall respondenter som svarte). Resultatet kan tvert imot indikere relevans for undersøkelsen og spørsmålenes innhold, og at respondentene var kvalifisert til og motivert for å svare på spørsmålene.

## 4.3 Den analytiske tilnærmingen

### 4.3.1 Analyse av kvalitative data

Hensikten med kvalitative tilnærminger er å få et mangfold av ulike perspektiver, nyanser og synspunkter. Likevel er det grenser for hvor mange nyanser ett menneske kan fordøye (Jacobsen, 2002:185). Den kvalitative analysen er hele tiden en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten, altså en *hermeneutisk metode*. Det er de *sentrale detaljene* som skal trekkes fram, de som kan gi ny innsikt i et fenomen. Ny innsikt og videreutvikling av en teori er to formål i mitt forskningsarbeid. Jacobsen (2002) beskriver analysen som 3 faser:

1. I fase 1 er hovedoppgaven å *beskrive* materialet jeg har fått. Det vil si å systematisk skrive ut intervjuer, resultater fra spørreundersøkelsen og andre observasjoner.
2. Fase 2 består av å *systematisere, kategorisere og redusere* materialet (informasjonen) jeg har fått, både for å få oversikt og å kunne formidle det jeg har funnet.
3. Når materialet er systematisert, kan jeg i fase 3 begynne å *fortolke data (analyse)*. Det betyr å lete etter meninger, årsaker, forsøke å generalisere eller bringe en orden i materialet, og ikke minst forsøke å få fram de mer skjulte og kanskje mest interessante forholdene.

En styrke ved i hovedsak en kvalitativ tilnærming er at skillet mellom planlegging, gjennomføring og analyse er forholdsvis lite. Justeringer kan gjøres underveis og jeg kan eventuelt hente inn nye data dersom jeg på et tidspunkt anser datagrunnlaget som for svakt.

Ved kvalitative intervjuer som metode er meningsfortetting og meningskategorisering to trinn i en analyseprosess som Kvale (2006:121) anbefaler. Dataene fra intervjuene ble fortettet og kategorisert i forhold til bekreftende funn for de 5 lederdimensjonene. I tillegg definerte jeg en kategori for funn som ikke korresponderte med toppledermodellen, og som kunne bidra til å videreutvikle min modell for effektiv toppledelse. Det samme gjorde jeg med svar på de åpne spørsmålene fra spørreundersøkelsen, og så på hvor mange som hadde nevnt hvert enkelt ledelsestema (Jacobsen, 2002:343). Eventuelle mindre relevante synspunkter ble filtrert bort gjennom fortettingen. 55 sider med kvalitativ datafangst ble fortettet til 40. Jeg sammenholdt

deretter funn fra spørreundersøkelsen med funn fra intervjuene, ledergruppeobservasjoner og dokumentvurderingen.

#### 4.3.2 Analyse av kvantitative data

Jeg har tidligere definert undersøkelsesopplegget som en metodetriangulering, hvor spørreundersøkelsen anses som en kvantitativ metode, selv om gjennomsnittsverdier gir uttrykk for en kvalitativ mening.

Resultatene fra lukkede spørsmål la jeg inn i et egenprodusert regneark med gjennomsnittsverdi pr indikator. Snittverdiene ble aggregert for hver lederdimensjon og totalt sett for hele toppledermodellen for det enkelte case (vedlegg 9, 10 og 11). Resultatene fremgikk da for hver respondentgruppe og samlet for alle respondentkategoriene. I tillegg sammenstilte jeg de 3 casene pr lederdimensjon og totalt for hele toppledermodellen pr respondentgruppe og samlet (vedlegg 12). Jeg fikk da et både nyansert bilde og helhetsbilde for meningsstyrken uttrykt gjennom kvantitative verdier, samtidig som jeg kunne se på variasjon helt ned på den enkelte indikator i hvert case vurdert i f.t. testmålet på 4,8. Jeg kunne også se hele toppledermodellen (summen av indikatorer og dimensjoner) opp mot spørreundersøkelsens siste lukkede spørsmål (indikator 56): *I hvilken grad er topplederens lederutøvelse totalt sett viktig for organisasjonens måloppnåelse?* (effektivitet).

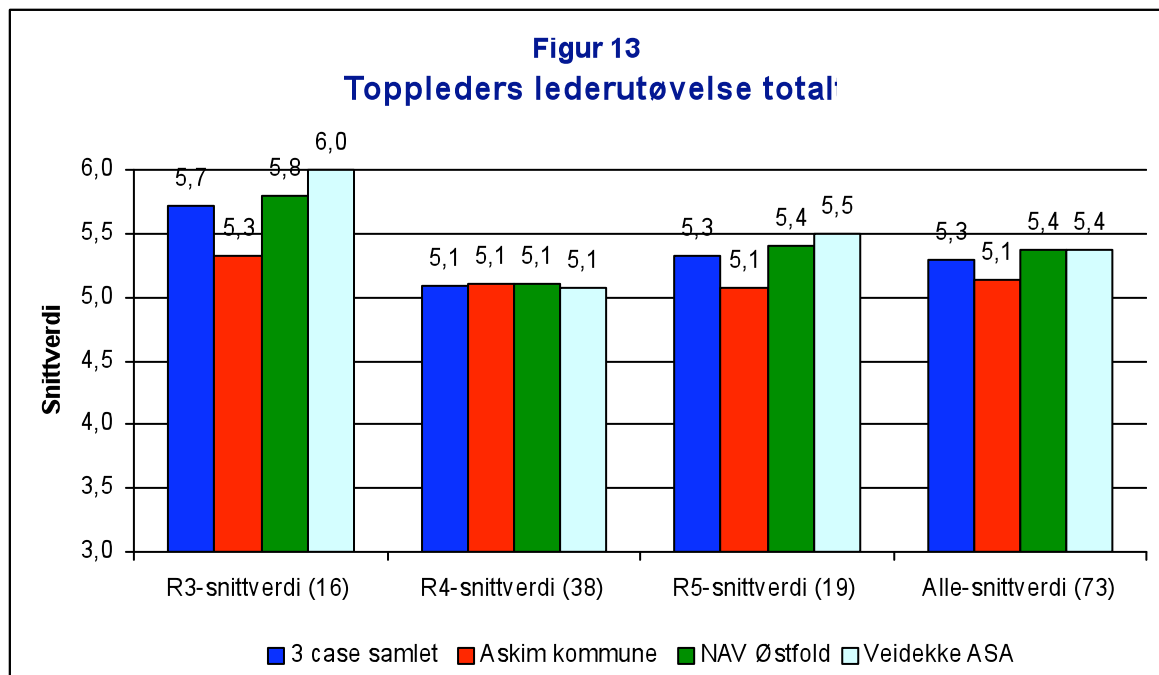
Jeg valgte å se på en variasjon fra 0,3-0,5 for å kvalifisere til en nærmere vurdering, og er derfor tildels spesifikk i analysen innenfor den enkelte lederdimensjon. Dette fordi det for leseren kan være krevende å få oversikt på tallmaterialet som fremgår av vedleggene, og fordi det faktisk kan være interessant å se en del nyanser selv om det er hovedtendensene som er det sentrale. Det var en spennende prosess å legge inn resultatene i analysestrukturen, etter hvert som empiriens profil og et kvantifisert bilde av det enkelte case begynte å ta form.

Først vil jeg presentere funn som viser respondentenes syn på selve topplederrollen og topplederens viktigste ledelsesformer. Deretter ser jeg på lederdimensjonene 3, 4 og 5.

## 4.4 Hvor viktig er toppleder for organisasjonens måloppnåelse?

### 4.4.1 Funn og analyse fra 3 case

Det siste lukkede spørsmålet i spørreundersøkelsen (nummerert som spørsmål 56, se vedlegg 6), var løst fra selve toppledermodellen: *I hvilken grad er topplederens lederutøvelse totalt sett viktig for organisasjonens måloppnåelse?* Jeg benyttet spørsmålet for isolert sett å få respondentenes eksplisitte syn på topplederens betydning for organisasjonens effektivitet.



Resultatet er grafisk fremstilt i figur 13. En kritisk refleksjon er at respondentenes holdninger kunne ha blitt påvirket av å svare på 54 spørsmål om toppledelse før de til slutt svarte på dette spørsmålet. Samtidig kan det anses som nyttig og riktig, da temaet effektiv toppledelse neppe er noe de fleste funderer på til daglig. Antall respondenter som har svart totalt er angitt i parentes bak hver respondentkategori. Resultatene gir et klart signal om at samtlige respondentkategorier mener at topplederen i meget og til dels svært stor grad er viktig som bidrag til organisasjonens måloppnåelse (effektivitet). Høyeste meningsstyrke finner jeg hos respondenter som jobber tettest på toppleder, og spesielt hos denne respondentkategorien i Veidekke ASA hvor alle har meningsstyrke 6, i svært stor grad viktig. Respondentene i Veidekke ASA og NAV Østfold har samlet høyest meningsstyrke med 5,4, mens Askim kommune har meningsstyrke 5,1.

Variasjonen i meningsstyrke innen respondentgruppene er betydelig, men ikke så stor når samlet meningsstyrke vurderes for hvert case. Gjennomgående er meningsstyrken hos personer som jobber tette på topplederen (R3) sterkere enn de andre på dette temaet. Interessant er det at hovedverneombud og hovedtillitsvalgte (R5) i NAV Østfold og Veidekke ASA, har til dels betydelig høyere meningsstyrke enn ledere som ikke jobber tett på toppleder i hverdagen (R4). Verdt å merke seg er det også at de 3 casene er organisasjoner med ulik karakter, historie, kultur og driftsmessig ståsted.

#### 4.4.2 Konklusjon

Toppleders lederutøvelse vurderes av respondentene samlet til å være mer enn i meget stor grad viktig for organisasjonens måloppnåelse og effektivitet, med en samlet meningsstyrke på 5,3 for 3 case med totalt 73 respondenter.

### **4.5 Hvilke lederegenskaper er de viktigste hos topplederen?**

#### 4.5.1 Funn og analyse fra 3 case

Før jeg ser på testen av topplermodellen, velger jeg å presentere hva respondentene svarte på åpent spørsmål 1 i spørreundersøkelsen og på samme spørsmål i intervjuene: *Hva er de 3-5 viktigste egenskapene i topplers lederutøvelse i prioritert rekkefølge, for at organisasjonen skal ha best mulig måloppnåelse?*

Tabell 22 viser synspunktene fra topplers overordnede og synspunktene fra topplerne gjennom intervjuer. Tabell 23 viser hva ledere og tillitsvalgte oppga som sine *topp 5* i intervjuer. Tabell 24 viser de 5 hyppigst nevnte egenskaper basert på 66 respondenters svar i spørreundersøkelsen. Samtlige svar på åpent spørsmål 1 fra spørreundersøkelsen fremgår av vedlegg 13. Det var teknisk ikke mulig å skille svar fra de ulike respondentkategoriene innen hvert case når resultatene fra spørreundersøkelsen ble produsert.

**Tabell 22: Toppleders 5 prioriterte lederegenskaper – data fra intervjuer**

<b>R1: Toppleders overordnede – 3 case</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Resultatorientert 2) ”Driver” ift. endringsprosesser 3) Gode egenskaper og erfaring ift ledelse 4) Innovativ / nyskapende (søke og ta mulighetsrommet).</li> <li>• 1) Toppleder må motivere alle sine medarbeidere – hyggelig å se at medarbeidere synes det er moro å jobbe, at det er litt humor, gi alle muligheter 2) Spille på alle, utrolig mye flinke folk, få folk til å samarbeide 3) Delegere ansvar – ikke detaljstyre 4) Godt samarbeid, men samtidig myndig, ikke tvil om hvem som er sjefen.</li> <li>• 1) Kunne forklare og ha fokus på hva vi har tenkt å gjøre, hva vi har gjort, og sette det inn i en sammenheng som viser hvordan vi skal ha vekst og framgang 2) flink til å formidle muntlig og så skriftlig så langt som det er nødvendig å gjøre det, få organisasjonens budskap ut til ansatte og omgivelsene 3) ha seriøsitet, ordentlighet og troverdighet på en veldig god måte 4) bygge kultur internt – bli sett i organisasjonen av de ansatte.</li> </ul>
<b>R2: Toppledere – 3 case</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Tydelig 2) struktur på beslutninger 3) være hel ved, være etterrettelig 4) lederne må vite at jeg stiller opp når det er behagelig, og ubehagelig.</li> <li>• 1) Respekt for individet 2) Åpenhet og tillitsbygging med frihet under ansvar = å skape resultater 3) inkludere og involvere 4) praktisere våre kjerneverdier som kulturbygger 5) ordholden - til å stole på.</li> <li>• 1) Tydelig 2) inkluderende 3) raus 4) motivere 5) forretningsforståelse - kunne stille de viktige spørsmålene i driften.</li> </ul>

Det er viktig å nevne at en 5-punkts prioritering av hva som er viktigst i den enkelte toppleders lederskap ikke gir et fullstendig bilde (tabell 22). Det gir ikke topplerne den ledelsesfaglige rettferdighet de fortjener. Topplerne hadde en helhetlig tilnærming på sin lederutøvelse, selv om de i ulik grad var tydelig og distinkt når de beskrev sin lederutøvelse. Jeg tolket dette som et tegn på en viss søken etter en måte å beskrive sitt egen måte å lede på. Det var tydelig at organisasjonskonteksten påvirket ledelsesmessige prioriteringer, også mht. valg av ledelsesatferd. Det gir likevel mening å foreta en prioritering for å søke etter kjernen i lederfilosofien. I praksis er det da intervjupersonen selv som bidrar til å strukturere datafangsten inn mot det viktigste av det viktige. Det var en meget interessant erfaring å høre tre erfarne topplerne og deres overordnede fortelle som sine ledererfaringer og ledelsesfilosofi. I ett tilfelle varte intervjuet i to timer, når det i utgangspunktet var satt av en time. Som forsker var jeg kun takknemlig for dette, datafangsten ble bare enda mer verdifull. Det var også variasjoner hos topplers overordnede, som hadde ulike tilnærminger til ledelse, alt etter om fokuset ble rettet mot interne forhold, mot overordnet nivå (relasjonen til



politisk nivå, direktoratet eller styret) eller eksterne omgivelser. Et tydelig og slående utsagn som er verdt å merke seg fra toppleders overordnede som kommentar til spørsmålet om de viktigste egenskapene ved toppleren, var følgende:

*”Det er to typer ledere – det er de som får det til og de som ikke får det til. Du er på jakt etter en type person som toppler, ikke en utdanning. Hvis du har fått vist deg fram at du duger, så er du interessant. Som regel har vedkommende en høyere utdanning, men ikke nødvendigvis.”*

I et forsøk på å sammenfatte toppledernes og deres overordnede topp 5 prioriterte lederegenskaper, får jeg følgende beskrivelse av toppleren:

*Resultatorientert, tydelig, til dels myndig og med god forretningsforståelse. Topplerer viser mål og retning for organisasjonen, inkluderer og får medarbeiderne til å prestere og samarbeide gjennom å delegere og være en inspirerende rollemodell basert på kjerneverdiene. Organisasjonens visjon og verdier (budskap) kommuniseres internt og eksternt med en seriøsitet, etterrettelighet og troverdighet som skaper godt omdømme. Toppleren er en kulturbygger som er synlig både internt og eksternt, og som motiverer og stiller opp for de ansatte når behovet oppstår.*

Her fremgår kvaliteter som bør inspirere topplere og andre med interesse for effektiv topplere. Når ledere og hovedtillitsvalgte gjennom intervjufunn har eksponert toppleren som rollemodell og kulturbygger, er det grunn til å anta at kvaliteter som seriøsitet, etterrettelighet og troverdighet også er verdier organisasjonens ansatte bør etterleve.

Tabell 23 viser hva ledere og tillitsvalgte som intervjupersoner prioriterte i spørreundersøkelsens åpne spørsmål 1 som hadde følgende form: *Hva anser du som de 3-5 viktigste egenskapene hos en toppler i prioritert rekkefølge?*

**Tabell 23: Toppleders 5 prioriterte lederegenskaper – data fra intervjuer**

<b>R3+R4: Ledere</b>	<b>R5: Hovedverneombud og hovedtillitsvalgte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Gi retning (skaper trygghet) 2) Bygge relasjoner med nærmeste ledere 3) Stille krav til resultater innenfor den enkeltes handlingsrom, 4) ved måloppnåelse skal det gis anerkjennelse, hvis ikke veiledning på hvordan oppnå resultater 5) ærlig-redelig-bygge tillit til mennesker.</li> <li>• 1) Skape trygghet i organisasjonen 2) gi retning - fokus på mål – ikke noe ”snusk” 3) Bidra til at ansatte blir stolte av organisasjonen (symbolrolle).</li> <li>• 1) Tillit 2) frihet som leder 3) handlingsrom til å levere resultater – godt humør = motivasjon.</li> <li>• 1) Strategisk tenkning 2) forutsigbarhet så langt det lar seg gjøre – teambyggende, bygge team av ledergruppa 3) skape helhetlig forståelse av organisasjonen, at alle enheter er en samlet 4) Team: Være inkluderende – legge til rette for arenaer med mulighet til å tenke oss som lederteam,/gruppe, gjerne gjennom det med lederutvikling.</li> <li>• 1) Sterk og tydelig 2) raushet (diskutere, rom for diskusjon, takhøyde, men leder må til slutt ta beslutning) 3) Tillit.</li> <li>• 1) Visjonær hærfører som gir retning 2) skape vi-kultur 3) klar i krav/ forventninger, mangel på resultat må ikke aksepteres over tid (konsekvenser) 4) involvere og gi handlingsrom 5) ros og tydelige tilbakemeldinger</li> <li>• 1) Skape trygge rammer så lenge enhetsleder har delegert så mye myndighet 2) God til å kommunisere 3) nærhet 4) tilgjengelighet.</li> <li>• 1) Synlighet i org, 2) I relasjonen til medarbeidere; backing og støtte. 1) Inspirasjonskilde 2) gode strukturer 3) tydelighet 4) by på seg selv 5) skape trygghet.</li> <li>• 1) Inspirasjonskilde 2) Gode strukturer 3) tydelighet 4) Når langt ved å være en person som byr på seg selv, skaper trygghet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Nok tett på det som skjer (= tilstede). Mailinfo er ikke en god måte å jobbe på. 2) Tydelighet: Holde fokus på målet fordi det er mange tidsstyrer, 3) Løsningsdyktig: En viss fleksibilitet, 4) Utnytte potensialet som attraktiv arbeidsplass.</li> <li>• 1) At tillitsvalgte gis påvirkningsmulighet 2) se resultater av det du gjør som hovedtillitsvalgt 3) at medlemmene mine sine synspunkter kommer fram, 4) Satse mer på 1. linja.</li> <li>• 1) Har klare mål og samtidig er opptatt av de ansattes ve og vel 2) Evnen til å få folk med seg, 3) Se ansatte og lytte.</li> <li>• 1) Inkluderende overfor alle – se folk, 2) synlig for hele organisasjonen 3) Hilse på alle tillitsvalgte.</li> <li>• 1) Klart definerte mål og rammer 2) skape trygghet og tro på bedriften og det vi står for 3) kultur-bygger, stå ved de verdiene toppleder har uttalt, 4) være synlig internt – det styrker tilhørigheten 5) proff fra ende til annen – det er med på å få oss til å lykkes.</li> <li>• 1) Toppleder bør jobbe mest strategisk 2) få på plass en organisasjon på alle nivåer hvor alle har balanse mellom kortsiktig og strategisk tenkning 3) forholde seg til tillitsvalgte som en linje ut til drifta, det må gjelde hele veien like viktig linje som lederlinja 4) Verdier – praktisere de verdier som blir uttalt.</li> <li>• 1) Kunnskap og innsikt i vår kjernedrift og god samfunnsforståelse (forretningsforståelse) 2) Inkludering og å ha den holdningen/ verdien at her i organisasjonen tar vi vare på hverandre 3) Visjoner fordi at de gir organisasjonen retning 4) Entusiasme.</li> </ul>

Tabell 24 viser et uttrekk av hvilke lederegenskaper hos toppleder som ble rangert høyest, vurdert på grunnlag av hvor mange som ga den enkelte egenskap prioritet. Tall i parentes viser hvor mange respondenter som ga den enkelte egenskap topp 5-prioritet, og hvor stor %-andel av respondentene som prioriterte den aktuelle egenskapen.

<b>Tabell 24: Toppleders 5 prioriterte lederegenskaper</b>	
Respondentenes prioritering i spørreundersøkelsen	
<b>3 case samlet – topp 5 (66 respondenter)</b>	<b>Askim kommune - topp 5 (32 respondenter)</b>
1. Tydelig (24/32 %)	1. Tydelig ( 14)
2. Inkluderende (15/20 %)	2. Empatisk (9)
3. Motiverende og inspirerende (14/18 %)	3. Inkluderende (8)
4. Empatisk, (12/16 %)	4. Mål- og resultatorientert (6)
5. Mål- og resultatorientert (11/14 %)	5. Motiverende og inspirerende (6)
<b>NAV Østfold - topp 6 (17 respondenter)</b>	<b>Veidekke ASA - topp 5 (17 respondenter)</b>
1. Tydelig (6)	1. Motiverende og inspirerende (6)
2. Inkluderende (3)	2. Tydelighet (4)
3. Empatisk (3)	3. Inkluderende (4)
4. Inspirerende (2)	4. Mål- og resultatorientert (3)
5. Beslutningsdyktig (2)	5. Engasjerende (2)
6. Målorientert (2)	

Jeg har ikke sammenstilt antall prioriteringer gitt gjennom spørreundersøkelsen med prioriteringer gitt i intervjuer, da ulik kontekst potensielt kan påvirke respondentenes svar. I spørreundersøkelsen har respondentene gitt sine topp 5 etter først å ha svart på viktigheten av 54 konkrete spørsmål (indikatorer), i intervjusituasjonen var konteksten annerledes. Imidlertid sammenholdes resultatene skjønnsmessig i analysen.

Jeg ser nå styrken ved metodetriangulering. Spørreundersøkelsen gjør det enklere å systematisere data ut fra at et relativt stort antall respondenter som har gitt sin besvarelse i relativt sett samme kontekst, ved at meningsstyrken er uttrykt gjennom kvantitative størrelser. Imidlertid vil datafangst fra intervjuene kunne få fram nyanser og mer skjulte fenomener som spørreundersøkelsen ikke gir svar på.

Jeg sammenholder nå resultatene fra det åpne spørsmålet i spørreundersøkelsen tabell 24, med resultatene fra de lukkede spørsmålene (gjennomsnittsverdier som meningsstyrke).

1) *Å være tydelig som leder er* i spørreundersøkelsen definert som *å vise mål/ retning, stille krav/ utfordre, støtte, vise omsorg ved behov*. Respondentene har samlet gitt lederdimensjonen *tydelig ledelse* en meningsstyrke på 5,1 som betyr litt over i meget stor grad viktig. På enkeltindikatoren *tydelig ledelse* er meningsstyrken totalt 5,4 og 5,3 for Askim kommune, 5,7 for NAV Østfold og 5,4 for Veidekke ASA. Det må betraktes som gjennomgående meget høyt, med noe variasjon mellom høyeste og laveste verdi, og spesielt høy verdi for NAV Østfold.

2) *Inkluderende*. Inkluderende lederatferd inngår i toppledermodellen under *relasjonsorientering*. Respondentene har samlet gitt dimensjonen en meningsstyrke på 5,1. På enkeltindikatoren *har en inkluderende lederatferd*, er meningsstyrken for de tre casene samlet 5,3 med 5,3 for Askim kommune, 5,5 for NAV Østfold og 5,2 for Veidekke ASA. Det betyr en gjennomgående meget sterk meningsstyrke med lav variasjon.

3) *Å være motiverende og inspirerende* kan knyttes opp mot lederdimensjon 3.1, transformasjonsledelse, hvor *inspirerende rollemodell* inngår som indikator. Respondentene har samlet gitt lederdimensjonen transformasjonsledelse en meningsstyrke på 5,2. På enkeltindikatoren *inspirerende rollemodell*, er meningsstyrken for de tre casene samlet 5,1 og 4,9 for Askim kommune, 5,0 for NAV Østfold og 5,4 for Veidekke ASA. Variasjon er på 0,5 i meningsstyrken mellom høyeste og laveste. Spesielt scorer respondenter i Veidekke ASA høyt. Det harmonerer med funn fra intervjuene, hvor fokuset på toppleder som kulturbygger og rollemodell basert på selskapets kjerneverdier var sentralt.

4) *Empatisk* inngår i toppledermodellen under *relasjonsorientering*. Respondentene har samlet gitt lederdimensjonen en meningsstyrke på 5,1. På enkeltindikatoren *viser empati og omsorg*, er meningsstyrken for de tre casene samlet 5,0, og 4,9 for Askim kommune, 5,3 for NAV Østfold) og 4,8 for Veidekke ASA. Meningsstyrken samlet tilsvarer i meget stor grad viktig, mellom laveste og høyeste verdi er det en variasjon på 0,5 hvilket må anses som betydelig. Et forhold som kan ha påvirket svarene, er at egenskapen omsorg inngår i det lukkede spørsmålet, altså to variabler i et spørsmål som var et bevisst valg fra min side. I ettertid ville jeg nok benyttet kun et uttrykk i indikatoren.

5) *Mål- og resultatorientering* fremgår i noen grad under lederdimensjonen *tydelig ledelse* som *å vise mål/ retning*. I tillegg inngår mål- og resultatfokus i enkeltindikatorene 1) *klargjør rolleforventninger og mål for din stilling*, og 2) *har fokus på å skape resultater på alle nivåer*

under lederdimensjonen mål- og oppgaveorientering. Respondentene har samlet gitt lederdimensjonen mål- og oppgaveorientering en meningsstyrke på 4,9. På disse to enkeltindikatorene, er respondentenes meningsstyrke samlet 5,1/5,2, og 5,0/5,1 for Askim kommune, 5,4/5,3 for NAV Østfold og 4,8/ 5,3 Veidekke ASA. En gjennomgående meget høy score. Interessant er det å registrere at respondentene i Veidekke ASA som konkurranseutsatt virksomhet ligger lavest på *klargjør rolleforventninger og mål for din stilling*. Dette kan være påvirket av det verdibaserte ledelsesfokus topplerer har mht. delegert myndighet og frihet under ansvar, samtidig som eksplisitte inntjeningskrav i alle prosjekter ble opplyst som en naturlig del av ledelsesfokus.

Prioriteringene intervjupersonene gjør som sine topp 5, harmonerer i betydelig grad med forannevnte topp 5 fra det åpne spørsmålet i spørreundersøkelsen. Det er to forhold som begrepmessig utmerker seg fra intervjuene og som ikke er nevnt eksplisitt i spørreundersøkelsen. Disse to forholdene er 1) fokus på *strategisk orientering* hos topplerer, og 2) at topplerer bør bidra til å *skape trygge rammer eller trygghet* i arbeidssituasjonen hos den enkelte leder og medarbeider. Fokus på en form for trygghet, kom frem både hos ledere som jobber tett på topplerer, ledere som ikke gjør det og hos hovedtillitsvalgte. Strategisk orientering valgte jeg bevisst å ikke bruke som terminologi i spørreundersøkelsen, men jeg benyttet *planlegge langsiktig* som jeg mener inkluderer å tenke strategisk. Å skape trygghet gjennom topplerers lederutøvelse har jeg vært innom i drøfting av teori, men fenomenet inngår ikke eksplisitt i topplerermodellen og jeg tar dette med som noe nytt som kan tillegges modellen.

#### 4.5.2 Konklusjon

Det kan virke som om ledere og hovedtillitsvalgte ønsket å si følgende:

*”Topplerer skal vise mål og retning og måle resultater, det er riktig. Men for å få oss til å komme dit vi vil må topplerer være tydelig, motivere og inspirere, inkludere og vise empati overfor meg som medarbeider! I tillegg må topplerer skape en tilfredsstillende trygghet i utryggheten i hverdagens utfordringer, for at jeg skal utøve gode arbeidsprestasjoner.”*

Jeg har definert hva som ligger i *tydelig ledelse*. Trygghet har jeg gjennom teorien funnet at kommer gjennom tydelig ledelse. Samtidig er det interessant at en av de hovedtillitsvalgte

vektlegger at toppleder skal ”skape trygghet og tro på bedriften og det vi står for, være kulturbygger og stå ved de verdiene toppleder har uttalt”. Enkelte av toppleders nærmeste medarbeidere har også fokusert på trygghet som viktig verdi. En interessant hovedtendens, er at resultatene fra spørsmålet om toppleders viktigste egenskaper, tyder på at det er de relasjonsorienterte verdiene som er viktigst i toppleders lederutøvelse.

Jeg vil nå sammenholde kvalitative og kvantitative funn opp mot toppledermodellen, for å forsøke å finne svar på mastergradavhandlingens problemstillinger. Jeg presenterer først analyse og konklusjoner i forhold til hele toppledermodellen, knyttet til hovedproblemstillingen. Deretter gjør jeg det samme for hver lederdimensjon knyttet til delproblemstillingene. Jeg vil i noen grad dykke ned i nyansene pr lederdimensjon og forsøke å finne sammenhenger samtidig som jeg skal ha fokus på helheten (Jakobsen, 2002:187).

#### **4.6 Toppledermodellen - hovedfunn**

Jeg minner om hovedproblemstillingen som er *hvilke forhold og ledelsesformer er viktige for at toppleder skal kunne påvirke organisasjonens effektivitet?* Grad av bekreftelse på toppledermodellens lederdimensjoner er målt ved kvalitative funn på lederdimensjon 1 og 2, og i tillegg kvantitative funn for lederdimensjonene 3-5. Spesifikke funn og analyser fremgår av kapitlene 4.7 - 4.11. Jeg ønsker først å gi leseren en oversikt over empiriens måling av hele toppledermodellen, og ser derfor først på hovedfunn vurdert i forhold til hovedproblemstillingen.

##### 4.6.1 Lederdimensjon 1 - hovedfunn i 3 case

Jeg har funnet 4 drivere som de viktigste for å påvirke intensiteten i topplederens motivasjon. Disse er 1) eierskapet til og identifiseringen med selve forretningskonseptet og kjernevirksomheten, 2) å jobbe sammen med dyktige og motiverte medarbeidere, 3) et ønske om å påvirke og 4) å jobbe med komplekse utfordringer. Den fjerde driveren bekrefter toppledermodellens innhold. Driveren *et ønske om å prestere og å nå mål* ble ikke ble bekreftet som driver, men lå implisitt i toppleders lederutøvelse mer uttrykt som en naturlig oppgave. Analysen fremgår av kapittel 4.7.1.

#### 4.6.2 Lederdimensjon 2 - hovedfunn i 3 case

Lederdimensjon 2, topplederens personlige lederplattform, ble ikke bekreftet. Imidlertid kan fellestrekk ved toppledernes lederskap (ledelse av helheten, hele organisasjonen) beskrives som *tydelig, målorientert, relasjonsorientert, lojal og ordholden (etterrettelig) kulturbygger, med et klart eierskap til kjernevirksomheten.*

#### 4.6.3 Lederdimensjon 3-5 - hovedfunn i 3 case

Tabell 25: Lederdimensjonene 3-5 samlet for 3 case					
Nr.		R3 (16)	R4 (38)	R5 (19)	Alle (73)
		Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi
3-5	3 case samlet	5,2	4,9	5,2	5,0
	Askim kommune	5,0	5,1	5,0	5,0
	NAV Østfold	5,3	5,0	5,4	5,2
	Veidekke ASA	5,2	4,8	5,2	4,9

Tabell 25 viser at lederdimensjonene 3) topplederens lederreportoar, 4) topplederens evne til situasjonsbetinget ledelse og 5) topplederens evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer, samlet er bekreftet gjennom funn fra spørreundersøkelsen ved at den gjennomsnittlige meningsstyrken på 5,0 er over testmålet på 4,8. Enkelte indikatorer som viste seg å ligge tett opp til testmålet gjennom spørreundersøkelsen, er kvalitativt bekreftet gjennom intervjufunn, ledergruppeobservasjon eller dokumentvurderinger. Disse er dermed vurdert som totalt sett bekreftet. Andre er ikke bekreftet hvilket fremgår av analysen i kapitlene 4.9-4.11. Meningsstyrken på alle indikatorer fremgår av vedleggene 9, 10, 11 og 12.

#### 4.6.4 Lederdimensjon 3-5 - hovedfunn i Askim kommune

Tabell 25 viser at lederdimensjonene 3-5 samlet er bekreftet i Askim kommune gjennom funn fra spørreundersøkelsen, ved at den gjennomsnittlige meningsstyrken er 5,0. Enkelte dimensjoner er også bekreftet gjennom intervjufunn, ledergruppeobservasjon og dokumentvurderinger. Unntakene på enkeltindikatorer er følgende (snittverdi er angitt i parentes):

- Lederdimensjon 3: 1) Er tilgjengelig (4,5), 2) er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere på alle nivåer (4,4) og 3) har tilstrekkelig oversikt over den daglige drift (4,4).

- Lederdimensjon 4: Ingen unntak.
- Lederdimensjon 5: Rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon (4,2).

#### 4.6.5 Lederdimensjon 3-5 - hovedfunn i NAV Østfold

Tabell 25 viser at lederdimensjonene 3-5 samlet er bekreftet i NAV Østfold gjennom funn fra spørreundersøkelsen, ved at den gjennomsnittlige meningsstyrken er 5,2. Enkelte dimensjoner er også bekreftet gjennom intervjufunn, ledergruppeobservasjon og dokumentvurderinger.

Unntakene på enkeltindikatorer er følgende (snittverdi er angitt i parentes):

- Lederdimensjon 3: 1) Er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere på alle nivåer (4,6) og 2) har tilstrekkelig oversikt over den daglige drift (4,4).
- Lederdimensjon 4: Ingen unntak.
- Lederdimensjon 5: Ingen unntak.

#### 4.6.6 Lederdimensjon 3-5 - hovedfunn i Veidekke ASA

Tabell 25 viser at lederdimensjonene 3-5 samlet er bekreftet i Veidekke ASA gjennom funn fra spørreundersøkelsen, ved at den gjennomsnittlige meningsstyrken er 4,9. Enkelte dimensjoner er også bekreftet gjennom intervjufunn, ledergruppeobservasjon og dokumentvurderinger. Unntakene på enkeltindikatorer er følgende (snittverdi er angitt i parentes):

- Lederdimensjon 3: 1) Er tilgjengelig (4,3), har tilstrekkelig oversikt over den daglige drift (4,4).
- Lederdimensjon 4: Ingen unntak.
- Lederdimensjon 5: 1) Rutiner som klargjør rolleforventninger og mål for alle medarbeidere og ledere (4,4), 2) Rutiner for drøfting ved manglende samsvar mellom krav/ forventninger og resultater for ledere og medarbeidere (4,4), 3) rutiner som sikrer at alle medarbeidere gis nødvendig informasjon fra toppleder (4,3), 4) rutiner som sikrer at den enkelte medarbeider ivaretas i tråd med lov- og avtaleverket (4,2), 5) rutiner for at alle medarbeidere og ledere skal ha minst en medarbeider-/ utviklingssamtale årlig (4,2), 6) Rolle- og forventningsavklaring mellom ledelse og verneombud/ tillitsvalgte i tråd med lov- og avtaleverket på alle nivåer (4,2), og 7) rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon (4,2).



I den kvantitative datainnsamlingen i Veidekke ASA, viste respondentenes samlede meningsstyrke på 4,5 at indikatoren *krav om utvikling av faktorer som skaper et inkluderende arbeidsmiljø på alle arbeidsplasser*, ikke nådde opp til testmålet. Variasjonen var tilstede med 4,8 for ledere nærmest toppleder, 4,3 for øvrige ledere og 5,0 for hovedtillitsvalgte. Toppleder uttrykte dog eksplisitt og eksemplifiserte at verdier for et inkluderende arbeidsliv (IA) har prioritet i selskapet, og koplet IA mot konsernets dokumenterte og målrettede HMS-strategi slik det skal gjøres i tråd med IA-avtalen (www.nav.no, 25.4.2009). Det er derfor min vurdering at kvalitative funn i Veidekke ASA bekrefter testmålet knyttet til indikatoren. I Askim kommune og NAV Østfold fikk indikatoren meningsstyrke 4,9 og 5,3.

#### 4.6.7 Hovedproblemstilling - konklusjon

Toppledermodellen er delvis bekreftet av empirien på lederdimensjon 1, drivere for topplers motivasjon, samt at 3 nye funn er gjort. Unntaket er topplermodellens driver *et ønske om å prestere og å nå mål* som ikke er bekreftet. Lederdimensjon 2 ble ikke bekreftet.

Lederdimensjon 3, 4 og 5 er som helhet bekreftet gjennom en samlet meningsstyrke på 5,0. Lederdimensjon 3 har samlet meningsstyrke 5,0, med unntak på indikatorene 1) *er tilgjengelig* med meningsstyrke 4,5, 2) *har tilstrekkelig oversikt med den daglige drift* med meningsstyrke 4,4. og 3) *toppleder overvåker markedet og organisasjonens omgivelser* med snittverdi med meningsstyrke 4,7. Lederdimensjon 4 har meningsstyrke 5,1 og ingen unntak.

Lederdimensjon 5 har samlet meningsstyrke 4,9 og unntak på indikatoren *rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon* med snittverdi 4,3.

I kapittel 4.7 - 4.11 presenteres hovedtrekk og enkelte nyanser for hver lederdimensjon.

## 4.7 Lederdimensjon 1: Toppleders motivasjonsdrivere

### 4.7.1 Funn og analyse fra tre case

Delproblemstilling 1 er *hvilke drivere er viktigst for å utvikle intensiteten i topplerens motivasjon?* Flere forhold fremkom som felles motivasjonsdrivere for topplerer gjennom kvalitativ datafangst. Spørsmålet ble stilt var todelt: *Hvorfor valgte du å bli topplerer, og hva motiverer deg i rollen?*

*For det første* var eierskapet til og identifiseringen med selve forretningskonseptet og kjernevirksomheten som topplerer sto ansvarlig for, en motivasjonsdriver. Variabelen ligger i topplermodellen som en av topplerers personlige rammefaktorer, men ikke som motivasjonsdriver. *For det andre* var det å jobbe sammen med dyktige og motiverte medarbeidere en motivasjonsdriver, å oppleve entusiasmen når topplerer er ute i tjenesteproduksjonen eller på prosjekter. En av topplererne uttalte at *"hvis jeg skal ha et motivasjonskick – så er det bare å ta seg en tur ut i organisasjonen der hvor driften foregår"*. En annen topplerer uttalte følgende: *"Det å høre ansatte si at de har lykket er fløte, at de er tilfredse over å si at de har fått til noe. At de er fornøyd, dette er de stolte av. Det er en stor glede som drivkraft. For hvis jeg ikke får gleden fram i øynene på folk, da får vi ikke resultater."*

*Det tredje* forholdet som kom klart til uttrykk, var *et ønske om å påvirke*. Dette syntes som å være en driver uavhengig av produkt eller organisasjon. Det virket som om topplererne gjennom sitt livsløp lett kunne ha bli eksponert for, og var tilbøyelig til å ta ansvar gjennom en lederrolle. Det være seg familiært, i foreningsarbeid eller i jobb. Den fjerde driveren som ble nevnt, dog med varierende styrke, ble uttrykt gjennom følgende utsagn: *"Jo flere utfordringer jeg får, jo mer spennende er det å jobbe. Jeg ønsker ikke å jobbe i en A-4-organisasjon."* Komplekse utfordringer som motivasjonsdriver ble dermed bekreftet i tråd med mitt fokus i topplermodellen. Jeg fant altså 4 motivasjonsdrivere som jeg oppfatter som felles for topplererne, hvorav en bekrefter topplermodellen: *Oppgaver som krever ekstraordinært mye energi, og som er så kompliserte at ikke hvem som helst kan mestre dem* som er lagt under lederdimensjon 1.

Topplermodellens andre motivasjonsdriver, *et ønske om å prestere og å nå mål*, ble ikke eksplisitt uttrykt som motiverende faktor. Jeg oppfattet imidlertid at det å skape resultater lå

naturlig og implisitt i toppledernes fokus, hvilket ble uttrykt på følgende måte:

*”Medarbeidere vet at jeg er opptatt av en ting når jeg jobber for å tilrettelegge for god drift, at vi tjener penger.”* Likevel la ikke respondentene så mye vekt på dette som motivasjonsdriver.

Samtlige toppledere ga uttrykk for at overordnet nivå er viktig for topplederrollen. En av toppledere understreket dette på følgende måte: *”Å ha et godt overordnet nivå (min generalisering) som er kompetent og hvor det er 100 % tillitsforhold er helt avgjørende. Jeg kjører en veldig åpen linje. Det er nødvendig for å utvikle et godt tillitsforhold.”* En annen sa: *”Overordnet nivå er en motivasjonsfaktor når det gjelder strategisk høyttenkning.”* At toppledere kan oppleve overordnet nivå forskjellig, viser følgende utsagn: *”Men får ikke så mye feedback, ikke eksplisitt. Overordnet nivå burde i større grad vært tydelig i forhold til rolleutøvelse og atferd.”* Jeg tolker dermed *overordnet nivå* mer som en effektivitetsfremmende rammefaktor enn en grunnleggende motivasjonsdriver.

Individuelt vil det sannsynligvis også være andre forhold som motiverer enkeltpersoner som er toppledere. For personer som ønsker å tre inn i en topplederrolle, kan det være nyttig å merke seg utsagnet til en av topplederne: *”Jeg kan ikke være toppleder hvis jeg ikke har et helt liv, med balanse mellom jobb, familie, fritid og ferier. Prioriteringene er steinharde.”*

#### 4.7.2 Delproblemstilling 1 - konklusjon

Jeg har funnet 4 drivere for toppleders motivasjon. En av toppledermodellens to motivasjonsdrivere anser jeg som fullt ut bekreftet. Den andre er ikke bekreftet og tolkes som å inngå som en naturlig oppgave og defineres ikke som motivasjonsdriver.

Nå skal jeg se nærmere på delproblemstilling 2.

## 4.8 Lederdimensjon 2: Toppleders personlige lederplattform

### 4.8.1 Funn og analyse fra tre case

Delproblemstilling 2 er *hvor viktig er det at toppleder utvikler en personlig lederplattform?* Gjennom topplermodellen postulerer jeg at det er viktig med ledelse som et *personlig prosjekt*, med *ledelsesteoretisk forankring*, *personlig coaching* og *systematisk utvikling av egne lederegenskaper* eller lederreportoar. Empirien indikerer at denne form for lederplattform ikke har høy prioritet hos de tre topplerne jeg har snakket med. Derimot synes bevisstheten på hva de legger i sin lederutøvelse å være stor. Svar på spørreundersøkelsens åpent spørsmål 1 viste hvilke lederegenskaper topplerne opplyser som de viktigste, samt at intervjufunn gjør at jeg kan danne meg et helhetsinntrykk.

En av topplerne opplyste at vedkommende benytter en *mentor* som et ledd i å utvikle seg som toppler. Mange bedrifter bruker i dag mer eller mindre systematisk mentorer som et ledd i sin personal- og lederutvikling (Ahlström, 2002:17). Mentor kan også være ei hand å holde i når det blåser som verst, og blåser gjør som det som kjent på toppene. Jeg sammenstiller bruk av mentor som en form for personlig coaching, selv om teoretikere på området beskriver nyanser i dette.

Min forståelse av topplerens syn på seg selv, var at de i noen grad så på sin misjon som et personlig prosjekt uten at det ble klart uttrykt fra alle. Indikasjoner på dette var utsagn som: *"Jeg blir klart assosiert for å være selve NN organisasjon i markedet og omgivelsene"*, hvilket ble bekreftet av utsagn fra flere intervjupersoner. Nok en indikasjon på dette er det jeg allerede har nevnt mht. eierskap til og identifisering med kjernevirksomheten. Utover det fant jeg lite som kan knyttes eksplisitt til lederdimensjon 2. Erfaringen tyder på at begrepet lederplattform kanskje mer er en teoretisk sak enn praktisk. En refleksjon er om jeg burde vært enda mer stringent i spørsmålsstillingen i intervjuene. Spørsmålet om personlig lederplattform ble stilt relativt åpent, kanskje burde jeg ha definert denne spesifikt før jeg stilte spørsmålet. Samtidig fikk intervjupersonen utfolde seg i noen grad ved at jeg ikke styrte intervjuet for strukturert. Følgende utsagn fra en toppler bekreftet betydningen av dette når jeg til slutt spurte om hvordan vedkommende opplevde intervjuet: *"Synes det har vært bra. Jeg liker denne form for intervjuer hvor man kan snakke litt friere"*. Jeg hadde likevel fokus på å være innom de temaene jeg hadde i intervjuguiden.

Når jeg ikke fikk match i forhold til lederdimensjon 2 gjennom empirien, så jeg på hvordan jeg kunne finne nyanser i forhold til delproblemstillingen. En gjennomgående kvalitet hos topplederne syntes å være en bevissthet på å være *etterrettelig og ordholden* som en av topplederne sa. Ordholden var et uttrykk jeg fikk sansen for, da topplederen var bevisst på å være ordholden både overfor interne og eksterne interessenter som en viktig del av sitt *lederskap*. Dette er et begrep jeg trekker inn mer aktivt for å yte de 3 topplederne rettferdighet. Jeg har bevisst valgt å ikke bruke lederskap som gjennomgående begrep, da jeg mener at det ikke er i tilstrekkelig grad universelt. Nordhaug, Hildebrandt og Brandi (2008:66) beskriver lederskap som å ha ansvar for helheten, *ledelse* som å ha ansvar for deler av virksomheten og *selvledelse* som å ta ansvar for seg selv. Jeg finner mening i den første definisjonen selv om toppleder også utøver ledelse overfor sine nærmeste medarbeidere. I mangel av en klar uttrykt personlig lederplattform, kan jeg på grunnlag av datafangsten resonnerer meg fram til følgende felles variabler for de 3 toppledernes *personlige lederskap*:

*Tydelig, målorientert, relasjonsorientert, lojal og ordholden (etterrettelig) kulturbygger med et klart eierskap til kjernevirksomheten.* Til ettertanke siterer jeg Rema 1000s slagord: *"Det enkle er ofte det beste"* (www.rema1000.no, 20.2.2009).

Lojaliteten retter seg mot medarbeidere og overordnet nivå. Den enkelte toppleders organisasjonskontekst satte premisser for lederutøvelsen.

#### 4.8.2 Delproblemstilling 2 - konklusjon

Jeg har ikke funnet tilstrekkelig støtte i empirien for at det er viktig at toppleder utvikler en personlig lederplattform slik jeg har definert denne i min modell for effektiv toppledelse. Jeg konkluderer dermed med at det i begrenset grad er viktig å utvikle en lederplattform av den karakter jeg har utformet. Imidlertid har jeg funnet nyanser som indikerer at jeg på en annen måte kan beskrive det helhetlige i topplederens lederutøvelse, uttrykt ved topplederens personlige lederskap.

## 4.9 Lederdimensjon 3: Toppleders lederreportoar

### 4.9.1 Funn og analyse fra tre case

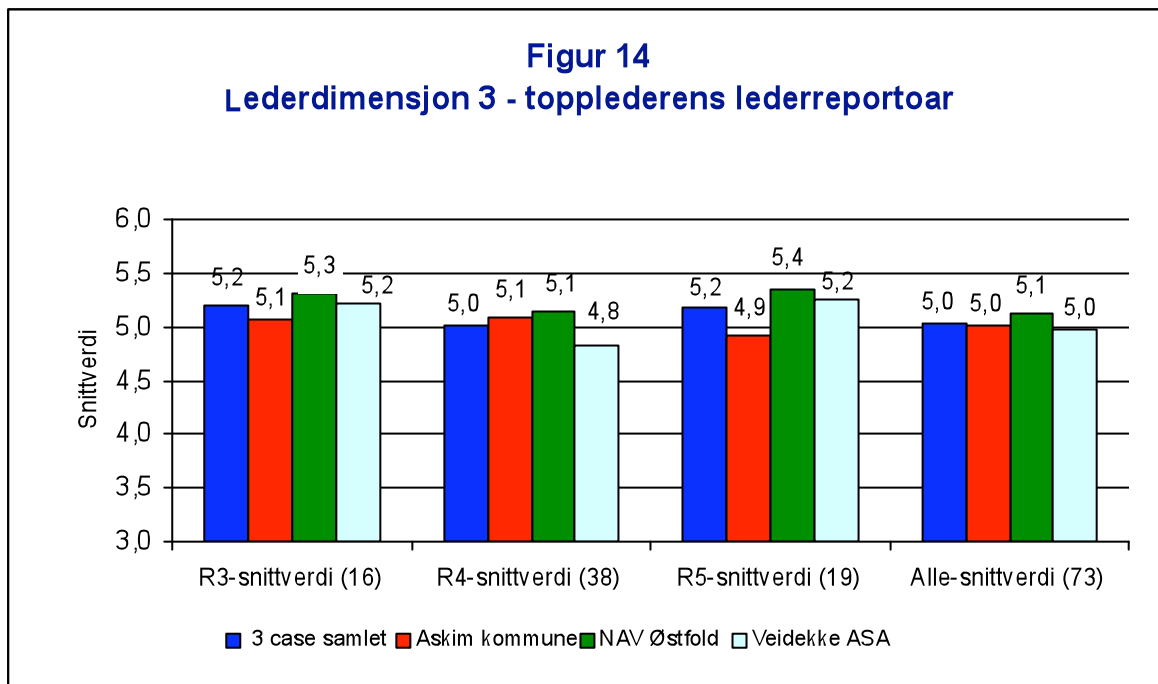
Toppleders lederreportoar er den første lederdimensjonen som testes ved hjelp av kvantitative funn, og delproblemstilling 3 er *hvilke ledelsesformer er de viktigste for topplerer å beherske?* For at leserens skal ha best mulig oversikt, velger jeg å repetere topplerens lederreportoar:

- 3.1: Tydelig ledelse med prestasjonscoachende lederatferd.
- 3.2: Transformasjonsledelse med direkte effekt på nærmeste medarbeidere og organisasjonens omgivelser, og indirekte effekt på medarbeidere for øvrig i organisasjonen og eksterne omgivelser.
- 3.3: Yukl & Lepsingers (2004) *Direct Leader Behavior* med:
  - 3.3-1: Mål-/oppgaveorientering: *Task-Oriented Behavior/ Leadership behaviours to Enhance Efficiency.*
  - 3.3-2: Relasjonsorientering: *Relations-Oriented Behavior/ Leadership Behaviors for Enhancing Human Resources.*
  - 3.3-3: Utviklingsorientering: *Change-Oriented Behavior/ Leadership to Enhance Adaption.*

Figur 14 viser 73 respondenters samlede meningsstyrke på lederdimensjonen, fordelt på case og respondentkategoriene som er kodet slik: R3 = personer nærmest topplerer, R4 = personer som ikke er tett på topplerer og R5 = hovedverneombud og hovedtillitsvalgte. Jeg minner om at samtlige indikatorverdier pr case fremgår av vedleggene 9, 10 og 11.

Hovedinntrykket at topplerermodellens lederreportoar i meget stor grad anses som viktig for topplerers lederutøvelse. Dog er det nyanser og noe variasjon som jeg vil se nærmere på. Konklusjonen for hele lederdimensjon 3 trekkes etter analyse av deldimensjonene 3.1-3.3.

Figur 14 viser at topplererdimensjon 3 samlet innfrir testmålet på 4,8 som gjennomsnittsverdi.



Det er liten variasjon samlet for hele dimensjonen, mens det er noe mer variasjon mellom de ulike respondentgruppene innen hvert case, og mellom casene. Det er en spennende og positiv indikasjon. Høyeste meningsstyrke (gjennomsnittsverdi) i Veidekke ASA finner jeg hos ledere som rapporterer direkte til toppleder med en meningsstyrke på 5,2, deretter kommer hovedtillitsvalgte med 5,0 og lederne på driftsoperative enheter med 4,8. Variasjonen er dermed størst i Veidekke ASA.

Den høyeste meningsstyrken i NAV Østfold finner jeg hos hovedverneombud og hovedtillitsvalgte som har 5,3 i meningsstyrke, ledere tettest på toppleder har 5,3 og ledere på driftsenheter (NAV-kontor og NAV Forvaltning) ligger tett opptil med 5,1. Variasjonen er dermed relativt lav. I Askim kommune er variasjonen like lav, hvor lederne tettest på toppleder har en meningsstyrke på 5,1, ledere på driftsenheter 5,1 og hovedverneombud/hovedtillitsvalgte 4,9. Jeg skal etter hvert vise at meningsstyrken på deldimensjoner og enkeltindikatorer svinger både opp og ned.

Jeg finner det riktig å sitere en av de hovedtillitsvalgte når vedkommende i intervjuet sa følgende når jeg spurte om hvordan hun/ han opplevde å svare på spørreundersøkelsen:  
*"Veldig bra. Tenkte først at det var litt lite negativt, svarte i toppskiktet hele veien. Satt igjen*

*med det bildet. Veldig mye treffende påstander. Mer negative påstander ville vist hva en ikke vil ha. Tenkte - ja det vil jeg ha, det vil jeg ha.”*

Under metodekritikken skal jeg senere drøfte tilbakemeldinger som ble gitt på undersøkelsen, hvor enkelte hadde en annen karakter.

#### 4.9.2 Tydelig ledelse - funn og analyse fra tre case

For dimensjon 3.1, *tydelig ledelse*, har respondentene samlet gitt en meningsstyrke på 5,1 (litt over i meget stor grad viktig).

Tabell 28: Lederdimensjon 3.1 - Tydelig ledelse					
		R3 (16)	R4 (38)	R5 (19)	Alle (73)
Nr	Lederdimensjon	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi
3.1	3 case: Tydelig ledelse	5,1	5,1	5,1	5,1
	Askim kommune	5,0	5,2	5,1	5,1
	NAV Østfold	5,2	5,2	5,2	5,2
	Veidekke ASA	5,2	4,7	5,1	4,9

Tabell 28 viser at det er begrenset variasjon mellom respondentene i de casene samlet. Den laveste verdien finner jeg hos lederne ute på driftsenhetene (R4) og de hovedtillitsvalgte i Veidekke ASA. Indikatoren som trekker ned er *er tilgjengelig* som laveste verdi med hhv. 4,1 og 4,0, og 4,5 fra samtlige 3 respondentkategorier, med liten variasjon mellom casene. For Veidekke ASA kan dette være en bekreftelse på den tydelig uttalte desentrale ledelsesfilosofien som samtlige intervjupersoner satte ord på. Toppleder bør betrakte dette som et positivt signal. I Veidekke ASAs lederutviklingsprogram kunne jeg lese om følgende ledelsesfilosofi i konsernet: *”Ledelse ved involvering, verdistyring, målstyring, frihet under ansvar”*. En av de hovedtillitsvalgte bekreftet dette ved å si: *”Toppleder fokuserer mest på mål og retning, og så får folk finne ut hvordan de skal gjøre jobben, slik bør det være.”*

Jeg finner en meget høy meningsstyrke samlet for de 3 respondentkategoriene på enkeltindikatoren *tydelig ledelse* (*viser mål/ retning, stiller/ krav utfordrer, støtter, viser omsorg ved behov*), med hhv. 5,6 for Askim kommune, 5,5 for NAV Østfold og 5,5 for Veidekke ASA. Dette stemmer overens med kvalitative funn gjennom åpent spørsmål 1 i spørreundersøkelsen og intervjuene. En hovedtillitsvalgt kom med en interessant definisjon på



tydelighet fra toppleder: ”Tydelig er å 1) holde seg til noen ganske få ting, 2) Forenkle verden, 3) Trekke opp noen ganske få hovedpunkter og holde seg til det, 4) Følge opp mennesker.” En toppleder sa: ”Jo tydeligere du er på hva du forventer, så får du resultater”.

#### 4.9.3 Konklusjon

Toppledermodellen får støtte og bekreftes av empirien samlet for lederdimensjon 3.1, *tydelig ledelse*, ved å være noe i overkant av i meget stor grad viktig (5,1) for toppleders lederutøvelse. Unntaket er indikatoren *er tilgjengelig* med meningsstyrke 4,5.

#### 4.9.4 Transformasjonsledelse - funn og analyse fra tre case

Tabell 29: Lederdimensjon 3.2 - Transformasjonsledelse					
		R3 (16)	R4 (38)	R5 (19)	Alle (73)
Nr	Lederdimensjon	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi
3.2	3 case: Transformasjonsledelse	5,3	5,0	5,4	5,2
	Askim kommune	5,1	5,1	5,0	5,1
	NAV Østfold	5,3	4,8	5,6	5,1
	Veidekke ASA	5,6	5,1	5,8	5,3

For dimensjon 3.2, *transformasjonsledelse*, har respondentene samlet gitt en meningsstyrke på 5,2 som betyr noe over meget stor grad viktig. Tabell 29 viser at det er begrenset variasjon i meningsstyrken mellom casene, og at respondentene ligger jevnt over høyt i meningsstyrke med Veidekke ASA på topp.

Den laveste verdien finner jeg på indikatoren *er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere på alle nivåer*, med en meningsstyrke på hhv. 4,4 for Askim kommune, 4,6 for NAV Østfold og 4,9 for Veidekke ASA. Der finner jeg også en markant variasjonen mellom casene, og mellom respondentkategoriene innenfor et case. Ledere nærmest toppleder i Askim kommune har gjennom verdien 3,5 uttrykt at indikatoren er midt i mellom i noen grad viktig (verdi 3) og i ganske stor grad viktig (verdi 4). En mulig forklaring er at respondentene som jobber tettest på toppleder (rådmann) og deltar på ukentlige strategiske ledermøter, hvorav to er en del av rådmannsteamet, kanskje ikke helt ser behovet for at rådmannen selv skal være personlig synlig. Respondentenes svar viser lav variasjon. Ledere på driftsenheter og hovedtillitsvalgte har gitt hhv. 4,6 og 4,6 i meningsstyrke.

I NAV Østfold har ledere nærmest toppleder gitt en meningsstyrke på 4,2 på den samme indikatoren, ledere på driftsenheter 4,4 og hovedtillitsvalgte 5,4. Samlet er meningsstyrken 4,6. Variasjonen bør gi grunnlag for en refleksjonen for toppleder selv, eventuelt i dialog med sine ledere og tillitsvalgte. Imidlertid står dette funnet delvis i kontrast til intervjufunnene, hvor majoriteten ga uttrykk for at toppleders synlighet ute i organisasjonen var viktig som kulturbygger. Funnene overrasker meg isolert sett, da det er i strid med en del intervjufunn når jeg stilte spørsmålet: *I hvilken grad er det viktig at toppleder er synlig overfor hele organisasjonen internt?*

Den høyeste verdien finner jeg på indikatoren *viser eierskap til, og tro på organisasjonens visjon og mål*, med 5,6, tett fulgt av indikatoren *fremstår med personlig integritet, ved å være til å stole på i ett og alt* som har verdien 5,6. På disse to scorerer samtlige respondentkategorier høyt, med 6,0 for indikatoren *viser eierskap til, og tro på organisasjonens visjon og mål* hos ledere nærmest toppleder og hovedtillitsvalgte i Veidekke ASA. Det samme relative forholdet finner jeg på indikatoren *fremstår som en inspirerende rollemodell overfor alle medarbeidere og ledere*, hvilket harmonerer med intervjufunnene hvor en av de hovedtillitsvalgte som brukte følgende metafor:

*”Når tåka kommer på fjellturen, må det være noen som holder fokus og tenner lykta. Der har toppleder muligheten og en rolle for å vise vei og retning. Stadig sette nye mål. Være tilstede, være tydelig. Tydelig på prioriteringer og ta ansvar for det som ikke skal prioriteres.”*

Toppleder i NAV Østfold benyttet teknologien og intranett da han var personlig synlig for å takke mange medarbeidere som jobbet ekstra en lørdag for å redusere saksmengden i etaten:

*”Jeg vil på denne måten rette en personlig takk til alle dere som var med på den store dugnaden som fant sted lørdag den 25. oktober”* (NAV Østfolds intranett, 27.10.2008).

Intervjufunn viste i tillegg at det var meget positivt at toppleder gikk rundt og hilste på medarbeidere på det enkelte NAV-kontor etter partnerskapsmøte med kommunens ledelse.

På spørsmål fra meg om toppleder er mest en symbolrolle eller en rasjonell handlingens person, pekte de fleste på at dette var situasjonsbetinget. Svarene varierte mellom at toppleder var 20 % symbolrolle, til at forholdet var 70/30 mellom symbol og mer operativt og saksorientert rolle. En av lederne nærmest toppleder uttalte følgende: *”Toppleder skal være strateg, hærfører og vise vei, og gjennom dette skape følelse av felles identitet og bygge*

*kultur. Tror det er litt farlig hvis toppleder blir for driftsorientert, men heller ikke for lite operativt orientert. Må ha forståelse for praksis og tjenesteproduksjon.”*

#### 4.9.5 Konklusjon

Toppledermodellen får støtte og bekreftes av empirien samlet på lederdimensjonen transformasjonsledelse. Meningsstyrke 5,2 uttrykker at transformasjonsledelse er i meget stor grad viktig for toppleders lederutøvelse. Unntaket er indikatoren *er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere på alle nivåer* for to av casene med en meningsstyrke på hhv. 4,4 og 4,6, hvilket er markant i strid med enkelte kvalitative intervjufunn. Selv om intervjufunn tyder på at denne indikatoren er meget viktig, finner jeg ikke grunnlag for at den bekreftes samlet for 3 case med så vidt lav meningsstyrke for 2 av casene, og stor variasjon i kvantitative funn.

Funn viser at toppleders lederutøvelse har innslag av både det instrumentelle og det institusjonelle. Dette er i tråd med en av forskningsarbeidets to grunnantakelser, som er *toppledelse kan grunnleggende ses på som en instrumentell funksjon, men hvor institusjonelle elementer i større og mindre grad, har en berettiget plass*. Mitt poeng etter dette er at grunnantakelsen bør suppleres med at graden av det instrumentelle versus det institusjonelle, varierer i styrke avhengig av organisasjonskonteksten og situasjonskonteksten.

#### 4.9.6 Mål- og oppgaveorientering - funn og analyse fra tre case

Tabell 30: Lederdimensjon 3.3-1 - Mål- og oppgaveorientering					
		R3 (16)	R4 (38)	R5 (19)	Alle (73)
Nr	Lederdimensjon	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi
3.3-1	3 case: Mål- og oppgaveorientering	5,1	4,8	5,0	4,9
	Askim kommune	4,8	4,9	4,9	4,9
	NAV Østfold	5,4	4,8	5,3	5,1
	Veidekke ASA	5,2	4,8	4,9	4,9

Tabell 30 viser at det er en del variasjon i meningsstyrken mellom respondentene i casene samlet, som totalt viser en meningsstyrke på 4,9 for lederdimensjonen *mål- og oppgaveorientering*. Den laveste verdien finner jeg på indikatoren *har tilstrekkelig oversikt med den daglige drift med* samlet meningsstyrke 4,4, og 4,4 for Askim kommune, 4,5 for NAV Østfold og 4,4 for Veidekke ASA. Altså en meget lav variasjon mellom casene.

Samtlige respondentkategorier er samlet innenfor spennet 4,1 - 4,6. Forklaringen kan være det som er bekreftet gjennom intervjufunnene, at en majoritet mener at toppleder skal beskjefte seg med overordnet ledelse, strategi, styring og utvikling. Indikatoren (spørsmålet) kan være oppfattet som om toppleder skal ha detaljert oversikt på den operative driften, hvilket ikke var intensjonen. Modellen indikerer at toppleder skal ha god virksomhetsstyring, og jeg burde i etterpåklokskapens lys supplert indikatoren med *på overordnet nivå*. Jeg velger derfor å støtte meg til utsagnet fra en av de hovedtillitsvalgte:

*”Toppleder skal være strateg og vise vei. Hvis toppleder er hærfører og viser overordnet vei (ikke lettvinde tanker), skaper følelse av felles identitet og kulturbygger, tror jeg det er litt farlig hvis toppleder blir for driftsorientert spesielt i en kompleks organisasjon. Noen ganger ser du ikke skogen for bare trær, så mange dilemmaer er det på det operative plan, at det tar fokus fra det strategiske. Men samtidig må toppleder være lyttende. Men toppleder må heller ikke være for lite operativt orientert. Toppleder må ha forståelse for praksis og tjenesteproduksjon.”*

Så enkelt og så utfordrende kan det sies. Den høyeste verdien hos de 3 respondentkategoriene finner jeg på indikatoren 1) *klargjør rolleforventninger og mål for din stilling*, og 2) *har fokus på å skape resultater på alle nivåer*, med en samlet meningsstyrke for 3 case på hhv. 5,1 og 5,2. En markant variasjon finner jeg hos respondentkategoriene i Veidekke ASA på indikatoren *klargjør rolleforventninger og mål for din stilling*. Lederne nærmest toppleder gir 5,4 i meningsstyrke, de øvrige ledere 4,7 og hovedtillitsvalgte 4,0. 2 respondenter har gitt verdi 3,1 (i noen grad) og 2 har gitt verdi 2 (i liten grad). Kanskje nok et utslag av en desentralisert organisasjon og delegerende lederfilosofi? Likevel finner jeg det litt oppsiktsvekkende da toppledere oppgir å ha eksplisitt fokus på økonomisk effektivitet i driften. Variasjonen mellom respondentenes meningsstyrke er også betydelig. På den andre indikatoren *har fokus på å skape resultater på alle nivåer*, har alle gitt meningsstyrke 5 og 6, bortsett fra en person som har gitt meningsstyrke 2 (i liten grad viktig).

På indikatoren *stiller krav til effektiv ressursbruk (arbeidstid, penger, materiell) hos alle medarbeidere og ledere*, er det også markant variasjon i samme case. Lederne nærmest toppleder gir 5,2 i meningsstyrke, de øvrige ledere 4,6 og hovedtillitsvalgte 5,0.

#### 4.9.7 Konklusjon

Toppledermodellen får støtte og bekreftes av empirien innenfor lederdimensjonen *mål- og oppgaveorientering*, hvor respondentene samlet har gitt en meningsstyrke på 4,9. Unntaket er indikatoren *har tilstrekkelig oversikt med den daglige drift* med meningsstyrke 4,4.

#### 4.9.8 Relasjonsorientering - funn og analyse fra tre case

Tabell 31: Lederdimensjon 3.3-2 - Relasjonsorientering					
		R3 (16)	R4 (38)	R5 (19)	Alle (73)
Nr	Lederdimensjon	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi
3.3-2	3 case: Relasjonsorientering	5,2	5,2	5,2	5,1
	Askim kommune	5,2	5,3	5,1	5,2
	NAV Østfold	5,3	5,4	5,3	5,1
	Veidekke ASA	5,1	4,8	5,2	4,9

Tabell 31 viser igjen begrenset variasjon i meningsstyrken mellom respondentene i de 3 casene samlet. Jeg tolker det som en styrke når toppledermodellen blir utsatt for testing. Jeg minner også om resultatet av den kvalitative datafangsten, hvor jeg konkluderte med toppleder skal vise mål og retning og måle resultater. På det grunnlaget må toppleder ha en klar relasjonelt orientert lederatferd ved å være tydelig, motivere og inspirere, inkludere og vise empati for medarbeiderne. Derfor er det spennende å se på detaljene innenfor denne lederdimensjonen.

Samlet får lederdimensjonen en meningsstyrke på 5,1. Verdien er 0,1 høyere enn verdien for mål- og oppgaveorientering. Den laveste verdien finner jeg på indikatoren *viser empati og omsorg for deg når situasjonen krever det*. På meningsstyrken til ledere nærmest toppleder i Askim kommune og NAV Østfold er verdiene hhv. 4,5 og 4,4 hvilket er noe i strid med de åpenbart relasjonelt orienterte fokuset fra de kvalitative funnene. Kanskje et lite paradoks. Indikatoren *er lyttende til dine synspunkter og meninger* får i Veidekke ASA samlet en meningsstyrke på 4,7, fordelt mellom respondentkategoriene med 5,0 for ledere nærmest toppleder, 4,6 for øvrige ledere og 4,7 for hovedtillitsvalgte. Kanskje nok et uttrykk for desentral organisering og filosofien om frihet under ansvar for ledere og medarbeidere ute i felten. Jeg finner likevel støtte i intervjufunnene hvor toppleder uttalte at han verdsatte *”...medarbeidere som motiverer. Det er medarbeidere som kommer opp med og ser problemstillinger, ikke bare for egen del men også for konsernet. Spille inn tanker og ideer”*.

Meningsstyrken er marginalt under testmålet som er satt til 4,8. Jeg finner sterk støtte for ikke å forkaste indikatoren gjennom intervjufunnene samt gjennom dokumentvurdering av prosjektet *Vi i Veidekke*, hvor nettopp prosessorientering og involvering av medarbeidere er i fokus. Jeg anser dermed at indikatoren er kvalifisert til å fortsatt inngå i toppledermodellen til tross for en gjennomsnittsverdi på 0,1 under testmålet i spørreundersøkelsen.

Indikatoren *har gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter* har høyest meningsstyrke med 5,4 totalt, og 5,2 og 6,0 som laveste og høyeste verdi. Indikatorene *har en inkluderende lederatferd* og *sikrer involvering av medarbeidere og ledere i endringsprosesser*, scorer også høyt med hhv. 5,3 og 5,3 og gjennomgående høy meningsstyrke.

#### 4.9.9 Konklusjon

Toppledermodellen får støtte og bekreftes av empirien på alle indikatorer innenfor lederdimensjonen *relasjonsorientering*, når jeg vurderer samlet meningsstyrke for hvert case, og casene samlet med en verdi på 5,1. Dette er et uttrykk for at lederdimensjonen er i meget stor grad viktig for topplers effektivitet.

#### 4.9.10 Utviklings- og endringsorientering - funn og analyse fra tre case

Tabell 32: Lederdimensjon 3.3-3 – Utviklings- og endringsorientering					
		R3 (16)	R4 (38)	R5 (19)	Alle (73)
Nr	Lederdimensjon	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi	Snittverdi
3.3-3	3 case: Utviklings- og endringsorientering	5,2	5,0	5,1	5,0
	Askim kommune	5,3	4,9	4,6	4,9
	NAV Østfold	5,3	5,4	5,3	5,1
	Veidekke ASA	5,0	4,8	5,3	4,9

Tabell 32 viser en del variasjon i meningsstyrken mellom respondentene i de 3 casene samlet, men innenfor det enkelte case finnes variasjonene. Samlet får lederdimensjonen en meningsstyrke på 5,0. Det er likt med lederdimensjonen mål- og oppgaveorientering, og noe under relasjonsorientering. Den laveste verdien finner jeg på indikatoren *toppleder overvåker markedet og organisasjonens omgivelser*, med en samlet verdi på 4,7. På meningsstyrken til ledere nærmest toppler er verdiene hhv. 4,8 for Askim kommune, 5,2 for NAV Østfold og 4,6 for Veidekke ASA. På meningsstyrken til øvrige ledere nærmest toppler er verdiene hhv. 4,7 for Askim kommune, 4,4 for NAV Østfold og 4,6 for Veidekke ASA. Litt til

ettertanke er det at lederne i Veidekke ASA som en konkurranseutsatt virksomhet ligger på dette nivået. Den samme refleksjonen gjør jeg i forhold til ledere på driftsenheter i NAV Østfold som er sterkt eksponert for omgivelsene. Samtlige 3 case har samme meningsstyrke på 4,7. Jeg har ikke intervjufunn som kan bekrefte indikatoren.

Indikatoren *gjennomfører besluttede endringer i organisasjonen på en effektiv måte* fikk 5,2 som meningsstyrke samlet for 3 case. Det forekom variasjoner i dataene i de 3 casene hvor respondentene ga meningsstyrke 5,3 for Askim kommune, 5,3 for NAV Østfold og 4,9 for Veidekke ASA. Variasjonen er ikke svært stor mellom respondentene i de to offentlige aktørene i forhold til private Veidekke ASA, likevel er det en forskjell jeg reflekterer over og som overrasker litt. Indikatoren *oppmuntrer til kreativ nytenkning* fikk en samlet meningsstyrke på 4,9. Meningsstyrken til respondentene i Askim kommune utmerket seg med totalt 4,7 på denne indikatoren. Hovedtillitsvalgte dro ned med en gjennomsnittsverdi på 4,2, mens lederne nærmest toppleder hadde meningsstyrke 5,3 og øvrige ledere 4,8. Fra respondentene i NAV Østfold og Veidekke ASA var meningsstyrken 5,1. Variasjonen var størst i NAV Østfold hvor lederne nærmest toppleder svarte 5,2, lederne for driftsenheter 4,8 og hovedtillitsvalgte 5,4. Det betyr en variasjon på hele 0,6 mellom hovedtillitsvalgte og lederne ved driftsenhetene.

#### 4.9.11 Konklusjon

Toppledermodellen får støtte og bekreftes av empirien for lederdimensjonen *utviklings- og endringsorientering*, når jeg vurderer samlet meningsstyrke for hvert case, og casene samlet med en verdi på 5,0. Verdien er et uttrykk for at lederdimensjonen samlet i meget stor grad er viktig for topplers effektivitet. Unntaket er indikatoren *toppleder overvåker markedet og organisasjonens omgivelser* med en meningsstyrke på 4,7.

#### 4.9.12 Delproblemstilling 3 - samlet konklusjon

Jeg har funnet tilstrekkelig støtte i empirien samlet for lederdimensjon 3, *topplers lederreportoar*, slik jeg har definert lederdimensjonen i min modell for effektiv toppledelse. Meningsstyrken uttrykker samlet for 3 case at reportoaret av ledelsesformer i meget stor grad er viktig for topplers lederutøvelse, med meningsstyrke 5,0. Jeg har funnet nyanser som indikerer at enkelte indikatorer har større betydning enn andre. Empirien trekker i tvil om følgende indikatorer i stor nok grad er viktige for å innlemmes i topplermodellen:

- Unntak 1 er indikatoren *er tilgjengelig* i deldimensjonen *tydelig ledelse* med en samlet meningsstyrke på 4,5.
- Unntak 2 er indikatoren *er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere på alle nivåer* i deldimensjonen *transformasjonsledelse*, hvor to av casene uttrykker en meningsstyrke på hhv. 4,4 og 4,6, hvilket er i strid med kvalitative funn i intervjuene. Det tredje caset har meningsstyrke 5,0.
- Unntak 3 er indikatoren *har tilstrekkelig oversikt med den daglige drift* med samlet meningsstyrke 4,4 innenfor deldimensjonen mål- og oppgaveorientering. Spørsmålsformuleringen kunne dog ha vært mer presis i forhold til å presisere at forskeren mente oversikt med den daglige drift *på overordnet nivå*.
- Unntak 4 er indikatoren *toppleder overvåker markedet og organisasjonens omgivelser* med en meningsstyrke på 4,7.

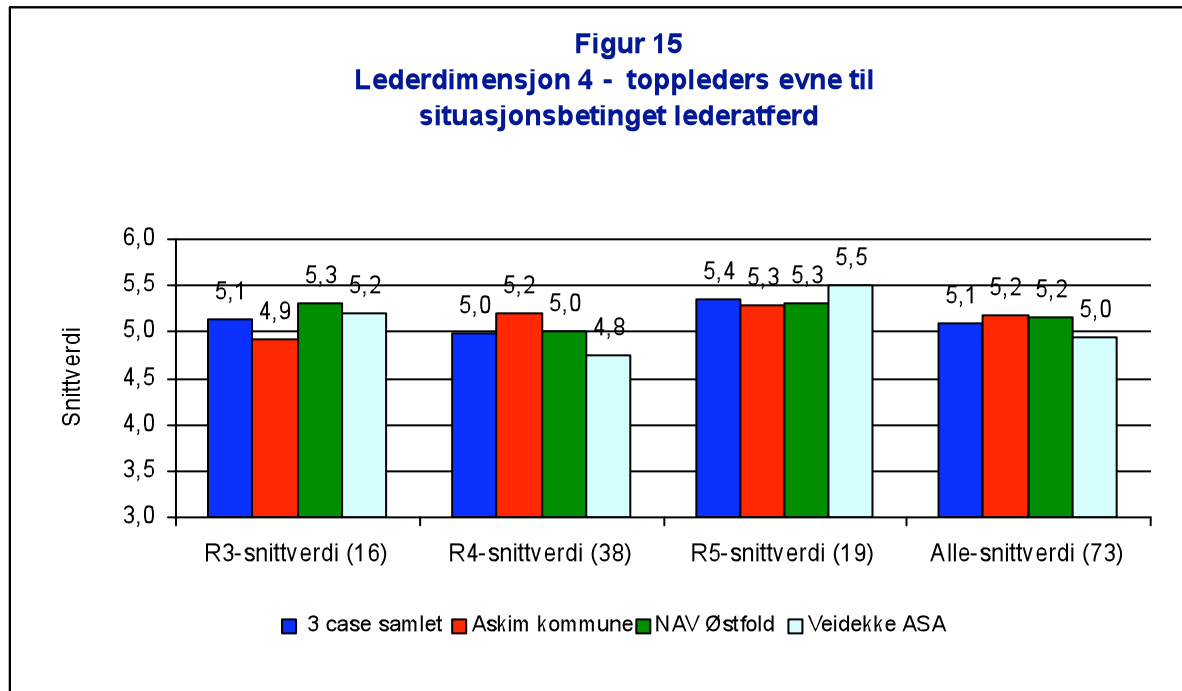
## 4.10 Lederdimensjon 4: Toppleders evne til situasjonsbetinget lederatferd

### 4.10.1 Funn og analyse fra 3 case

Delproblemstilling 4 heter *Hvor viktig er det for toppleder å beherske situasjonskonteksten?* I tilknytning til utvikling av en modell for sammenhengen mellom årsak og virkning forutsatte jeg at situasjonsfaktorer er faktorer som er dynamiske, og som over tid (måneder, uker, dager, timer) oppstår temporært og varierer i form og innhold. Kvalitative funn får meg til å reflektere over om det er mulig og hensiktsmessig å avgrense situasjonsfaktorer til å være kortsiktig. Kanskje er det ikke et enten eller, men både og. Jeg vil komme tilbake til dette senere i avhandlingen.

Figur 15 viser i hovedsak høy meningsstyrke på lederdimensjonen som består av to indikatorer, 1) *løser personalproblemer på en god måte* og 2) *evner å tilpasse sin lederatferd i forhold til ulike situasjoner*.





Samlet får lederdimensjonen en meningsstyrke på 5,1, godt over testmålet på 4,8. Samlet for 3 case kommer variasjonen til uttrykk for respondentkategori 4, ledere på driftsenheter, som med 5,0 ligger 0,4 under hovedtillitsvalgte og 0,2 under ledere tettetst på toppleder. Innen det enkelte case er ledere på driftsenheter (R4) lavest med 4,8 i Veidekke ASA, mens ledere tettetst på toppleder er på 5,2 og hovedtillitsvalgte 5,5.

Den laveste verdien finner jeg på indikatoren *løser personalproblemer på en god måte* hos ledere på driftsenheter i Veidekke ASA, med meningsstyrke 4,6. Kanskje er det igjen et utslag av en desentralisert organisasjon og delegerende lederfilosofi. Samtidig kan det tenkes at holdningen er at toppleder ikke beskjeftiger seg med personalproblemer, samtidig som de andre respondentgruppene har en meningsstyrke fra 4,8 - 5,4 med de fleste over 5. Totalt får indikatoren en meningsstyrke på 5,1. Indikatoren *evner å tilpasse sin lederatferd i forhold til ulike situasjoner* får en samlet meningsstyrke på 5,1, hvor samtlige respondentkategorier er over testmålet på 4,8.

Jeg har sett på situasjonsbestemt lederatferd i forhold til medarbeideres modenhet og kompetanse som en del av denne lederdimensjonen. Funn gjennom ledergruppeobservasjon har fått meg til å spørre om ikke relasjonens karakter også influerer på toppleders lederatferd. Med det mener jeg at toppleder i noen grad tilpasser sin lederatferd på grunnlag av hvor nær og fortrolig relasjon vedkommende har til en medarbeider. Kanskje kan fenomenet forklares

ut fra nokså folkelig psykologi. En person er kanskje mer åpen, vennlig og inviterende til personer som står deg nær jobbmessig eller privat.

Kombinasjonen av kvalitative og kvantitative funn har ført til en refleksjon om at det er vanskelig å avgrense situasjonsbestemte faktor i tid. Topplederne har gitt inntrykk av at de tenker operativt og strategisk i forhold til både kulturelle og strukturelle forhold i organisasjonen, og i forhold til dens omgivelser uavhengig av tid. Atferden vil variere mellom øyeblikksbestemte vurderinger og mer langsiktige vurderinger, men likevel er fellesnevneren situasjonsbestemte lederatferd. Det bidrar til at det blir et slags grensesnitt mellom situasjonsfaktorer og det jeg har definert som rammefaktorer innenfor topplederdimensjon 5. Ingen faktor synes å være stabil over lengre tid i en foranderlig verden. Kanskje bør samtlige faktorer defineres som situasjonsfaktorer, og eventuelt verbalt kategoriseres som operative og strategiske situasjonsfaktorer. Kanskje vil grad av hvor ofte en har fokus på situasjonsfaktorene, gi svaret på om de er av operativ eller strategisk karakter. Uansett må toppleder innrette organisasjonen på en måte som skaper effektivitet, gjennom å påvirke faktorene.

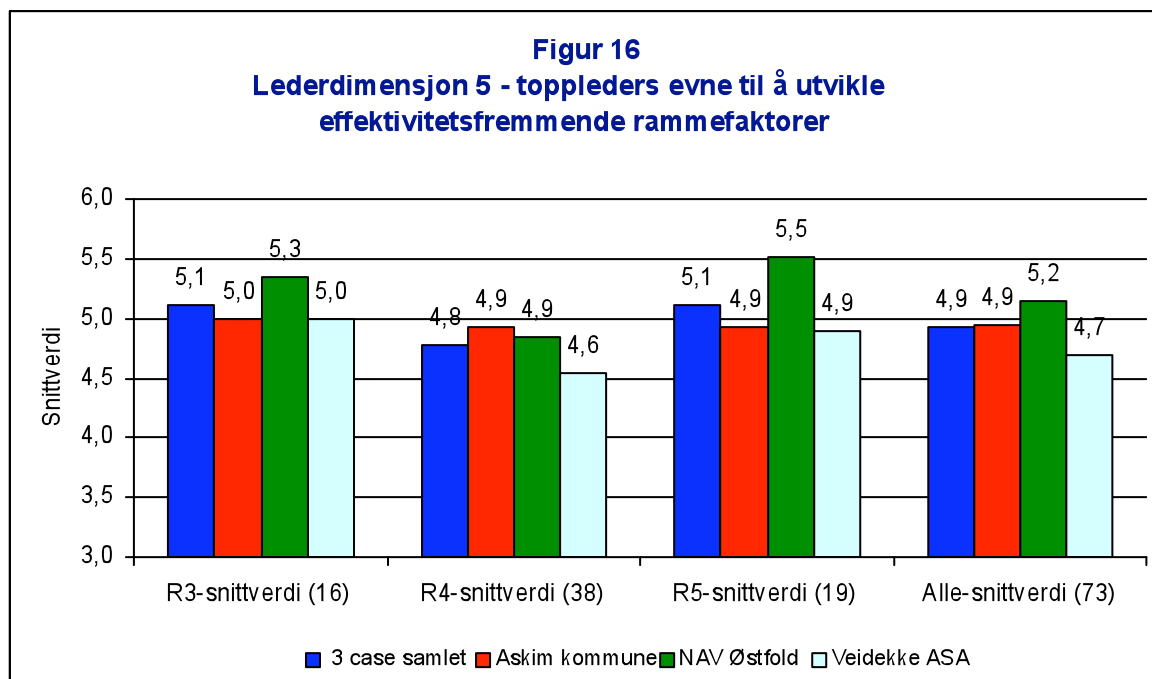
#### 4.10.2 Delproblemstilling 4 - konklusjoner

Toppledermodellen får støtte og bekreftes av empirien på indikatorene innenfor lederdimensjon 4, med tanke på hvor viktig det er for toppleder å beherske situasjonskonteksten. Samlet meningsstyrke for 3 case er 5,1 som er innenfor testmålet på 4,8. Verdien er et uttrykk for at lederdimensjonen i meget stor grad er viktig for topplers effektivitet. Intervjufunn indikerer et grensesnitt mellom det jeg har definert som situasjonsfaktorer og rammefaktorer i toppledermodellen. Tidsdimensjonen synes derfor lite hensiktsmessig å legge til grunn for en begrepsmessig deling av situasjonsfaktorer og rammefaktorer.

## 4.11 Lederdimensjon 5: Toppleders evne til å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer

### 4.11.1 Funn og analyse fra 3 case

Delproblemstilling 5 er *hvor viktig er det å utvikle effektivitetsfremmende rammefaktorer?*



Figur 16 viser at lederdimensjonen målt i gjennomsnittlig verdi, innfrir testmålet på 4,8 for 3 case samlet med en meningsstyrke på 4,9. Det er dog unntak på enkelte indikatorer.

For indikatoren *rolle- og forventningsavklaring mellom ledelse og verneombud/ tillitsvalgte i tråd med lov- og avtaleverket på alle nivåer*, har ledere på driftsenheter lavest meningsstyrke med 4,4 samlet, og 4,9 for Askim kommune, 4,6 for NAV Østfold og 3,8 for Veidekke ASA. De øvrige respondentene har høy meningsstyrke. Samlet for 3 case er meningsstyrken 4,7. Intervjufunn fra samtlige 3 case bekreftet imidlertid at dette var et meget viktig forhold på tvers av respondentkategorier. En foilserie for en planlagt ledersamling 30.4.2009 i NAV Østfold viste at toppler tok temaet på alvor: "1) Målet sentralt og lokalt i organisasjonen er å skape en god samhandlingsstruktur mellom arbeidsgiver og ansatte og deres organisasjoner. 2) Leder på alle nivåer skal legge forholdene til rette for at tillitsvalgte og verneombud for en god ivaretagelse av sine verv. 3) Det skal tilstrebes lik informasjon og tolkning av avtaler og regelverk mellom partene." Tydeligere kan det knapt sies. I

samhandlingsstrukturen ligger en rolleavklaring. Det eneste jeg savner er at samhandlingskultur også kunne vært nevnt. Dette fører til den antakelse at empirien totalt sett bekrefter denne indikatorens grad av viktighet, selv om det er betydelige nyanser.

Indikatoren *rutiner for at hver leder måles på egen arbeidsprestasjon* fikk en samlet meningsstyrke på 4,5 med en variasjon på inntil 0,3 for 3 case samlet. *Rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon*, fikk en samlet meningsstyrke på 4,3 med en variasjon på inntil 0,4 for 3 case samlet. Dokumentfunn i Askim kommune viste at de ønsker å innføre *instrumenter for å resultatvurdere lederskap*, samt at resultatvurdering eksplisitt inngikk i lederavtaler. NAV Østfolds Personalpolitikk 2009-2001 bekreftet følgende: "*Ledere skal jevnlig gi medarbeidere tilbakemelding på utførelsen av arbeidet og muligheter for lønns- og karriereutvikling (lønnsamtale)*". I tillegg var det rutine på minst en årlig medarbeidersamtale for hver medarbeider og leder hvor tilbakemelding på egen arbeidsprestasjon inngikk.

I Veidekke ASA ble det i intervjuer uttrykt at resultatvurdering var en naturlig del av ledelsesfilosofien. I dokumentasjon jeg mottok fant jeg ikke opplysninger som bekreftet at oppgaven var systematisert. Jeg kontaktet derfor konserndirektøren for Human Relations (HR) direkte, og stilte spørsmål om det var systematikk for at hver leder og medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon. Hun bekreftet at ledere og funksjonærer ble målt på og fikk tilbakemelding vedr egen arbeidsprestasjon på økonomiske resultater, HMS eller andre individuelle mål (telefonsamtale med konserndirektør HR/HMS/Miljø, Bente Lillestøl, 14.5.2009). Dette ble ivaretatt gjennom lederavtaler på konsern- og divisjonsnivå, og gjennom årlige utviklingssamtaler forøvrig. For fagarbeidere i produksjonen var det p.t. ikke systematisert måling eller tilbakemelding på egen arbeidsprestasjon.

Gjennom dokumentfunn og eksplisitte opplysninger fra en representant for konsernledelsen, fikk jeg dermed objektiv bekreftelse på at det foreligger systematikk eller rutiner i hvert case for at *hver leder* måles på egen arbeidsprestasjon. Min vurdering er at et kvalitativt objektivt funn veier tyngre enn et kvantitativt funn, hvor en respondentkategori bekrefter testmålet på 4,8. Et interessant fenomen er at ledere nærmest toppleder samlet ga 4,8 som meningsstyrke på denne indikatoren, mens ledere på driftsenheter ga 4,4 i meningsstyrke samlet for 3 case. Dette er en nyanse som indikerer ulike oppfatninger av hvor viktig indikatoren er.

Hovedtillitsvalgte ga 4,6 i meningsstyrke. For den andre indikatoren bekrefter ikke empirien samlet at måling av hver medarbeider har stor nok grad av viktighet i forhold til testmålet.

Jeg henviser til vedlegg for å studere detaljer i hvert case. Samtlige indikatorer for lederdimensjonen fremgår verbalt i spørreskjemaet som vedlegg 6. 3 av 22 indikatorer innenfor denne lederdimensjonen får en samlet meningsstyrke for 3 case som er under 4,80. 2 av indikatorene starter med begrepet *rutiner for*. En av respondentene fra Veidekke ASA uttrykte følgende gjennom åpent spørsmål 2: *”Overraskende at det fokuseres på rutinene og ikke på oppnåelser. Hva hjelper det om leder sikrer rutinene, men oppfølging/ oppnåelse ikke skjer?”* Kanskje er det den noe byråkratiske sjargongen som skremmer? Mht. oppfølging/ oppnåelse skal topplederen gjennom sitt tydelige lederskap og mål- og resultatorientering ivareta nødvendig oppfølging. Hadde meningsstyrken vært høyere med formuleringen *hver leder måles på egen arbeidsprestasjon* uten begrepet *rutiner* foran. Kanskje hadde meningsstyrken økt med *systemer for at hver leder måles på egen arbeidsprestasjon?*

Gjennom intervjufunn får jeg inntrykk av at mål- og resultatorienteringen i stor grad er tilstede hos majoriteten av respondentene. Mitt poeng er at det ikke alltid er nok med en uttrykt kulturell holdning til å ivareta disse indikatorene i lederutøvelsen, ikke minst i en kompleks organisasjon. Derfor tror jeg det av og til er nødvendig med et strukturelt grep for å lage systemer som faktisk følges opp. En del organisasjoners erfaring med innføring av HMS-systemer bekrefter dette. Det får meg til å sitere toppleder i Veidekke ASA som uttalte følgende:

*”For meg er HMS 1) systemer og 2) rutiner, men det 3. viktige benet er å ha et brennende engasjement for HMS. For å understreke viktigheten av HMS: I 1993 satte jeg HMS-mål, sørget for fagressurser på området og jeg gikk foran. En gang i uka gikk jeg en vernerunde på et eller annet anlegg i Norge, det ble 45 vernerunder det året. Det begynte å gå rykter – ledelsen gjorde noe med HMS. I dag er HMS det mest naturlige i Veidekke ASA. Nå deler vi ut en årlig HMS-pris. Men vi skal videre, vi er ikke i mål. Vi skal ha 0 skader.”*

Dette indikerer at toppleder har skjønt betydningen av å ta ansvar. Intervjufunn bekrefter at eksemplets makt har effekt. Det er også verdt å merke seg stor variasjonen på enkelte indikatorer mellom casene og mellom respondentkategoriene innen det enkelte case. Intervjufunn og dokumentfunn tyder på at det er viktig å etablere systemer på en del områder.

Jeg nevner en del intervjufunn og dokumentfunn knyttet til de samme områdene som jeg viet spesiell oppmerksomhet under drøfting av teori for denne lederdimensjonen i kapittel 2.10.

Rammefaktoren *topplederens personlige rammefaktorer*: 1) Å etterleve lov- og avtaleverket, 2) viktigheten av et godt samarbeid mellom toppleder og overordnet nivå, 3) høyt kompetente nærmeste medarbeidere og ledere, 4) gode samarbeidsrelasjoner mellom egen organisasjon og 5) ulike interessenter og et godt samarbeid med verneombud og tillitsvalgte. Rammefaktor nr. 1 ble bekreftet av det eksplisitte etiske fokuset fra topplederne gjennom intervjufunn, nr. 2 av både toppleder og toppleders overordnede, nr. 3 av 2 toppledere og 1 overordnet, nr. 4) av både overordnet nivå, toppleder, ledere og hovedtillitsvalgte.

Rammefaktoren *ledergruppen som koalisjonsarena*: en toppleder uttalte at *”ledergruppen skal være en trygg, åpen møteplass. Når lederne går derfra skal de si dette er vår viktigste møteplass. Her henter jeg inspirasjon”*. Intervjufunn fra flere respondentkategorier bekrefter at denne arenaen i meget stor grad er viktig for toppleders effektivitet. Jeg gjennomførte to ledergruppeobservasjoner. Dette var den kilden som ga minst uttelling mht. datafangst. En kritisk refleksjon i ettertid er om 2-3 observasjoner ville gitt bedre uttelling. Jeg antar at jeg da ville observert flere fenomener enn i et enkelt møte. Kanskje ville gruppen blitt mer fortrolig med min observatørrolle. Det var ikke tematisk innhold og agendaen i ledermøtene som fanget min oppmerksomhet mest. Det som syntes å påvirke deltakerne var stemningen, og hvordan toppleders atferd påvirket klimaet i forsamlingen. Som observatør ble jeg også påvirket av hvordan stemningen var. Nok en gang blir kommunikative og relasjonelle ferdigheter til toppleder satt på prøve.

Som en leder sa: *”I ledergruppa er det viktigst å skape en god vi-følelse, vi må dra lasset sammen. Vi har felles utfordringer som vi skal løse sammen. Vi må ha en uformell og inkluderende tone, alle skal føle seg sett, gjerne med humør og humor. Den gode tonen og ånden skal prege gruppa. Toppleder bør spille ball med lederne for å få vi-følelsen. Hvordan skal vi få til dette , er det noen som har gjort dette på en god måte?”*

Rammefaktoren *medarbeiderskap*: en toppleder uttalte følgende om krav vedkommende stilte til egne medarbeidere: *”1) Kvalitet i arbeidet, 2) Punktlighet i tid – jeg aksepterer ikke at folk ikke overholder plikter og tiden, 3) Ordholden – at jeg kan stole på dem, 4) Nødvendige*

*faglige kvalifikasjoner og at de er selvgående. De skal heller være en utfordring for meg enn jeg for dem og generere tanker og ideer.* Samtlige 3 case kunne dokumentere tiltak og prosesser som bekreftet at utvikling av kompetent medarbeiderskap var i meget stor grad viktig for organisasjonen, med blant annet kompetansestrategier og planer for medarbeiderutvikling.

Rammefaktoren *lederutvikling*: Samtlige 3 case hadde lederutvikling på dagsorden, men i varierende grad. Det var tydelig at temaet var viktig. I *Statens lederplattform* (NAV Østfold) var det fokusert på de viktigste felles og tverrgående utfordringene i statlig ledelse. Aktuelle temaer var bl.a. coaching, ny i topplederstilling – tilbud om samtaler, endringsledelse, prosjektledelse, etikk, medarbeiderskap og rådgivning og coaching. Dette er sammenfallende temaer med min toppledermodell. I tillegg var det utviklet et mellomlederprogram med navnet *Lederakademien*, ledet av en organisasjonspsykolog som også var coach for lederne i organisasjonen.

I Veidekke ASA var det utviklet et lederutviklingsprogram hvor formålet var å:

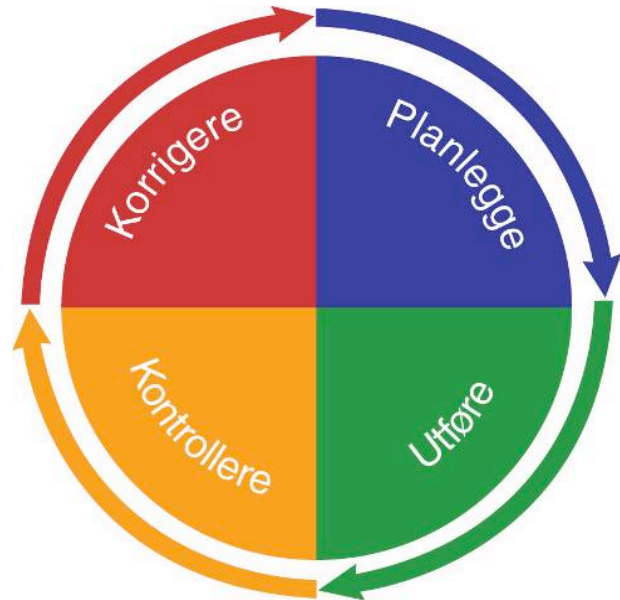
*”1) Videreutvikle Veidekkes ledere for å understøtte våre forretningsmessige mål og vår strategi, 2) videreutvikle Veidekkes ledere til tydelige kulturbyggere basert på verdier, målstyring og involvering, 3) Videreutvikle det personlige lederskapet.”* Videre het det at *”lederkvalitet vil bl.a. ha direkte sammenheng med medarbeidertilfredshet og derigjennom vår attraktivitet som arbeidsgiver. Vi må sørge for at ledere på alle nivåer i organisasjonen får den utvikling, veiledning og støtte som er nødvendig for at de skal kunne praktisere sitt lederskap best mulig og i tråd med våre verdier og ledelsesprinsipper.”* I Askim kommune var lederutvikling satt på dagsorden etter omstillingsprosjektet fra 2002, og gjennom prosjektet *Askim kommune – kvalitetskommune i balanse*. Dette var interessante funn hvor empirien bekreftet indikatorene i toppledermodellen.

Rammefaktoren *kultur, lagspill og symboler*: En hovedtillitsvalgt uttalte følgende: *”Verdiene som ligger i bunn er viktigst. Enkelte ledere får frihet, men det stopper av og til hos enkelte ledere. De delegerer ikke videre. Eksempels makt har betydning, vi hører hva du sier, og ser hva du gjør. Derfor må vi ha åpne systemer i tillegg til verdier.”*

En hovedtillitsvalgt i en annen organisasjon uttalte: *”Mye handler om å bli sett og bli hørt, men det handler ikke akkurat om å få det som den enkelte vil. Anerkjennelse, se og høre.”* En

leder sa: ”Det er viktig at toppleder snakker om hvordan vi tenker hos oss, at vi er mål- og resultatrettet og alltid har fokus på økonomiske resultater, alltid om HMS. Toppleder baker dette inn i et helhetlig budskap. Jeg opplever at kolleger fra andre miljøer reagerer på det generelle i budskapet, hvorfor toppleder ikke er mer på tiltak. Toppleder skal være mest på mål og retning, og så får folk finne ut hvordan de skal gjøre jobben.”

Rammefaktoren *personalfunksjonen som støttefunksjon*: NAV Østfold og Veidekke ASA hadde egen personal- eller HR-enhet. Askim kommune hadde det ikke. En hovedtillitsvalgt uttalte: ”Personalavdelingen bør være en støtte og overvåker på vegne av toppleder. Den viktigste rollen til personalavdelingen er å samkjøre personalpolitikk, få lik praksis, og at det ikke blir forskjellig permisjonspraksis og på andre typer områder. Det skaper presedens for ulik praksis. På den ene avdelingen er en leder flink til å ta vare på sine medarbeidere, mens andre er det ikke. Dette skaper dårlig arbeidsmiljø der hvor det ikke skjer. Viktig med lik personalpolitisk praksis innen organisasjonen. Hvordan?: Toppleder må ta styring på personalpolitikken, vi må ha et system som sier at slik gjør vi det i vår organisasjon. Og det må følges opp”



Figur 13: Læringshjulet i prosjekt Vi i Veidekke. Kilde: Veidekke ASA

Rammefaktoren *en selvbevisst og intuitiv organisasjon*: Intervjufunn indikerte involverende prosesser før og etter byggeprosjekter i Veidekke ASA, gjennom *Vi i Veidekke* som er et utviklingsprosjekt. Legg merke til den inkluderende *vi-retorikken*. Fra prosjektbeskrivelsen fremgår følgende:

”Vårt mål er å være Norges beste entreprenør. Dette innebærer at vi skal ha den beste lønnsomheten, de mest fornøyde kundene og de mest kompetente og motiverte medarbeiderne. Vi i Veidekke er vår felles utviklingsprosess der vi ønsker å involvere alle ansatte i et kontinuerlig forbedringsarbeid for å nå dette målet. Vi ønsker å utnytte all erfaring og kompetanse i organisasjonen, samtidig som vi ønsker å få impulser, inspirasjon og lærdom fra andre bedrifter, bransjer og miljøer.



*Alle som har vært involvert i prosessen med pilotprosjektene, har gitt uttrykk for stor tro på involverende planlegging som arbeidsmetodikk. Samtidig er det viktig å minne om at dette ikke er "det perfekte system" som løser alle problemer. Varig og kontinuerlig forbedring betinger at vi hele tiden forbedrer våre systemer og metoder, og tilpasser dem til våre lokale forutsetninger." Dette er et tiltak til inspirasjon for mange.*

*En toppleder uttalte: Vi må ha god virksomhetsstyring i driften. Vi må være gode på rutiner for oppfølging av økonomi og det finansielle. Vite hvor vi er. Forstå hva som kan komme til å skje. For håndtering av våre medarbeidere må vi ha en personalpolitikk og rutiner for hvordan vi skal ta tak i uønskede hendelser i tilknytning til personer, krisehåndtering og HMS. Vi må ha gode systemer i f.t. eiere, kunder og innen kontraktsoppfølging. Frykter dog at systemene kan hemme kreativitet og utvikling. Er derfor opptatt av at systemer er godt forankret og forstått, Hvis det ikke er en "må-rutine", kan vi legge det til side. Men må-rutiner er ekstremt viktig".*

*I et case uttalte toppleders overordnede: "Hver gang vi lager en ny rutine, kan du finne tusen ting du kan gjøre bedre. Et bitte liten ting i IT-systemet, i en oppgave – vi inspirerer alle til det. Hvis noen har en bedre måte å gjøre det på, så gjør vi det på en ny måte. Hensikten er å bli mye mer effektiv. Mindre feil, raskere saksbehandling, mindre kostnader"*

Jeg mener uttalelsene understøtter behovet for strukturelle rammefaktorer, men de må være effektivitetsfremmende. Rutiner og systemer som etableres skal være *må-løsninger* og være gjenstand for en kritisk vurdering. Effektivitetsfremmende rammefaktorer synes å være tiltak som toppleder kan innføre når det situasjonsbetinget er aktuelt. Toppleder bør sammen med sine medarbeidere ha en bevissthet på hvilke formuleringer som benyttes, og om de kun skal være kulturelt knyttet til atferd eller i tillegg bli en del av strukturelle løsninger.

#### 4.11.2 Delproblemstilling 5 - konklusjoner

Toppledermodellen og lederdimensjon 5 som helhet bekreftes av empirien når kvantitative og kvalitative funn sammenholdes. Unntaket på indikatornivå er *rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon*. Intervjufunn tyder på at toppleder bør vurdere å ha systemer og programmer innenfor 5 områder: 1) Økonomi og finans, 2) Personal inkludert IA og HMS/medarbeidere/ organisasjon, 3) Produksjon-/tjeneste-/fagsystemer, 4) Markedet/ omgivelsene og 5) Samhandlingen med overordnet nivå.

Min antakelse er at det kan være gunstig for toppleder å vurdere bruk av de ulike indikatorene, avhenging av organisasjonskonteksten. Det synes å være et poeng å kritisk vurdere beskrivelsen av selve indikatoren, sett opp mot den kulturelle organisasjonskonteksten, og at den får en mest mulig positiv verbal utforming rettet mot selve handlingen eller atferden som forventes. Det synes å foreligge et strategisk grensesnitt mellom det jeg har definert som situasjonsfaktorer og rammefaktorer i topplermodellen, og dette bør hensyntas i videreutvikling av topplermodellen.

## 5. METODEKRITIKK

### 5.1 Kontroll av gyldighet

Å kritisk drøfte gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) betyr å forholde seg kritisk til de data jeg har samlet inn (Jakobsen, 2002:213). Jeg har benyttet intervjuer, ledergruppeobservasjon og dokumentvurdering som kvalitative metoder, mens spørreundersøkelsen betraktes som kvantitativ metode med innslag av kvalitative elementer.

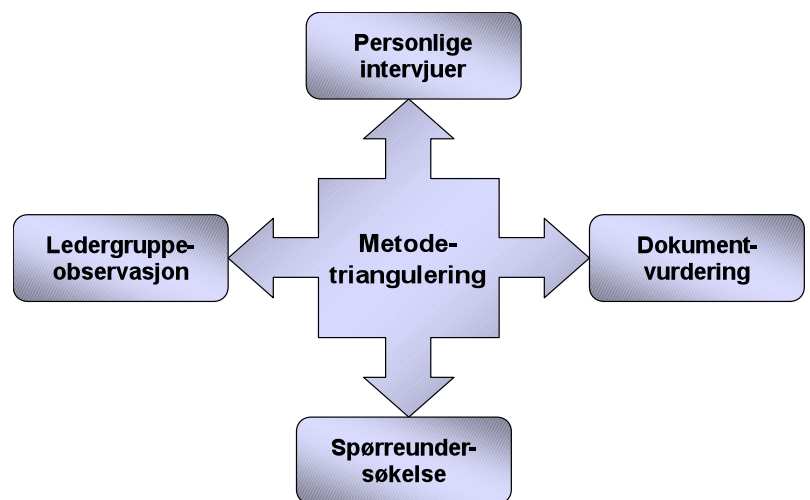
#### 5.1.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet går på om resultatene kan oppfattes som riktige. Intersubjektivitet innebærer at det nærmeste vi kommer sannheten er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse. Jo flere som er enige, desto større sannsynlighet er det for at den er riktig.

3 ulike respondentkategorier med 73 respondenter svarte på 54 lukkede spørsmål og 2 åpne spørsmål i spørreundersøkelsen. Jeg intervjuet 21 personer. Dokumentfunnene må antas å være objektivt representativ for hele organisasjonen. Ledergruppeobservasjonene ga supplerende informasjon.

Metodetrianguleringen viste seg å

være meget verdifull ved flere tilfeller. Lederne representerte seg selv. Hovedverneombud representerte i prinsippet alle ansatte selv om meningsytringen kom fra en person, og de hovedtillitsvalgte representerte ansatte som var organisert.



Figur 14: Metodetriangulering

Jeg tør hevde at kildene fra spørreundersøkelsen kan oppfattes som representative da de omfattet respondenter som 1) er nær selve fenomenet som det er forsket på (topplederen), 2) jobber tett på fenomenet som studeres som både topplers overordnede og underordnede og 3) til en viss grad på distanse (ledere på drifts-/produksjonsenheter og hovedtillitsvalgte). På denne måten har respondentene observert og erfart toppleren i ulike kontekster internt i organisasjonen, og i noen grad eksternt. Kildenes tilnærming til topplers lederutøvelse har som forventet variert noe hensyntatt den enkeltes rolle. Spørreundersøkelsen (94 mulige respondenter) og intervjuene (21 personer) ble gjennomført innenfor en periode på 4 uker med unntak av en person. Intervjuene ble foretatt raskest mulig etter spørreundersøkelsen.

Jeg spurte intervjupersonene som hadde svart på spørreundersøkelsen om hvordan de opplevde å svare. Jeg fikk positive tilbakemeldinger med unntak av 2 kommentarer som gikk på at 1) enkelte spørsmål var for brede i spørsmålsstillingen og 2) undersøkelsen hadde for få *ekstreme* spørsmål (indikatorer) for å få spredning i svarene. Tilbakemeldingen samsvarte med to kommentarer i åpent spørsmål 2 i spørreundersøkelsen (vedlegg 13). Det fremkom 3 kritiske merknader til undersøkelsen som gikk på 1) for mange variabler i enkelte spørsmål, 2) at spørsmålene som ble omhandlet ikke belyste hvordan egenskapene skulle praktiseres og 3) at det ble fokusert på *rutiner for* og ikke på oppnåelser på enkelte av spørsmålene under lederdimensjon 5. Det inngikk ikke i forskningsstrategien å benytte ekstreme spørsmål. Samtlige indikatorer var gjenstand for kritisk vurdering mht innhold. Når mer enn en faktor inngikk i en indikator, var dette et bevisst valg hvor begrepene ble vurdert som en helhet.

Målet var i størst mulig grad å utvikle en topplermodell med indikatorer som respondentene ville ha, samt å videreutvikle modellen gjennom funn som ga ny informasjon. Når det gjelder fokus på rutiner og ikke oppfølging, mener jeg mitt eksplisitte fokus på krav (indikatorer) til ledere i alle stillinger kompenserer i noen grad ledelsesfaglig. Isolert sett ville jeg kritisk vurdert spørsmålene mht. *rutiner for* hvis jeg skulle gjennomført undersøkelsen på nytt.

Ved utforming av spørreundersøkelsen benyttet jeg en testgruppe på 3 personer med relevant fag- og yrkeserfaring. Disse skulle kritisk vurdere spørsmålsutforming, antall spørsmål, tidsbruk og layout. I tillegg ba jeg min kontaktperson (revisor) ved Indre Østfold Kommunerevisjon IKS om det samme. Dette var svært nyttig og et bidrag til tekstlig kvalitet (begrepsmessig gyldighet) i spørsmålene og i tråd med Jakobsens (2002:348) anbefaling. Jeg spurte kontaktpersonene i det enkelte case om de hadde fått kritikk mot undersøkelsen mht.

informasjon, forståelse av spørsmål eller annet. Det hadde de ikke. Jeg benyttet også et så stort antall indikatorer (operasjonelle definisjoner) som jeg fant forsvarlig av hensyn til tiden den enkelte respondent ville benytte. Dette ble testet flere ganger av testgruppen, revisor og meg. Toppledermodellens indikatorer var et uttrekk fundert på en relativt kraftfullt teoretisk fundament, hvor teoriene var ment å gjensidig forsterke hverandre som en integrert helhet. I forhåndsinformasjonen, i spørreskjemaet og i innledningen til intervjuene presiserte jeg at respondenten ikke skulle vurdere sin egen toppleder. Hun eller han kunne helt fritt tilkjenne sine personlige synspunkter om fenomenet. Det ble likevel naturlig å akseptere at intervjupersonen benyttet egen toppleders lederutøvelse som eksempel i enkelte sammenhenger.

Jeg benyttet funn fra spørreundersøkelse og dokumentvurderinger til å spisse spørsmål i intervjuene, samt at dokumentvurderingene som objektiv informasjon ble brukt til å etterprøve funn fra både kvalitativ og kvantitativ datafangst. Jeg benyttet toppledermodellens struktur med lederdimensjoner som utgangspunkt for intervjuguiden, men med en relativt romslig intervjustil hvor intervjupersonen fikk snakke åpent. Jeg tilpasset den enkelte intervjuguiden i noen grad for hver respondentkategori. Jeg stilte oppfølgings- og kontrollspørsmål, og siterte enkelte ganger fra mine notater for å etterprøve at jeg hadde forstått et utsagn riktig.

Til slutt i intervjuet spurte jeg den enkelte om hvordan de hadde opplevd intervjuet, og om jeg burde ha gjort noe annerledes. Selv om det kanskje ikke er lett å kritisere intervjueren, ble det gitt positive tilbakemeldinger. En kritikk mot intervjuopplegget er at jeg ikke hadde tilgang på respondenter blant ledere på produksjonsenheter i Veidekke ASA. Dette for å måle kvalitative intervjufunn mot kvantitative datafunn fra denne respondentgruppen. Fra de andre to casene intervjuet jeg 4 personer fra denne respondentgruppen. Graden av opplevde kritiske reaksjoner anser jeg som lav. Tilbakemeldingene gjennom intervjuer og lav frafallsprosent indikerer etter mitt skjønn at respondentene hadde interesse av og forsto temaene og spørsmålene. Dokumentvurderinger bekreftet i noen grad intervjufunn.

### 5.1.2 Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldighet går på om funnene fra mitt utvalg kan generaliseres, altså om resultatene fra undersøkelsen kan overføres til andre organisasjoner. Jakobsen (2002:353) hevder at hvis utvalget trekkes ut på en kvalitativt god måte, styrker dette muligheten for å generalisere funnene til hele populasjonen. Med et betydelig innslag av kvalitative funn er det et moment som kan tale for at generelle fenomener er avdekket. Jeg mener kvaliteten i undersøkelsen som jeg har redegjort for i foregående kapittel, også i noen grad styrker den eksterne gyldigheten.

Undersøkelsesenheterne ble valgt på grunnlag av 7 kriterier, hvor bl.a. bredde i bransje og organisasjonens egenart var i fokus. Jeg valgte dermed et *skjevt utvalg* (Jakobsen, 2002:233) med unntak av at samtlige case var store organisasjoner med mange ansatte og med betydelig organisatorisk kompleksitet. Ressurs- og kapasitetsutfordringer hindret meg denne gang i å bruke mindre organisasjoner. Dette kan i noen grad være en kritikk mot undersøkelsens gyldighet når det gjelder overførbarheten av bekreftelser på spesielt strukturelle indikatorer, innenfor lederdimensjonen effektivitetsfremmende rammefaktorer.

Frafallsanalysen for spørreundersøkelsen viste høy svarprosent med 77,7 og svar fra 73 av 94 mulige respondenter. Svarprosenten på åpent spørsmål 1 var høy med 89,5 %, hvor 66 av 73 respondenter svarte. Dette indikerer at respondentene var både motiverte og kvalifiserte for å uttale seg om fenomenet. Kanskje hadde forhåndsinformasjonen fra toppleder betydning for dette. Den lave frafallsprosenten med 0,9 % på enkeltspørsmål kan indikere at spørsmålene i stor grad ble forstått. Når det gjelder størrelsen på utvalget av respondenter kan det sies å være relativt betydelig i antall. Jeg har også argumentert for at respondentenes varierende grad av nærhet til topplederen har representert en variasjon som kan anses som en styrke.

Generaliseringer har et begrenset gyldighetsområde og vil være avgrenset i tid og rom. Det sikreste er å si at resultatene kan generaliseres til de undersøkelsesenheterne som har inngått i min komparative casestudie, og til det tidspunkt funnene er gjort. Imidlertid håper jeg at undersøkelsen vekker interesse hos andre toppledere for potensielt å reflektere over resultatene. Topplederne i Askim kommune, NAV Østfold og Veidekke ASA har klart uttrykt interesse for undersøkelsen. To har bestilt og tidfestet presentasjon av resultatene overfor sitt lederkollegium i juni 2009. Den tredje vil først lese avhandlingen, og deretter vurdere en eventuell presentasjon fra forskeren. Kanskje kan enkelte toppledere eller andre i

organisasjoner av en viss størrelse innenfor statlig, kommunal og privat sektor, la seg inspirere til å reflektere over forskningsresultatene. I et innlegg i Kommunal Rapport 2.3.2006 (vedlegg 1) skrev jeg følgende:

*”Det bør gjennomføres et eget forskningsprosjekt i Norge, for å finne fellesnevnerne til offentlige etater og virksomheter som stabilt over år oppnår gode resultater. Ansvarliggjøring i forhold til riktig lederskap, styring og arbeidsform er viktig for å forvalte Norges offentlige milliarder målrettet og effektivt.”*

Empirien har bekreftet det teorien viser er et felles trekk ved organisasjonenes utfordringer, som er å nå mål. Funn har i meget stor og til dels svært stor grad bekreftet at toppleders effektivitet er viktig for organisasjonens måloppnåelse. Jeg håper kvaliteten i undersøkelsesopplegget fører til at det er noe å hente for andre personer med interesse for effektiv toppledelse. Det vil kun tiden vise. Jeg har forsøkt å legge en så god helhetlig metodisk kvalitet som mulig i undersøkelsen.

## **5.2 Kontroll av pålitelighet**

I metodekritikken knyttet til gyldighet, har jeg vært redegjort for kvaliteter i undersøkelsen som også påvirker grunnlaget for pålitelighet. Jeg vektla stor grad av åpenhet i undersøkelsen gjennom forhåndsinformasjonen, og hvilke kilder jeg ville bruke.

Jeg forsøkte å bidra til lik intervjukontekst og tilnærmet lik atferd fra meg som intervjuer overfor de ulike intervjupersonene. Mennesker er forskjellige, og intervjuene har i noen grad utviklet seg på intervjupersonenes premisser. Dette har vært et bevisst valg fra min side, for å få intervjupersoner til å følge seg komfortable, trygg og å by på seg selv. Med ett unntak opplevde jeg at intervjupersonene viste stort engasjement og vilje til å svare utfyllende. Intervjuene ble en rekke med positive opplevelser i møte med kunnskapsrike mennesker, og mer en samtale enn *systematiske spørsmål og svar*. Jeg mener at jeg klarte å etablerte en trygg og åpen atmosfære preget av tillit. Intervjupersonene ga kvalifiserte svar som førte til en stor og relevant datafangst.

Spørreundersøkelsen hadde lik struktur og tekstlig innhold for alle 3 casene. Hver undersøkelse ble tilpasset med organisasjonens navn og stillingstittel for toppleder. Med

unntak av 2 muntlige og 3 skriftlige kommentarer, registrerte verken jeg eller kontaktpersonene i det enkelte case kritikk mot spørreundersøkelsen. Et evalueringsskjema ble benyttet for å måle kontaktpersonenes tilfredshet med samarbeidet med meg som forsker. Faktorene som ble brukt var:

- I hvilken grad har bedriften mottatt tilstrekkelig informasjon om formålet med og opplegget for mastergradavhandlingen før og underveis i prosessen?
- Hvordan er samarbeidet gjennomført fra start til mål, teknisk og prosessuelt overfor bedriften fra studentens side?
- Hvordan har studenten totalt sett overholdt sine forpliktelser i hht. avtale som ble inngått med toppleder?

Evalueringen viste at alle tre ga score 6 som var på nivå *svært bra* (vedlegg 15). Jeg fikk følgende kommentar på evalueringsskjemaet fra Veidekke ASA: ”*Vi synes samarbeidet har vært en positiv erfaring og studenten har møtt opp forberedt til alle møter, utsendelser etc., og har vært seriøs i sin fremgangsmåte. Vi ønsker lykke til videre.*”

Det jeg ville vært spesielt oppmerksom på hvis jeg skulle gjennomført undersøkelsen en gang til, er for det første i enda større grad kritisk vurdert forenkling av indikatorenes verbale innhold, selv om jeg forenklet og forenklet i flere runder også i forkant av avhandlingen. Det andre er i større grad å konstruere indikatorer for å teste grensene for hva empirien vil akseptere. Det tredje er å ha gjennomført oppfølgingsintervjuer for å få verifisert og gått i dybden på enkelte nyanser i datafangsten. Jeg kunne også i større grad ha analysert tallmaterialet mer detaljert.

Det siste tiltaket krever dog betydelig innsats, og rammene for mitt forskningsarbeid har ikke tillatt det denne gangen. Jeg har imidlertid valgt å se på hovedtendensene med dypdykk i enkelte detaljer. Med positiv påvirkning fra min faglige veileder ved Høgskolen i Østfold har jeg forsøkt å være kritisk objektiv i analysen. Spesielt har jeg fokusert på dette når et kvantitativt resultat har hatt en meningsstyrke like under testmålet på 4,8, og indikatoren har blitt bekreftet og løftet verdimessig gjennom klare kvalitative funn.

Indre Østfold Kommunerevisjon IKS gjennomførte som objektiv leverandør spørreundersøkelsen ved bruk av verktøyet QuestBack. Jeg fikk rådata med gjennomsnittsverdier



som jeg selv la inn i en tilpasset regnearkstruktur (vedlegg 9, 10, 11 og 12). Jeg brukte gjennomsnittsverdier (meningsstyrke) og variasjon som statistiske mål. Dataene fra spørreundersøkelsen er etterprøvbare. Jeg kan legge fram utskrifter som kan verifiseres av revisor Anders Kristian Fladberg. Samarbeidet med Indre Østfold Kommunerevisjon IKS har vært målrettet, effektivt og meget etterrettelig.

Jeg har forsøkt å skape helhetlig kvalitet i undersøkelsen med vektlegging av åpenhet, etikk og seriøsitet, god informasjon, tydelighet, motiverende visuelt design og en god dialog med kontaktperson og toppleder i undersøkelsesenheter. Med kun to personer i en av respondentkategoriene i et av casene, var jeg etisk bevisst på å ikke eksponere variasjoner i meningsstyrken for akkurat denne kategorien. Jeg opplevde i liten grad å bli nødt til å korrigere opplegget underveis som fremgår av et eksempel på kjøreplan for et case i vedlegg 4. Jeg gjentar at metodetrianguleringen har vært en styrke når både helhet og nyanser har vært under lupen. At jeg er ansatt i en av undersøkelsesenheter har jeg ikke opplevd som et problem, snarere tvert imot. Alle jeg har vært i kontakt med har vært udelt positive til å bidra, og relasjonelt eller kommunikativt har jeg ikke negative erfaringer.

Jeg håper i tillegg at min realkompetanse og erfaring sammen med forskningsarbeidets helhetlige tilnærming teoretisk og metodisk, styrker troverdigheten til mastergradavhandlingen, resultatene og meg som forsker.



## 6. OPPSUMMERING - VEIEN VIDERE

### 6.1 Jakten på trylleformelen

Hva har så forskningsarbeidet tilført toppledermodellen?

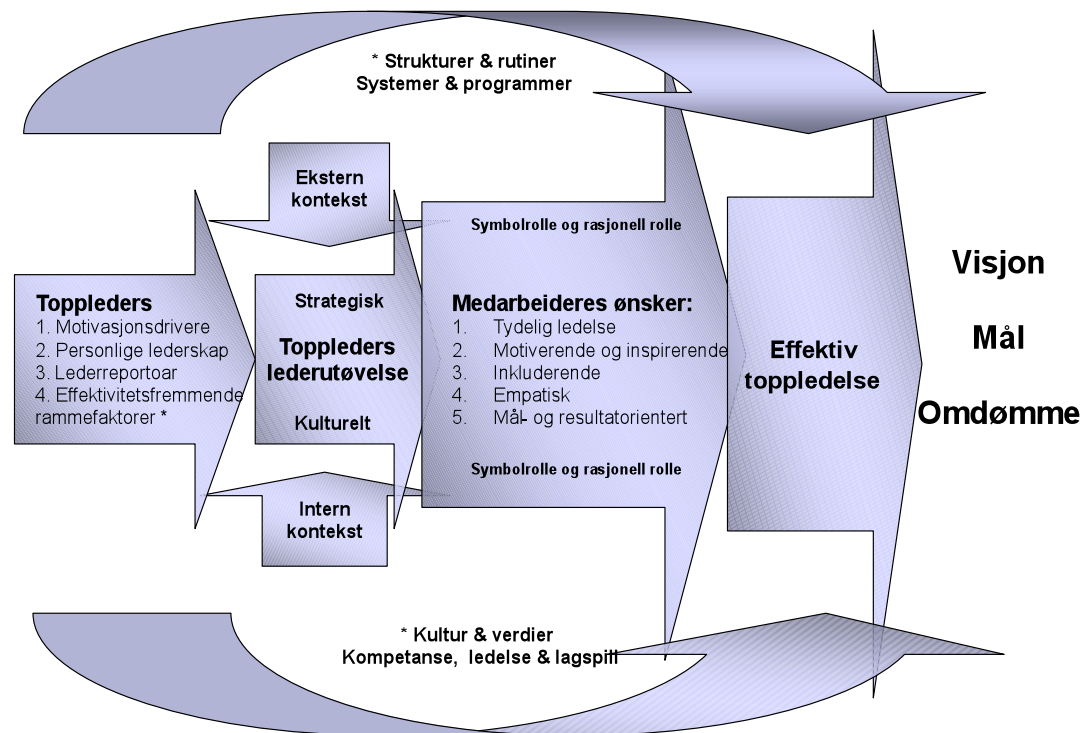
Mastergradavhandlingens to grunnantakelser er bekreftet. Jeg har funnet at de bør integreres som *en grunnbetingelse* for toppledelse. Det betyr at topplederen har både en instrumentell funksjon og institusjonell funksjon, og at innslaget av det ene eller andre er betinget av den interne og eksterne situasjons- og organisasjonskonteksten.

En av to motivasjonsdrivere i toppledermodellens lederdimensjon 1 er bekreftet. Jeg fant 3 nye drivere for intensiteten i toppleders motivasjon. Lederdimensjon 2, topplederens personlige lederplattform er ikke bekreftet, men jeg har funnet en nyansert i toppleders personlige lederskap som en begrenset variant. Lederdimensjonene 3-5 er samlet bekreftet, men jeg fant unntak på 4 indikatorer av toppledermodellens totalt 54 indikatorer i spørreundersøkelsen. Dvs. et frafall på 7 % eller en bekræftelsesgrad på 93 %.

Gjennom kvalitative funn har respondentene gitt uttrykk for at topplederens betydning for organisasjonens måloppnåelse er i meget stor og til dels svært stor grad viktig for organisasjonens måloppnåelse. Ledere, hovedverneombud og hovedtillitsvalgte har samlet prioritert de 5 viktigste egenskapene hos toppleder, med en hovedvekt på relasjonelle ferdigheter: 1) tydelig, 2) inkluderende, 3) motiverende og inspirerende, 4) empatisk og 5) mål- og resultatorientert. Funnene 2) – 5) harmonerer med flere av Martinsens (2007) 11 kjennetegn på effektiv ledelse (kapittel 2.8.1 og tabell 6), og Strands (2004) kjennetegn for ledere som bedømmes som gode (kapittel 2.8.2).

For å videreutvikle toppledermodellen og eventuelt anvende eller teste den i andre organisasjoner, ville jeg: 1) Opprettholde lederdimensjon 1. 2) Tilpasset lederdimensjon 2 som *toppleders personlige lederskap* basert på funn i undersøkelsen. 3) Slått sammen

lederdimensjon 3 og 4 som ny lederdimensjon 3. 4) Integrert *situasjons- og rammefaktorer* som ny lederdimensjon 4, med kort- og langsiktig (strategisk) tilnærming uten at et skille kan kvantifiseres eksplisitt. 5) Sett kritisk på enkelte formuleringer og tilført enkelte indikatorer et mer operasjonelt eller atferdsrelatert innhold, mht. *hvordan* en funksjon eller oppgave utføres. 6) Eksplisitt tatt inn *strategisk orientering* som begrep med økt bevisst på toppleders overordnede fokus og ansvar på enkelte indikatorer. 7) Sett nærmere på fenomenet å skape trygghet i utryggheten. 8) Utformet *ekstremindikatorer* for å teste respondentenes grense- setting. 9) Testet indikatorer med fokus på viktigheten av at medarbeidere selv tar ansvar for egen atferd og arbeidsprestasjon og lojalitet til felles mål, normer og spilleregler. Den som skal være med på *laget*, bør hjelpe *hele laget* til å prestere med sine ferdigheter.



Figur 15: Toppledermodellen etter undersøkelsen

Jeg har fått bekreftet at effektiv toppledelse er et tema med relevans og interesse. Empirien har tilført toppledermodellen og teoriene bak positive bekræftelser og gitt den næring til videreutvikling som vist i figur 15.

Som aktuelle nye forskningsprosjekter ville jeg 1) sett mer på hva som motiverer og inspirerer medarbeidere til gode arbeidsprestasjoner. Selv om det er mulig å lese en del ut av de funn jeg har gjort, ville det vært fruktbart å teste en motivasjons- og inspirasjonsmodell mot empirien.

2) Hvordan en toppleder kan skape effektivitet gjennom å utvikle en effektiv balanse mellom kulturelle og strukturelle rammefaktorer kunne vært et annet forskningstema. Organisasjonskonteksten og situasjonsbetingelsene ville vært en del av forskningsfokuset.

Den universelle trylleformelen for effektiv toppledelse er vanskelig å finne, men jeg har gjort et forsøk på å finne en *referanseramme* for effektiv toppledelse. Kanskje er det med fenomenet effektiv toppledelse, slik en satirisk kritiker av vitenskapsmannen Albert Einstein (1879-1955) karakteriserte ham og hans teorier mot slutten av 1920-tallet:

*”Einstein leverer en ny teori hvert år, og det er i det minste psykologisk interessant at han til enhver tid anser den nye for å være den definitive løsningen.”*

*(Einstein - en biografi, Neffe 2005:394).*

## **6.2 Hvordan realisere og praktisere toppledermodellen?**

En av de hovedtillitsvalgte utfordret meg i intervjuet på hvordan den som ønsker det kunne realisere og praktisere toppledermodellen. Vedkommende ønsket mye av det som toppledermodellen byr på i sin organisasjon. Inspirert som jeg ble, svarte jeg på det. Mitt noe forenklete svar er følgende:

Først bør toppleder reflektere over sin eget lederskap (lederatferd og lederreportoar), for deretter å finne sitt ledelsesmessige ståsted, filosofi og visjon. Gjerne med toppledermodellen som refleksjons- og navigasjonsverktøy. Dernest bør hun eller han sammen med sine ledere og tillitsvalgte drøfte behovet for utvikling av organisasjonen med spørsmålene: *Hvor vil vi og hvor gode skal vi bli?* Deretter bør det gjennomføres en utviklingsprosess med involvering av tillitsvalgte og medarbeidere, basert på visjon, mål og retning, åpenhet, analyse, kreativ prosess med valg av strategi og tiltak. Ønsket arbeidsform, kultur og verdivalg bør drøftes først som effektivitetsfremmende rammefaktorer. Samtlige ansatte må i en slik prosess gis anledning til involvering og innspill for å utvikle eierskap.

Neste steg kunne vært å drøfte og beslutte strukturelle valg og etablere den nødvendige grad av *må-systemer* og styringsverktøy som effektivitetsfremmende rammefaktorer. Sentrale

spørsmål blir *hva virker?, hvordan?, hva skal til for å få det til?, på hvilken måte, og hva gjør at vi kan få det til?* med fokus på *hvordan vi gjør det* i tillegg til *hva vi gjør*.

En utviklingsprosess av denne karakter krever topplederforankring, kompetent strategisk og operativ endringsledelse og over tid kompetente ledere og medarbeidere på alle nivåer. Mål, retning og rolleansvar bør klargjøres for alle, og lagspillsgrunnlaget bør defineres med forpliktende kommunikasjons- og samspillsverdier. Underveis bør toppleder synliggjøre de gode resultater, bygge identitet, utøve situasjonsbetinget transformasjonsledelse og utvikle en organisatorisk modenhet for å drive endrings- og utviklingsarbeid (Einarsen og Skogstad, 2005:405). En moden organisasjon i god form er avhengig av at medarbeidere blir sett, ivaretatt, får muligheten til å prestere og opplever tilstrekkelig trygghet i utryggheten. Men det krever også at medarbeiderne er seg sitt ansvar bevisst og presterer alene og på lag.

Det handler om *toppledere som får det til, og de som ikke får det til. Å hjelpe medarbeiderne til å yte og lykkes*. Toppleder må gå foran som inspirerende rollemodell og kulturbygger.

### **6.3 Toppledermodellen som analyseverktøy?**

Jeg har under kapittel 6.1 pekt på tiltak for å videreutvikle selve toppledermodellen. En annen mulig videreutvikling er å lage et analyse- og utviklingsverktøy basert på lederdimensjonene og variablene i modellen. Modellen vil ved en revisjon få drøyt 120 variabler. Med motiverende design kan verktøyet brukes som et prosessverktøy med mål - analyse - tiltak - realisering - utvikling. Organisasjonen kan lage en handlingsplan for et organisasjons-utviklingsprosjekt. Dette kunne også vært et nytt forskningstema.

Det er mulig å lage et enkelt verktøy hvor de involverte i prosessen kunne legge inn en verdi (meningsstyrke) for hvilke variabler de ville ha mer eller mindre av, og skalere det til en felles profil ved bruk av enkle dataverktøy med balanse mellom kultur og struktur. Toppleder kunne også alene lage sitt drømmescenario for sitt helhetlige og personlige topplerskap. I det ofte brutale møte med virkelighetens verden må hun eller han ta hensyn til organisasjons-konteksten internt og eksternt. Det kan gi økt realisme, presisjon og mer effektiv topplledning.

For som Strand (2007:26) med kløkt sier: *"God ledelse må være å sørge for å få gjort det som organisasjonen trenger – og å sikre mandat til å fortsette å gjøre det"*.

## LITTERATUR OG REFERANSER

- Ahlström, Gunnilla (2002). *Mentorskap – personlig og profesjonell utvikling*. Oslo: Tiden Norsk Forlag as.
- Bass, Bernhard M. og Avolio, Bruce J. (1994). *Through transformational Leadership*. Thousands Oaks, California, USA: Sage Publications Inc.
- Bolman, Lee G., Deal, Terrence E (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendahl Akademisk.
- Brønn, Peggy Simcic og Ihlen, Øyvind (2008). *Åpen eller innadvent, omdømmebygging for organisasjonen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Busch, Tor et. al. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, Tor. Vanebo, Jan Ole (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, Jim (2003). *Good to great. Hvor noen virksomheter blir fremragende...og andre ikke*. Universitetsforlaget.
- Dale, Frode, Haaland, H. Frode (2006). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dietz, Karl-Martin (2008). *Den konstruerte virkelighet*. URL: <http://oslogruppen.no/Dietz-artikkel.html>. (Lesedato: 24.02.2008).
- Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford, USA: Butterworth Heinemann
- Eggen, Nils Arne (1999). *Godfoten. Samhandling – veien til suksess*. Oslo: Aschehoug.
- Engvik, Terje (2006). *Morgendagens ledere, hvordan påvirker moter og trender lederes strategiske valg innen organisering og ledelse?* Halden: Fordypningsoppgave innen studiet Ledelse og styring ved Høgskolen i Østfold.
- Finnanger, Elling og Fjeldsæter, Jan (2004). *Hemmeligheten bak den gode prestasjon*. Trondheim: Communicatio Forlag.
- Fiskerud, Maria & Sägerfeldt, C.H. (2005). *Den tydlige ledaren*. Malmö: Liber AB.

- Forum for offentlig topledelse (2005). *Public Governance. Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark*. København: Mkom Danmark ApS.
- Grønhaug, Kjell, Hellesøy, Odd, Kaufmann, Geir (2006). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gundersen, Dag (1984). *Norsk synonymordbok*. Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Haugen, Trond, Melhus, Jon Morten (2003). *Latterlig lønnsomt. Om humor og begeistring på jobben*. Oslo: Gyldendal.
- Haukedal, Willy (2005). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Huse, Morten (2007). *Styret: Tante, barbar eller klan?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Joly, Eva (2007). *Jakten fortsetter. En liten bok om livsmot*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kolstad Hansen, Svein og Negaard, Arve (2006). *Økonomi på tvers*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kruuse, Emil (1996). *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslektede fag*. København: Dansk psykologisk Forlag.
- Kvale, Steinar (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kaas, Dag, Kaggstad, Johan, Kristiansen, Hans Trygve (2007). *Fra ord til handling. Om prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Klemsdal, Lars (2006). *Den intuitive organisasjonen. Forny virksomheten med de samme menneskene*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Langslet, Gro Johnsrud (2000). *LØFT. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. av 01.01.2006*: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.



- Martinsen, Øivind Lund (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005. Oslo: Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon.
- Mordal, Tove L. (1989). *Som man spør får man svar. Arbeid med surveyopplegg*. Oslo: Tano AS.
- Nordhaug, Odd (red.) (1999). *Ledelse 2000+. Trender og utfordringer*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Mikkelsen, Aslaug (red.) (2002), *Tiltak mot sykefravær*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Nordhaug, Odd (red.) (1999). *Ledelse 2000+: trender og utfordringer*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Nordhaug, Odd, Hildebrandt, Steen og Brandi, Søren (2008). *Ledelse for fremtiden, et humanistisk perspektiv*. Oslo: forlag1.
- Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) (2006). *Internettsider www.nho.no*.
  - Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) (2004). *Næringspolitisk plattform*.
  - Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) (1998, sist endret 07.06.2006).  
*Vedtekter*.
- Publisering på internett: “*A New Way to Help Top Managers Succeed*”.  
<http://www.sterlinginstitute.com/co/tl/anw/sianw3.htm> (lesedato 2.2.2008).
- Roos, Göran, von Krogh, Georg og Johan Roos (red.) (1997). *Strategi som konkurransefortrinn*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Ry Nielsen, J.C og Ry, Morten (2002). *Annerledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning*. København: Fredriksberg Bogtrykkeri A/S.
- Sandervang, Arne, Skalstad, Erik (2006). *Humankapital og kompetanseøkonomi. Investering i kompetanse og synliggjøring av humankapitalen*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Selvik, Arne, Hillestad Tore og Tronsmo Per (2002). *Veier til (og fra) ledelse. Samtaler med norske toppledere, rapport fra AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sending, Aage (1997). *Innføring i bedriftsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skorstad, Egil J. (2004). *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Sandvik, Egil (2004). *Business IQ. Strategi, lederskap og topplinjemålinger som gjør kunnskapsbedrifter smartere*. Oslo: N.W Damm & Søn.
- Strand, Torodd (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Svenkerud, Herbert (1993). *Engelsk-norsk, norsk-engelsk ordbok*. Oslo: J. W. Cappelens forlag.
- Sæther, Kyrre (2005). *Humor sapiens. Om humor i ledelse og på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Taylor, Frederick Winslow (norsk oversettelse av Sangolt, Linda, 2006). *Prinsippene for vitenskapelig ledelse (originaltittel; Principles of Scientific Management, 1911)*. Kristiansand S: Høyskoleforlaget.
- Tregoe, Benjamin B. og Zimmermann, John W. (1980, second print 1985). *Top Management Strategy. What it is and How to Make It Work*. Great Britain: Kepner-Tregoe, Inc.
- Thompson, Geir (1995). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tregoe, Benjamin B., Zimmermann, John W. (1980). *Top Management Strategy. What it is and How to make It Work*. London: John Martin Publishing.
- Trygstad, Sissel C. og Hagen, Inger Marie (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafos Rådsprogram 2006-2008. Faforapport 2007:24. Oslo: Fafo.
- Velten, Johan et. al. (2008). *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vik, Sigurd (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Weber, Max (2000, norsk oversettelse av Østerberg, Dag). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
- Wenstøp, Fredrik (2006). *Statistikk og dataanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Yukl, Gary, Lepsinger, Richard (2004). *Flexible Leadership. Creating Vaule by Balancing. Multiple Challenges an Choices*. San Framcisco, CA: Jossey-Bass.
- Aarum Andersen, Jon (1994). *Ledelse og effektivitet. Teori og utprøving*. Lund, Sweden: Lund University Press.

Takk til forfatterne for inspirerende lesning.

## Internettøk

- [www.ssb.no](http://www.ssb.no).
- [www.lovdatab.no](http://www.lovdatab.no)
- [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).
- [www.nav.no/ostfold](http://www.nav.no/ostfold).
- [www.veidekke.no](http://www.veidekke.no).
- [www.askim.kommune.no](http://www.askim.kommune.no).
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
- [www.ledernet.no](http://www.ledernet.no)
- [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)
- [www.ukeavisenledelse.no](http://www.ukeavisenledelse.no).
- [www.sterlinginstitute.com](http://www.sterlinginstitute.com).
- [www.ks.no](http://www.ks.no) (Kommunenes sentralforbund).
- [www.nho.no](http://www.nho.no) (Næringslivets Hovedorganisasjon).
- [www.google.no](http://www.google.no) med emnevariasjoner rundt effektiv toppledelse.

I tillegg ble litteratursøk gjort via kilder på Høgskolen i Østfolds hjemmesider.

## Kontakt med fagmiljøer

Følgende fagmiljøer ble kontaktet med spørsmål om de hadde kjennskap til teori og forskning rundt toppledelse og effektivitet:

- 1) Arbeidsforskningsinstituttet i Oslo, 1.2.2008.
- 2) Kommunenes sentralforbund i Oslo, 15.2.2008 (ga tips om den danske kodeks for offentlig toppledelse).
- 3) Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- 4) Norsk Hovedorganisasjon i Oslo, Arbeidsgiveravdelingen, 4.2.2008.
- 5) Handelshøyskolen BI Oslo, 15.2.2008.
- 6) Jeg kontaktet den danske professor Lars Grønholdt ved Copenhagen Business School pr e-post, for å innhente ekstra dokumentasjon vedr hans forskning om effekter av ledelse. Jeg fikk ikke respons.

## **Om forfatteren**

Jeg (46) er i dag ansatt som avdelingsleder ved NAV Arbeidslivssenter Østfold, hvor jeg er leder for rådgivere som bistår ledere og tillitsvalgte i flere hundre bedrifter som har skrevet avtale om å arbeide for et Inkluderende Arbeidsliv.

Tidligere har jeg vært organisasjonssjef i en organisasjon med 430 ansatte og foreleser i ledelse og prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI i Oslo og på Lillestrøm. Jeg har jobbet 4 år som konsulent og rådgiver innen fagområdet ledelse, prosjektledelse og rekruttering, med eget firma som hadde base i Oslo. Gjennom dette har jeg gjennomført egne kurs i ledelse og prosjektledelse, både åpne og bedriftsinterne kurs, bl.a. grunnkurs i ledelse for 70 ledere i 10 kommuner i Østfold. Før dette jobbet jeg som prosjektleder med utviklingsarbeid i fylkeskommunal sektor innen fagområdet samferdsel og kollektivtrafikk.

Min tidligere utdanning er bachelorgrad fra Handelshøyskolen BI med spesialisering innen ledelse og prosjektledelse, personalledelse og arbeidsrett fra Høgskolen i Lillehammer og økonomi og administrasjon fra Høgskolen i Molde.

## VEDLEGG

1. Engvik, Terje (2006): Hva kjennetegner ledere og organisasjoner som lykkes?  
Kronikk i Kommunal Rapport nr 8/2006.
2. Skriftlig henvendelse til bedrift.
3. Avtale mellom student/ forsker og casebedrift.
4. Kjøreplan for gjennomføring av undersøkelsesopplegg i et case.
5. Guide for ledergruppeobservasjon.
6. QuestBack spørreundersøkelse.
7. Forhåndsinformasjon i spørreundersøkelsen.
8. Brev vedr trekning av vinnere av gavekort.
9. Spørreundersøkelsen: Resultater fra Askim kommune.
10. Spørreundersøkelsen: Resultater fra NAV Østfold.
11. Spørreundersøkelsen: Resultater fra Veidekke ASA.
12. Spørreundersøkelsen: Resultater fra 3 case.
13. Svar fra respondenter på åpent spørsmål 1 og 2 i spørreundersøkelsen.
14. Guide for personintervjuer.
15. Skjema for evaluering av casebedriftenes samarbeid med studenten/ forskeren

1. opplag 15. mai 2009. Avhandlingen (forhåndssensur) og muntlig eksamen 9. juni ble gitt beste karakter A.

2. opplag 15. juni 2009.

3. opplag 20. juni 2011

Trykk: Colormaster Moss AS

# Hva kjennetegner ledere og Organisasjoner som lykkes?

Det som er interessant for offentlig sektor, er hvilke kvaliteter som gir en robust og moderne organisasjon som lykkes over tid.

**P**å KS' strategikonferanse i Østfold 13. februar ga professor Kjell Arne Røvik fra Universitetet i Tromsø en gjennomgang av hvilke trender som har pågått de siste 30 år i offentlig og til dels privat sektor, med tema «Moderniseringsideer og moter i kommunal omstilling etter tusenårsskiftet».

Deltakerne måtte tåle humoristisk harselering med lettvinne løsninger, men Røvik ga ingen «FoU-svar» på hva som er de beste valgene m.h.t. ledelse, arbeidsform og organisering.

Jeg spurte Røvik om det i Norge er forsket på hva som kjennetegner kommuner som har gode resultater over år, uavhengig av myter, moter og trender innen organisering og ledelse? Det var det ikke ifølge Røvik. På grunnlag av mitt spørsmål ble jeg bedt av KS om å gi et innspill til KS som for lengst er avsendt, og som jeg ønsker å dele med flere.

**GENNOM OBSERVASJON AV OG DELTAKELSE** innen offentlig sektor over mange år, er det lett å få inntrykk av at deler av sektoren er reaktive i sin ledelse, styring og arbeidsform. Tidvis omtales kommuner som over år ha god kriseforståelse og som over år evner å komme seg ut av en økonomisk krise, som «flinke» kommuner. Bør ikke et kompetent lederskap omstille og utvikle organisasjonen proaktivt før krisen er et faktum, med de konsekvenser det gir?

Det som er interessant for offentlig sektor: Like mye statlig som kommunal, er

hvilke kvaliteter som gir en robust og moderne organisasjon som lykkes over tid.

Bare kommunene inkluderte Oslo forvaltet i 2004 anslagsvis 197.739 milliarder offentlige kroner (kilde: KS/SSB). «Humankapitalen» som produksjonskapital og som skal ledes og utvikles, har en verdi på ca. 65 prosent av brutto driftsutgifter målt i brutto lønnsutgifter. Hvorfor måles og utfordres det ikke på lederskap, styring og arbeidsform i større grad fra sentrale organer, både fra KS, NAVO og departementsnivå, overfor alle offentlige virksomheter?

Hvorfor ikke initiere et forsknings- og kompetanseutviklingsprosjekt som: 1. Setter søkelyset på og utfordrer offentlig sektor på å være profesjonelle på lederskap, krav til medarbeider-skap, bedriftskultur, arbeidsform, styringsystemer, organisering og fornyelse, herunder politisk styring.

2. Dokumenter hva som kjennetegner og hvilke fellesnevne som finnes hos organisasjoner/virksomheter som lykkes i et BMS-perspektiv: Brukertilfredshet, tjenestekvalitet, rettssikkerhet og forvaltningspraksis, økonomi/ressursstyring, effektivitet, fornyelses-/omstillingssevne og medarbeidertilfredshet.

3. Bygger opp, systematiserer og formidler kompetanse og verktøy, etablerer oppgående nettverk, samt opprettholder fokus gjennom løpende resultatmåling, synliggjøring og erfaringsoppbygging hvor Internett, konferanser og nettverk er en del av verktøyene.

KS sentralt bør initiere et forskningsprosjekt sammen med departementalt nivå (forankring, finansiering, legitimitet og autoritet) med helt klare mål og dedikerte ressurser, for å gjennomføre prosjektet over en tidsperiode på fem-åtte år (mer enn en valgperiode på rikspolitisk og kommunalpolitisk nivå), med delrapporter årlig eller annethvert år nderveis. Deltakelse fra NHO vil gi et nyttig korrektiv, samt kultur- og kompetansebidrag.

Prosjektet bør etableres og styres av et organ hvor toppledelsen i KS og departementsnivå er representert for å ha optimal forankring og legitimitet. Ledere, organisasjonspersonell og arbeidstakerorganisasjonene må involveres på egnet måte. Utvelgelse av forsknings-/prosjektressurser bør skje etter en meget målrettet og kritisk vurdering m.h.t. kompetanse (holdninger, kunnskap, ferdigheter), formell representasjon, erfaringsgrunnlag og tidligere resultater, prosjektflaglig kompetanse, anbefalt

metode og entusiasme/engasjement samt pris. FoU-prosjektet vil være attraktivt for relevante oppgående forskningsmiljøer. «Kjerneressurser» i arbeidet må ha høy integritet, være objektive og uavhengig av de miljøer som skal vurderes.

I påvente av et mulig initiativ, kan den som ønsker smake på erfaringene fra det som startet ved overenskomtsforhandlingene i Danmark i 2002 mellom «de kommunale og amtskommunale arbeidsgivere og lønmodtagere». Resultatene så langt finnes på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) som interessant lesning med nyttige verktøy, med blant annet forskning og resultater på «Hvad er det, der gør nogle kommunale ledere særligt succesfulde?»

**KULTURFORSKJELLENE ER TIL STEDE** på ulike vis mellom Danmark og Norge. Det bør gjennomføres et eget forskningsprosjekt i Norge, for å finne fellesnevne til offentlige etater og virksomheter som stabil over år oppnår gode resultater. Ansvarliggjøring i forhold til riktig lederskap, styring og arbeidsform er viktig for å forvalte Norges offentlige milliarder målrettet og effektivt til det beste for samfunnet og innbyggerne. Offentlig sektor kan ses på som et «AS Norge», hvor alle innbyggere har eierandeler, og hvor sultensens fellesnevne sannsynligvis er nokså like.

● **Terje Engvik**, organisasjonssjef i Trøgstad kommune

Terje Engvik  
Thranes gate 36  
1723 Sarpsborg

01.03.2009

Rådmann Toril Lahnstein  
Askim kommune  
1830 Askim

## FORESPØRSEL OM SAMARBEID VEDR MASTERAVHANDLING

Jeg viser til hyggelig telefonsamtale torsdag.

Jeg er 46 år og har 15 års erfaring fra offentlig sektor, samt som selvstendig næringsdrivende. For tiden har jeg lederstilling i NAV Østfold etter å ha jobbet 6 år som personalsjef i Trøgstad kommune. Jeg skal innen 01.05.2008 slutføre en masteravhandling ved Høgskolen i Østfold, med følgende problemstilling:

*Hvilke ledelsesformer bør toppleder mestre*

*å kunne påvirke organisasjonens effektivitet og måloppnåelse?*

Et av mine teoretiske utgangspunkt er at lederen oppnår resultater gjennom sine medarbeidere, og derfor må skape gode arbeidsbetingelser for disse (trivsel, motivasjon, kompetanse, utvikling o.a.). Jeg fokuserer i tillegg spesielt på betingelser for topplederrollen, og utformer en modell for toppledelse som grunnlag for drøfting av empiri (datainnsamling).

Jeg tillater meg å spørre om Askim kommune kan være en av tre enheter som grunnlag for min datainnsamling som planlegges å bestå av:

- Individuelt intervju med toppleder.
- Individuelt intervju med ordfører, 2 evt 3 av toppleders nærmeste medarbeidere (ledere) og 2 evt 3 tillitsvalgte.
- En observasjon av toppledergruppen i et ordinært ledermøte.
- Spørreundersøkelse ved bruk av Quest back pr e-post og web, overfor samtlige ledere og tillitsvalgte.

Ryddig opptreden, integritet og etikk er grunnleggende verdier for måten å gjennomføre undersøkelsene på. Vedlagt følger utkast til en avtale som setter en ramme for samarbeidet.

Håper å høre fra deg så snart som mulig. Hvis du imøtekommer forespørselen, er det av tidsmessige hensyn viktig å inngå avtaler om de ulike aktivitetene. Takk for din positive holdning til å vurdere min forespørsel nærmere. Dette brev sendes pr e-post.

Med vennlig hilsen

Terje Engvik/ s.

Vedlegg.

# AVTALE

om samarbeid vedr. masteravhandling for

**NAV Østfold (heretter benevnt bedriften)  
og student Terje Engvik (heretter benevnt studenten)**

## 1. Avtalens formål

Gjennom et studium i organisasjons og ledelse på Høgskolen i Østfold, skal studenten utarbeide en masteravhandling med tittel og tema "Effektiv toppledelse".

Avtalen angir rammene for hvordan samarbeidet mellom partene skal skje.

## 2. Ansvar og forpliktelser

### Studentens forpliktelser:

- Informere kontaktperson og ledelse ved bedriften om mål, innhold og plan for arbeidet med prosjektoppgaven.
- Utarbeide en prosjektrapport med høy kvalitet hvor et av målene er å
- Studenten skal etter nærmere avtale gi bedriften en orientering om resultatene fra arbeidet etter avsluttet arbeid, som et mulig bidrag til bedriftens ledelse.
- Studenten skal legge vekt effektiv gjennomføring av samtaler med og spørreundersøkelser for interne respondenter.

### Virksomhetens forpliktelser:

- Legge til rette for arbeidet ved å gi tilgang på dokumentert informasjon om bedriften.
- Etter avtale gi studenten anledning til å delta på ett møte i toppledergruppen.
- Oppnevne en kontaktperson som skal være studentens primærkontakt og ha ansvaret for tilretteleggingen og samarbeidet generelt bedriftens side.
- Etter behov og nærmere avtale legge til rette for intervjuer med og skriftlig spørreundersøkelse mellom studenten og relevante respondenter.

## 3. Kontaktpersoner hos bedriften

Assisterende fylkesdirektør Arild Hjortland.

## 4. Taushetsplikt

Studenten har taushetsplikt vedr. forhold bedriften definerer som sensitive.



## 5. Framdrift

Oppstart for samarbeidet skjer fom. 26.02.2009. Arbeidet avsluttes innen 01.05.2009. Det skal legges vekt på gjensidig tilrettelegging for et godt samarbeid.

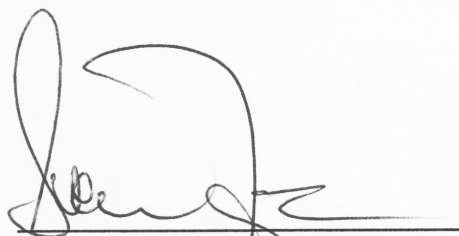
## 6. Evaluering

Etter nærmere avtale gjennomføres en enkel evaluering av samarbeidet mellom bedriften og studenten, gjennom å krysse av på et enkelt scoreskjema. Bedriften skal bidra til at denne gjennomføres innen en uke etter datainnsamlingen, slik at resultatet fra evalueringen kan følge som vedlegg til masteravhandlingen som skal leveres til eksamen med frist 01.05.2009.

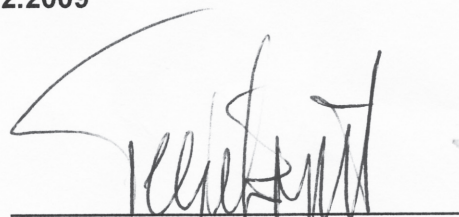
## 7. Signatur

Avtalen signeres i to eksemplarer, hvor partene beholder ett eks. hver.

Greåker, 26.02.2009



**For NAV Østfold**  
Sverre Jespersen  
Fylkesdirektør



**Terje Engvik**  
Student

**Vedlegg 4**

**KJØREPLAN**

**Dato: 27.3.2009**

**Case/ bedrift: Askim kommune.**

**Avtaleansvarlig bedrift: Rådmann Toril Lahnstein (TL).**

**Kontaktperson: Else Gunn Gustafsson (EGG).**

**Dokumenteier: Terje Engvik (TE).**

**Kopi gitt 27.03.: Else Gunn Gustafsson.**

2009			
Dato	Aktivitet	Ansvar	Merknad
Ma 09.03.	Avtale bekreftet av TL	TE	OK
Fre 13.03.	Første møte med kontaktperson, avtalt samarbeidsform. Mottatt årsplan/ budsjett og øk.plan og "Håndbok for reglementer og delegeringer"	EGG	OK
Innen ons 18.09	Sende ut forhåndsinfo fra rådmann til respondenter	EGG	
Innen ons 18.09	Elektronisk oversende e-postlister for ordfører, kommunalsjefer, virksomhetsledere og hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, til TE	EGG	Avtalt i møte 13.03.
Innen ons 18.09	Elektronisk oversende: <ul style="list-style-type: none"><li>• Antall ansatte og årsverk.</li><li>• Oversikt ledere: "Rapporteringslinje".</li><li>• Policydokumenter for personal og ledelse.</li><li>• Lederavtale.</li><li>• Organisasjonskart.</li></ul>	EGG	Avtalt i møte 13.03.
Ons 18.03.	Signere avtale – rådmann og student møtes evt. NHO-seminar på Hotell Quality	TL/ TE	
Ma 23.3.-to 2.4.	Spørreundersøkelse via Quest back til kommunalsjefer, virksomhetsledere og hovedtillitsvalgte og hovedverneombud.	TE	IØ Kommunerevisjon IKS er leverandør Undersøkelsen stenges 2.4. kl 16.00, påm. etter 7 dager
Ti 14.04.	Observasjon av ledergruppe: TE deltar som observatør på virksomhetsledersamling kl 9-13	AGG	Avklares om OK med TL

*Effektiv toppledelse – en helhetlig tilnærming!*  
*Mastergradavhandling våren 2009, Terje Engvik*

<b>Dato</b>	<b>Aktivitet</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Merknad</b>
To 16.04.	Intervjuer (en time) med: (rådmannen har satt opp lista) <ul style="list-style-type: none"><li>• 08.30: Hovedtillitsvalgt NN.</li><li>• 09.45: Stabsleder NN</li><li>• 11.30: Kommunalsjef NN</li><li>• 12.45: Rådmann Toril Lahnstein</li><li>• 14.00: Hovedtillitsvalgt</li><li>• 15.00: Ordfører Trygve Westgård</li><li>• 16.00: Enhetsleder driftsenhet/ virksomhet</li></ul>	TE	Østfold bedriftssenter AS.
Juni	Presentasjon av funn og resultater fra masteavhandlingen	TE	Hvis bedriften ønsker dette

## **GUIDE FOR OBSERVASJON AV LEDERGRUPPE**

**Dato: 26.03.2009. Case/ bedrift: NAV Østfold.**

**Antall ledere inkl toppleder: 22. Antall stabsmedarbeidere: 5.**

**Arena: NAV Østfold ledersamling, Rømskog.**

**Dokumenteier: Terje Engvik (TE). Kopi gitt 22.03.: Ingen.**

### **Stikkord - faglig fokus**

1. Bevissthet på hvilken funksjon gruppen skal ha (Strand, 2007:422, også ref tabell 16).
  - Postmøte
  - Informasjon
  - Ordre
  - Løpende rapportering
  - Samordning
  - Beslutninger løpende
  - Krisehåndtering
  - Interesseavveining - konfliktløsning
  - Strategiske overveielser og beslutninger
  - Læring og dyrking av kreative ideer
  - Felles ansvarliggjøring, integrasjon
  - Forum for gjensidig støtte
  - Annet – sjekk hva som er viktigst gjennom intervjuer.
2. Fysiske forhold.
3. Fast eller saksbetinget deltakelse fra stabsmedarbeidere.
4. Vektlegger å skape "vi-følelse". Stemning og klima.
5. Viser eierskap til, og tro på organisasjonens visjon og mål.
6. Markerer gode resultater.
7. Vektlegger å utvikle bedriftskulturen gjennom sin atferd på faglige og sosiale arenaer.
8. Bidrar til at ledermøter/ ledersamlinger er arenaer som fremmer felles interesser, identitet og lagspill.
9. Har gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter.
10. Fremstår som en inspirerende rollemodell overfor alle medarbeidere og ledere.
11. God møtekultur (se fra tydelig ledelse om effektiv møtestruktur).
  - Prosessmotor. Dialog. En dagsorden med riktig volum av antall saker, kombinert med god flyt. Har vi riktige deltakere? Har alle fått si sin mening på møtet?
  - Er alle vel forberedt? Vet alle mål og hensikt med møtet? Står alle for sin oppfatning etter møtet? Begynner og slutter vi i rett tid? Vet alle hva som forventes av dem etter møtet? Vet alle hva som forventes av kollegene? Følger toppleder opp beslutninger på møtet?
  - Gjennomføres symbolhandlinger?

Notater fra samlingen:

**FORHÅNDSVISNING**

Utskriftsvennlig versjon &gt;&gt;

Indre Østfold Kommunerevisjon IKS

**ASKIM KOMMUNE - SPØRREUNDERSØKELSE**

"Effektiv toppledelse – slik man også kan se det"

Du mottok 18. mars informasjon fra rådmann, om undersøkelsen som inngår i student Terje Engviks forskningsarbeid, i en mastergradsavhandling innen Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold.

Arbeidstittel på mastergradsavhandlingen er "Effektiv toppledelse – slik man også kan se det". Effektiv toppledelse betyr at toppleder har en lederatferd og utvikler systemer som bidrar til organisasjonens måloppnåelse. Formålet er å undersøke hva du mener er viktig i toppleders lederutøvelse, for å styrke medarbeidernes motivasjon, trivsel og arbeidsprestasjoner, og organisasjonens måloppnåelse.

**Undersøkelsen er dermed ikke en måling av din toppleder (rådmann), men en undersøkelse på hva du personlig mener er viktig i toppleders lederutøvelse.**

Din anonymitet ivaretas ved at Indre Østfold Kommunerevisjon IKS gjennomfører undersøkelsen på vegne av studenten. Gjennom din besvarelse er du med i trekningen av 3 gavekort à kr 300 på Askimtorget kjøpesenter.

Å svare på undersøkelsen tar ca. 10 minutter. Din besvarelse er viktig for kvaliteten i forskningsarbeidet. Undersøkelsen vil være aktiv i tidsrommet 23 mars til 2 april. På forhånd takk!

Vennlig hilsen for Terje Engvik

Indre Østfold Kommunerevisjon IKS

v/revisor Anders Fladberg

**Ditt svar er anonymt**  
**Les om anonymitet her...**

**1) Vennligst sett ett kryss for din rolle:**

Kommunalsjef, virksomhetsleder støtteenhet

Virksomhetsleder linje-/ driftsenhet

Hovedtillitsvalgt/ hovedverneombud

Neste >>

20 % completed

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

FORHÅNDSVISNING

## Vedlegg 6

Indre Østfold Kommunerevisjon IKS



## ASKIM KOMMUNE - SPØRREUNDERSØKELSE

---

**Toppleders lederutøvelse overfor deg****I hvilken grad er følgende faktorer hos toppleder viktig for din motivasjon, trivsel og innsats?****Skala**

Gi ett svar pr spørsmål i hvilken grad den enkelte egenskap og faktor er viktig, med skala 1-6:

- 1 = I svært liten grad viktig
- 2 = I liten grad viktig
- 3 = I noen grad viktig
- 4 = I ganske stor grad viktig
- 5 = I meget stor grad viktig
- 6 = I svært stor grad viktig.

Hvis du ikke har grunnlag for å svare kan du krysse av for "vet ikke".

Lykke til!

**2) Har godt humør** 1  2  3  4  5  6  Vet ikke**3) Er tydelig som leder (viser mål/ retning, stiller krav/ utfordrer, støtter, viser omsorg ved behov).** 1  2  3  4  5  6  Vet ikke**4) Klargjør rolleforventninger og mål for din stilling.** 1  2  3  4  5  6  Vet ikke**5) Har en inkluderende lederatferd.** 1  2  3  4  5  6  Vet ikke**6) Fremstår med personlig integritet, ved å være til å stole på i "ett og alt".** 1  2  3  4  5  6  Vet ikke**7) Er tilgjengelig.** 1  2  3  4  5  6  Vet ikke**8) Har god gjennomføringsevne.** 1  2  3  4  5  6  Vet ikke

9) Tar tak i personal- og/ eller arbeidsmiljøproblemer.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

10) Anerkjenner gode resultater.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

11) Viser empati og omsorg for deg når situasjonen krever det.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

12) Oppmuntrer til kreativ nytenkning.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

13) Gir deg handlingsrom for å jobbe selvstendig.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

14) Viser etisk bevissthet i all sin lederatferd.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

15) Løser personalproblemer på en god måte.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

16) Vektlegger et godt samarbeid med hovedverneombud og hovedtillitsvalgte innenfor lov- og avtaleverkets bestemmelser.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

17) Er lyttende til dine synspunkter og meninger.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

18) Gir tilbakemelding på direkte henvendelser.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

19) Stiller krav til resultater.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

20) Evner å tilpasse sin lederatferd i forhold til ulike situasjoner.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

21) Fremstår som en inspirerende rollemodell.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

40 % completed

---

© Copyright [www.questback.com](http://www.questback.com). All Rights Reserved.



FORHÅNDSVISNING

Indre Østfold Kommunerevisjon IKS

**ASKIM KOMMUNE - SPØRREUNDERSØKELSE**

---

**Toppleders lederutøvelse overfor hele organisasjonen (medarbeidere og ledere på alle nivåer)**

I hvilken grad er følgende faktorer viktig for toppleders lederutøvelse overfor hele organisasjonen for å fremme motivasjon, trivsel og innsats?

- 1 = I svært liten grad  
2 = I liten grad  
3 = I noen grad  
4 = I ganske stor grad  
5 = I meget stor grad  
6 = I svært stor grad.

22) Er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere på alle nivåer.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

23) Vektlegger å skape "vi-følelse".

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

24) Viser eierskap til, og tro på organisasjonens visjon og mål.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

25) Har fokus på å skape resultater på alle nivåer.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

26) Planlegger langsiktig.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

27) Har tilstrekkelig oversikt med den daglige drift.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

28) Sikrer at visjon og overordnede mål er kjent for alle medarbeidere og ledere.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

29) Sikrer involvering av medarbeidere og ledere i endringsprosesser.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**30) Gjennomfører besluttede endringer i organisasjonen på en effektiv måte.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**31) Markerer gode resultater.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**32) Vektlegger å utvikle bedriftskulturen gjennom sin atferd på faglige og sosiale arenaer.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**33) Bidrar til at ledermøter/ ledersamlinger er arenaer som fremmer felles interesser, identitet og lagspill.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**34) Stiller krav til etisk bevissthet hos alle medarbeidere og ledere.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**35) Stiller krav til effektiv ressursbruk (arbeidstid, penger, materiell) hos alle medarbeidere og ledere.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**36) Har gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**37) Fremstår som en inspirerende rollemodell overfor alle medarbeidere og ledere.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

[<< Tilbake](#)

[Neste >>](#)

60 % completed

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

FORHÅNDSVISNING

Indre Østfold Kommunerevisjon IKS

**ASKIM KOMMUNE - SPØRREUNDERSØKELSE**

---

**Organisasjonens strukturer, systemer og rutiner**

I hvilken grad mener du at de ulike faktorene er viktig for å fremme organisasjonens måloppnåelse?

- 1 = I svært liten grad  
2 = I liten grad  
3 = I noen grad  
4 = I ganske stor grad  
5 = I meget stor grad  
6 = I svært stor grad.

**38) Toppleder gis tilstrekkelig handlingsrom og fullmakter fra overordnet nivå (styret, overordnet leder eller politisk nivå).**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**39) Toppleder overvåker markedet og organisasjonens omgivelser.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**40) Toppleder er personlig synlig overfor markedet og organisasjonens omgivelser (interessenter).**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**41) Rutiner som sikrer at alle medarbeidere gis nødvendig informasjon fra toppleder.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**42) En organisasjonsstruktur med tilstrekkelig balanse mellom stabilitet og fleksibilitet.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**43) Rutiner som sikrer at den enkelte medarbeider ivaretas i tråd med lov- og avtaleverket.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**44) Rutiner som klargjør rolleforventninger og mål for alle medarbeidere og ledere.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

**45) En kompetent HR-/personalfunksjon som gir nødvendig støtte til ledere/ resultatenheter.**

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

46) Rolle- og forventningsavklaring mellom ledelse og verneombud/ tillitsvalgte i tråd med lov- og avtaleverket på alle nivåer.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

47) Felles verdigrunnlag for ønsket kommunikasjon og lagspill for alle medarbeidere og ledere.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

48) Rutiner som sikrer systematisk arbeid med Helse-Miljø-Sikkerhet på alle arbeidsplasser.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

49) Rutiner for at alle medarbeidere og ledere skal ha minst en medarbeider-/ utviklingssamtale årlig.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

50) Rutiner som gir alle medarbeidere og ledere mulighet til kompetanseutvikling.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

51) Krav om utvikling av faktorer som skaper et inkluderende arbeidsmiljø på alle arbeidsplasser.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

52) Program for kontinuerlig lederutvikling for alle ledere.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

53) Rutiner for at hver leder måles på egen arbeidsprestasjon.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

54) Rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

55) Rutiner for drøfting ved manglende samsvar mellom krav/ forventninger og resultater for ledere og medarbeidere.

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

<< Tilbake

Neste >>

80 % completed

FORHÅNDSVISNING

Indre Østfold Kommunerevisjon IKS



## ASKIM KOMMUNE - SPØRREUNDERSØKELSE

---

### Topplederen totalt sett

56) I hvilken grad er topplerens lederutøvelse, totalt sett viktig for organisasjonens måloppnåelse?

1  2  3  4  5  6  Vet ikke

---

57) Hva anser du som de 3-5 viktigste egenskapene hos en toppleder i prioritert rekkefølge?

58) Er det forhold du ikke har fått svart på, som du vil nevne?

<< Tilbake

Send

100 % completed

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

**FORHÅNDSVISNING**

Takk for at du tok deg tid. Du er med i trekningen av 3 gavekort på Askimtorget kjøpesenter, til en verdi av kr 300 hver. Navn på de som trekkes ut, blir kunngjort innen 15. april 2009.

---

Powered by QuestBack : <http://www.QuestBack.com> - "Ask & Act"  
[Tip a friend about QuestBack](#)

## Notat

### **SAMARBEID VEDR MASTERGRADAVHANDLING**

Jeg har inngått avtale med student Terje Engvik (46) om at Veidekke ASA inngår som et case, i hans forskningsarbeid med en mastergradsavhandling innen mastergradsstudiet Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Engvik har i dag en lederstilling ved NAV Arbeidslivssenter Østfold i Sarpsborg, og har tidligere vært organisasjonssjef samt konsulent med egen virksomhet.

Arbeidstittel på mastergradavhandlingen er *"Effektiv toppledelse – slik man også kan se det"*.

Formålet er å undersøke hvordan topplers effektivitet, dvs. lederutøvelse og utvikling av systemer, kan bidra til organisasjonens måloppnåelse. I datainnsamlingen er formålet å undersøke hva du mener er viktig i topplers lederutøvelse, for å styrke medarbeidernes motivasjon, trivsel og arbeidsprestasjoner, og organisasjonens måloppnåelse.

*Undersøkelsen er dermed ikke en måling av toppleren, men en undersøkelse på hva du personlig mener er viktig i topplers lederutøvelse.*

I avtalen inngår at Engvik om ønskelig presenterer resultatene fra mastergradavhandlingen.

Veidekke er en av tre bedrifter i Engviks studie. Datainnsamlingen vil bestå av:

- Dokumentvurdering (årsmelding, årsplan, strategiplan, personalpolitiske dokumenter).
- Spørreundersøkelse ved bruk av QuestBack pr e-post/web, som besvares av 1) ledere som rapporterer direkte til konsernsjef, 2) et utvalg ledere som ikke rapporterer direkte til konsernsjef, 3) konserntillitsvalgte og konsernverneombudet.
- Observasjon av ordinær møte i topplergruppen.
- Individuelle dybdeintervjuer på inntil 1 time med styreleder, konsernsjef, to ledere som rapporterer direkte til konsernsjef og to konserntillitsvalgte.

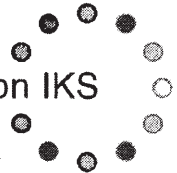
Intervjuavtaler gjøres av Gry Sagen Erni (tlf. 21 05 77 02), som er vår kontaktperson overfor Engvik. Spørreundersøkelsen vil bli gjennomført i perioden onsdag 15. april – torsdag 23. april 2009 i regi av Indre Østfold kommunerevisjon IKS.

Jeg håper dere kan bidra til oppgaven. Spørsmål kan rettes til Gry Sagen Erni.

Med vennlig hilsen



Terje R. Venold



Terje Engvik

Thranes gate 36  
1723 SARPSBORG

Deres referanse	Vår referanse	Klassering	Dato
	2009/4998-8-47279/2009-ANKF	190/124	27.04.2009

### Veidekke ASA - Trekning av 3 gavekort

Etter avtale med Dem vedr. gjennomføring av brukerundersøkelsen " Effektiv toppledelse – slik man også kan se det", ble vi også forespurt om å foreta trekning av 3 stykk gavekort blant de som har mottatt undersøkelsen.

Indre Østfold Kommunerevisjon IKS har foretatt trekningen og kan opplyse om at følgende personer er trukket ut som vinnere av gavekort:

- Audun Blegen
- Kai Krüger Henriksen
- Per Erik Føyen

På bakgrunn av at undersøkelsen var anonym, er det en sannsynlighet for at noen av vinnerne ikke har besvart undersøkelsen, da trekningen har funnet sted blant de som har mottatt undersøkelsen.

Skulle De ha noen spørsmål til overnevnte, ta gjerne kontakt.

Med hilsen

  
Anders Fladberg  
revisor



Vedlegg 9

**QuestBack eksport fra Indre Østfold Kommunerevisjon IKS**  
**ASKIM KOMMUNE - SPØRREUNDERSØKELSE**  
 Publisert fra 23.03.2009 til 02.04.2009  
 Filtret versjon - 3.4.2009

R3 = Leder/medarbeider nærmest topplerer til daglig  
 R4 = Leder som ikke jobber tett på topplerer til daglig  
 R5 = Hovedverneombud/ hovedtillitsvalgt

Nr	Lederdimensjon og spørsmål/ indikator	R3 (6)		R4 (17)		R5 (12)		Alle (35)	
		Snittscore	I f.t. R4	Snittscore	I f.t. R5	Snittscore	I f.t. R5	Snittscore	Snittscore
56	Topplereren totalt (lukket enkeltspørsmål)	5,33	0,21	5,12	0,04	5,08	0,04	5,08	5,14
	Sum lederdimensjon 3-4-5	5,04	-0,04	5,08	0,10	4,98		5,03	
3.0	Topplererens lederreportoar	5,07	-0,01	5,08	0,15	4,93		5,02	
3.1	Tydelig ledelse	4,96	-0,24	5,20	0,14	5,07		5,07	
3.	Er tydelig som leder (viser mål/ retning, stiller krav/ u	5,33	-0,32	5,65	0,08	5,25	0,40	5,25	5,25
7.	Er tilgjengelig.	4,00	-0,71	4,71	-0,33	4,33	0,38	4,33	4,46
8.	Har god gjennomføringsevne.	5,00	-0,24	5,24	-0,08	5,08	0,16	5,08	5,14
9.	Tar tak i personal- og/ eller arbeidsmiljøproblemer.	4,80	-0,33	5,13	-0,78	5,58	-0,45	5,58	5,19
10.	Anerkjenner gode resultater.	5,67	0,38	5,29	0,58	5,09	0,20	5,09	5,29
3.2	Transformasjonsledelse	5,06	-0,04	5,10	0,10	4,96	0,14	4,96	5,05
6.	Fremstår med personlig integritet, ved å være til å st	5,67	0,32	5,35	0,34	5,33	0,02	5,33	5,40
14.	Viser etisk bevissthet i all sin lederatferd.	5,60	0,25	5,35	0,52	5,08	0,27	5,08	5,31
21.	Fremstår som en inspirerende rollemodell.	4,67	-0,39	5,06	-0,16	4,83	0,23	4,83	4,91
22.	Er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere p	3,50	-1,09	4,59	-1,08	4,58	0,01	4,58	4,40
23.	Vektlegger å skape "vi-følelse".	4,83	-0,52	5,35	0,00	4,83	0,52	4,83	5,08
24.	Viser elerskap til, og tro på organisasjonens visjon o	5,67	0,08	5,59	0,17	5,50	0,09	5,50	5,57
31.	Markerer gode resultater.	5,50	0,62	4,88	0,83	4,67	0,21	4,67	4,91
32.	Vektlegger å utvikle bedriftskulturen gjennom sin atf	4,83	0,01	4,82	0,01	4,82	0,00	4,82	4,82
33.	Bidrar til at ledermøter/ ledersamlinger er arenaer so	5,33	0,21	5,12	0,43	4,90	0,22	4,90	5,09
37.	Fremstår som en inspirerende rollemodell overfor al	5,00	0,12	4,88	-0,08	5,08	-0,20	5,08	4,97
3.3-1	Mål- og oppgaveorientering	4,80	-0,09	4,89	-0,05	4,85	0,04	4,85	4,86
4.	Klargjør rolleforventninger og mål for din stilling.	4,67	-0,68	5,35	-0,15	4,82	0,53	4,82	5,04
25.	Har fokus på å skape resultater på alle nivåer.	5,17	0,29	4,88	-0,10	5,27	-0,39	5,27	5,05
27.	Har tilstrekkelig oversikt med den daglige drift.	4,17	-0,30	4,47	-0,19	4,36	0,11	4,36	4,38
28.	Sikrer at visjon og overordnede mål er kjent for alle	5,17	0,23	4,94	0,26	4,91	0,03	4,91	4,97
35.	Stiller krav til effektiv ressursbruk (arbeidstid, penge	4,83	0,01	4,82	0,10	4,91	-0,09	4,91	4,85

<b>3.3-2</b>	<b>Relasjonsorientering</b>	<b>5,19</b>	<b>-0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>5,29</b>	<b>0,16</b>	<b>5,13</b>	<b>5,22</b>
2.	Har godt humør	5,50	0,75	1,00	4,75	0,25	4,50	4,80
5.	Har en inkluderende lederatferd.	5,17	-0,24	-0,08	5,41	0,16	5,25	5,31
11.	Viser empati og omsorg for deg når situasjonen krever	4,50	-0,44	-0,50	4,94	-0,06	5,00	4,88
17.	Er lyttende til dine synspunkter og meninger.	5,17	-0,12	-0,16	5,29	-0,04	5,33	5,28
18.	Gir tilbakemelding på direkte henvendelser.	5,00	-0,59	-0,33	5,59	0,26	5,33	5,40
29.	Sikrer involvering av medarbeidere og ledere i endring	5,33	-0,26	0,00	5,59	0,26	5,33	5,46
36.	Har gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter.	5,67	0,23	0,50	5,44	0,27	5,17	5,39
<b>3.3-3</b>	<b>Utviklings- og endringsorientering</b>	<b>5,33</b>	<b>0,41</b>	<b>0,70</b>	<b>4,92</b>	<b>0,29</b>	<b>4,63</b>	<b>4,89</b>
12.	Oppmuntrer til kreativ nyttenkning.	5,33	0,51	1,16	4,82	0,65	4,17	4,68
30.	Gjennomfører besluttede endringer i organisasjonen	5,83	0,59	0,75	5,24	0,16	5,08	5,29
39.	Toppleder overvåker markedet og organisasjonens	4,83	0,14	0,19	4,69	0,05	4,64	4,70
<b>4.0</b>	<b>Evne til situasjonsbetenget lederatferd</b>	<b>4,92</b>	<b>-0,30</b>	<b>-0,36</b>	<b>5,21</b>	<b>-0,07</b>	<b>5,28</b>	<b>5,18</b>
15.	Løser personalproblemer på en god måte.	5,00	-0,24	-0,55	5,24	-0,31	5,55	5,30
20.	Evner å tilpasse sin lederatferd i forhold til ulike situa	4,83	-0,35	-0,17	5,18	0,18	5,00	5,06
<b>5.0</b>	<b>Effektivitetsfremmende ramme faktorer</b>	<b>4,99</b>	<b>0,05</b>	<b>0,04</b>	<b>4,93</b>	<b>-0,01</b>	<b>4,95</b>	<b>4,94</b>
13.	Gir deg handlingsrom for å jobbe selvstendig.	5,75	0,28	0,57	5,47	0,29	5,18	5,44
16.	Vektlegger et godt samarbeid med hovedverneombud	5,00	0,24	-0,55	4,76	-0,79	5,55	5,06
19.	Stiller krav til resultater.	5,50	0,32	0,92	5,18	0,60	4,58	5,03
26.	Planlegger langsiktig.	5,17	0,05	0,09	5,12	0,04	5,08	5,11
34.	Stiller krav til etisk bevissthet hos alle medarbeidere	5,17	-0,02	-0,01	5,19	0,01	5,18	5,18
38.	Toppleder gis tilstrekkelig handlingsrom og fullmakte	5,60	0,31	0,33	5,29	0,02	5,27	5,34
40.	Toppleder er personlig synlig overfor markedet og o	5,00	0,62	0,40	4,38	-0,22	4,60	4,56
41.	Rutiner som sikrer at alle medarbeidere gis nødvend	4,83	-0,11	-0,17	4,94	-0,06	5,00	4,94
42.	En organisasjonsstruktur med tilstrekkelig balanse n	5,33	0,33	0,33	5,00	0,00	5,00	5,06
43.	Rutiner som sikrer at den enkelte medarbeider ivare	5,17	-0,07	-0,16	5,24	-0,09	5,33	5,26
44.	Rutiner som klargjør rolleforventninger og mål for alle	4,83	0,12	-0,35	4,71	-0,47	5,18	4,89
45.	En kompetent HR-/personalfunksjon som gir nødver	4,83	-0,11	-0,57	4,94	-0,46	5,40	5,08
46.	Rolle- og forventningsavklaring mellom ledelse og v	5,00	0,12	-0,08	4,88	-0,20	5,08	4,97
47.	Felles verdigrunnlag for ønsket kommunikasjon og l	5,20	0,08	0,45	5,12	0,37	4,75	5,01
48.	Rutiner som sikrer systematisk arbeid med Helse-M	4,50	-0,21	-0,25	4,71	-0,04	4,75	4,69
49.	Rutiner for at alle medarbeidere og ledere skal ha m	4,83	-0,46	0,10	5,29	0,56	4,73	5,03
50.	Rutiner som gir alle medarbeidere og ledere mulighe	4,67	-0,33	-0,83	5,00	-0,50	5,50	5,10
51.	Krav om utvikling av faktorer som skaper et inkluder	5,00	0,18	0,00	4,82	-0,18	5,00	4,91
52.	Program for kontinuerlig lederutvikling for alle ledere	4,20	-0,68	-0,70	4,88	-0,02	4,90	4,77
53.	Rutiner for at hver leder måles på egen arbeidspres	4,83	0,36	0,72	4,47	0,36	4,11	4,41
54.	Rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbe	4,33	0,04	0,33	4,29	0,29	4,00	4,20
55.	Rutiner for drøfting ved manglende samsvar mellom	5,00	0,12	0,36	4,88	0,24	4,64	4,82

QuestBack eksport

NAV ØSTFOLD - SPØRREUNDERSKØKELSE

Publisert fra 23.03.2009 til 02.04.2009

Filtret versjon 3.4.2009

R3 = Leder/medarbeider nærmest toppleder til daglig  
 R4 = Leder som ikke jobber tett på toppleder til daglig  
 R5 = Hovedverneombud/ hovedtillitsvalgt

Vedlegg 10

Nr	Lederdimensjon og spørsmål/ indikator Topplederen totalt (lukket enkeltspørsmål)	R3 (5)		R4 (9)		R5 (5)		Alle (19)	
		Snittscore	I f.t.R4	Snittscore	I f.t. R5	Snittscore	I f.t. R5	Snittscore	Snittscore
<b>3+4+5</b>	<b>Lederdimensjonene 3-4-5</b>	<b>5,30</b>	<b>0,33</b>	<b>4,97</b>	<b>-0,11</b>	<b>5,42</b>	<b>-0,44</b>	<b>5,18</b>	<b>5,37</b>
<b>3.0</b>	<b>Topplederens lederreportoar</b>	<b>5,30</b>	<b>0,31</b>	<b>4,99</b>	<b>-0,12</b>	<b>5,42</b>	<b>-0,43</b>	<b>5,18</b>	<b>5,27</b>
<b>3.1</b>	<b>Tydelig ledelse</b>	<b>5,24</b>	<b>0,05</b>	<b>5,19</b>	<b>-0,20</b>	<b>5,44</b>	<b>-0,25</b>	<b>5,27</b>	<b>5,69</b>
3.	Er tydelig som leder (viser mål/ retning, stiller krav/ utfordringer)	5,60	-0,07	5,67	-0,20	5,80	-0,13	5,69	4,74
7.	Er tilgjengelig.	4,60	-0,18	4,78	-0,20	4,80	-0,02	4,74	5,37
8.	Har god gjennomføringsevne.	5,60	0,49	5,11	0,00	5,60	-0,49	5,37	5,21
9.	Tar tak i personal- og/ eller arbeidsmiljøproblemer.	5,40	0,40	5,00	0,00	5,40	-0,40	5,21	5,34
10.	Anerkjenner gode resultater.	5,00	-0,38	5,38	-0,60	5,60	-0,22	5,34	5,15
<b>3.2</b>	<b>Transformasjonsledelse</b>	<b>5,32</b>	<b>0,50</b>	<b>4,82</b>	<b>-0,24</b>	<b>5,56</b>	<b>-0,74</b>	<b>5,15</b>	<b>5,58</b>
6.	Fremstår med personlig integritet, ved å være til å stole på	5,80	0,47	5,33	0,00	5,80	-0,47	5,58	5,11
14.	Viser etisk bevissthet i all sin lederatferd.	5,60	0,93	4,67	0,20	5,40	-0,73	5,11	4,95
21.	Fremstår som en inspirerende rollemodell.	5,20	0,64	4,56	-0,20	5,40	-0,84	4,95	4,63
22.	Er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere på alle	4,20	-0,24	4,44	-1,20	5,40	-0,96	4,63	5,47
23.	Vektlegger å skape "vi-følelse".	5,80	0,69	5,11	0,00	5,80	-0,69	5,47	5,58
24.	Viser eierskap til, og tro på organisasjonens visjon og mål.	6,00	0,78	5,22	0,20	5,80	-0,58	5,58	5,26
31.	Markerer gode resultater.	5,40	0,40	5,00	-0,20	5,60	-0,60	5,26	5,16
32.	Vektlegger å utvikle bedriftskulturen gjennom sin atferd på	5,00	-0,11	5,11	-0,40	5,40	-0,29	5,16	5,58
33.	Bidrar til at ledermøter/ ledersamlinger er arenaer som frem	5,80	0,36	5,44	0,20	5,60	-0,16	5,58	5,00
37.	Fremstår som en inspirerende rollemodell overfor alle med	5,00	0,33	4,67	-0,60	5,60	-0,93	5,00	5,08
<b>3.3-1</b>	<b>Mål- og oppgaveorientering</b>	<b>5,36</b>	<b>0,56</b>	<b>4,80</b>	<b>0,04</b>	<b>5,32</b>	<b>-0,52</b>	<b>5,08</b>	<b>5,42</b>
4.	Klargjør rolleforventninger og mål for din stilling.	5,40	0,07	5,33	-0,20	5,60	-0,27	5,42	5,32
25.	Har fokus på å skape resultater på alle nivåer.	5,80	0,91	4,89	0,20	5,60	-0,71	5,32	4,42
27.	Har tilstrekkelig oversikt med den daglige drift.	4,60	0,27	4,33	0,20	4,40	-0,07	4,42	5,16
28.	Sikrer at visjon og overordnede mål er kjent for alle medarbeid	5,80	1,24	4,56	0,20	5,60	-1,04	5,16	5,11
35.	Stiller krav til effektiv ressursbruk (arbeidstid, penger, mate	5,20	0,31	4,89	-0,20	5,40	-0,51	5,11	

<b>3.3-2</b>	<b>Relasjonsorientering</b>		<b>5,30</b>	<b>-0,14</b>	<b>-0,19</b>	<b>5,44</b>	<b>-0,04</b>	<b>5,49</b>	<b>5,42</b>
2.	Har godt humør		4,60	-0,53	-0,40	5,13	0,13	5,00	4,96
5.	Har en inkluderende lederatferd.		5,80	0,36	0,40	5,44	0,04	5,40	5,52
11.	Viser empati og omsorg for deg når situasjonen krever det.		5,00	-0,33	-0,40	5,33	-0,07	5,40	5,26
17.	Er lyttende til dine synspunkter og meninger.		5,40	-0,16	-0,40	5,56	-0,24	5,80	5,58
18.	Gir tilbakemelding på direkte henvendelser.		5,60	-0,07	0,20	5,67	0,27	5,40	5,58
29.	Sikrer involvering av medarbeidere og ledere i endringspro		5,20	-0,02	-0,40	5,22	-0,38	5,60	5,31
36.	Har gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter.		5,50	-0,25	-0,30	5,75	-0,05	5,80	5,70
<b>3.3-3</b>	<b>Utviklings- og endringsorientering</b>		<b>5,27</b>	<b>0,56</b>	<b>-0,02</b>	<b>4,70</b>	<b>-0,59</b>	<b>5,29</b>	<b>5,01</b>
12.	Oppmuntrer til kreativ nyttenkning.		5,20	0,42	-0,20	4,78	-0,62	5,40	5,05
30.	Gjennomfører besluttede endringer i organisasjonen på en		5,40	0,51	-0,40	4,89	-0,91	5,80	5,26
39.	Toppleder overvåker markedet og organisasjonens omgivel		5,20	0,76	0,53	4,44	-0,23	4,67	4,70
<b>4.0</b>	<b>Evne til situasjonsbetinget lederatferd</b>		<b>5,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>-0,30</b>	<b>5,30</b>	<b>5,16</b>
15.	Løser personalproblemer på en god måte.		5,40	0,40	0,00	5,00	-0,40	5,40	5,21
20.	Evner å tilpasse sin lederatferd i forhold til ulike situasjoner		5,20	0,20	0,00	5,00	-0,20	5,20	5,11
<b>5.0</b>	<b>Effektivitetsfremmende ramme faktorer</b>		<b>5,34</b>	<b>0,49</b>	<b>-0,18</b>	<b>4,85</b>	<b>-0,67</b>	<b>5,51</b>	<b>5,15</b>
13.	Gir deg handlingsrom for å jobbe selvstendig.		6,00	0,62	0,20	5,38	-0,42	5,80	5,65
16.	Vektlegger et godt samarbeid med hovedverneombud og h		5,00	0,67	-0,60	4,33	-1,27	5,60	4,84
19.	Stiller krav til resultater.		5,80	1,05	0,40	4,75	-0,65	5,40	5,20
26.	Planlegger langsiktig.		5,80	0,80	0,20	5,00	-0,60	5,60	5,37
34.	Stiller krav til etisk bevissthet hos alle medarbeidere og led		5,25	0,58	-0,15	4,67	-0,73	5,40	5,01
38.	Toppleder gis tilstrekkelig handlingsrom og fullmakter fra o		5,80	0,36	0,40	5,44	0,04	5,40	5,52
40.	Toppleder er personlig synlig overfor markedet og organisa		5,40	0,73	0,40	4,67	-0,33	5,00	4,95
41.	Rutiner som sikrer at alle medarbeidere gis nødvendig info		5,60	0,82	0,40	4,78	-0,42	5,20	5,11
42.	En organisasjonsstruktur med tilstrekkelig balanse mellom		5,00	-0,11	-0,40	5,11	-0,29	5,40	5,16
43.	Rutiner som sikrer at den enkelte medarbeider ivaretas i tr		5,00	-0,22	-0,80	5,22	-0,58	5,80	5,31
44.	Rutiner som klargjør rolleforventninger og mål for alle med		5,00	0,25	-0,60	4,75	-0,85	5,60	5,04
45.	En kompetent HR-/personalfunksjon som gir nødvendig st		5,00	-0,11	-1,00	5,11	-0,89	6,00	5,32
46.	Rolle- og forventningsavklaring mellom ledelse og verneom		5,00	0,44	-1,00	4,56	-1,44	6,00	5,05
47.	Felles verdigrunnlag for ønsket kommunikasjon og lagspill		5,40	0,51	-0,40	4,89	-0,91	5,80	5,26
48.	Rutiner som sikrer systematisk arbeid med Helse-Miljø-Sik		5,20	0,42	-0,60	4,78	-1,02	5,80	5,16
49.	Rutiner for at alle medarbeidere og ledere skal ha minst en		5,40	-0,10	-0,60	5,50	-0,50	6,00	5,61
50.	Rutiner som gir alle medarbeidere og ledere mulighet til ko		5,00	-0,33	-0,80	5,33	-0,47	5,80	5,37
51.	Krav om utvikling av faktorer som skaper et inkluderende a		5,20	0,20	-0,60	5,00	-0,80	5,80	5,26
52.	Program for kontinuerlig lederutvikling for alle ledere.		5,20	0,64	-0,20	4,56	-0,84	5,40	4,95
53.	Rutiner for at hver leder måles på egen arbeidsprestasjon.		5,40	0,90	0,73	4,50	-0,17	4,67	4,78
54.	Rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbeidspre		5,40	1,40	1,07	4,00	-0,33	4,33	4,46
55.	Rutiner for drøfting ved manglende samsvar mellom krav/		5,20	0,45	-0,55	4,75	-1,00	5,75	5,13

**QuestBack eksport fra Indre Østfold Kommunerevisjon IKS  
VEIDEKKE ASA - SPØRREUNDERSØKELSE**

Filtrert versjon 24.04.2009

Publisert fra 15.04.2009 til 23.04.2009

R3 = Leder/medarbeider nærmest toppleder til daglig

R4 = Leder som ikke jobber tett på toppleder til daglig

R5 = Hovedverneombud/ hovedtillitsvalgt

**Vedlegg 11**

Nr.	Lederdimensjon og spørsmål/ indikator	R 3 (5)			R 4 (12)			R 5 (2)			Alle (19)		
		Snittscore	I.f.t. R4	I.f.t. R5	Snittscore	I.f.t. R5	Snittscore	I.f.t. R5	Snittscore	I.f.t. R5	Snittscore	I.f.t. R5	Snittscore
56	Topplederen totalt (lukket enkeltspørsmål)	6,00	0,92	0,50	5,08	-0,42	5,50	-0,42	5,37				
	<b>Sum lederdimensjon 3-4-5</b>	<b>5,18</b>	<b>0,40</b>	<b>-0,05</b>	<b>4,78</b>	<b>-0,46</b>	<b>5,23</b>	<b>-0,46</b>	<b>4,93</b>				
3.0	<b>Topplederens lederreportoar</b>	<b>5,21</b>	<b>0,38</b>	<b>-0,04</b>	<b>4,83</b>	<b>-0,42</b>	<b>5,25</b>	<b>-0,42</b>	<b>4,97</b>				
3.1	<b>Tydelig ledelse</b>	<b>5,20</b>	<b>0,47</b>	<b>0,20</b>	<b>4,73</b>	<b>-0,27</b>	<b>5,00</b>	<b>-0,27</b>	<b>4,88</b>				
3.	Er tydelig som leder (viser mål/ retning, stiller krav/ utford	5,80	0,63	0,30	5,17	-0,33	5,50	-0,33	5,37				
7.	Er tilgjengelig.	4,80	0,72	0,80	4,08	0,08	4,00	0,08	4,26				
8.	Har god gjennomføringsevne.	5,00	0,33	0,00	4,67	-0,33	5,00	-0,33	4,79				
9.	Tar tak i personal- og/ eller arbeidsmiljøproblemer.	5,40	0,73	0,90	4,67	0,17	4,50	0,17	4,84				
10.	Anerkjenner gode resultater.	5,00	-0,08	-1,00	5,08	-0,92	6,00	-0,92	5,16				
3.2	<b>Transformasjonsledelse</b>	<b>5,62</b>	<b>0,53</b>	<b>-0,18</b>	<b>5,09</b>	<b>-0,71</b>	<b>5,80</b>	<b>-0,71</b>	<b>5,30</b>				
6.	Fremstår med personlig integritet, ved å være til å stole	6,00	0,42	0,00	5,58	-0,42	6,00	-0,42	5,73				
14.	Viser etisk bevissthet i all sin lederatferd.	6,00	0,83	0,50	5,17	-0,33	5,50	-0,33	5,42				
21.	Fremstår som en inspirerende rollemodell.	5,60	0,35	-0,40	5,25	-0,75	6,00	-0,75	5,42				
22.	Er personlig synlig overfor medarbeidere og ledere på a	5,20	0,45	-0,30	4,75	-0,75	5,50	-0,75	4,95				
23.	Vektlegger å skape "vi-følelse".	5,40	0,07	-0,60	5,33	-0,67	6,00	-0,67	5,42				
24.	Viser eierskap til, og tro på organisasjonens visjon og m	6,00	0,67	0,00	5,33	-0,67	6,00	-0,67	5,58				
31.	Markerer gode resultater.	5,00	0,17	-0,50	4,83	-0,67	5,50	-0,67	4,95				
32.	Vektlegger å utvikle bedriftskulturen gjennom sin atferd	5,80	0,98	0,30	4,82	-0,68	5,50	-0,68	5,17				
33.	Bidrar til at ledermøter/ ledersamlinger er arenaer som f	5,60	0,96	-0,40	4,64	-1,36	6,00	-1,36	5,04				
37.	Fremstår som en inspirerende rollemodell overfor alle m	5,60	0,43	-0,40	5,17	-0,83	6,00	-0,83	5,37				
3.3-1	<b>Mål- og oppgaveorientering</b>	<b>5,16</b>	<b>0,39</b>	<b>0,26</b>	<b>4,77</b>	<b>-0,13</b>	<b>4,90</b>	<b>-0,13</b>	<b>4,88</b>				
4.	Klargjør rolleforventninger og mål for din stilling.	5,40	0,73	1,40	4,67	0,67	4,00	0,67	4,79				
25.	Har fokus på å skape resultater på alle nivåer.	5,40	0,15	-0,10	5,25	-0,25	5,50	-0,25	5,32				
27.	Har tilstrekkelig oversikt med den daglige drift.	4,60	0,27	0,10	4,33	-0,17	4,50	-0,17	4,42				
28.	Sikrer at visjon og overordnede mål er kjent for alle med	5,20	0,20	-0,30	5,00	-0,50	5,50	-0,50	5,11				
35.	Stiller krav til effektiv ressursbruk (arbeidstid, penger, m)	5,20	0,62	0,20	4,58	-0,42	5,00	-0,42	4,79				

<b>3.3-2</b>	<b>Relasjonsorientering</b>	<b>5,09</b>	<b>0,28</b>	<b>-0,13</b>	<b>4,81</b>	<b>-0,41</b>	<b>5,21</b>	<b>4,92</b>
2.	Har godt humør	4,60	0,02	-0,40	4,58	-0,42	5,00	4,63
5.	Har en inkluderende lederatferd.	5,60	0,68	0,10	4,92	-0,58	5,50	5,16
11.	Viser empati og omsorg for deg når situasjonen krever det	4,40	-0,51	-0,60	4,91	-0,09	5,00	4,79
17.	Er lyttende til dine synspunkter og meninger.	5,00	0,42	0,00	4,58	-0,42	5,00	4,73
18.	Gir tilbakemelding på direkte henvendelser.	5,20	0,45	0,20	4,75	-0,25	5,00	4,89
29.	Sikrer involvering av medarbeidere og ledere i endringsprosesser	5,40	0,48	0,40	4,92	-0,08	5,00	5,05
36.	Har gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter.	5,40	0,40	-0,60	5,00	-1,00	6,00	5,21
<b>3.3-3</b>	<b>Utviklings- og endringsorientering</b>	<b>5,00</b>	<b>0,25</b>	<b>-0,33</b>	<b>4,75</b>	<b>-0,59</b>	<b>5,33</b>	<b>4,88</b>
12.	Oppmuntrer til kreativ nytenkning.	5,00	-0,08	0,00	5,08	0,08	5,00	5,05
30.	Gjennomfører besluttede endringer i organisasjonen på en god måte.	5,40	0,82	-0,10	4,58	-0,92	5,50	4,89
39.	Toppleder overvåker markedet og organisasjonens omgivelser	4,60	0,02	-0,90	4,58	-0,92	5,50	4,68
<b>4.</b>	<b>Evne til situasjonsbettinget lederatferd</b>	<b>5,20</b>	<b>0,45</b>	<b>-0,30</b>	<b>4,75</b>	<b>-0,75</b>	<b>5,50</b>	<b>4,95</b>
15.	Løser personalproblemer på en god måte.	5,20	0,62	0,20	4,58	-0,42	5,00	4,79
20.	Evner å tilpasse sin lederatferd i forhold til ulike situasjoner	5,20	0,28	-0,80	4,92	-1,08	6,00	5,11
<b>5.</b>	<b>Effektivitetsfremmende ramme faktorer</b>	<b>5,00</b>	<b>0,45</b>	<b>0,11</b>	<b>4,55</b>	<b>-0,34</b>	<b>4,89</b>	<b>4,70</b>
13.	Gir deg handlingsrom for å jobbe selvstendig.	5,20	-0,22	-0,80	5,42	-0,58	6,00	5,42
16.	Vektlegger et godt samarbeid med hovedverneombud og sikkerhetskomiteer	5,25	0,42	0,25	4,83	-0,17	5,00	4,96
19.	Stiller krav til resultater.	5,20	0,20	-0,30	5,00	-0,50	5,50	5,11
26.	Planlegger langsiktig.	5,20	0,03	-0,30	5,17	-0,33	5,50	5,21
34.	Stiller krav til etisk bevissthet hos alle medarbeidere og ledere	6,00	0,92	0,00	5,08	-0,92	6,00	5,42
38.	Toppleder gis tilstrekkelig handlingsrom og fullmakter fra styret	5,40	0,32	-0,10	5,08	-0,42	5,50	5,21
40.	Toppleder er personlig synlig overfor markedet og organisasjonen	5,00	0,17	0,00	4,83	-0,17	5,00	4,89
41.	Rutiner som sikrer at alle medarbeidere gis nødvendig informasjon	5,20	1,28	1,20	3,92	-0,08	4,00	4,27
42.	En organisasjonsstruktur med tilstrekkelig balanse mellom ulike nivåer	5,00	0,42	0,00	4,58	-0,42	5,00	4,73
43.	Rutiner som sikrer at den enkelte medarbeider ivaretas	4,80	0,88	0,30	3,92	-0,58	4,50	4,21
44.	Rutiner som klargjør rolleforventninger og mål for alle medarbeidere	4,60	0,35	-0,40	4,25	-0,75	5,00	4,42
45.	En kompetent HR-/personalfunksjon som gir nødvendig informasjon	5,20	0,95	0,70	4,25	-0,25	4,50	4,53
46.	Rolle- og forventningsavklaring mellom ledelse og verneombud	5,25	1,50	0,75	3,75	-0,75	4,50	4,22
47.	Felles verdigrunnlag for ønsket kommunikasjon og lagssamarbeid	5,80	0,80	-0,20	5,00	-1,00	6,00	5,32
48.	Rutiner som sikrer systematisk arbeid med Helse-Miljø- og Sikkerhet	5,80	0,80	0,80	5,00	0,00	5,00	5,21
49.	Rutiner for at alle medarbeidere og ledere skal ha minst én leder	4,60	0,43	1,60	4,17	1,17	3,00	4,16
50.	Rutiner som gir alle medarbeidere og ledere mulighet til å utvikle seg	4,40	0,07	-0,10	4,33	-0,17	4,50	4,37
51.	Krav om utvikling av faktorer som skaper et inkluderende arbeidsmiljø	4,80	0,47	-0,20	4,33	-0,67	5,00	4,52
52.	Program for kontinuerlig lederutvikling for alle ledere.	4,40	0,07	-0,10	4,33	-0,17	4,50	4,37
53.	Rutiner for at hver leder måles på egen arbeidsprestasjon	4,20	0,03	-0,80	4,17	-0,83	5,00	4,27
54.	Rutiner for at hver medarbeider måles på egen arbeidsprestasjon	4,20	0,03	-0,30	4,17	-0,33	4,50	4,21
55.	Rutiner for drøfting ved manglende samsvar mellom krav og muligheter	4,40	-0,10	0,40	4,50	0,50	4,00	4,42

QuestBack eksport

**3 CASE SAMLET - SPØRREUNDERSØKELSE**

Publisert fra 23.3. til 2.4., og 15.4.-23.4.2009

Filtrert versjon - 27.4.2009

Vedlegg 12

Nr	Lederdimensjon	R3 (16)		R4 (38)		R5 (19)		Alle (73)	
		Snittverdi		Snittverdi		Snittverdi		Snittverdi	
56	3 case: Topplederen totalt (lukket enkeltspm.)	5,71		5,10		5,33		5,29	
	Askim kommune	5,33		5,12		5,08		5,14	
	NAV Østfold	5,80		5,11		5,40		5,37	
	Veidekke ASA	6,00		5,08		5,50		5,37	
	Lederdimensjonene 3-4-5	5,17		4,94		5,21		5,04	
	Askim kommune	5,04		5,08		4,98		5,03	
	NAV Østfold	5,30		4,97		5,42		5,18	
	Veidekke ASA	5,18		4,78		5,23		4,93	
3.0	3 case: Topplederens ledelsesrapportoar	5,20		5,02		5,18		5,04	
	Askim kommune	5,07		5,08		4,93		5,02	
	NAV Østfold	5,30		5,14		5,35		5,13	
	Veidekke ASA	5,21		4,83		5,25		4,97	
3.1	3 case: Tydelig ledelse	5,13		5,04		5,10		5,06	
	Askim kommune	4,96		5,20		5,07		5,07	
	NAV Østfold	5,24		5,19		5,24		5,24	
	Veidekke ASA	5,20		4,73		5,00		4,88	
3.2	3 case: Transformasjonsledelse	5,33		5,00		5,44		5,16	
	Askim kommune	5,06		5,10		4,96		5,05	
	NAV Østfold	5,32		4,82		5,56		5,15	
	Veidekke ASA	5,62		5,09		5,80		5,28	
3.3-1	3 case: Mål- og oppgaveorientering	5,11		4,82		5,02		4,94	
	Askim kommune	4,80		4,89		4,85		4,86	
	NAV Østfold	5,36		4,80		5,32		5,08	
	Veidekke ASA	5,16		4,77		4,90		4,88	

<b>3.3-2</b>	<b>3 case: Relasjonsorientering</b>	<b>5,19</b>	<b>5,18</b>	<b>5,22</b>	<b>5,07</b>
	Askim kommune	5,19	5,29	5,13	5,22
	NAV Østfold	5,30	5,44	5,32	5,08
	Veidekke ASA	5,09	4,81	5,21	4,92
<b>3.3-3</b>	<b>3 case: Utviklings- og endringsorientering</b>	<b>5,21</b>	<b>5,04</b>	<b>5,09</b>	<b>4,95</b>
	Askim kommune	5,33	4,92	4,63	4,89
	NAV Østfold	5,30	5,44	5,32	5,08
	Veidekke ASA	5,00	4,75	5,33	4,88
<b>4.0</b>	<b>3 case: Evne til situasjonsbet. lederatferd</b>	<b>5,14</b>	<b>4,99</b>	<b>5,36</b>	<b>5,10</b>
	Askim kommune	4,92	5,21	5,28	5,18
	NAV Østfold	5,30	5,00	5,30	5,16
	Veidekke ASA	5,20	4,75	5,50	4,95
<b>5.0</b>	<b>3 case: Effektivitetsfr. rammefaktorer</b>	<b>5,11</b>	<b>4,78</b>	<b>5,11</b>	<b>4,93</b>
	Askim kommune	5,00	4,93	4,92	4,94
	NAV Østfold	5,34	4,85	5,51	5,15
	Veidekke ASA	5,00	4,55	4,89	4,70



## 5 prioriterte topplederregenskaper - data fra spørreundersøkelse

## Åpent spørsmål 1 – svar fra 66 respondenter – hvert punkt er en respondents svar med prioritet

Askim kommune: R3 + R4 + R5	Askim kommune: R3 + R4 + R5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Lett å kommunisere med 2) Tydelig 3) Resultatorientert</li> <li>• 1) Motiverende 2) Tydelig på forventninger</li> <li>• 3) Inkluderende 4) Støttende og lyttende til ledere og medarbeidere i hverdagen.</li> <li>• 1) Tar ansvar 2) Klar rollefordeling 3) Ryddighet og ærlighet 4) Lytte 5) Forutsigbarhet</li> <li>• 1) Være synlig 2) Være støttende 3) Ha emosjonell intelligens</li> <li>• 1) Åpen for dialog om alternative synspunkt 2) Lar medarbeidere ta æren for oppnådde resultater 3) Prioritere kompetanseutvikling</li> <li>• 1) Tydelig 2) Raus 3) Inkluderende</li> <li>• 1) Tydelig 2) Beslutningsdyktig 3) Anerkjennende 4) Til å stole på 5) Raus</li> <li>• 1) Redelighet 2) Respekt 3) Gjennomføringsevne</li> <li>• 1) Personlig integritet 2) Tydelig 3) Omsorg for medarbeiderne 4) Evnen til å få medarbeidere til å yte sitt beste 5) Inspirerende</li> <li>• 1) Oversikt over organisasjonen 2) Forstå viktigheten av alle medarbeiderne 3) Fokuserer på arbeidsmiljø da det reduserer sykefravær og øker effektiviteten</li> <li>• 1) Samarbeidsvillig 2) Inkluderende 3) Delegere mynd.</li> <li>• 1) Tydelig ift. mål 2) Oppfølging av resultater 3) Endring og prosessorientert</li> <li>• 1) Se sine medarbeidere 2) være tydelig på arbeidsoppgaver 3) Kontakt med hele organisasjonen 4) Empati</li> <li>• 1) Må ha tillit i organisasjonen 2) Ha godt humør og vise raushet 3) Være analytisk og strategisk 4) Kunne sette seg raskt inn i saker</li> <li>• 1) Ha tillit i organisasjonen 2) Virke samlende og løftende 3) Ha totaloversikt, men ikke detaljkunnskap 4) Evner å se helheten for å ta de lange og viktige avgjørelsene 5) Evner å styre å ta ledelsen også i ulendt farvann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Gode kommunikasjonsevner 2) Inkluderende og raus 3) Stabilt humør</li> <li>• 1) Prioritere årsmål og muntlig markedsføring av disse 2) Tilbakemelding på året som er avsluttet</li> <li>• 1) Tilgjengelig 2) Positiv 3) Evner å skape engasjement</li> <li>• 1) Evne til å se helheten 2) Tillitskapende 3) Samarbeidsorientert 4) Lojal 5) Engasjert</li> <li>• 1) Lojal 2) Tydelig 3) Støttende</li> <li>• 1) Kommunisere virksomhetens mål overfor ansatte på en tydelig måte 2) Tydelig på forventninger både til seg selv som leder og til medarbeiderne 3) Gi tilbakemeldinger til medarbeidere på en konstruktiv måte og sette av tid til dette 4) Empatisk 5) Støtte og utfordre 6) Være motiverende og inspirerende</li> <li>• 1) Tydelig ift. mål for organisasjonen 2) Opptatt av prosesser 3) Omsorg og raushet ift. sine medarbeidere</li> <li>• 1) Tydelig 2) Innovativ 3) Relasjonsbyggende 4) Sosial</li> <li>• 1) Tydelig 2) Ha oversikt 3) Lytte 4) Inkludere</li> <li>• 1) Evne til å tenke langsiktig og strategisk 2) Evne til å gripe muligheter som plutselig oppstår 3) Evne til å kommunisere godt og tydelig med ulike interessenter</li> <li>• 1) Målrettet 2) Integritet 3) Tydelig</li> <li>• 1) Klare mål 2) "Se" organisasjonen 3) Involverende</li> <li>• 1) Tydelig i prioriteringer 2) Kulturbygger 3) Inspirerende og motiverende internt og eksternt 4) Utviklingsorientert/ visjonær</li> <li>• 1) Ærlighet 2) Åpenhet 3) Ydmykhet 4) Empati 5) Besluttsomhet</li> <li>• 1) Resultatorientert 2) Tydelig 3) Humørfyllt</li> <li>• 1) Angi retning og mål 2) Evne til å kommunisere/-formidle 3) Motivere</li> <li>• 1) Tydelig med gode kommunikasjonsferdigheter 2) Følge opp forpliktelser i hht. lov og forskrifter som angår forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver 2) Rollemodell = Godt humør, omsorgsfull når det trengs, inkluderende og jordnær</li> </ul>

NAV Østfold – R3 + R4 + R5	Veidekke ASA– R3 + R4 + R5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Angi retning 2) Sette mål 3) Gi tillit 4) Følge opp 5) Markedsføre organisasjonen</li> <li>• 1) Analytisk 2) Gode kommunikasjonsferdigheter 3) Empati</li> <li>• 1) Tydelig 2) Beslutningsdyktig 3) Lyttende</li> <li>• 1) Ser og lytter til medarbeiderne 2) Har klare og konkrete mål 3) Ikke ha autoritær lederstil 4) Forholder seg til Statens avtaleverk på en god måte</li> <li>• 1) Tydelig 2) Inkluderende 3) Støttende</li> <li>• 1) Inspirerende 2) Tydelig 3) Troverdig</li> <li>• 1) Naturlig autoritet 2) Engasjement 3) Strategisk 4) Gjennomføringsevne 5) Humor</li> <li>• 1) Tydelig 2) Empati 3) Tilstede 4) Lyttende</li> <li>• 1) Kunnskap om førstelinjens situasjon 2) Godt humør 3) Åpen for innspill og kan endre mening 4) Tilgjengelig 5) Motiverende</li> <li>• 1) Synlig og tydelig leder 2) Evne til å se helhet fremover 3) Evne til å være ydmyk og lyttende 4) Handlingsdyktig 5) Gode samarbeidsevner</li> <li>• 1) Empatisk og lyttende 2) Tydelig 3) Åpen for andres meninger 4) Etterspørre og kunne takle kritikk</li> <li>• 1) Være inkluderende 2) Gi underordnede ledere tillit og handlingsrom 3) Ha gode kommunikasjonsevner</li> <li>• 1) Tilstedeværelse 2) Høy kompetanse på regel- og avtaleverk 3) Gode kommunikasjonsevner</li> <li>• 1) Visjonær 2) Strategisk 3) Fokus på etikk og etiske retningslinjer 4) Empatisk</li> <li>• 1) Inkluderende 2) Engasjerende 3) Motiverende</li> <li>• 1) Ha tro på NAV's visjon og verdier 2) Trygghet – dialog, tilbakemeldinger, adferd, motivasjon 3) Inspirerende 4) Lydhør 5) Vise forståelse/innsikt = kunnskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Kulturbygger/ Skape fellesskap/ Verdier 2) Frontfigur/ få frem målsetninger/ stille krav 3) Engasjerende, motiverende, inspirerende</li> <li>• 1) Visjonær 2) Inspirator 3) Integritet</li> <li>• 1) Prioritere 2) Motivere 3) Evner å tenke langsiktig 4) Inkluderende</li> <li>• 1) Involverende 2) Tydelig 3) Strategisk</li> <li>• 1) Tydelig 2) Inkluderende 3) Målbevisst</li> <li>• 1) Alltid oppdatert 2) Engasjert i medarbeidernes hverdag 3) Synlig 4) Vise samsvar mellom ord/strategi og handling/ personlig adferd</li> <li>• 1) Skape tillit og tro internt på det vi driver med 2) Skape en god relasjon til eiere og styre 3) Strategisk og langsiktig tenkning</li> <li>• 1) Motivator/ inspirator 2) Sikre ikke byråkratisk/ hierarkiske systemer 3) Lønnsomhetsfokus</li> <li>• 1) Tydelige visjoner som organisasjonen kan bygge videre på 2) Bygge bedriftskultur 3) Prioritere eksternt fokus fremfor internt</li> <li>• 1) Lederevner 2) Fremoversynt 3) Realistisk 4) Visjonær 5) Støttende</li> <li>• 1) Lyttende 2) Klar og tydelig 3) Entusiastisk 4) Grensesprengende 5) Medmenneskelig</li> <li>• 1) Tydelig 2) Synlig 3) Oppmerksom på gode prestasjoner</li> <li>• 1) Integritet 2) Faglig dyktighet 3) Inkluderende 4) Vise at han/hun har tro på bedriften</li> <li>• 1) Stille krav 2) Følge opp fastsatte mål 3) Være ærlig og stødig 4) Være synlig 5) Empatisk 6) Ha overblikk 7) Strategisk 8) Være forretningsorientert 9) God til å kommunisere 10) Være opptatt av mennesket</li> <li>• 1) Synlig 2) Motiverende 3) Engasjert 4) Resultat- orientert 5) Handlekraftig</li> <li>• 1) Troverdig 2) Tydelig 3) Inkluderende 4) Menneskelig</li> <li>• 1) To walk the talk 2) Visjonær 3) Stayer evne</li> </ul>

**På åpent spørsmål 1 – Hva anser du som de 3-5 viktigste egenskapene hos en toppleder, var det følgende egenskaper som utpekte seg spesielt:**

Askim Kommune - (totalt 32 respondenter), topp 5:

1. Tydelighet - 14 respondenter
2. Empatisk - 9 respondenter
3. Inkluderende - 8 respondenter
4. Mål- og resultatorientert - 6 respondenter
5. Motiverende og inspirerende - 6 respondenter

NAV Østfold – (totalt 17 respondenter), topp 5:

1. Tydelighet - 6 respondenter
2. Inkluderende - 3 respondenter
3. Empatisk - 3 respondenter
4. Inspirerende - 2 respondenter
5. Beslutningsdyktig - 2 respondenter
6. Mål- og resultatorientert - 2 respondenter

Veidekke ASA – (totalt 17 respondenter), topp 5:

1. Motiverende og inspirerende - 6 respondenter
2. Tydelighet - 4 respondenter
3. Inkluderende - 4 respondenter
4. Mål- og resultatorientert - 3 respondenter
5. Engasjerende - 2 respondenter

**Åpent spørsmål 2 – Er det forhold du ikke har svart på, som du vil nevne?**

Askim kommune:

- Nei
- Ved reorganisering er det viktig at politikere og ledere er samstemte om mål og tid.
- Toppleder bør kjenne norske verdier og vår kulturelle arv. Nordmenn oppleves stadig av nye landsmenn som vage og utydelige fordi vi ikke står for noe. Det skaper ikke respekt og tillit.

NAV Østfold:

- Ingen
- Ledelsen på toppen (særlig helt på toppen) må finne ut av hvilken måte man skal kommunisere på ift. en etat med såpass stor utfordringer. Jeg opplever at de bommer en del her. Det er viktig å forstå hvilken situasjon medarbeiderne er i og helst selv ha hatt erfaring med dette (Kirkegaard)
- Nei
- Spørsmålene er vanskelig å besvare nyansert da det er for bred spørsmålstilling med for mange variabler i den enkelte påstand.
- Jeg lurer egentlig på hva du spør om? Det er vanskelig å si at noen av temaene/ egenskapene ikke er viktige i forhold til god ledelse. Hvordan dette praktiseres belyser spørsmålene ikke.
- Toppleder må ha evne til å delegerere og prioritere (alt kan ikke gjøres 100 % til enhver tid). Toppleder må ha evne til empati. (NAV er ikke en "maskinfabrikk")

Veidekke ASA:

- Overraskende at dere fokuserer på rutinene og ikke på oppnåelser. Hva hjelper det om leder sikrer rutinene, men oppfølging/ oppnåelse ikke skjer??

## Innledning

Velkommen til intervju, og takk for at du deltar i undersøkelsen.

Som det fremgikk av informasjonen du mottok 18. mars fra din toppleder, inngår undersøkelsen i mitt forskningsarbeid i en mastergradsavhandling innen Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold.

Tittel på mastergradsavhandlingen er ”*Effektiv toppledelse – en helhetlig tilnærming!*”. Effektiv toppledelse betyr at toppleder har en lederatferd og utvikler systemer som bidrar til organisasjonens måloppnåelse. Formålet er å undersøke hva du mener er viktig i toppleders lederutøvelse, for å styrke medarbeidernes motivasjon, trivsel og arbeidsprestasjoner, og organisasjonens måloppnåelse totalt sett.

***Undersøkelsen er dermed ikke en måling av din toppleder (konsernsjefen), men en undersøkelse på hva du personlig mener er viktig i toppleders lederutøvelse.***

- Formålet med intervjuet er å få fram hva du mener er viktigst i toppleders lederutøvelse,
- ...samt at jeg har enkelte spørsmål på områder jeg er spesielt opptatt av i forskningsarbeidet.
- ...du gis anledning til å trekke inn akkurat det du ønsker.
- ...til slutt gir jeg deg anledning til å supplere med ting du ønsker å tillegge.

Intervjuet varer inntil en time.

Har du spørsmål til hvordan vi gjennomfører intervjuet?

**Styreleder/ ordfører/ overordnet**

**Navn: Martin Mæland. Funksjon/ stilling: Toppleders overordnede (styreleder).**

**Tid: XX.4.2009 kl 9-10. Sted: Veidekke ASA, hovedkontor, Skøyen.**

1. Kort presentasjon av undersøkelsen og studentens forskningsarbeid.
2. Kort om intervjuet (varighet, åpenhet, spørsmål, opplyser respondenten om at han/ hun kan få komme inn på de tema hun/ han selv vil i tillegg til spørsmål fra intervjuer).
3. Kan du fortelle litt om din posisjon og forståelse av rollen som styreleder, også når det gjelder relasjonen til toppleder.
4. Hvor viktig er det at styreleder og styret stimulerer toppleders motivasjon i jobben. Hvis det er en del av styrets rolle og viktig: Hvordan?
5. Hva er de viktigste egenskapene i topplederens lederutøvelse for at organisasjonen skal oppnå god måloppnåelse?
6. Er toppleder mest en symbolrolle eller en mer rasjonelt utøvende rolle?
7. I hvilken grad er toppleders lederutøvelse overfor markedet og omgivelsene (interessenter) viktig?
8. Er det forhold du ikke har fått svart på, som du vil nevne?

Takk for samtalen!

**Toppleder**

**Navn: Terje Venold. Funksjon/ stilling: Konsernsjef.**

**Tid: XX.4.2009 kl 9-10. Sted: Veidekke ASA, Konseradministrasjonen, Skøyen.**

1. Kort presentasjon av undersøkelsen og studentens forskningsarbeid.
2. Kort om intervjuet (varighet, åpenhet, spørsmål, opplyser respondenten om at han/ hun kan få komme inn på de tema hun/ han selv vil i tillegg til spørsmål fra intervjuer).
3. Kan du kort fortelle litt om din posisjon som toppleder, og hvorfor du ble toppleder?  
Hva motiverer deg mest i jobben som toppleder?
4. Hva er viktig i forhold til din lederutøvelse fra overordnet nivå? Overordnet nivå:  
*Klargjøres rolleforventninger og mål for din stilling fra styret? I hvilken grad gis du som toppleder tilstrekkelig handlingsrom og fullmakter fra overordnet nivå (styret, overordnet leder eller politisk nivå).*
5. I hvilken grad har du en form for personlig lederplattform eller filosofi?  
*Talent for ledelse? Preger hendelser i livet din lederstil? Verdier? Ledelsesteoretisk forankring? Blir du regelmessig coachet av en objektiv og kompetent person (coach/ mentor)?*

6. I hvilken grad ser du på topplederrollen som en symbolrolle, eller som en rasjonelt utøvende rolle i forhold til organisasjonens måloppnåelse?  
*Ekstern og internt. Hvordan bygger du organisasjonens omdømme eksternt og internt?*
7. I hvilken grad er det viktig å hensynta situasjonsfaktorer i din lederutøvelse?
8. Hva er viktigst i den bedriftskulturen som toppleder bør initiere?
9. Hvilke systemer og strukturer har toppleder behov for?
10. Hva er ledergruppens viktigste funksjon? Fast struktur/ agenda? Sosial arena? Hva er viktig?
11. Tillitsvalgte og verneombud – i hvilken grad og hva er evt viktig i samarbeidet?
12. Hva er de viktigste kravene du stiller til ledere og medarbeidere som rapporterer til deg?
13. Kan du oppsummere med en prioritering av de 3-5 viktigste elementene i din utøvelse som toppleder?
14. Er det forhold du ikke har fått svart på, som du vil nevne?

Takk for samtalen!

#### **Nærmeste leder/ rådgiver i stab**

**Navn:** NN **Funksjon/ stilling:** Konserndirektør.

**Tid:** XX.4.2009 kl 10.30-11.30. **Sted:** Veidekke ASA, Konsernadministrasjonen, Skøyen.

1. Kort presentasjon av undersøkelsen og studentens forskningsarbeid.
2. Kort om intervjuet (varighet, åpenhet, spørsmål, opplyser respondenten om at han/ hun kan få komme inn på de tema hun/ han selv vil i tillegg til spørsmål fra intervjuer).
3. Kan du fortelle litt om din posisjon som leder/ rådgiver i dag, og litt om hvilken erfaring du har som leder?
4. Hvordan opplevde du å svare på spørreundersøkelsen?
5. Hva er det viktigste for deg når det gjelder topplederens lederutøvelse i forhold til deg personlig? Hva motiverer?
6. Er toppleder mest en symbolrolle, eller er det en rasjonell driftsorientert rolle med direkte betydning for organisasjonens effektivitet, dvs måloppnåelse?
7. I hvilken grad bør toppleder vektlegge å være personlig synlig overfor markedet og organisasjonens omgivelser (interessenter). På hvilken måte?
8. Hva er viktigst i den bedriftskulturen som toppleder bør initiere?
9. På hvilke områder i organisasjonen bør det utvikles egne systemer?
10. Hvis du er medlem i ledergruppen – hva mener du skal være er ledergruppens viktigste funksjon? Fast struktur/ agenda? Sosial arena?
11. Tillitsvalgte og verneombud – hvor viktig er samarbeidet? Hvordan bør det ivaretas?
12. Hva er de viktigste kravene du stiller til dine medarbeidere (hvis leder)?

**Effektiv toppledelse – en helhetlig tilnærming!  
Mastergradavhandling 2009, Terje Engvik**

13. Hva er de 3-5 viktigste faktorer i toppleders lederutøvelse for å skape effektivitet?

14. Er det forhold du ikke har fått svart på eller kommentert, som du vil nevne?

Takk for samtalen!

**Konsern-/hovedtillitsvalgt/ Hovedverneombud**

**Navn: NN. Funksjon/ stilling: Konserntillitsvalgt NN.**

**Tid: XX.04.2009 kl 9-10. Sted: Veidekke ASA, Konsernadministrasjonen, Skøyen, Oslo**

1. Kort presentasjon av undersøkelsen og studentens forskningsarbeid.
2. Kort om intervjuet (varighet, åpenhet, spørsmål, opplyser respondenten om at han/ hun kan få komme inn på de tema hun/ han selv vil i tillegg til spørsmål fra intervjuer).
3. Kan du fortelle litt om din posisjon som tillitsvalgt/ verneombud?
4. Hvordan opplevde du å svare på spørreundersøkelsen?
5. Hvordan bør toppleder fremstå overfor alle ansatte – hva er det viktig at den enkelte opplever? Hvor viktig er det at toppleder fremstår som (en inspirerende) rollemodell for hele organisasjonen? Hvis ja - hvordan?
6. Tillitsvalgte og verneombud – hvor viktig er det? Hvordan bør samarbeidet utvikles?
7. Hvilke faktorer i toppleders lederutøvelse motiverer deg mest i rollen som TV/ VO?
8. Hva er viktigst i den bedriftskulturen som toppleder bør initiere?
9. På hvilke områder i organisasjonen bør det utvikles egne systemer?
10. På hvilke områder i organisasjonen bør det utvikles egne gjennomgående systemer og rutiner?
11. Hva er de 3-5 viktigste faktorer i toppleders lederutøvelse for å skape effektivitet?
12. Er det forhold du ikke har fått svart på eller kommentert, som du vil nevne?

Takk for samtalen!

Askim kommune v/Else Gunn Gustafsson  
NAV Østfold v/Arild Hjortland  
Veidekke ASA v/Gry Sagen Erni

Sendt dato:

Bedrift:

Kontaktperson:

<b>Evaluering pr 20.04.2009</b> av samarbeid mellom student Terje Engvik og bedriften		
Score: 1 = "Stryk", 2 = Dårlig, 3 = Middels, 4 = Bra, 5= Meget bra, 6 = Svært bra		
Nr.	Tema	Score <sup>1</sup> gitt
		AK-NAVØ-Vd
1	I hvilken grad har bedriften mottatt tilstrekkelig informasjon om formålet med og opplegget for mastergradavhandlingen før og underveis i prosessen?	6 - 6 - 6
2	Hvordan er samarbeidet gjennomført fra start til mål, teknisk og prosessuelt overfor bedriften fra studentens side?	6 - 6 - 6
	Hvordan har studenten totalt sett overholdt sine forpliktelser i hht. avtale som ble inngått med topplerer?	6 - 6 - 6
4	<b>Vennligst gi kommentarer hvis du har noe å bemerke, spesielt ved lav score</b>  Kommentar fra Veidekke ASA, dokumentert i vedlegg til e-post fra kontaktperson:  <i>"Vi synes samarbeidet har vært en positiv erfaring og studenten har møtt opp forberedt til alle møter, utsendelser etc., og har vært seriøs i sin fremgangsmåte.</i>  <i>Vi ønsker lykke til videre."</i>	

Vennligst retur til e-post: [terengvi@online.no](mailto:terengvi@online.no), snarest og senest innen 25.4.2009.

På forhånd takk!

<sup>1</sup> AK = Askim kommune, NAVØ = NAV Østfold, Vd = Veidekke ASA.



Askim kommune v/Else Gunn Gustafsson  
NAV Østfold v/Arild Hjortland  
Veidekke ASA v/Gry Sagen Erni

Sendt dato:

Bedrift:

Kontaktperson:

<b>Evaluering pr 20.04.2009</b> av samarbeid mellom student Terje Engvik og bedriften		
Score: 1 = "Stryk", 2 = Dårlig, 3 = Middels, 4 = Bra, 5= Meget bra, 6 = Svært bra		
Nr.	Tema	Score <sup>1</sup> gitt
		AK-NAVØ-Vd
1	I hvilken grad har bedriften mottatt tilstrekkelig informasjon om formålet med og opplegget for mastergradavhandlingen før og underveis i prosessen?	6 - 6 - 6
2	Hvordan er samarbeidet gjennomført fra start til mål, teknisk og prosessuelt overfor bedriften fra studentens side?	6 - 6 - 6
	Hvordan har studenten totalt sett overholdt sine forpliktelser i hht. avtale som ble inngått med topplerer?	6 - 6 - 6
4	<b>Vennligst gi kommentarer hvis du har noe å bemerke, spesielt ved lav score</b>  Kommentar fra Veidekke ASA, dokumentert i vedlegg til e-post fra kontaktperson:  <i>"Vi synes samarbeidet har vært en positiv erfaring og studenten har møtt opp forberedt til alle møter, utsendelser etc., og har vært seriøs i sin fremgangsmåte.</i>  <i>Vi ønsker lykke til videre."</i>	

Vennligst retur til e-post: [terengvi@online.no](mailto:terengvi@online.no), snarest og senest innen 25.4.2009.

På forhånd takk!

<sup>1</sup> AK = Askim kommune, NAVØ = NAV Østfold, Vd = Veidekke ASA.