

En analyse av personlighetstrekk ved ledere i normal drift og ledere i omstillingsprosesser

Personlighetstrekk hos drifts- og endringsledere operasjonalisert gjennom
femfaktormodellen

Joachim Nodeland

Veileder

Inge Bergdal

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntestår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2014

Fakultet for teknologi og realfag

Institutt for ingeniørvitenskap

Forord

Denne hovedoppgaven er skrevet i forbindelse med den avsluttende delen av studiet Industriell økonomi og Teknologiledelse (IndØk) ved Universitetet i Agder (UIA), under fakultet for teknologi og realfag, våren 2014. Bakgrunn for oppgaven var et ønske om å undersøke om det kunne være forskjeller i personlighetstrekk ved driftsledere og endringsledere. Det har vært en både krevende og spennende prosess å jobbe med oppgaven. Jeg har lært mye om ett tema som var mye mer komplisert enn jeg hadde forestilt meg på forhånd. Jeg ønsker å rette en stor takk til Inge Bergdal som har veiledet meg ved denne hovedoppgaven. Regelmessige møter og mailkontakt har blitt satt stor pris på, og vært viktig for progresjonen i oppgaven. Jeg ønsker også å takke Kristin Knutsen for god korrekturlesning.

Grimstad 30.05.2014

Joachim Nodeland

Sammendrag

Denne oppgaven har undersøkt om det er noen forskjeller i personlige egenskaper hos ledere i organisasjoner som er i normal driftstilstand og ledere som er i endringsprosesser. Hensikten med oppgaven var å se på personlige egenskaper operasjonalisert gjennom femfaktormodellen, for så å ta for seg graden av viktighet personlighetstrekkene har i driftsledelse og endringsledelse. Resultatene i denne undersøkelsen er innhentet ved bruk av kvalitativ og kvantitativ metode. Det var fire virksomheter med i undersøkelsen og jeg endte opp med åtte semi-strukturerte intervjuer. Intervjuene ble så analysert ved hjelp av grounded theory metode. Her ble data behandlet kvantitativt og diskutert kvalitativt. Undersøkelsen indikerer at man i de to driftstilstandene kan skille mellom graden av viktighet for kategoriene i femfaktormodellen.

Undersøkelsen styrker antakelsen om at personlighet spiller en rolle hos gode ledere. Resultatene i undersøkelsen er ikke signifikante, men indikerer at det i endringsledelse er noe viktigere at lederen skårer høyt på *ekstroversjon* og *planmessighet* samt lavt på *nevrotisisme*, sett i forhold til driftsledelse. *Omgjengelighet* viser seg å være like viktig i begge driftstilstandene. *Åpenhet for erfaring* blir noe viktigere i driftsledelse, for å kunne se endringsbehovet. Undersøkelsen indikerer at graden en leder evner å utfylle ulike lederroller en antar lederen opptre i, til en viss grad kan være avhengig av personligheten til lederen. De fem globale trekkene i femfaktormodellen vil da muligens kunne påvirke alle de ti rollene man antar en leder vil opptre i.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
Figurliste	VI
1. Introduksjon	1
1.1 Ledelse.....	1
1.2 Formål med oppgaven.....	2
2. Teori	2
2.1 Hva er ledelse?.....	2
2.2 Ledelsesteori.....	4
2.2.1 Litteratur.....	4
2.2.2 Trekkteori –Troen på den fødte leder.....	8
2.3 Ledelse og administrasjon.....	13
2.4 Mintzbergs Rolleteori.....	13
2.4.1 Aktiviteter.....	14
2.4.2 Rolleteori.....	15
2.5 Lederrollen og endringsprosesser.....	17
2.5.1 Personorienterte handlinger.....	17
2.6 Problemstilling.....	19
3. Metode	20
3.1 Oversikt.....	20
3.2 Utvalgte virksomheter.....	20
3.3 Valg av kvalitativ og kvantitativ metode.....	22
3.4 Metodiske verktøy og prosedyrer i datainnsamling.....	22
3.4.1 Utvikling av intervjuguide.....	22
3.4.2 Utforming av spørreskjema.....	24
3.5 Rekruttering av informanter.....	26
3.6 Det Kvalitative intervju.....	27
3.7 Den praktiske gjennomføringen av intervju.....	28
3.7.1 Bruk av diktafon.....	28
3.8 Dataanalysen.....	29
3.8.1 Grounded theory.....	29
3.9 Validitet og reliabilitet.....	32
3.10 Etske betraktninger.....	34
4. Empiri / innhentet data	35

4.1	SINTEF Rapport.....	35
5.	Resultater / Diskusjon	41
5.1	Personlighet.....	41
5.2	Lederens roller og personlighet	45
5.3	Ekstroversjon i drifts- og endringsledelse	47
5.4	Omgjengelighet i drifts- og endringsledelse.....	52
5.5	Planmessighet i drifts- og endringsledelse.....	56
5.6	Nevrotisme i drifts- og endringsledelse	61
5.7	Åpenhet for erfaring i drifts- og endringsledelse	64
5.8	Konklusjon	66
5.9	Implikasjoner til videre forskning.....	68
6.	Referanser	69
Appendix	72
A)	72
B)	73
C)	75
D)	76
E)	77
F)	79
G)	80
H)	81
I)	82
J)	83

Figurliste

Figur 1 Fiedlers kontingents modell	7
Figur 2 Studies of Leadership and Characteristics.....	9
Figur 3 "Big five personality factors"	10
Figur 4 Hovedfunn fra metaanalyse av forholdet mellom menneskets personlighet og ledelse	11
Figur 5 Mintzber`s leder roller (Yukl, 2010) fritt oversatt til norsk	15
Figur 6 Fordeling av tid for leder aktiviteter	25
Figur 7 Illustrasjon av resultat for spørreundersøkelse	26
Figur 8 Utvalgte virksomheter for rapporten til SINTEFF	36
Figur 10 Ekstroversjon i normal drift.....	49
Figur 11 Ekstroversjon i omstilling	50
Figur 12 Omgjengelighet i normal drift	54
Figur 13 Omgjengelighet i omstilling.....	55
Figur 14 Planmessighet i normal drift	59
Figur 15 Planmessighet i omstilling	59
Figur 16 Nevrotisisme i normal drift	62
Figur 17 Nevrotisisme i omstilling	62
Figur 18 Åpenhet for erfaring i normal drift.....	64
Figur 19 Åpenhet for erfaring i omstilling	65

1. Introduksjon

1.1 Ledelse

Lederskap er et av verdens eldste yrker, og forståelsen av ledelse har alltid vært en viktig del av kunnskap omkring emnet (Øyvind Lund Martinsen, 2009). Det er ingen tvil om at det er stor interesse rundt lederskap, og i det siste århundret har det blitt gjennomført betydelig forskning på temaet (Bass, 2008). Ledelse er det fenomenet i en organisasjon som er blitt mest omtalt, beskrevet og diskutert i både faglitteraturen, pressen og daglige samtaler mellom mannen i gata. Alle har en oppfatning om hva som god- og hva som er dårlig ledelse (Grete Fischer, 1999). Noe av grunnen til dette er den mystikken som ligger rundt en leder. Hvorfor er noe bedre egnet til å være ledere enn andre? Interessen kan også forklares med at ledelse er også noe som har en innvirkning på de fleste mennesker i det daglige (Yukl, 2010).

Ganske tidlig i lederforskning ble man opptatt av hva som kjennetegnet den dyktige lederen. Dette ga utspring til forskning som gikk på hva som var karakteristiske trekk ved lederen. Det har i tiden som fulgte blitt gjort mye forskning på personlighetstrekk ved ledere, noe som resulterte i en lang liste med trekk og sprikende resultater. Dette medførte at forskere begynte å tvile på teorien. I senere tid har imidlertid forskere kommet frem til en slags konsensus når det kommer til personlighetstrekk, noe jeg vil komme nærmere inn på i teoridelen av oppgaven (Grete Fischer, 1999).

Omstillingsprosesser kan ses på som en av de mest krevende oppgavene til lederen, men også en av de viktigste (Brochs-Haukedal, 2010). Organisasjoner vil alltid endre seg over tid. Det kan skje som en utvikling eller som en respons på en eller annen form for påvirkning. Effektivt lederskap er nødvendig for å omstille en organisasjon og lette tilpasninger til et miljø som er i stadig forandring. Dette temaet fikk stor betydning i 1980-årene, da mange organisasjoner i privat og offentlig sektor ble konfrontert med nødvendigheten av endringer for å overleve (Øyvind Lund Martinsen, 2009). Modernisering av offentlig sektor har de siste 35 årene hatt en sentral plass på politisk dagsorden i mange land. I Norge kan man nevne reformprogrammet «Aksjon publikum» som ble iverksatt under regjeringen Kåre Willoch (1981-1986) (T. Busch, 2005).

1.2 Formål med oppgaven

I en studie av ledere i omstillingsprosesser utført av forskere fra SINTEF viste det seg at lederne ofte var nyansatte, og gjerne «headhunted» til nettopp denne endringsprosessen. Man kan da stille spørsmål om ledere som er gode i endringsprosesser kanskje innehar andre personlighetstrekk enn gode driftsledere?

SINTEF-rapporten konkluderte med at den gode leder skal være en informasjonsutøver, en energibygger, en kaosbuffer, tidssmart og menneskeorientert. Man kan da stille seg spørsmålene; Hva er en god leder? Og hva er en god leder når man endrer ved organisasjonen gjennom omstillinger? I min studie har jeg intervjuet fire ansatte og fire ledere for å se nærmere på denne problemstillingen. Funnene blir så sett opp mot SINTEF rapporten, for så å se dette i lys av eksisterende teori. Jeg har også forsøkt å knytte personligheten opp mot de ulike rollene en antar en leder opptre i.

2. Teori

Det var på starten av 1900-tallet at forskning på hva som utgjør god ledelse startet (Bass, 2008). Det er altså ikke lenge siden. Til tross for dette finnes det en enorm mengde litteratur på emnet og det ville blitt altfor omfattende, om ikke umulig, å presentere alle teorier og prinsipper innen lederskap. Min teoridel vil derfor gi en historisk oversikt over de mest fremhevede teoriene. Oppgaven vil konsentrere seg mest om trekkteorier, dette vil derfor ta større plass enn de andre teoriene.

2.1 Hva er ledelse?

Som en innledning til teorien kan det være greit å starte med en kort og generell definisjon av hva som er ledelse. Dette er ikke så lett som det høres ut som da det som Stogdill (Yukl, 2010, p. 20) sa det, finnes nærmest like mange definisjoner på lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det (Yukl, 2010, pp. 19-22). Likheten er at de oftest innehar de samme kjerneelementene. Mendoza (Mendoza, 2009, p. 11) trekker frem de tre mest fremhevede definisjonene:

- *Northouse definerer lederskap som en prosess hvor et individ påvirker et annet individ eller en gruppe, for å nå et felles mål.*

- *Hosking & Morley mener lederskap er mer eller mindre en prosess hvor forhandlinger benyttes, for å oppnå en akseptabel påvirkning og kontroll over målsetningen til et individ eller en gruppe.*
- *Richards & Engle sier lederskap er å formidle visjoner, stadfeste verdier og å skape et miljø hvor målsetninger kan nås.*

(Mendoza, 2009, p. 11)

Ledelse er et komplekst tema som ikke bare omfatter en prosess som er avhengig av en enkelt person, men at man studerer ledelse som bestemt av karakteristika ved lederen, karakteristika ved medarbeiderne, samt en lang rekke situasjonelle krav og påvirkningsfaktorer. Selv om de sentrale spørsmålene er enkle å stille, vil svaret lett bli komplekst (Yukl, 2010). Til tross for små og store forskjeller har de fleste definisjoner også fellestrekk, gjerne rettet opp mot tanken om at ledelse dreier seg om en prosess hvor en person har intensjon om å påvirke andre med hensikt å rettlede, strukturere og legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en organisasjon. Det handler kort sagt om innflytelse og da gjerne ut fra verdier, planer, rammer og påvirkningsmåter (Øyvind L. Martinsen, 2005, pp. 13-15).

Kaufmann (Kaufmann, 2009, pp. 333-337) tar for seg to måter å bli leder på som utfyller hverandre. En person kan utpekes til leder i en stilling der det foreligger en klar spesifisering av ansvar- og myndighetsområdet. Lederen får en tittel, lønn og avtalefestede arbeidsvilkår. Denne lederfunksjonen står bokstavelig på organisasjonskartet og blir derfor betraktet som objektiv og formell i juridisk forstand. Dette kalles for formell ledelse. Her kan enkelte tenke «nå er det gjort, nå er jeg leder», noe som Kaufmann sier er feil og henviser til R.G Lord og K.J Maher som sier at en stor del av den reelle psykologiske definisjonen av ledelse er å bli oppfattet som en leder. Dette vil da si at det også er en annen betingelse som må være oppfylt for å være en god leder. Dette går på personlig lederskap. Dette får en ikke «på kjøpet» og må selv bygges opp gjennom egne handlinger, som tilfredsstillende som ledes samt virksomheten som helhet. Slik ledelse krever ikke bare faglig dyktighet og evne til oppgaveløsning, men også evnen til å skape gode relasjoner og et trivelig og inspirerende arbeidsmiljø. Kombinasjonen av disse to vil være en utfordring for mange ledere. Uansett ledelses nivå består lederens sentrale oppgave i å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og

utført på en slik måte at gruppen, avdelingen og/eller organisasjonen når sine mål. Det innebærer å legge opp strategier, gjerne i form av visjoner, samt å tilpasse eksterne strategier til rammebetingelser, marked og konkurrenter. Her blir det viktig for toppleder å koordinere eksterne strategier med interne strategier. Med andre ord vil han koordinere de menneskelige og tekniske ressursene internt i organisasjonen sammen med visjonen om ønsket fremtidig tilstand for organisasjonen (Kaufmann, 2009, pp. 333-337). Når en snakker om hva som er en god leder snakker en ofte om leder effektivitet. Det har vist seg å være to hovedproblemer når en skal vurdere denne: problemet med å skille mellom leders bidrag og gruppens bidrag i en arbeidsprosess og problemet med subjektive vurderinger. Dette understreker kompleksiteten av forskning på temaet (Grete Fischer, 1999, pp. 163-165).

2.2 Ledelsesteori

Både samfunn, økonomi og organisasjoner er i stadig utvikling. Dette fører til at det som er en godt egnet form for ledelse en gitt tidsperiode, må vike for andre og mer egnede ledermodeller når vi går inn i en ny periode. Det kan derfor ikke forventes at ledelse er et statisk fenomen. En må derfor forvente betydelige endringer i utvikling av teorier om ledelse. Nye teorier springer i midlertidig alltid ut av tidligere teorier (Kaufmann, 2009, pp. 333-334). Jeg vil nå ta for meg de mest fremhevede teoriene med størst oppslutning rundt. Da oppgaven vil fokusere på trekkteori, vil jeg kun gi en kort introduksjon av litteraturen som omhandler de andre teoriene før jeg tar for meg trekkteori.

2.2.1 Litteratur

2.2.1.1 Ferdighetsteori

I motsetning til trekkteori hvor man fokuserer på personlighet, som i stor grad er satt og vanskelig å endre, fokuserer denne teorien på ferdigheter. Denne teorien appellerer til mange da ferdigheter kan læres og utvikles, og ikke er like begrenset av personlighetstrekk som trekkteori. Selv om personlighet definitivt spiller en rolle når det kommer til lederskap, fokuserer ferdighets teorien på kunnskap og evner (Northouse, 2013, pp. 43-67).

Forskere har studert lederskap i sammenheng med ferdigheter direkte eller indirekte i flere år, men den store drivkraften for forskning på ferdigheter var en artikkel publisert av Robert Katz i *Harvard Business Review* i 1955. Den hadde tittelen «Skills of an Effective Administrator». Denne artikkelen ble publisert på et tidspunkt hvor forskere forsøkte å komme frem til en endelig liste av personlighetstrekk. Fra år 1990 og utover har det blitt gjort

mange studier som baserer seg på at god ledelse er avhengig av lederens evne til å løse komplekse problemer i organisasjonen (ibid). Denne forskningen har resultert i en omfattende ferdighetsbasert modell for ledelse som Mumford og hans kollegaer har tatt videre (Michael D. Mumford, 2000).

Katz kom frem til tre ferdigheter som var viktig hos ledere; teknisk ferdighet, menneskelige ferdigheter og konseptuelle ferdigheter. Senere kom Mumford og hans kollegaer med en ny modell basert på ferdigheter. Denne inneholder fem komponenter: Kompetanse, individuelle attributter, utfall av lederskapet, karriereerfaring og innflytelse fra omgivelsene. I motsetning til «Great man theory» som sier at det er bare noen få begavede mennesker som kan bli ledere, sier ferdighetsteorien at det er mange som har potensialet til å bli ledere så lenge de evner å lære fra erfaring. Det skal sies at det er her ferdighets teorien blir kritisert. De hevder å ikke være en trekkteori, men inneholder en rekke individuelle attributter som kan ses på som personlighetstrekk (Northouse, 2013, pp. 43-60).

2.2.1.2 Atferdsteori

Lederstilteorien skiller seg fra trekkteori ved at den fokuserer på atferden til lederen. Atferdsteorien fokuserer kun på hva lederen gjør og hvordan de opptrer (Northouse, 2013, pp. 75-91). I 1940 og 1950-årene var universitetet i Ohio, USA, ledende innen ledelsesforskningen. De gjennomførte et omfattende forskningsarbeid for å indentifisere de mest sentrale formene for lederatferd. De endte opp med to hovedkategorier: 1) *Å vise hensyn* som dreier seg om å skape og ta vare på sosiale relasjoner til medarbeidere ved gi ros, være hjelpsom, lytte til klager, være vennlig, anerkjenne og behandle medarbeidere som likeverdige. 2) *Å skape struktur* som går mer på oppgaveteknisk lederatferd som er knyttet til effektiv problemløsning og produktivitet. Det ble også utført en liknende studie i Michigan hvor de også her kom frem til to hovedkategorier de kalte *jobborientert* og *medarbeiderorientert* (Kaufmann, 2009, pp. 338-341). Kritikkk av teorien går blant annet på at det ikke er funnet en konkret sammenheng mellom de to hovedkategoriene (oppgaveorientert samt relasjonsorientert) og utfall som forbedret moral, jobb tilfredsstillelse og produktivitet (Northouse, 2010).

2.2.1.3 Samspillsteori

Samspillsteorien, også kalt situasjonsorientert ledelse, fokuserer på at ulike situasjoner krever ulike typer lederskap. Dette krever at lederen tilpasser stilen sin til situasjonen som skal ledes.

Teorien er utviklet av Hersey og Blanchard i 1969 og var ett nytt og viktig steg i utvikling av ledelsesteori da man ikke lenger fokuserte ensidig på lederpersonen og åpnet for nye perspektiver på ledelse (Northouse, 2013, p. 99). Kaufmann (Kaufmann, 2009) forklarer samspillsteorien på følgende måte:

«Grunntanken i det som kalles samspillsteorien, er at ledelse aldri – eller veldig sjeldent – utelukkende er en funksjon av enten lederpersonen eller situasjonen som ledelse utøves i. Ledelse er normalt en funksjon av et samspill mellom lederen med dennes egenskaper og de karakteristiske trekkene ved situasjonen.» (Kaufmann, 2009, p. 341)

Mens trekkteoretikerne hevder at lederstil er stabil i alle situasjoner, hevder den radikale situasjonsmodellen at lederstil vil forandre seg med situasjonen (Grete Fischer, 1999, pp. 199-200). Styrker med modellen er at den har vist seg å være effektiv i trening av ledere. Modellen er også lett å forstå og lett å implementere i ulike settinger. En annen fordel med modellen er at den forteller deg hva du skal gjøre og hva du ikke skal gjøre i ulike kontekster. Dersom for eksempel en ansatt har lav kompetanse, sier situasjonsorientert ledelse at en må velge en lederstil hvor man inntar en dirigerende og delegerende rolle. Dersom den ansatte har høy kompetanse, men mangler selvtillit skal man som leder være en støttespiller og bygge opp den ansatte. Det at man kan komme med konkrete fremgangsmåter for ledelse er det som gjør at samspillsteorien appellerer til mange. En styrke med teorien er også at den gir lederen fleksibilitet. Samspillsteorien oppfordrer ledere til å finne ut hva den ansatte trenger for så å tilpasse lederstilen etter deres behov. Ledere kan ikke lede ved å bare benytte seg av en lederstil, men de må også tilpasse stilen etter situasjonen som ledes. Samspillsteorien understreker at ansatte har ulike behov og trenger lederens hjelp til å utvikle seg (Northouse, 2013, pp. 99-109). Til tross for at modellen er mye brukt i trening av ledere har den sine begrensninger. En kritikk av samspillsteorien er at det kun er utført noen få studier. Manglende forskning stiller derfor spørsmål om dens validitet. Den blir også kritisert for å ikke fullstendig gjøre rede for hvordan en leder skal opptre som leder for en større gruppe. Skal for eksempel en leder som har 20 ansatte tilpasse lederstilen til hele gruppen eller til hver og enkelt ansatte? Det trengs mer forskning for å forklare hvordan en leder kan tilpasse stilen sin til hele gruppen og samtidig tilpasse seg den enkelte (ibid).

2.2.1.4 Fiedlers kontingente teori

Det er flere ledelsesteorier som kan bli kalt kontingente teori, men den mest kjente er utviklet av Fiedler. Fiedlers modell er den kontingente teorien som i størst grad har ivarett interaksjon mellom alle tre faktorer, trekk, atferd og situasjon. Han mener at situasjonens betydning sett fra lederens posisjon er at situasjonen kan gjøre det lettere eller vanskeligere å utøve lederrollen. Han trekker frem tre hovedfaktorer som bestemmer hvor favoriserende en situasjon er for lederen. Disse er oppgavestruktur, relasjonen mellom leder og medarbeider og hvilken makt som tilligger lederposisjonen. Det er lettere å være leder når oppgaven gruppen skal løse er klart strukturert, når gruppen har stor respekt for lederen, og når lederen har et tilstrekkelig maktgrunnlag i form av belønning og sanksjoner. Ut ifra disse tre situasjonsfaktorene har Fiedler satt opp en tabell som predikerer ledereffektivitet. Fiedler mener ledereffektivitet er avhengig av kombinasjonen mellom lederens personlighet og hvor favoriserende situasjonen er. Det personlighetstrekket Fiedler mener skiller mellom ledere, er forholdet mellom hvor opptatt lederen er av å ha gode interpersonlige relasjoner på den ene siden og oppgaveutførelse på den andre siden. Denne dimensjonen blir målt ved at lederen fyller ut ett spørreskjema som kalles «*Least Preferred Coworker*» også kalt LPC (Grete Fischer, 1999, pp. 180-182). Kontingentsmodellen illustreres her:

		Leadership Situations								
Leader-Member Relations		Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor	Poor
Task Structure		High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low
Position Power		Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Weak
Favorableness of Situation		Most Favorable			Moderate Favorable			Least Favorable		
Appropriate Leader Behavior		Task-Oriented			Relationship-Oriented			Task-Oriented		

Figur 1 Fiedlers kontingente modell. (webpage, 2012)

Når situasjonen er bestemt, kan man evaluere om lederen passer i den gitte situasjonen. Styrker med modellen er at man ved å måle en leders LPC skår kan predikere hvor effektiv lederen vil være i en gitt situasjon. Den har også støtte fra en rekke empirisk forskning. Teorien krever heller ikke at ledere skal være effektive i alle situasjoner. Ledere skal ikke kunne lede alle situasjoner. Bedriften bør plassere lederen i den optimale situasjonen som passer lederen. Selv om teorien har en rekke forskning bak seg, blir forsknings litteraturen kritisert. Den klarer

ikke å forklare hvorfor mennesker med en viss lederstil er bedre i noen situasjoner i forhold til andre. LPC målemetoden blir også kritisert for å ikke være valid, da den ikke samsvarer med andre liknende målemetoder. Den er heller ikke enkel å fullføre på riktig måte (Northouse, 2013).

2.2.2 Trekkteori –Troen på den fødte leder

Trekkteori tar utgangspunkt i at ledere har personlige trekk som andre ikke har. Ledere er annerledes, de har noe eget ved seg. Denne teorien har også støtte fra mye forskning som er gjort opp gjennom historien, og var et av de første systematiske forsøkene på å studere lederskap (Northouse, 2013).

Vi har alle hørt uttrykket «han er den fødte leder» eller «han er en naturlig leder». Den eldste teorien om ledelse tar for seg akkurat dette og blir kalt «great man theory». Her tenkte man seg at lederfunksjonen var generell, uavhengig av situasjonen som skulle ledes. Man tenkte seg at en god leder var avhengig av konkrete personlige egenskaper. Disse egenskapene lå naturlig hos lederen, og derav navnet «den naturlige leder». Hadde lederen de kritiske egenskapene kunne han lede «hva som helst». Teorien trekker gjerne frem egenskaper som høyt energinivå, toleranse for stress, personlig integritet, emosjonell stabil og selvtillit (Kaufmann, 2009). Denne teorien mistet derimot mer og mer oppslutning etter forskning på midten av 1900-tallet begynte å utfordre teorien. Grunnen til dette sier William Brocks-Haukedal (Brochs-Haukedal, 2010) er at betingelsene slike «store menn» var leder under, er svært forskjellig fra i dag. Det er tvilsomt at Henry Fords måte å lede på ville vært særlig effektivt i Norge i dag. Den kanskje mest kritiske røsten kom fra Stogdills omfattende forskningsrapport som viste at en person med visse ledertrekk for en bestemt situasjon, ikke trengte å fungere bra i en annen kontekst hvor andre situasjonelle krav var gjeldene. Senere kom Kirkpatrick og Locke (Northouse, 2010) på banen og sa at det var helt klart at ledere ikke er som andre mennesker. De mente at ledere skilte seg på seks ledertrekk: driv, motivasjon, integritet, selvtillit, kognitiv evne og kunnskap om oppgaven. De mente at mennesker kan være født med disse egenskapene eller de kunne lære dem. I tabellen under illustreres forskeres konklusjoner på personlighetstrekk som går igjen hos gode ledere:

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, devader and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro Kemp, and Bader (2004)
Intelligence	Intelligence	Achievement	Intelligence	Drive	Cognitive abilities
Alterness	Masculinity	Persistence	Masculinity	Motivation	Extroversion
Insight	Adjustment	Insight	Dominance	Integrity	Conscientiousness
Responsibility	Dominance	Initiative		Confidence	Emotional stability
Initiative	Extroversion	Self-confidence		Cognitive ability	Openness
Persistence	Conservatism	Cooperativeness		Task knowledge	Agreeableness
Self-confidence		Tolerance			Motivation
Sociability		Influence			Social intelligence
		Sociability			Self-monitoring
					Emotional
					Problem solving

Figur 2 Studies of Leadership and Characteristics (Northouse, 2010)

Fra midten av 1900-tallet til 2000-tallet har forskere forsøkt å komme frem til viktige trekk hos en leder. Ser man på de ulike konklusjonene står man sammenlagt igjen med en lang liste. Northouse (2010) trekker derfor frem fem ledertrekk som går igjen blant de mest fremhevede teoriene: kunnskap, selvtillit, besluttsomhet, integritet og omgjengelighet (Northouse, 2010).

2.2.3 Nyere trekkteori - «The Big Five Modell»

I mange år viste forskningsresultatene på trekkteori spredning i resultater. Man kunne observere visse motsetninger i trekk som skulle representere en effektiv leder. Mange forskere begynte derfor etter hvert å tvile på trekkteorien, og mente dette var mindre viktig. Som Yukl (Yukl, 2002) sa det så virker det som den «ideelle ledertypen» er en fiksjon. Dette har i midlertidig endret seg etter at det ble gjort forskning på «Big five» (Costa & McCrae, 1988) eller fem faktor modellen som den heter på norsk, innenfor personlighetspsykologien. Et menneskes personlighet defineres som en profil av de fem trekkene som inngår i «Big five» (Øyvind Lund Martinsen, 2009). Dette ga blomstring til en viktig utvikling innen ledelsesforskning. Forskere har i løpet av de siste 25 årene kommet frem til en konsensus om de grunnleggende personlighetsfaktorene. Blant forskere på trekkteori er det enighet om at personlighet er relativt stabilt over tid, samt at den beskriver en tilbøyelighet til ulike atferdsformer. Som illustrert i tabellen under er «Big five» en nivådelte modell hvor menneskets personlighet beskrives av fem globale trekk. Den tar for seg nevrotisme, hvor en ser på hvor følelsesmessig stabil personen er. Har han mye negative følelser, eller er han rolig, avslappa og tilfreds? Den ser også på åpenhet, som sier noe om personens eksperimentelle liv, samt ekstrovert og omgjengelighet som sier noe om det mellommenneskelige forhold. Til slutt

kommer planmessighet som primært tar for seg atferd knyttet til oppgaver og mål (Pervin, 1996, p. 260). Modellen er illustrert under:

Trekk	Lav skåre	Høy skåre
(N) Nevrotisisme	Følelsmessig robust, tåler stress, avbalansert	Sensitiv, bekymret, følelsmessige svingninger, nedstemt
(E) Extraversjon	Sosialt uavhengig, tilbaketrukket	Sosial, liker variert aktivitet, liker spenning
(O) Åpenhet for erfaring	Praktisk, jordnær, konservativ	Fantasi- og iderik, liberal, kunstelsker
(A) Omgjengelighet / Varme	Kynisk, "tøff", direkte, lite hensynstakende	Føyer seg, vennlig, imøtekommende, omtensksom
(C) Planmessighet / Kontroll	"Laid back", rotete, lite gjennomtenkt	Prestasjonsorientert, høy orden og selvdisiplin, grundig

Figur 3 "Big five personality factors" (Øyvind L. Martinsen, 2005)

Lawrence A. Pervin og Oliver P. John (Pervin, 1996) tar for seg karakteristiske kjennetegn ved lave og høye scorere på de ulike faktorene. En person med høy skår på *nevrotisisme* vil gjerne være nervøs, usikker og bekymre seg. Dersom han har lav skår vil han være rolig, avslappa, selvsikker og selvtilfreds. Når det kommer til *ekstroversjon* vil en person med høy skår kjennetegnes med å være utadvendt, sosial, personorientert og optimistisk. Dersom han har en lav skår vil karakteristiske kjennetegn være reservert, oppgaveorientert og stille. For *åpenhet* vil høy skår kjennetegnes ved nysgjerrighet, brede interesser, kreativ og utradisjonell. Lav skår kjennetegnes ved en person som har benene plantet på jorda, lite analytisk, konvensjonell og smalere interesser. En person med høy skår på *omgjengelighet* vil være bløthjertet, tillitsfull, hjelpsom og godtroende. En lav skår vil oppfattes som kynisk, frekk, mistenksom, lite samarbeidsvillig, irriterende og manipulerende. Til slutt har vi *planmessighet* og en høy skår her vil karakteriseres ved å være organisert, pålitelig, hardtarbeidende, selvdisiplinert, punktlig, ryddig og ambisiøs. En lav skår vil da gjerne karakteriseres som formålsløs, upålitelig, slapp, uforsiktig og uaktsom.

For å finne en sammenheng mellom disse personlighetsfaktorene og lederskap utførte Judge, Bono, Ilies og Gerhardt (Timothy A Judge, 2002, p. 771) en stor metaanalyse. Her gikk de gjennom all forskning på personlighet og ledelse fra 1887 og frem til 1999. To

hovedperspektiver ble lagt til grunn for analysen. I det ene perspektivet ville man beskrive de som valgte seg inn i en lederrolle og man brukte data hvor ledere ble sammenlignet med andre yrkesgrupper for å analysere det. I det andre perspektivet undersøkte man forholdet mellom ulike personlighetstrekk og ulike mål på ledereffektivitet. Det ble så foretatt en kvalitetsvurdering av tidligere forskning og de endte opp med 78 utvalg som dannet grunnlaget for metaanalysen (Øyvind L. Martinsen, 2005, p. 22). Det viste seg at visse personlighetstrekk gikk igjen hos gode ledere. De trekker frem ekstroversjon som det som er sterkest assosiert med ledere og sier dette er det viktigste personlighetstrekket. Deretter kommer kontroll, åpenhet og følelsesmessig stabilitet (Timothy A Judge, 2002, p. 771). Resultatet er gjengitt i tabellen under.

	Lederrolle		Ledereffektivitet	
	Ant. studier	Effect Size	Ant. studier	Effect size
N	30	-.24	18	-.22
E	37	.33	23	.24
O	20	.24	17	.24
A	23	.05	19	.21
C	17	.33	18	.16

Figur 4 Hovedfunn fra metaanalyse av forholdet mellom menneskets personlighet og ledelse (Martinsen, 2005 p.22)

Middels korrelasjoner kan regnes som korrelasjoner rundt 0,30. Multipl (samlet) korrelasjon for valg av lederrolle var 0,53 og for ledereffektivitet var den 0,39. For begge sett under ett var den 0,48. Konklusjonen ble derfor at personlighet ser ut til å ha en sterk effekt på valg av lederrolle og på ledereffektivitet. Selv om mye av ledelsesforskningen for lenge siden har dømt trekk-perspektivet ned til fordel for situasjonsperspektiver, vil det være vanskelig for selv de mest kritiske teoretikerne å bortforklare de sterke resultatene som her er beskrevet for sentrale personlighetstrekk (Øyvind L. Martinsen, 2005).

Personlighet er relativt stabilt over tid selv om man ikke er helt og holdent avhengig av sin egen personlighet. Det er uansett viktig å merke seg at de med såkalte ekstrem skårer (svært høye og svært lave verdier) på personlighetstester sannsynligvis vil ha sterkere tilbøyelighet til visse atferds former enn andre. Dette vil antakelig sette noen rammer for vår tilpasningsevne og våre utviklingsmuligheter i noen settinger. Man kan da spørre seg om hvilket utviklingspotensialet en leder har? Resultatene kan innebære at man må legge større vekt på seleksjon ved lederutvelgelse og justere noen av de forventningene man kan ha til lederutvikling (Øyvind L. Martinsen, 2005, p. 21). Det er likevel ikke slik at svært høye eller lave

skårer på de prefererte personlighetstrekkene alltid vil være en styrke. Yukl (Yukl, 2010) peker på at det i noen tilfeller kan bli «for mye av det gode». Det kan derfor være grunn til å tro at sammenhengen er kurvelineær. Dersom det er slik vil man heller foretrekke en moderat skår fremfor en ekstrem skår.

Gary Yukl (Yukl, 2010, pp. 60-62) henviser til at studier viser tvetydige resultater når det kommer til disse personlighetstrekkene og disse kunne også variere for ulike organisasjoner. Han mener det trengs mer forskning for å kunne si at «Big Five» forklarer hva en god leder er. Slik forskning bør basere seg på teori som klart beskriver hvordan man kan knytte spesifikke ledertrekk til spesifikk adferd. Dette vil bedre illustrere hvor stor effekt visse personlighetstrekk har på godt lederskap.

2.2.4 Refleksjon rundt trekkteori

Det er både sterke og svake sider ved trekkteori og femfaktormodellen. Det er ingen andre teorier som har like mye forskning bak seg som trekkteorien har, noe som gir et solid grunnlag. Det er så mye data og forskning bak den at å avvise den helt og fullstendig er vanskelig. Den er også med på å gjøre en person som ønsker å bli leder oppmerksom på sterke og svake sider, ved å belyse personlighetstrekk som man forbinder med en god leder. Dette kan man også se igjen i ansettelsesprosesser. Man har kanskje en anelse av hvilke personlighetstrekk man ser etter hos den man intervjuer. Noen bruker også personlighetstester. I tillegg til teoriens sterke sider har den også flere svake sider. Den har ikke klart å komme opp med en endelig liste over trekk en leder bør inneha. Til tross for utallige studier som er gjennomført de siste 100 år har resultatene vært tvetydige og til tider usikre. Som man ser i figur 2 står man til syvende og sist igjen med en lang liste personlighetstrekk, og disse er bare noen eksempler på hva de ulike forskere har kommet frem til. Som nevnt er det noen trekk som går igjen, men man har ikke en endelig liste med felles oppslutning rundt. Teorien blir også kritisert for å ikke ta hensyn til situasjon. Som Stogdill (Northouse, 2013, pp. 19-40) sa for 50 år siden, er det vanskelig å isolere et sett av personlige egenskaper som er karakteristisk for en god leder uten å ta med i beregningen at situasjonen som ledes har en innvirkning. En person med visse personlighetstrekk kan være en god leder i en situasjon, mens han kan være dårligere egnet i en annen situasjon. Det er derfor vanskelig å identifisere ett sett personlighetstrekk som isolert fra hvilken kontekst man er leder i. En annen kritikk av denne teorien er at den er lite nyttig dersom man skal trene opp personer til å bli ledere. Dersom man til slutt hadde kommet

opp med en endelig liste over personlighetstrekk som beskriver en god leder, ville det fortsatt vært vanskelig å lære disse til en leder da personligheten er vanskelig å forandre. Poenget er at personligheten i en voksen alder til en viss grad er psykologisk satt, noe som vanskeliggjør en endring eller læring. Forskning på trekkteori blir også kritisert for å ikke se på sammenhengen mellom lederskap og utfallet av dette. De har ikke sett på hvordan personlighetstrekkene påvirker gruppe medlemmene og deres arbeid. De har ikke sett på personlighetstrekk sammen med produktivitet og ansattes tilfredshet (ibid).

2.3 Ledelse og administrasjon

Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) deler ledelsesfunksjonen inn i ledelse og administrasjon. Han sier administrasjon er det som handler om å takle kompleksitet. Uten god administrasjon ville komplekse virksomheter ofte blitt kaotiske og det ville truet dens eksistens. Ledelse, derimot, handler om å takle forandringer. Videre forteller han om hvor viktig dette er i dag som er fordi næringslivet er blitt mer konkurransepreget og mindre stabilt. Kaufmann (Kaufmann, 2009) skiller også ledelse og administrasjon. En organisasjon opererer i omgivelser som er i stadig endring. Virksomhetens regler og rutiner må derfor stadig endre seg, i takt med omgivelsene. Administrasjon dreier seg om å danne retningslinjer, regler og rutiner i organisasjonen på en mest mulig effektiv måte. Kaufmann presiserer viktigheten av at både ledelse og administrasjon overlapper hverandre. Dersom en leder oppfatter rollen sin som en ren administrasjonsrolle og klamrer seg til eksisterende regler kan dette få konsekvenser. Det kan medføre at organisasjonen ikke gjennomfører nødvendige endringer og omstillinger. På den andre siden finnes det ledere som skal blande seg borti alle beslutninger som skal tas selv om de ikke har faglig innsikt, noe som kan medføre misnøye og dårlige beslutninger (Kaufmann, 2009, pp. 333-334).

2.4 Mintzbergs Rolleteori

Mintzberg (Mintzberg, 1973) har gått nærmere inn på hvilke aktiviteter som ofte inngår i lederens hverdag samt hvilke roller han opptrer i. Dette har han gjort ved å observere lederaktivitetene og ta for seg 10 roller en leder opptrer i. Rollene passer til de aller fleste ledere, men kan variere i grad av viktighet. Tre roller tar for seg den mellommenneskelige adferden hos lederen, tre roller tar for seg den informative atferden, mens fire roller tar for seg atferden for beslutninger (Yukl, 2010, p. 83). Rolleteorien ble utviklet ved å studere fem ledere. Alle lederne ble studert i fem dager hvor han observerte hvilke aktiviteter de utførte

og hvor mye tid av arbeidsdagen de brukte på denne aktiviteten. Videre kategoriserte han hensikten med aktiviteten som ble grunnlaget for Mintzbergs rolleteori (Snyder & Wheelen, 1981). Mintzbergs rolleteori ble senere bekreftet i en studie av fire ledere utført av Kurke og Aldrich (Kurke & Aldrich, 1983). Jeg kommer nå til å gå gjennom aktivitetene som Mintzberg (Mintzberg, 1973) sier inngår i en leders hverdag samt medfølgende ansvar.

2.4.1 Aktiviteter

Tilsyn: Her vil lederens ansvar være å forbedre ytelsen til sine underordnede ved å analysere deres styrker og svakheter, gi opplæring, utvikle ferdigheter, planlegge hva de skal gjøre og sette resultat mål.

Planlegging og organisering: Her skal lederen utarbeide kortsiktige planer, planlegge gjennomføring av prosjekter, utvikle budsjetter, bestemme optimal fordeling og utnyttelse av ressurser, dele langsiktige planer inn i kortsiktige mål samt utvikle operasjonelle retningslinjer og prosedyrer.

Beslutningstaking: Foreta forretningsavgjørelser uten å nøle i en ustrukturert situasjon og autorisere mindre eller større avvik fra etablerte prosedyrer for å imøtekomme uvanlige situasjoner eller endringer.

Overvåkning: Overvåke interne og eksterne omgivelser som kan påvirke bedriften slik som markedsforhold, sosialt- og politisk klima.

Kontrollere: Sette opp tidsplaner og kostnadsanslag for å produsere eller levere produkter eller tjenester, kvalitetssikring av produkter eller måle effektiviteten av tjenester, og analysere operasjonell effektivitet.

Representere: Svare på spørsmål og klager fra utsiden av bedriften, kommunisere med eksterne aktører eller kunder for å fremme og ivareta relasjoner. Forhandle med aktører og kunder, gjennomføre salgsfremmende aktiviteter for å etablere eller opprettholde selskapets image.

Koordinere: Bestemme hvem som kan dele informasjon, følge opp tidsplaner, løse problemer og oppnå mål. Leder har også ansvar for å ivareta ett godt arbeidsmiljø og løse opp i konflikter blant ansatte dersom dette finner sted.

Rådgivning: Holde seg oppdatert på ny teknologi innenfor fagfelt, introdusere nye teknikker og teknologi for organisasjonen, opptre som rådgiver for medarbeidere.

Administrere: Gjennomføre grunnleggende administrerende aktiviteter som å lokalisere bedriftens rutiner og prosedyrer, analysere rutiner og holde detaljert oversikt over dokumenter.

(Yukl, 2010, p. 84)

2.4.2 Rolleteori

Mintzberg`s leder roller
Informasjon og prosesserings roller
Informasjonsspreder
Overvåker
Talsmann
Beslutningstaker rollene
Entreprenør
Kaos buffer / Problemløser
Ressursfordeler
Forhandler
De mellommenneskelige rollene
Kontaktskaper
Gallionsfigur
Leder

Figur 5 Mintzber`s leder roller (Yukl, 2010) fritt oversatt til norsk

Som illustrert i figur 5 tar Mintzberg (Mintzberg, 1973, pp. 57-94) for seg tre lederroller som involverer *mellommenneskelige relasjoner* mellom leder og ansatte. Her vil man finne lederen som *gallionsfigur* for organisasjonen. Lederen er et symbol og bedriftens ansikt utad. Denne rollen fører med seg visse seremonielle plikter og forventninger å leve opp til. Lederen skal holde taler og skape trivsel samt motivasjon. Han skal skrive attester, avskjedsbrev i tillegg til å håndtere de sosiale, personlige samt psykologiske problemene med nedskjæring på en god og ryddig måte. *Lederrollen* innebærer det ansvaret lederen har for sine ansatte. De ansatte ser til lederen for veiledning og motivasjon. Lederen skal ta hensyn til ansattes behov og organisasjonens mål, samtidig skal han legge til rette forholdene slik at arbeid kan utføres. Han skal skape visjoner som virker motiverende og samler organisasjonens medlemmer om en innsats mot et felles mål. Kaufmann (Kaufmann, 2009, pp. 336-337) trekker frem SAS-

direktøren Jan Carlzon som et godt eksempel. Han var en karismatisk leder med evne til å skape visjoner som inspirerte organisasjonsmedlemmene. Dette samlet organisasjonen til en felles innsats som ga SAS meget gode resultater. Slik ledelse kan gjøre at de ansatte indentifiserer seg med bedriften og prioriterer dens sentrale målsetning fremfor egeninteresser. En leders innflytelse kommer ifølge Mintzberg (Mintzberg, 1973) sterkest til syne i *lederrollen*. *Rollen som kontaktskaper* er måten lederen knytter kontakter ut i horisontale kontaktforhold. Det er gjort mye forskning på ledelse og den vertikale kommandolinjen, mens det horisontale kontaktnettverket nærmest har blitt ignorert (ibid). Mintzbergs forskning viste at lederen brukte like mye tid med ledere utenfor organisasjonen som han gjorde med sine underordnede. *De interpersonlige rollene* er svært viktige og lederen kan fremstå som selve nervesenteret i organisasjonen med tanke på nettverk både innad og utad (ibid). En leder skal bygge nettverk, skaffe nye kunder, pleie etablerte kunder samt kanskje snakke med politikere som tar viktige beslutninger om rammebetingelser for bedriften (Kaufmann, 2009). Dette fører til lederens bruk av *informasjonsroller*. Mintzberg (Mintzberg, 1973) tar også for seg lederen som *overvåker*. Lederen ser kontinuerlig etter ny informasjon og får stadig informasjon fra sine underordnede om fremgangen. Han søker etter informasjon for å oppdage forandringer, problemer og muligheter for å tilegne seg kunnskap. Slik holder han oversikt over hva som skjer i organisasjonen. Som *informasjonsspreder* skal lederen videreformidle denne informasjonen til sine underordnede samt formidle informasjon fra en ansatt til en annen. Som *talsmann* skal lederen formidle informasjon ut til organisasjonens omgivelser. Disse rollene gjør lederen til en viktig informasjonsbearbeider og et viktig kontaktledd både innad og utad for organisasjonen. Dette tar oss videre til de fire siste rollene som går på *beslutningstaking* hvor lederen ofte spiller en hovedrolle. Som *entreprenør* vil lederen fremstå som en som tar initiativ til å forbedre organisasjonen. Lederen fremstår som endringsvillig og vil utforske nye muligheter og ideer som kan forbedre organisasjonen. Mens rollen som *entreprenør* baserer seg på frivillige initiativer som lederen foretar, vil rollen som *problemløser* forekomme av situasjoner som er delvis utenfor leders kontroll. Det kan være et problem som er blitt ignorert for lenge som tvinger lederen til å ta ansvar eller en ny konkurrent som spesialiserer seg på det samme som ens egen organisasjon. Som *ressursfordeler* skal lederen bestemme hvem som får hva og kan ses på som hjerte av organisasjonens strategi. Dette er ingen lett jobb da hver enkelt gjerne har en personlig teori om hva som er rettferdig. Som *forhandler* er lederen ansvarlig for avtaler som inngås med

aktører som er tilknyttet organisasjonen. Mintzberg (Mintzberg, 1973) definerer god ledelse ut fra hvordan lederen fordeler tiden sin utover disse 10 rollene og nevner tid som den viktigste ressursen en leder har.

McCall og Segrist (Carroll & Gillen, 1987) kritiserte Mintsberg for at aktiviteter som lå i fire av de ti rollene overlappet for mye med aktiviteter som tilhørte andre roller. En annen kritikk er at rolleteorien ikke er spesifikk nok og ikke tar for seg forholdet mellom rollene og effektiviteten til organisasjonen (Snyder & Wheelen, 1981). Mintzberg ble også kritisert for at antall ledere han studerte ikke var stort nok. Det er senere blitt utført studier med langt større omfang som bekrefter rolleteorien. Et av disse arbeidene ble utført av Mahoney, Jerdee og Carrol i 1965 hvor de undersøkte 452 ledere i 13 bedrifter. Her ga de en prosentvis fordeling av tidsbruken til disse lederne. Resultatet var 8 grunnleggende lederfunksjoner som overlapper Mintzbergs lederroller. Her fant de også at ledere på lavere nivå vurderte rettleiding/kontrollering som sin viktigste oppgave, mens ledere på høyere nivå vurderte planlegging som sin viktigst oppgave (Grete Fischer, 1999, p. 169).

2.5 Lederrollen og endringsprosesser

Ledelse er mer enn bare administrasjon. En organisasjon befinner seg i omgivelser som er i stadig endring. Virksomhetens regler og rutiner for handlinger må derfor alltid endre seg, i takt med endringer i omgivelsene (Kaufmann, 2009). I motsetning til hva de fleste tror er det ikke alltid organisasjonsendringer igangsettes av toppledelse, og prosessen kan være godt i gang før de blir involvert. Forslag til omstillinger på lavere nivå kan bli forkastet av toppledere som tviholder på tradisjonelle tilnæringsmåter, og som ikke forstår at den gamle måten å gjøre ting på ikke fungerer lengre. Grunnleggende endringer krever derfor ofte at toppledelsen må byttes ut med nye ledere som kan foreta radikale endringer. Toppledelsens viktigste oppgave her er å formulere en samlende visjon og generell strategi, bygge en koalisjon av støttespillere for strategien for så å lede og koordinere prosessen der strategien skal gjennomføres (Øyvind Lund Martinsen, 2009, p. 188).

2.5.1 Personorienterte handlinger

En viktig del av prosessen med å innføre endringer er å motivere, støtte og lede folk. Selv personer som i utgangspunktet er positiv til endringen, trenger støtte og hjelp til å opprettholde entusiasmen og optimismen når det dukker opp problemer. Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) har laget en veiledning basert på teori, forskning og praktisk kunnskap.

Skap en forestilling om at det haster med å gjennomføre endringen. En viktig lederoppgave er å overbevise andre nøkkelpersoner i bedriften om behovet for drastiske endringer istedenfor skrittvis endringer. Man må forklare at endringen er nødvendig, og skape en forestilling om at den haster. Dersom folk ikke innser problemet, må en sørge for å spre relevant informasjon til dem og hjelpe de med å forstå problemet. *Forbered folk på å tilpasse seg endringene.* Selv om omstillingen er nødvendig og fordelaktig vil det kreve store tilpasninger for de som er mest involvert. Stadig nye hindringer og uklarhet om utviklingen går i positiv retning øker utmattelse og frustrasjon. Disse negative aspektene ved omstilling er enklere å mestre dersom man er forberedt på dem. *Hjelp folk med å mestre problemene under omstillingen.* I forbindelse med omstilling opplever mange smerte ved tap av kjente ting de er knyttet til. Folk har vanskelig for å akseptere at tidligere beslutninger og taktikk har slått feil. Det kan være nødvendig å hjelpe dem med å akseptere behovet for endring uten at de føler seg personlig ansvarlig for den manglende suksessen. *Skap muligheter for tidlig suksess.* Tillit hos en person eller team kan økes ved at folk opplever positive endringer i en tidlig fase av et nytt prosjekt eller en større endring. Noen skeptikere vil først snu når de ser klare beviser på fremgang. *Hold folk informert om fremskritt i endringsprosessen.* En større omstilling vil ofte medføre stress hos de berørte. Dersom en strategi ikke krever flere synlige endringer i tidlig fase vil folk begynne å lure på om prosessen er avsluttet. Folk vil være mer positive og entusiastiske dersom de ser at endringen utvikler seg i positiv retning. En måte å formidle at prosessen går fremover på, er å informere om hvilke faser som er igangsatt, hvilke faser som er avsluttet og hvilke forbedringer som er blitt synlig. *Gi uttrykk for en forpliktende innstilling til endringene.* Ansvar for å lede de ulike delene av endringen kan delegeres til andre endringsorienterte personer, men lederen som er utpekt som hovedtalsmann må fortsette å skape oppmerksomhet, tilslutning og vise forpliktende engasjement. Fortsatt oppmerksomhet og tilslutning signaliserer at lederen er opptatt av å gjennomføre og lykkes med endringsprogrammet. Lederen bør konstant fremme visjonen gjennom ledelse og formidle tro på at de uunngåelige problemene som oppstår kan løses. Når det er hensiktsmessig bør lederen delta i møter relatert til endringen. Dette vil være en klart symbolsk melding til andre i organisasjonen om at endringen er viktig. *Sett folk i stand til å gjennomføre endringen.* Et større endringsprogram vil sannsynligvis ikke lykkes dersom toppledelse bestemmer i detalj hvordan endringen skal iverksettes i alle deler av organisasjonen. Myndighet til å ta beslutninger og håndtere problemer bør så langt som mulig delegeres til enkeltpersoner eller

grupper med ansvar for å gjennomføre omstillingen. Å gi folk fullmakt betyr å redusere byråkrati og gi dem de ressursene som trengs for at endringen skal lykkes (Northouse, 2013, pp. 126-130).

2.6 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å kartlegge om det er noen personlighetstrekk som skiller en driftsleder fra en endringsleder. Gjennom analyse av ledelsesbeskrivelser fra 8 intervjuer, derav fire ledere og fire ansatte, vil jeg forsøke å finne ut om det kan være en forskjell i personlighetstrekk. Med utgangspunkt i forståelsen som er etablert i teoridelen vil jeg prøve å belyse forskjellene i resultat og diskusjons delen av oppgaven.

Problemstilling blir som følger:

Er det forskjell i personlighetstrekkene til en god leder i normal drift og en god leder i omstillingsprosesser?

- *Kan man knytte personligheten opp mot rollene man antar en leder opptre i?*

3. Metode

3.1 Oversikt

For å belyse temaet mitt ble det valgt å benytte seg av en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Her ble semi-strukturerte intervju ansett som best egnet, i tillegg ble det valgt å benytte seg av spørreskjema. Intervjuene ble så delvis transkribert og analysert ved bruk av grounded theory (Glaser, 1967).

I denne metodedelen vil jeg først i presentere de utvalgte virksomhetene for min undersøkelse (Kapittel 3.2). I kapittel 3.3 vil jeg begrunne mitt valg av kvalitativ metode. Kapittel 3.4 tar for seg metodiske verktøy og prosedyrer brukt i min innsamling av data. I kapittel 3.5 går jeg gjennom min rekrutering av informanter. Videre går jeg i kapittel 3.6 gjennom det kvalitative intervju før jeg i kapittel 3.7 kommer inn på den praktiske gjennomføringen av intervjuene. Kapittel 3.8 gjennomgår data analysen med grounded theory som metode. Videre går jeg i kapittel 3.9 inn på validitet og reliabilitet før jeg tilslutt i kapittel 3.10 kommer inn på etiske betraktninger med studiet.

3.2 Utvalgte virksomheter

Jeg ville at min oppgave skulle kunne ses opp mot rapporten «God ledelse i endringsprosesser», som er utarbeidet av forskere fra SINTEF og to mastergrad studenter. Jeg hadde derfor som kriterium at mine utvalgte virksomheter skulle være sammenlignbare med virksomhetene som ble undersøkt i SINTEF-rapporten. De skulle ligge innenfor samme fagområdet som SINTEF's utvalg, og være i offentlig sektor. Dette gjør at jeg kan sammenligne mine resultater med deres for å kunne analysere mulige likheter og forskjeller. Det skal understrekes at jeg i utvelgelsesfasen ikke hadde som kriterium for vurdering av hvor gode resultater leder i virksomheten hadde, om sykefravær var lavt eller om arbeidsmiljøet var bra. I undersøkelsen ønsket jeg å få et innblikk i hva informantene opplever som god ledelse. Spredningen innenfor fagområdet og organisasjonens størrelse gir innsikt i perspektiver fra ulike virksomheter, noe som øker sannsynligheten for at jeg får resultater som viser den generelle leder og ikke kun innenfor et viss fagområdet. Det er også blitt valgt å intervju like mange mannlige ledere som kvinnelige for å unngå mulige forskjeller. Lederne hadde tidligere deltatt i endringsprosesser enten ved den virksomheten de var i nå eller ved tidligere virksomheter. Det var uansett ikke noe kriteriet i utvelgelses fasen at lederen hadde erfaring

fra endringsprosesser, da jeg hadde som formål å undersøke driftsledelse ved virksomheten. Når det er sagt kan det være en fordel at lederne har erfaring fra endringsprosesser, da man muligens for mer reflekterte svar rundt mulige forskjeller. Da SINTEF valgte virksomheter hadde de som målsetting at det skulle være et «representativt utvalg» sett ut fra SSBs (Statistisk sentralbyrå) følgende bransjeinndeling: Utdanningssektoren, helsesektoren, politi og forsvar, kommunesektoren og offentlige etater (Lisbeth Øyum, 2006). De endte til slutt opp med å se bort fra politi og forsvar. Mine utvalgte virksomheter kan derfor begrunnes med virksomheter valgt av SINTEFF basert på SSBs bransjeinndeling. Her følger en kort presentasjon av de ulike virksomhetene denne undersøkelsen har tatt for seg:

Virksomhet 1: Hjemmesykepleie avdeling

Hjemmesykepleie avdeling med 70 pasienter hvor leder har ansvar for 50 ansatte. Leder har lang erfaring som leder hvor 6 av årene er som avdelingsleder for hjemmesykepleien ved denne avdelingen. Leder har erfaring fra endringsprosesser ved denne virksomheten. Virksomheten vil være sammenlignbar med bransjen SINTEF kaller «Helse». Her har SINTEF intervjuet en sykehusklinikk, kirurgisk avdeling og en renholdsavdeling. Leder er kvinne.

Informanter: En leder og en ansatt.

Virksomhet 2: Skatt og ligningskontor

Skatt og ligningskontor hvor leder har ansvaret for 4 ansatte. Leder har erfaring med endringsprosesser ved denne virksomheten. Virksomheten vil være sammenlignbar med bransjen SINTEF kaller «Offentlig forvaltning» Her har SINTEF intervjuet skatteetaten. Leder er mann.

Informanter: En leder og en ansatt.

Virksomhet 3: Videregående skole

Videregående skole hvor lederen har vært fungerende rektor siste seks måneder og har tidligere vært assisterende rektor. Skolen har 800 elever og 150 ansatte. Leder har personalansvar for 25 ansatte. Leder har også god erfaring fra endringsprosesser ved en annen videregående skole. Virksomheten vil være sammenlignbar med bransjen SINTEF kaller «Utdanning». Her har SINTEF intervjuet en ungdomsskole og en videregående skole. Leder er mann.

Informanter: En leder og en ansatt.

Virksomhet 4: Renholdsavdeling

Renholdsavdeling hvor lederen har 20 års erfaring hvor 9 av årene er som leder. Lederen har ansvar for 12 fastansatte og fem vikarer. Leder har erfaring fra endringsprosesser ved denne avdelingen. Virksomheten vil være sammenlignbar med bransjen SINTEF kaller «Helse». Her har SINTEF som tidligere nevnt intervjuet en sykehusklinikk, kirurgiskavdeling og en renholdsavdeling. Leder er kvinne.

Informanter: En leder og en ansatt.

3.3 Valg av kvalitativ og kvantitativ metode

Mitt formål med oppgaven var å undersøke god driftsledelse samt knytte resultatene opp mot god endringsledelse. Mitt valg av metode er grunnet i prinsippet om å bruke metoden som er best egnet til å kaste lys over temaet og er et strategisk valg ut fra problemstillingen, ressurser og forskningserfaring (Holme, 1996).

I teoridelen gir jeg en oversikt over forskning på god ledelse. Denne delen viser kompleksiteten av temaet samt ulike måter å forstå det på. Ledelsesteori kan ses på som en kombinasjon av personlige egenskaper ved lederen, den atferden lederen utøver og den situasjonen som ledes. Dette appellerer til en metode som er eksplorerende av natur og gir et helhetlig bilde av forståelsen av god ledelse, nemlig kvalitativ metode. Jeg ville også ha noe mer håndfast å sammenligne den kvalitative dataen med. Det ble derfor valgt å bruke kvantitativ data i form av spørreundersøkelse. Jeg anser derfor en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode for å være den beste fremgangsmåten for å belyse min problemstilling. Jeg kan da vurdere funnene kvantitativt og diskutere dem kvalitativt.

3.4 Metodiske verktøy og prosedyrer i datainnsamling

3.4.1 Utvikling av intervjuguide

Gjennom samtaler med veileder ble det valgt å bruke semi-strukturerte intervjuer for den kvalitative undersøkelsen. Semi-strukturerte intervjuer har ett sett av forhåndsbestemte temaer som skal belyses. Disse settes sammen til en intervjuguide (Appendix «A» for leder og «B» for ansatte) som forskeren kan ha med seg i intervjusituasjonen. Selv om temaer og spørsmål i guiden er satt i en bestemt rekkefølge, står man i semi-strukturerte intervjuer fritt

til å improvisere og endre sekvensen av temaer. Slik kan man be informanten utbrodere visse tema dersom det er ønskelig, for å få en bedre innsikt i det fenomenet som blir studert (Svartdal, 2009, pp. 144-146). Valget av semi-strukturerte intervjuer fungerte godt, da informanten kunne komme med utspill som var interessante og fikk anledning til å utdype utsagnet. Dette ga en dypere innsikt i temaet. Jeg opplevde at samtalen kunne gå veldig fritt og naturlig ved denne formen for intervju og at sannsynligheten for at man fikk riktig informasjon og denne ble tolket riktig økte.

Etter å ha gått gjennom relevant litteratur på fagfeltet for å danne meg en trekkteoretisk forståelse av personlighet, ble intervjuguiden utviklet. Denne ga rom for utfyllende svar gjennom åpne spørsmål. Dette ble gjort i samarbeid med min veileder, og etter flere utkast endte jeg opp med en intervjuguide for leder og en for ansatt som hver ble delt inn i tre deler.

I den *første delen* ble fokuset rettet mot hvilke arbeidsoppgaver lederen eller den ansatte har i vanlig drift, samt hvilke oppgaver subjektet ser på som utfordrende. Dette for å bli litt kjent med subjektet samt sette i gang tankeprosessen omkring subjektets daglige oppgaver. I den *andre delen* blir fokuset rettet mot personlighet og ledelse operasjonalisert gjennom «Big five» (Costa & McCrae, 1988). Respondenten fikk utdelt to spørreskjema (Appendix «C» for leder og «E» for ansatte) og ble bedt om å uttrykke grad av enighet etter en likert skala. Samme skjema ble utdelt til både leder og ansatt, hvor fokuset lå på lederens personlighet. Det første skjemaet tar for seg lederen i normal drift, mens det andre skjemaet tar for seg lederen i en omstillingsprosess. Lederen ble bedt om å se for seg at han skulle ansatte en ny leder og vurdere hvordan han ville at en jobbsøker skulle svart på skjemaet (Appendix «D»). De ansatte ble bedt om å vurdere hva de ville at en leder skulle svart på dette skjemaet (Appendix «F»). I den *tredje delen* blir delen blir fokuset rettet mot lederens fordeling av tid på de ulike arbeidsoppgavene. Respondentene fikk utdelt to skjema hvor de ble bedt om å rangere tidsfordelingen. Det første skjemaet tok for seg lederen i normal drift (Appendix «G» for ledere og «I» for ansatte), mens det andre tok for seg lederen i en omstillingsprosess (Appendix «H» for ledere og «J» for ansatte). Lederen ble bedt om å rangere tidsfordelingen i normal drift, samt foreta en tenkt rangering i en omstillingsprosess. De ansatte ble bedt om å rangere hvordan de opplever at lederen fordeler tiden sin og hvordan de tenker tidsfordelingen burde være i en omstillingsprosess. Grunnen til at jeg ville undersøke dette er at tidsbruken sier noe om viktigheten av oppgavene i virksomheten som blir undersøkt. Dette

for å se på likheter og forskjeller mellom virksomhetene. I utforming av skjemaet ble det tatt utgangspunkt i Mintzbergs (Mintzberg, 1973) rolleteori. Avslutningsvis i intervjuet blir subjektet bedt om å ta stilling til om personlighet har noe å si for ledelse.

3.4.2 Utforming av spørreskjema

Spørreskjema er noe man gjerne finner igjen i kvantitativ forskning. Da jeg i min undersøkelse har få respondenter kan man ikke trekke noe konklusjon ut fra svarene jeg fikk på spørreskjemaene. Jeg opplevde derimot at det fikk informantene til å reflektere mer og data gir en «peke pinne» på hva informantene tenker slik at man har noe å sammenligne. Data ble derfor behandlet kvantitativt og diskutert kvalitativt. I spørreskjemaet som gikk på personlighet ble det brukt en likert-skala (Likert, 1932). I mitt skjema ble respondenten bedt om å uttrykke enighet eller uenighet i en syv-punkts likert-skala (rating scale), fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Spørreskjemaet kan også ses på som en psykologisk test, bare at personen ikke vurderer seg selv, men respondentens preferanser for en fiktiv leder. Testen består av flere spørsmål eller såkalte *items* som er organisert i grupper eller kategorier basert på femfaktor-modellen (Big-five) til Costa og McCrae (Costa & McCrae, 1988) hvor hver gruppe inneholder åtte spørsmål. Uten at respondenten vet det vurderer han graden av viktighet for ekstroversjon, omgjengelighet, åpenhet, planmessighet og nevrotisme. Spørreskjema er hentet fra arbeidspsykologisk institutt og er utformet av Harald Engevik fra universitetet i Oslo (Engevik).

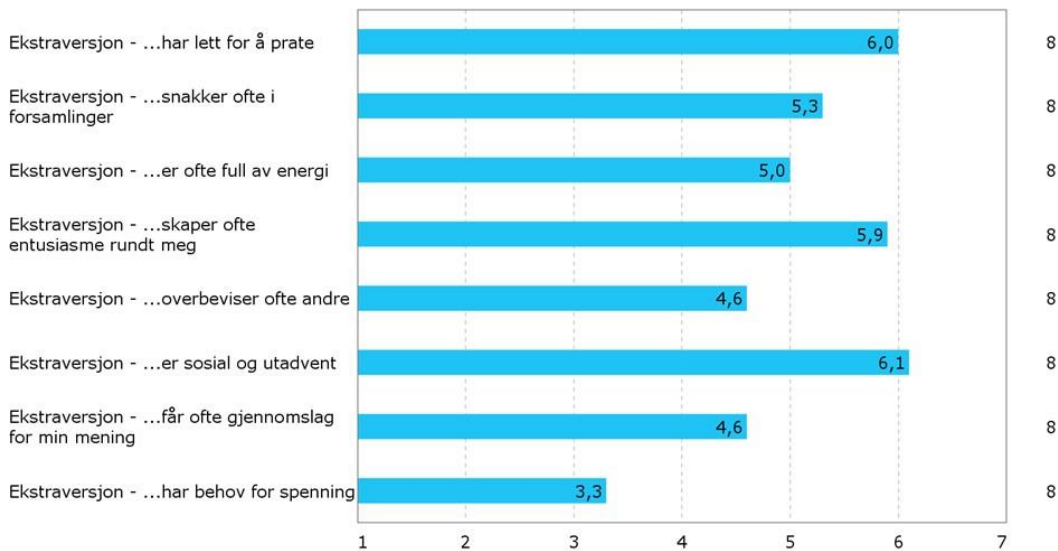
I spørreskjemaet som gikk på hvordan lederen fordeler tiden i løpet av en arbeidsdag ble det brukt et skjemaet som ble lagt opp etter en rangerings skala (ranking scale), fra 1 (mest tid) til 8 (minst tid). Skjemaet er basert på lederaktivitetene til Mintzberg (Mintzberg, 1973). Det ble her også lagt til en ekstra kategori kalt «annet». Dette gir respondentene mulighet til å svare mer sannferdig og gi presise svar, i stedet for å tvinge respondenten til å velge mellom svar alternativer som ikke passer. Figuren under viser aktivitetene som inkludert i skjemaet.

Lederaktivitet
Planlegging: kortsiktige planer og mål, fordeling av ressurser, budsjetter, prosedyrer.
Tilsyn: Forbedre ytelse til underordnede, analysere styrker og svakheter, gi opplæring, utvikle ferdigheter samt planlegge hva de skal gjøre.
Koordinering: Følge opp tidsplaner, løse problemer, oppnå mål, ivareta godt arbeidsmiljø
Undersøking: Innhente informasjon fra underordnede om fremdrift, forandringer, problemer. Dette for å holde oversikt.
Kontrollering/rettledning: Sette opp tidsplaner, kvalitetssikring av produkt eller tjeneste, analysere operasjonell effektivitet.
Sjefsmøter: Møter med andre ledere
Forhandlinger: Avtale inngåelse med aktører knyttet til organisasjonen.
Representering: Svare på spørsmål og klager fra utsiden av bedriften, kommunisere med eksterne aktører for å ivareta relasjoner.
Annet:

Figur 6 Fordeling av tid for leder aktiviteter

Spørreskjemaene som ble gitt var standardiserte for alle respondenter, med unntak av hvordan man fremstilte den tenkte situasjonen for leder og ansatte. For eksempel i spørreskjemaet for personlighet skulle lederen se for seg en situasjon hvor han skulle ansette en leder og vurdere hvordan han ville ønsket at denne personen svarte, mens de ansatte skulle se for seg en fiktiv leder og vurdere hvordan de ville han skulle svart på spørsmålene. Det var viktig at alle ledere fikk samme instruksjoner og at alle ansatte fikk samme instruksjoner. Spørreskjema er en effektiv metode for å få svar på mange spørsmål. Problemet med spørreskjema er at dette ofte fylles ut når forskeren ikke er tilstede, noe som gjør at man ikke har kontroll på om respondenten svarer samvittighetsfullt (Svartdal, 2009, pp. 178-180). Dette er det mindre sannsynlighet for i min oppgave da jeg var tilstede mens respondenten fylte ut skjemaet. Noe som overasket meg var at flere intervjuobjekter valgte å reflektere verbalt underveis mens de fylte ut skjemaet og tok seg god tid. Ved å benytte meg av spørreskjema opplevde jeg at jeg fikk god innsikt i respondentens tanker om temaet. Respondenten stoppet gjerne opp før vært nye spørsmål og reflekterte verbalt til meg om hans tanker og begrunnelse på hvorfor han svarer det han svarer. Ofte kunne respondenten komme med noen utsagn som jeg ba han utdype grundigere. Spørreskjema gav meg derfor noe håndfast og sammenlignende samt en dypere innsikt i respondentens tanker om temaet.

Svarene jeg fikk på spørreskjemaene ble lagt inn i SurveyExact. Programmet ble brukt til å fremlegge resultatene til undersøkelsen. Dette gjorde at jeg enkelt kunne få frem den samlede besvarelsen eller sammenligninger med hensyn til ansatte og ledere. Under vises ett eksempel fra hvordan resultatene fremvises i SurveyExact:



Figur 7 Illustrasjon av resultat for spørreundersøkelse

Til venstre er en beskrivelse av kategori og spørsmålet som er besvart. X-aksen viser likertfordelingen. Y-aksen viser antall respondenter som har besvart spørsmålet. Hver søyle viser gjennomsnittet av respondentenes gradering.

3.5 Rekruttering av informanter

Som nevnt tidligere ble det plukket ut fire virksomheter til gjennomføring av prosjektet. Disse ble plukket ut fordi de skulle være sammenlignbare med SINTEF-rapporten sitt utvalg av virksomheter. Måten jeg gikk frem på for å komme i kontakt med leder av virksomheten var å ringe direkte til virksomheten å forklare hensikten med intervjuet. Jeg ble så satt over til lederen som var aktuell for intervjuet og hadde en liten samtale. Etter samtalen sendte jeg en mail hvor jeg forklarte hva intervjuet skulle handle om uten å nevne for mye. Ingen av informantene visste spørsmålene på forhånd, kun at det skulle omhandle ledelse og skulle brukes i en masteroppgave. Informantene ble i denne mailen også opplyst om bruk av diktafon, samt at intervjuet skulle anonymiseres. Det var lederen som fikk ansvaret for å plukke ut den ansatte som skulle intervjues. Rekruttering av virksomheter resulterte til slutt i et bredt spekter av virksomheter i den offentlige sektor. I prosjektet er skole, skatt og ligning,

hjemmesykepleien og en renholdsavdeling representert. Ved hver av virksomhetene ble det gjennomført to intervjuer som til sammen ga åtte intervjuer.

3.6 Det Kvalitative intervju

Data som ligger til grunn for denne undersøkelsen er samlet inn ved hjelp av intervjuer som ble supplementert med spørreskjema. Intervju er en velegnet metode for å belyse forskningsspørsmål og vil kunne gi muligheten til å få inngående informasjon om et relativt avgrenset tematisk område (Svartdal, 2009, p. 144). Hensikten med det kvalitative forskningsintervjuet er å belyse informantens livsverden fra hans perspektiv. Man er ute etter brede beskrivelser av fenomener som man kan fortolke, slik at man kan sette seg dypere inn i informantens syn på fenomenet (Kvale, 1996, p. 124). Styrken i det kvalitative intervjuet er at undersøkelsessituasjonen ligger så nært opp til hverdagssituasjonen og samtalen. Man sier at man i denne intervjuformen som forsker har minst styring på tankegangen til informanten. Tvert om søker en å la disse styre utviklingen i samtalen. Forskeren har gitt den teoretiske rammen og må sikre seg at han får svar på de spørsmålene han ønsker å kaste lys over (Holme, 1996, p. 94).

Et kvalitativt forskningsintervju som er semi-strukturert ble et naturlig valg for innsamling av data til mitt prosjekt. Jeg ønsket beskrivelser fra ledere og ansatte om hva det er de opplever som god ledelse, for så å gå i dybden. Dette for å se om det her kunne være noen forskjeller i personligheten til en driftsleder og en endringsleder. Da jeg hadde såpass få informanter i denne undersøkelsen var det nødvendig å grave litt og gå litt dypere til verks hos informantene. Kvalitative intervjuer i kombinasjon med kvantitative spørreskjema ble derfor sett på som det sterkeste verktøyet for innsamling av data og belysning av mitt tema.

For å gjennomføre et godt kvalitativt intervju er man avhengig av å være oppmerksom på noen grunnleggende kriterier. Grundige forberedelser er essensielt for interaksjonen med informanten samt for kvaliteten på svarene man får på spørsmålene (Kvale, 1996, p. 126). Jeg brukte derfor god tid på å sette meg inn i forskning som er gjort på ledelsesteori, samt hvordan man skal gjennomføre intervjuet på best mulig måte. For intervjusituasjonen tok jeg utgangspunkt i mye av det Kvale (Kvale, 1996) sier om hvordan man skal gjennomføre et kvalitativt intervju. Man starter med å presentere seg selv, forteller om formålet med intervjuet samt informere om bruk av diktafon. De første minuttene av intervjuet er avgjørende. Informanten vil ha en kontakt med intervjueren før de tillater seg å snakke fritt

og åpent ved å dele erfaringer eller følelser med en fremmed. En god kontakt danner man ved å aktivt lytte til informanten, signalisere tilstedeværelse, vise interesse, forståelse og respekt for det informanten sier. Samtidig er intervjueren rolig og klar over hva han vil finne ut av (Kvale, 1996, pp. 127-129). Forskeren må ha stor evne til å sette seg inn i og forstå situasjonen til den som blir intervjuet. Han må følge med og følge opp de problemstillinger informanten reiser. Samtidig er det viktig å passe på at man ikke tvinger sin egen forståelse av problemstillingen på informanten. Man må også legge merke til andre reaksjonsmåter hos informanten enn det som blir direkte sagt. Informanten skal føle at han blir tatt på alvor og blir lyttet til. Dette kan bidra til å bygge opp et tillitsforhold. Undersøkelsessituasjonen kan da bli meningsfull for begge parter. I intervjusituasjonen kan det være fordelaktig å innta en posisjon som den engasjerte, men litt naive og nysgjerrige forskeren. Det er også viktig å ikke gå frem slik at samspillet låser seg. Som forsker må en hele tiden være påpasselig slik at informanten gir den informasjonen han er villig til å gi. Samtidig har man et ønske om å få mest mulig informasjon. Dette er en balansegang (Holme, 1996, pp. 101-102).

3.7 Den praktiske gjennomføringen av intervju

Som nevnt tidligere ble det til slutt åtte intervjuer, hvor fire var ledere og fire var ansatte. Datainnsamlingen til dette prosjektet ble gjennomført i perioden Mars-April 2014. Alle intervjuene med de ulike virksomhetene ble gjennomført etter en fast plan. Først intervjuet jeg lederen ved virksomheten. Lederen fikk god tid til å reflektere og besvare spørsmålene samt fylle ut psykologitest og spørreskjema. Intervjuet varte i gjennomsnitt rett under en time. Noen ganger hadde informanten mye og så intervjuet kunne vare litt lengre enn planlagt, men dette så ikke ut til å stresse eller prege intervjusituasjonen negativt. I gjennomføringen av intervjuene fikk jeg en god dialog, og i og med at jeg er student kunne jeg spille på «uvitenheten» og nysgjerrigheten som Holme (Holme, 1996, pp. 101-102) oppfordrer til å bruke for å få mer utfyllende svar.

3.7.1 Bruk av diktafon

Alle intervjuer ble tatt opp på bånd etter informantens samtykke. Det ble i mail opplyst om ønske om å bruke diktafon. Før intervjuet startet ble informanten også spurt om det var greit om jeg brukte diktafon, noe ingen hadde noe imot. Dette gjorde at jeg i større grad kunne rette fokuset mot hva informanten sa og følge opp interessante problemstillinger. Samtidig var det viktig for meg å notere stikkord underveis i samtalen for å kunne følge opp med

spørsmål, samt lette bearbeidelsen av intervjuet i senere tid. Da intervjuet med leder og ansatt var ferdig laget jeg en slags oppsummering ut ifra stikkordene som kunne hjelpe meg senere i dataanalysen av opptakene som ble gjort. Kvale (Kvale, 1996) påpeker at man ved båndopptak mister det visuelle aspektet av intervjusituasjonen. Kroppsspråk og ansiktsuttrykk kan ofte gi samtalen en helhet som forsvinner i båndopptaket. Jeg har derfor notert ned mine inntrykk i etterkant av intervjuet for å ta dette med meg i analyseprosessen.

3.8 Dataanalysen

3.8.1 Grounded theory

For analysedelen i oppgaven har jeg benyttet meg av elementer fra *grounded theory* som er en anerkjent analysemetode innenfor den kvalitative forskning. Som Strauss og Corbin (Anselm Strauss, 1997, p. Vii) sier:

“Grounded theory methodology and methods are now among the most influential and widely used modes of carrying out qualitative research when generating theory is the researcher’s principal aim.”

Dette gjorde det til et naturlig valg å benytte meg av elementer fra teorien når jeg skulle i gang med den kvalitative analysen av materialet.

Teorien ble introdusert av Glaser og Strauss i 1964 (Glaser, 1967), og har som formål å generere teorier. Teorien grunnes i data og derav kommer navnet *grounded theory*. Forfatterne ville flytte fokuset bort fra den rådende teorien i samfunnsvitenskapene, som gikk ut på å teste teorier, i retning av å generere ny teori. Intensjonen med *grounded theory* var derfor å gjøre avstanden mindre og tilby en systematisk fremgangsmåte for å produsere og utvikle teori ut fra kvalitativt empirisk materiale. Glaser og Strauss presiserte at generering av teori ikke er diffust og usystematisk, det er en prosess der en er nøye og tett på det kvalitative empiriske materialet (eks. intervju). De kaller det en induktiv metode der forskeren skal utvikle kategorier gjennom abstraksjoner fra det empiriske materialet. Her vil den «konstante komparative metoden for kvalitativ analyse» stå sentralt, og de beskriver dette gjennom en firestegs metode med flytende overganger. Et fundament i *grounded theory* er at datainnsamling, koding og analyse går hånd i hånd. Spørsmål som stilles i analysen kan en dermed finne svar på ved å gå tilbake til feltet for å granske videre og samle tilleggsdata. Denne prosessen blir kalt for teoretisk sampling. *Grounded theory* kan derfor ses på som en

form for abstraksjon av praksis og generalisering (Krumsvik, 2014, pp. 139-140). For å definere en teori siterer Rune J. Krumsvik (Krumsvik, 2014, p. 140) Packer fra 2011 hvor han sier følgende: «*a theory is made up of statements about «generalized relations» among «abstracted» conceptual categories and the properties of these categories».*

Etter at Glaser og Strauss introduserte teorien i 1967 har de utviklet metodologien i forskjellige retninger. Glaser anses for å representere den opprinnelige versjonen av grounded theory, mens sammen med Corbin anses for å stå for en videreutvikling. Mens Glaser skriver at teorien fremtreder, og dermed representerer et *postpositivistisk* virkelighetssyn, mener Strauss og Corbin at den konstrueres, noe som er et *konstruktivistisk* virkelighetssyn. Glaser mener det er forskeren som eier teorien og har rett til å tolke og forklare sine data. Han understreker forskerens kreativitet som en nødvendig del av forskningsprosessen. Strauss og Corbin derimot beskriver en systematisk modell for hvordan data skal tolkes som bygger på betingelsen om at alle fenomener oppstår under visse betingelser, og at disse betingelsene bør konkretiseres. De understreker viktigheten av validering av resultater, og mener at en annen forsker med samme utgangspunkt skal kunne komme frem til samme teori (Guvå, 2005, pp. 34-36).

Jeg har i min oppgave valgt å betrakte grounded theory som en oppsetning av prinsipper, tommelfingerregler og retningslinjer fremfor regler og forskrifter. Fejes og Thornberg (Andreas Fejes, 2009) skriver at selv om det er viktig for Glaser at grounded theory forskning leder frem til en teoretisk modell, er det naturlig å betrakte grounded theory som et verktøy, og velge ut de analyseverktøyene som passer ditt formål. Hadde tiden tillatt det hadde jeg også gjennomført steget som kalles «Teoretisk sampling». Her går man tilbake i felte for å intervjuet informantene. Dette hadde muligens vært med på å styrke resultatene mine, men dette ble det dessverre ikke tid til. Jeg kommer nå til å gå gjennom stegene som ble benyttet i min analyse.

3.8.1.1 Koding av data

Koding er en prosess hvor man samler inn data og lager teorier for å forklare innsamlet data. Mens man koder data benytter en seg av «*konstant sammenligning*». Dette er det mest sentrale analyseprinsippet i grounded theory. Ved å konstant sammenligne data øker forskerens sensitivitet til data. Først sammenligner man data med data for å finne likheter og forskjeller. For eksempel sammenligner man informantens utsagn innenfor samme intervju,

eller sammenligner ulike informanternes utsagn. Konstant sammenligning er noe som går igjen gjennom hele prosessen i grounded theory. Når man analyserer benytter en seg av *linje-for-linje* koding. Under linje for linje koding deler man opp datamaterialet i mindre enheter hvor man konsentrerer seg om spesielt en setning eller et ord. Linje for linje koding gjør at man ser data på en nye måter og etablerer en distanse mellom analysen og forskerens tidligere antakelser. Koding gjør at man etter hvert kan danne seg kategorier basert på den innsamlede data (Smith, 2003, pp. 93-99). I min linje for linje koding gjorde jeg interessante funn som gjorde det lettere å sammenligne den innsamlede data.

3.8.1.2 Kategorisering og fokusert koding

Etterhvert som linje for linje kodingen beveget seg fremover kunne man se likheter og det dannet seg kategorier jeg kunne jobbe videre med. En kategori inneholder gjerne et mønster eller felles tema i kodene. Når kategoriene begynner å få en viss form for analytisk dybde kan man bevege seg over til *fokusert koding*. Her går man mer selektivt inn i data for å søke etter informasjon som kan berike de etablerte kategoriene. Man kan si at fokusert koding har to hovedfunksjoner for å forbedre analysen. Den hjelper til med å etablere innholdet ved analysen, samtidig som den evaluerer og klargjør kategoriene og forholdet mellom de ulike kategoriene (Smith, 2003, pp. 99-102).

3.8.1.3 Memo-skriving

Memo-skriving er et verktøy i grounded theory som er en form for notater man gjør underveis i analysen. I min analyse tok jeg notater om tanker og ideer jeg fikk mens jeg jobbet med en kategori. Dette gjorde at jeg ved en senere anledning lett kunne sette meg inn i innholdet og essensen når en for eksempel skulle sammenligne utsagn fra SINTEF-rapporten. Man kan skille mellom kodenotater, som er notater gjort underveis i kodeprosessen; Teoretiske notater, som er notater knyttet til kategoriene; og operasjonelle notater, som er mer en huskelapp for forskerens videre analytiske prosess (Smith, 2003).

3.8.1.4 Teoretisk sampling

Memo-skriving leder videre til teoretisk sampling, som handler om å samle inn mer data for å belyse de teoretiske kategoriene. Teoretisk sampling har som formål å bringe frem ytterligere beskrivelser, som er med på å utvikle de etablerte kategoriene (Smith, 2003). Det ble ikke tid til å gå tilbake til mine informanter, men jeg har prøvd å gjøre en grundig sammenligning av

funnene gjort i SINTEF-rapporten. Dette ga interessante funn som bygget opp under kategoriene mine.

3.9 Validitet og reliabilitet

Begrepet validitet innebærer at man måler det man faktisk ønsker å måle (Svartdal, 2009). Metoden en bruker i et forskningsstudie er derfor en måte å minimere validitetstruslene mest mulig. Begrep som ofte blir benyttet er troverdighet, bekreftbarhet og overføringsverdi. Det er vanlig å skille mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet, også kalt kredibilitet, handler om det er konsistens mellom funnene forskeren har gjort, og det teoretiske rammeverket. Ekstern validitet, som går på overføringsverdi, handler om funnene kan generaliseres på tvers av sosiale settinger. Altså om den er overførbart til andre situasjoner. Det er derfor viktig at man gjennom hele forskningsprosessen er bevisst på ulike forhold som kan være med på å styrke eller redusere validiteten, på den måten har man en kvalitetskontroll underveis (Krumsvik, 2014, pp. 151-157). For å styrke min validitet valgte jeg å tidlig sette meg inn i litteraturen som fantes på emnet, mens jeg hele tiden hadde intervjuguiden i bakhodet. Jeg brukte god tid på å utforme intervjuguiden og i forkant av intervjuperioden startet satt jeg meg inn i metodelitteratur. Da jeg i min oppgave har få respondenter vil det svekke overføringsverdien. Utvalget er derimot fra et bredt spekter av faggrupper, noe som gjør at dersom man ser svar som går sterkt igjen hos de ulike informantene, vil det sannsynligvis øke overføringsverdien. Validitet omfatter også hvordan man tolker innsamlet data og hvordan man relaterer det tilbake til teorien. Det er derfor viktig at man gjennom hele forskningsprosessen har en kritisk holdning til eget arbeid og stiller spørsmål underveis i prosessen (ibid).

Rune J. Krumsvik (Krumsvik, 2014) har laget en tilpasset versjon av Kvale og Brinkmann sin versjon når det kommer til å validere en intervjusituasjon. Her tar han for seg syv faser. Den første fasen går på hvor robust den teoretiske delen er samt hvor god sammenheng det er mellom forskningsspørsmålet og teori. Det ble i min oppgave gjennomgått litteratur på temaet både i bøker og artikler på internett. Dette ga meg oversikten jeg trengte for å forsøke sikre en robust teoridel. Den andre fasen går på planlegging og valget av et forskningsdesign som svarer på forskningsspørsmålet. I min oppgave falt det som tidligere nevnt naturlig å benytte meg av en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Den tredje fasen handler om intervjuet. Som sagt brukte jeg god tid på å utforme intervjuguiden for å oppnå høyst mulig

validitet. Den fjerde fasen omhandler transkribering. Grunnet begrensede tid har jeg ikke transkribert alle intervjuene ordrett i sitt hele som anbefales. I mine intervju benyttet jeg meg av båndopptaker samt foretok notater underveis. Før analysen hørte jeg gjennom alle båndopptakene og foretok en transkripsjon av det jeg så på som relevant. Noen ganger kunne informanten snakke om noe som lå langt utenfor mitt tematiske området. Dette valgte jeg å ikke transkribere. Etter intervjuet var over gikk jeg igjen over og noterte mine inntrykk. Dette for å kunne vite hvilket båndopptak som tilhørte hvilke utsagn når jeg skulle skifte mellom båndopptakene under analysen. Den femte fasen går på analyse. Validiteten går her på om spørsmål stilt i intervjuet er gyldige og om fortolkningene er logiske. Jeg fikk gode svar på det jeg lurte på, noe som gjør at jeg vurderer validiteten her som god. Den sjette fasen går på validering. Dette går på at en skal foreta en reflektert vurdering av hvilken valideringsform som er relevant for studiet, samt gjennomføring av de konkrete valideringsprosedyrene. Til slutt kommer den syvende fasen som er rapportering. Her fokuseres det på om en rapport gir en valid skildring av hovedfunnene i studiet. Dette vil jeg komme tilbake til i diskusjonsdelen av oppgaven.

Rune J. Krumsvik (Krumsvik, 2014) trekker også frem Maxwell som nevner spesifikke validitetstrusler når det gjelder det kvalitative forskningsintervjuet. Dette går på at en må være bevisst på at man gjerne har egne preferanser og teorier. Dersom en ikke er bevisst på dette kan man påvirke informanten til å svare på en måte han kanskje egentlig ikke hadde gjort. Forskeren kan selv være en hovedkilde til validitetstrusler. Dette har jeg vært bevisst på gjennom hele prosessen for å i minst mulig grad påvirke resultatet.

Reliabilitet har å gjøre med hvor konsistent et gitt mål er. I kvantitativ forskning omfatter dette gjerne etterprøvnbarhet, noe som ikke er så lett i kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning ser en derfor gjerne reliabiliteten i forhold til konsistensen og troverdigheten til forskningsresultatet. Her kan en se på reliabiliteten til intervjueren. Her bør spørsmålene være klare og tydelige for å unngå misforståelser i tillegg til at man ikke stiller ledende spørsmål. Man bør også være nøye når man jobber med båndopptakene og transkripsjonen (Krumsvik, 2014, pp. 158-159). Selv om jeg ikke har foretatt en full transkripsjon føler jeg at jeg har fått tak i det informanten mente i analyseprosessen min. Jeg har også i den grad det lar seg gjøre gått frem på lik måte i alle intervjusituasjoner. Dette for å være konsistent og ivareta det subjektive elementet.

Underveis i analyseprosessen dukket det opp nye spørsmål og teorier som muligens hadde fått mer metning dersom tiden hadde tillatt en ny runde med intervjuer med de samme informantene. Dette ble det dessverre ikke tid til, men ville muligens vært med å forbedret og styrket kvaliteten på oppgaven. Det er viktig å presisere kompleksiteten av emnet, samt antall respondenter i denne undersøkelsen. Det har aldri vært noe mål for denne oppgaven å komme frem til en endelig konklusjon på temaet, men heller ny innsikt som kan bidra til økt kunnskap om emnet og kanskje funn som appellerer til videre undersøkning.

3.10 Ethiske betraktninger

I forskning legges det stor vekt på at etiske hensyn skal være ivaretatt (Svartdal, 2009). Alle deltakere i denne undersøkelsen ga samtykke til å delta, samt at intervjuet ble tatt opp på bånd. Det ble i mail gitt en kort introduksjon av formål med prosjektet, noe som ble gjentatt i forkant av intervju. Før intervjuet startet ble informanten nok en gang spurt om det var greit at båndopptaker ble brukt samt informert om anonymitet. Innsamlet data ble behandlet konfidensielt med vekt på å bevare anonymitet. Ingen av informantene fikk vite hva de andre informantene hadde svart. Båndopptaker ble oppbevart innelåst i skap og slettet fra opptaker etter lydfilen ble lastet opp på min personlige datamaskin. Ingen av deltakerne ble på noen måte tvungen til å delta og kunne fritt velge å ikke svare på spørsmål dersom dette var ønskelig. Mitt inntrykk var at informantene syntes problemstillingen var spennende og at de gjerne ville bidra til å belyse temaet. Informantene mine ga nyttig informasjon ved å fritt fortelle om deres syn og hvordan de gjør det på deres arbeidsplass.

4. Empiri / innhentet data

Min undersøkelse tok for seg virksomheter som var i en normal driftstilstand. Det var derfor interessant å sammenligne mine resultater med en rapport som hadde tatt for seg virksomheter som var i en omstillingsprosess eller hadde nylig gjennomført en omstillingsprosess. Etter å ha lest forskningsrapporten til SINTEF syntes jeg funnene var interessante og valgte å bruke denne for sammenligning med mine resultater.

4.1 SINTEF Rapport

Tittel: *God ledelsespraksis i endringsprosesser –Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte.*

Om rapporten:

Studiet tar utgangspunkt i prosjektet «Gode ledere i offentlig sektor» som er hoved finansiert av Nordisk Ministerråd og gjennomført av SINTEF Teknologi og samfunn, «Ny praksis». Gjennom å studere seks ledere og deres organisasjoner i omstilling, har formålet vært å finne konkrete handlingsmåter gode ledere i offentlig sektor bruker for at ansatte skal oppleve en omstillingsprosess som god og utviklende. Prosjektgruppen bestod av fem forskere fra SINTEF, to mastergradsstudenter i arbeids- og organisasjonspsykologi fra NTNU og en rådgivende professor fra NTNU, Psykologisk institutt. Rapporten er en kvalitativt studie av fire bransjer som er i en omstillingsprosess eller har gjennomført en omstillingsprosess. De benytter seg av casestudier med semi-strukturerte dybdeintervju. Forutsetningene er at subjektene har opplevd en naturlig, spesifikk og konkret situasjon og at de har en leder med «godt rykte» i forhold til ledelse av prosessen. I intervjuene forsøker de å finne grunnleggende egenskaper ved lederen, samt sammenhengen mellom god ledelse og omstillingsprosess (Lisbeth Øyum, 2006).

Utvalget:

Utvelgelsen av ledercase er først og fremst basert på informasjon fra Direktoratet for arbeidstilsynet, men også tips fra ulike fagforbund og personlige kontakter. Før utvelgelsen ble det utarbeidet en prioritetsliste basert på innkomne forslag, og de potensielle casene ble deretter sjekket opp mot enkelte sett med kriterier: At det pågikk en omstilling og hvorvidt lederne gjennom egen opplevelse og gjennom tilbakemelding fra de ansatte vurderte

prosessen som pågikk som god. Det var også en målsetting at det skulle være et «representativt utvalg» sett ut fra SSBs følgende bransjeinndeling: Utdanningssektoren, helsesektoren, politi og forsvar, kommunesektoren og offentlige etater. Underveis forsvant noen av casene i studien bort og de endte opp med seks ulike casestudier (ibid).

Bransje	Arbeidsplass	Type endring	Leders bakgrunn	Kjønn	Intervju-subjekter
Helse	Sykehus-klinikk	Flytting, nye løsninger, ny arbeidspraksis	Sykepleier, leder-utdannet, ledererfaring	Mann	11
	Kirurgisk avdeling	Utfasing, nye rutiner og oppgaver, nye ressurser	Sykepleier, ledererfaring	Kvinne	8
	Renholdsavdeling	Omorganisering i team, ny arbeidspraksis	Pedagogisk utdannet, ledererfaring	Kvinne	9
Utdanning	Ungdomsskole	Pedagogisk omlegging, nytt skolebygg	Pedagogisk og fagutdanning, ledererfaring	Mann	10
	Videregående skole	Fusjon av 6 skoler til 1	Pedagogisk og fagutdanning, ledererfaring	Mann	6
Offentlig forvaltning	Statteetaten	Effektivisering, spesialisering	Skattefaglig utdannet, ledererfaring	Kvinne	7
Oppsummert	God bransjemessig spredning	Mange ulike endringer, fellesnevner: Effektivisering	Fellesnevner for alle lederne: Ledererfaring	Kjønn er likt fordelt	51

Figur 8 Utvalgte virksomheter for rapporten til SINTEFF

Tabellen gir en oversikt over de seks casene. Den antyder en spredning, og det er liten eller ingen systematikk når det kommer til arbeidsplass eller type endring. Eneste likheten er at alle ledere hadde tidligere arbeidserfaring. I min undersøkelse har utvalgte virksomheter blitt valgt på bakgrunn av SINTEF's utvalg. Dette for at det skal kunne være sammenlignbart. Alle virksomhetene til SINTEF er enten i en omstillingsprosess eller har gjennomført en omstillingsprosess. I min undersøkelse er organisasjonene i det som oppfattes som en normal driftstilstand.

Konklusjon fra SINTEF:

SINTEF har konkludert med fem kategorier som de mener den ideelle leder skal oppfylle. Det er viktig å understreke at ikke alle lederne i studien var like gode på alle aspekter i kategoriene. Det er ikke lett å finne den perfekte leder i en og samme person.

- **Den gode leder som informasjonsutøver:**

«Når vi sier at den gode lederen er en *informasjonsutøver*, menes at lederen bruker informasjon aktivt til å etablere felles kunnskap og bilder av hvorfor, og hvordan omstillingsprosessen skal gjennomføres. Å være informasjonsutøver innebærer altså mye mer enn å kontinuerlig informere de ansatte. Like viktig er det å involvere de ansatte i å tolke informasjon, og å teste ut hvordan de forstår og opplever innholdet i det som blir formidlet. Å være informasjonsutøver er også å lytte like mye som å snakke. Informasjon er samspill mellom to eller flere parter, hvor en kommuniserer for å skape mening og trygghet i en situasjon preget av usikkerhet. Den gode lederen erkjenner denne funksjonen, og bruker derfor mye tid på å skape rom for informasjonsutveksling.» (Lisbeth Øyum, 2006, p. 10)

Et fellestrekk for alle de seks casene var lederens evne til å håndtere informasjon. Det ligger mer i begrepet «informasjonsutøver» enn det at den gode lederen er omhyggelig med og flink til å informere de ansatte, både på ulike nivåer og i ulike faser i endringsprosessen. Det er også mer enn å evne å gi «riktig» informasjon til «riktig» tid og i «riktig» mengde. Lederne i endringsprosesser fokuserer på å innhente relevant informasjon i forhold til alle aspekter ved prosessen, både fra overordnede og underordnede. Lederne er ikke redd for å vise sterke og svake sider. De bruker medarbeiderne som en styrke på områder de er svake. De informere for å gi ansatte kunnskap og løfte dem og er minst like opptatt av å lytte som å informere. De gode lederne bruker mange kanaler og praktiserer «åpen dør» politikk. De ansatte opplevde det som lett å ta kontakt med leder på kontoret, ringe på mobil, sende en tekst melding eller sende en e-post. Leder understreker at slike henvendelser er velkomne og gir rask respons. Ikke alle syns det er like lett å ta kontakt med leder og han beveger seg derfor fysisk rundt på arbeidsplassen for å få kontakt med de ansatte. De ansatte opplever da at leder da både er tilstedeværende og tilgjengelig. Leder fanger også da opp generell stemning og kan raskere møte motstanden som eventuelt oppstår. Endringsprosessen blir gjennomført som dialog og ikke som presentasjon av en ferdig mal. Målet med omstillingen er satt, men den gode lederen vet at det finnes mange veier til Roma, og gir uttrykk for at det er de ansatte som kjenner arbeidsforholdene best og som vet hva som er mulig og ikke mulig (Lisbeth Øyum, 2006).

- **Den gode leder som energibygger:**

«Det som kjennetegner den gode lederen i denne studien er at hun eller han har greid å gjennomføre omfattende endringer uten å gjøre de ansatte usikre. En viktig årsak til dette er at lederen har jobbet bevisst med å motivere medarbeiderne til å ville delta i utformingen av sin nye, fremtidige arbeidsplass. Som *energibygger* jobber den gode lederen aktivt og målrettet for å gi medarbeiderne ansvar og utfordringer i omstillingsprosessen. Der det har vært nødvendig har også medarbeiderne fått faglig kompetanseheving for å mestre nye oppgaver og ansvarsområder. På denne måten opplever de ansatte å ha fått tillit, og å bli sett. Lederne oppleves også som å vite hva de gjør. Faglig trygghet og lang erfaring brukes av mange ansatte som begrunnelser for at de føler seg trygg på at lederen har kontroll på omstillingsprosessen, og vil lede den frem på en god måte.» (Lisbeth Øyum, 2006, p. 10)

Det bør være et mål å gjennomføre endringsprosessen uten å gjøre de ansatte usikre. Dette da usikkerhet tapper den ansatte for energi. SINTEF sine case viser at lederne er forholdsvis nyansatte og gjerne headhunted til nettopp denne endringsprosessen. Lederne sier selv de er trygge, ofte gjennom lang ledererfaring og er klare på styrker og svakheter. Derfor oppleves de som effektive, handlekraftige, og skaper energi og entusiasme og tydelighet i endringsprosessen. Lederne skjerner ansatte for unødvendig støy som beslutninger og pålegg fra overordnet system. For å være en energibygger er det viktig med involvering og medvirkning av de ansatte. Den gode leder initierer, støtter og motiverer (Lisbeth Øyum, 2006).

- **Den gode leder som kaosbuffer:**

«Som *kaosbuffer* fungerer den gode lederen som en som demper støy og som ivaretar organisasjonens daglige drift i en omstillingsprosess. Alle de organisasjonene som inngår i dette studiet inngår i en større organisasjon. For de ansatte oppleves det som at deres leder er deres mann eller kvinne gjennom å ivareta enheten og å tale avdelingens sak ovenfor eiere og overordnet ledelse. Lederen vurderer også nøye hva som må formidles, og hvordan. En omstillingsprosess vil til tider være kaotisk, nettopp fordi en skal inn i noe hittil ukjent. At lederen er tydelig og konsistent i sitt lederskap er med på å dempe de ansattes utrygghet og angst. Alle lederne i denne undersøkelsen fremstår med «sin egen stil», de er tydelige på hva

de tror på, hva de ønsker å oppnå med omstillingsprosessen, og de er flinke til å formidle sitt ståsted og sine preferanser.» (Lisbeth Øyum, 2006, p. 11)

En endringsprosess kan oppleves som en kaossituasjon. Den gode leder skaper orden i kaoset og skjermer sine ansatte på en slik måte at de ikke blir utsatt for unødvendig stress, eller blir syke av å gå gjennom omstillingen. Lederen håndterer usikkerhet og legger til rette for at den ansatte kan utføre sine daglige oppgaver mens endringen pågår. Lederen holder seg oppdatert på hvordan det går med endringen og ansattes opplevelser. Lederens innsikt i det faglige og menneskelige skaper en trygghet i prosessen. Lederen er tydelig slik at de ansatte slipper å bruke energi på å forstå hva som skal skje. Gjennom å ha et klart fokus på hva som skal skje rydder lederen i den til dels kaotiske endringsprosessen og skaper roligere arbeidsforhold. Den gode leder ser at det er nødvendig å mestre mange baller i luften på en gang, og tar ansvar både nedover og oppover i organisasjonen. Lederen involverer ansatte aktivt og er klar på at alle har et ansvar (Lisbeth Øyum, 2006).

- **Den gode leder som tidsmart:**

«Tid til rom og rom til tid, er viktig i en omstillingsprosess. Når vi sier at den gode lederen er *tidsmart* er det fordi vi ser at disse lederne er gode til å finne tid – både til seg selv og til andre – innenfor knappe tidsfrister. De jobber raskt, men er samtidig konsekvent på å prioritere hvilke saker og forhold som skal vies oppmerksomhet. Særlig ser vi at de er bevisste på å håndtere balansegangen mellom endringsprosessen og daglige driftsoppgaver, det være seg både undervisning, renhold og helsepleie. Vi lærte at disse lederne har høy arbeidskapasitet, men at de ikke blir stresset. En viktig grunn til dette er at de sier de trives med det å stå i endring, de trives med den energien omstilling gir og krever.» (Lisbeth Øyum, 2006, p. 11)

Forskerne fikk inntrykk av at det var et stort arbeidspress på lederne som ble intervjuet, men samtidig ga ingen av lederne uttrykk for stress eller anspenthet i forhold til situasjonen. De gode lederne ser ut til å ha mye å gjøre og får det gjort uten å bli stresset. De evner å være tilgjengelig for ansatte, skjerme de for støy og samtidig bygge opp og øke deres mestringskompetanse. Han eller hun er god på forvaltning av tid og fremstår som effektive tidsbrukere. De har oversikt og kontroll over tid de har til rådighet og har klare formeninger om hvordan den skal brukes. Evnen til å disponere tiden bidrar til å skape forutsigbarhet i de

til dels ustabile omgivelsene. Den ferdigheten det er å være tidssmart henger tett sammen med andre ferdigheter. Man skal ha et øye for hva som er god organisering av aktiviteter i en gitt situasjon, med påfølgende ansvarsvurdering av hva som er fornuftig tidsbruk innenfor de gitte rammer. Den gode leder vet at for å gjennomføre en vellykket endringsprosess må han også ta hensyn til den relasjonsbaserte logistikken (Lisbeth Øyum, 2006).

- **Den gode leder som menneskeorientert:**

«Den gode lederen er *menneskeorientert* gjennom å ha som grunnperspektiv at endringsprosesser handler om mennesker. Endring skaper usikkerhet, og som leder må en jobbe bevisst og kontinuerlig med å vise at en ser den enkelte medarbeider. Disse lederne sier også at det er umulig å gjennomføre en god omstillingsprosess dersom du ikke involverer de ansatte aktivt, og hele tiden. Det er medarbeiderne i organisasjonen som skal leve med endringene, og da må de også få være med å bestemme hvordan de skal være og gjennomføres. Lederne er så trygge på seg selv at de ansatte får en trygghet de også. Den gode leder reflekterer over seg selv, og blir gjennom dette dreven på relasjonsmessige aspekter ved arbeidsmiljøet.» (Lisbeth Øyum, 2006, p. 11)

Når forskerne fra SINTEF snakker om lederne som menneskeorienterte, mener de dette er en ferdighet som er utviklet gjennom tidligere erfaringer og refleksjon over disse erfaringene. Folk skal føle seg sett og betydningsfulle. Her trekker forskerne inn Hawthorne-effekten, som er en velkjent konsekvens av økt oppmerksomhet. Hawthorne-effekten betyr at det har mye å si for motivasjon og trivsel at man blir sett på som en verdifull ressurs som blir hørt. Lederne har jobbet bevisst med å bli kjent med den ansatte på et faglig og mer personlig nivå. En viktig egenskap som også blir understreket hos lederne er evnen til å vise empati. Det å forsøke å forstå og vurdere situasjonen fra en annens ståsted gjør at lederen får økt oversikt over prosessen og kan representere verdifulle tilbakemeldinger på den jobben leder gjør. De bruker medarbeiderne aktivt som informasjonskilder og diskusjonspartnere, og ser på dem som ressurspersoner (Lisbeth Øyum, 2006).

5. Resultater / Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg gå gjennom resultater fra min undersøkelse samt knytte dette opp mot eksisterende litteratur som er gjennomgått i teoridelen av oppgaven. Jeg vil først ta for meg driftslederen for så å se på endringslederen. Under hvert tema vil jeg til slutt komme med en kort oppsummering av sentrale funn. Da mine spørreskjema har såpass få respondenter vil de kvantitative data danne grunnlag for utdyping gjennom kvalitativ data.

Innsamlet data i denne undersøkelsen indikerer at det kan være en forskjell i personlighetstrekk ved en driftsleder og en endringsleder. SINTEF sin undersøkelse tar for seg virksomheter som er i en endringsprosess eller nettopp har hatt en endringsprosess. Undersøkelsen viser at lederne er forholdsvis nyansatte og gjerne headhuntet til nettopp denne endringsprosessen. Lederne hadde høy arbeidskapasitet og ble ikke lett stresset. En viktig grunn til dette var at de trivdes med å stå i endring, de trivdes med den energien omstilling gir og krever (Lisbeth Øyum, 2006). I min undersøkelse er det valgt virksomheter som er i normal drift. Lederen av virksomhet 1 (hjemmesykepleien) uttrykte følgende:

«...Jeg liker vanlig drift og liker det trygge. Jeg liker at det er struktur, og liker ikke å gå langt ut fra komfort sonen. Jeg liker til dels faste rutiner.»

Sammenligningen gir en indikasjon om at det muligens kan være forskjeller i personlighetstrekkene til en leder som er god i normal drift (driftsleder) og en leder som er god i omstillingsprosesser (endringsleder).

5.1 Personlighet

Alle (8) respondentene i undersøkelsen mente personligheten hadde noe å si for effektiv ledelse. Det var flere som uttrykte at man måtte ha visse personlighetstrekk for å bli leder, og at det ikke var alle som var like godt egnet. Som en ansatt ved virksomhet 1 (hjemmesykepleie) uttrykte:

«Man må jo være en ansvarsperson som tør å ta styringen. Du må være veldig sikker på ting du gjør. Du må liksom kunne ta ledelsen, det er jo mange som ikke kan ta ledelsen og gjøre det på en god måte. Det har jeg jo sett mange ganger, at, dersom det på en måte har vært noen som ikke har vært leder tidligere og så kommer opp i en lederrolle, så blir de veldig forandra.»

De takler ikke den rollen så godt alltid. De får litt for mye makt og de vet ikke helt åssen de skal håndtere det. Man må også kunne tåle kritikk, det er det ikke heller alle som gjør.»

Det skal understrekes at den ansatte ikke snakker om den lederen hun har i dag, men erfaringer hun har hatt med tidligere ledere. Ser man på utsagnet etterlyses det konkrete egenskaper og informanten trekker frem opplevelser med ledere hun har opplevd ikke var klar for lederrollen. Judge m.fl (Timothy A Judge, 2002) tar for seg «Big five personality factors» (Costa & McCrae, 1988) også kalt femfaktormodellen og knytter denne opp mot ledelse. Resultatene fra studiet indikerer en sammenheng mellom kategoriene i femfaktormodellen og lederrollen samt ledereffektivitet. Kanskje hadde ikke lederen, som nevnes i utsagnet, skåret bra forenelig med kategoriene som nevnes i femfaktormodellen. Dette blir i midlertidig vanskelig å påstå uten at lederen har tatt en personlighetstest. For at informanten skal oppleve en leder som god, sier hun at lederen må være en ansvarsperson, noe som kan overføres til kategorien i femfaktormodellen som kalles *planmessighet*. Informanten sier også at lederen må tørre å ta styring og lede. Dette kan igjen overføres til kategorien som femfaktormodellen kaller for *ekstroversjon*. Til slutt sier informanten at lederen må tåle kritikk, noe som kan overføres til kategorien som kalles *nevrotisme*. Her har hun allerede beveget seg innom tre av de fem kategoriene som femfaktormodellen tar for seg. Dette er interessant da planmessighet og ekstroversjon er de to kategoriene som i metaanalysen til Judge m.fl hadde sterkest korrelasjon med lederrollen. Nevrotisme hadde en korrelasjon som ikke var langt bak de to øvrige. Det kan også være interessant å knytte utsagnet opp mot andre teorier selv om denne oppgaven vil konsentrere seg om trekkteori. Man kan for eksempel se utsagnet opp mot ferdighetsteorien. Dette med tanke på lederens manglende erfaring. Da Mumford (Northouse, 2013) snakker om ferdighetsteorien tar han med fem komponenter: kompetanse, individuelle attributter, utfall av lederskapet, karriere erfaring og innflytelse fra omgivelsene. I motsetning til «Great man theory» hvor bare noen få begavede mennesker kan bli leder, sier ferdighetsteorien at mange har potensialet til å bli leder så lenge de evner å lære av erfaring. En leder vil altså mest sannsynlig lære av sine feil og utvikle seg gjennom erfaring. Det kan da tenkes at lederen som blir nevnt i sitatet vil utvikle seg som leder ettersom hun får mer erfaring og stiller sterkere til å utøve effektiv ledelse. Det kan også tenkes at lederen ikke har blitt gitt tilstrekkelig kursing i forkant av forfremmelsen. Man kan her trekke inn samspillsteori som fokuserer på at situasjoner krever ulike typer lederskap. Denne modellen

har vist seg å være effektiv i trening av ledere, i motsetning til trekkteori hvor man antar at personligheten i stor grad er fastsatt og vanskelig å forandre. En fordel med denne modellen er at den forteller deg hva du skal gjøre og hva du ikke skal gjøre i ulike kontekster (ibid). Ved en forfremmelse av en leder kan et nyttig verktøy for seleksjon av ledere være Fiedlers spørreskjema som kalles «*Least preferred Coworker*» (LPC). Han har her utarbeidet en tabell som predikerer leder effektivitet. Dette baserer seg på Fiedlers kontingente teori som trekker frem tre faktorer for hvor favoriserende en situasjon er for lederen. Disse er oppgavestruktur, relasjon mellom leder og medarbeider og hvilken makt som tilligger lederposisjonen. Fiedler mener det er lettere å være leder når oppgaven gruppen skal løse er klart strukturert, når gruppen har stor respekt for lederen, og når lederen har et tilstrekkelig maktgrunnlag i form av belønning og sanksjoner (Grete Fischer, 1999). Kanskje kan informantens utsagn delvis knyttes til den arbeidssituasjonen lederen befinner seg i, og at dette dermed spiller en større rolle enn personligheten. Ut ifra Fiedlers modell (Figur 1) «*Least Preferred Coworker*» kan man evaluere om en leder passer i den gitte situasjon. I hjemmesykepleien er ikke alltid oppgavene klart strukturert og det kan oppstå akutte situasjoner. Det er liten eller ingen form for sanksjoner og man er opptatt av å ha gode interpersonlige relasjoner mellom leder og ansatte. Ut fra LPC modellen vil da situasjonen som ledes være moderat favoriserende for lederen og en menneskeorientert leder er å foretrekke. Ved en høy LPC vil de ansatte motiveres av relasjoner. Om lederen som nevnes i utsagnet var menneskeorientert og flink med relasjonsbygging vites ikke, men det kan være en alternativ forklaring til personlighetstrekk ved lederen. Det er altså flere måter å tolke utsagnet på og de andre teoriperspektivene vil være med å svekke antakelsen om at personlighet spiller en rolle for ledelse. Med fokus på trekkteori er det uansett interessant at konkrete personlige egenskaper en finner igjen i femfaktormodellen blir trukket frem av informanten.

Ansatt ved virksomhet 2 (skatt og ligning) sa også som følger:

«Det som teller er at man har lederegenskapene på plass altså, det er ikke alle som kan lede en flokk vet du. Har man disse egenskapene på plass kan man være leder innenfor et fagfelt man kanskje egentlig ikke har noe utdanning i.....Altså leder det er noe du har i deg eller som du bygger opp på. Det er ikke alle som egner seg som det altså. Selv om de har masse utdanning og alt sånn så må de ha en del av disse kvalitetene i bunnen.»

Det var flere av informantene som mente lederen var avhengig av konkrete egenskaper som lå naturlig hos lederen. Det siste utsagnet antyder at dersom man har disse kritiske lederegenskapene på plass, kan man i bunn og grunn lede hva som helst uavhengig av situasjonen som ledes. Slike utsagn appellerer til den eldste teorien innen trekkteori, altså «great man theory» (Kaufmann, 2009). Selv om teorien har mistet mer og mer oppslutning blant forskere kan det tenkes at det er mange som fortsatt er av denne oppfatning.

En av lederne trekker frem viktigheten av å se på lederteamet som helhet når en skal se etter personlighetstrekk i en leder. Man skal ha et team som komplimenterer hverandre. Da må en se på styrker og svakheter til den enkelte. Som lederen ved virksomhet 3 (videregående skole) sa det selv: «*En Røkke bør for eksempel ikke ansette en Gjeldsten, det blir litt som knoll og tott*». Undersøkelsen utført av SINTEF trekker også frem at de gode lederne ikke er redd for å vise sterke og svake sider. De bruker medarbeiderne som en styrke på områder de er svake. De informerer for å gi ansatte kunnskap og løfte dem og er minst like opptatt av å lytte som å informere (Lisbeth Øyum, 2006). Samme leder uttrykte også følgende:

«Du kan sette sammen et team som komplimenterer hverandre, men en leder må egentlig dekke ganske mye selv også. Den gamle leder kunne sitte å administrere og være ordensmenneske og ikke klare relasjonsbygging og kommunikasjon. Det er ikke godt nok i dag. Noen egenskaper må bare være der for at det skal funke. Det skal mye til å ha plass til en leder som er helt i manko på noe. Man må ha kommunikative egenskaper samt en viss sans for administrasjon og orden. For man kan ikke bare være den som skal rundt å lede, man må kunne utføre effektiv administrasjon og systematikk.»

Informanten sier at noen personlige egenskaper må være tilstede. Lederen bør være en kommunikator noe som kan overføres til den kategorien femfaktormodellen kaller *ekstroversjon*. Han sier også lederen må ha sans for administrasjon og orden, som kan overføres til *planmessighet*. Dette støtter opp under trekkteori som mener at personlighet spiller en rolle i forhold til hva som oppleves som god ledelse (Northouse, 2013).

Min undersøkelse indikerer at personlighet har noe å si for god ledelse. Lederen bør inneha visse personlighetstrekk for å kunne utøve god ledelse. Det er en konsensus blant forskere innenfor personlighetspsykologien, om at et menneskes personlighet kan defineres som en profil av fem globale personlighetstrekk innenfor modellen som blir kalt «Big Five» eller

femfaktormodellen (Costa & McCrae, 1988). Det er også funnet sterk korrelasjon mellom disse personlighetstrekkene og ledere (Timothy A Judge, 2002). Min oppgave vil derfor hovedsakelig se funnene i undersøkelsen i lys av femfaktormodellen til Costa og McCrae (Costa & McCrae, 1988).

5.2 Lederens roller og personlighet

Mintzberg (Mintzberg, 1973) utleder tre interpersonlige roller, tre informasjonsroller og fire beslutningsroller for ledere. Disse ti rollene henger sammen og er til dels avhengig av hverandre. Dersom en tar for seg trekkteori vil det være naturlig å tenke at graden en leder evner å utfylle de ulike rollene til en viss grad vil være avhengig av personligheten til lederen. Samtidig vil også Mintzbergs lederroller variere i grad av viktighet for de ulike virksomhetene. En kan da tenke seg at en må se på situasjonen som skal ledes og i hvilken grad de ulike rollene blir viktig i denne situasjonen. Sett i lys av dette kan en kanskje være mer konkret i personlighetstrekk som er kritisk for lederen i nettopp denne stillingen. I så tilfelle understøtter dette teorien om at ledelse er situasjonsavhengig og at ledelse må ses ut ifra situasjonen som ledes (Northouse, 2013). Kanskje er det slik at lederen tar ut visse deler av personligheten dersom situasjonen krever det.

I undersøkelsen min fylte informantene ut et spørreskjema som gikk på tidsfordelingen for ulike aktiviteter hos lederen. Resultatene viste noe spredning mellom virksomhetene. Dette kan sannsynligvis forklares med størrelsen på gruppen ansatte lederen hadde under seg, og at ulike fagområder krever ulike prioriteringer. Det kan også tenkes at lederens personlighet kan spille en rolle for hvordan han mestrer de ulike aktivitetene og hvor effektivt de da blir gjennomført. Lederen i hjemmesykepleien hadde ansvar for 70 ansatte, som er mange sett i forhold til lederen ved skatt og ligningsetaten som hadde ansvar for fire ansatte. Det var derimot likheter hos de ulike virksomhetene når det kom til *koordinering*. Lederen ved hjemmesykepleien uttrykte at det gikk mest tid til koordinering, da det var så mange å holde styr på. Akutte situasjoner som folk som ikke kan stille på jobb medførte omfattende arbeid med å få turnusen til å gå opp. Koordinering ble derfor gradert til det det gikk mest tid til. Tre av fire ledere sa det gikk mest tid til koordinering. Leder for skatt og ligning, som bare hadde fire ansatte, rangerte koordinering som nummer tre av åtte. Som tidligere nevnt er det naturlig at denne lederen rangerer koordinering noe lavere. De andre lederne hadde mellom 12 og 70 ansatte under seg sammenlignet med skatt og lignings lederen som bare hadde fire.

Leder for videregående skole samt skatt og ligning rangerte *planlegging* som nummer to, mens leder for renhold rangerte aktiviteten som nummer fem. Leder for hjemmesykepleien rangerte planlegging som nummer tre. Her var det altså en viss spredning som muligens kan skyldes fagområdet (situasjonen) som ledes. For *tilsyn* var det tre av fire ledere som rangerte aktiviteten som nummer fire. Leder for renhold rangerte aktiviteten som nummer to og begrunnet dette med at det gikk mye tid til å gi opplæring og planlegge hva den enkelte skulle gjøre. Noen likte ikke å være i omgivelser med mye folk, og en måtte derfor se på den enkeltes styrker og svakheter, for så å ta dette i betraktning når en skulle planlegge. Når det kom til *kontrollering, sjefsmøter, forhandlinger* og *representering* var det en stor spredning i virksomhetene, men i tre av fire tilfeller ble de samlet rangert lavere enn de tidligere nevnte aktiviteter. Virksomheten som skilte seg ut var leder for videregående skole, som rangerte sjefsmøter som nummer tre. Informanten har de siste seks måneder vært fungerende rektor. I min undersøkelse er videregående skole den største virksomheten. Sannsynligvis vil graden av sjefsmøter variere med hvor høyt oppe i organisasjonen lederen sitter og virksomhetens størrelse. Dette kan kanskje forklare hvorfor informanten bruker mer tid på sjefsmøter sammenlignet med de andre virksomhetene.

Ansatte ved virksomheten ble også tildelt samme skjema hvor de ble bedt om å rangere hvordan de tror lederen fordeler tiden sin på de ulike aktivitetene. Her var det stor spredning når man sammenlignet hva lederen svarte med hva den ansatte svarte. Blant annet rangerte en av lederne sjefsmøter som nummer åtte, mens den ansatte rangerte sjefsmøter som nummer to. Dette kan kanskje forklares med at de ansatte ikke er så opptatt av hva lederen gjør, det er de som blir ledet samt fulgt opp av lederen og ikke motsatt. Det kan også være lederens aktiviteter ikke er så synlig for de ansatte, da de ikke har den nærkontakten til hverandre.

Respondentene ble også tildelt samme skjema bare at de skulle se for seg lederen i en endringsprosess. Her var det to av lederne som ville brukt mest tid på rettleiding. De to lederne hadde rangert rettleiding som nummer fem og seks tidligere. En av lederne sa at hun ville prioritert likt uansett om de var i normal drift eller i omstilling, altså koordinering som viktigst. Den siste lederen rangerte planlegging som nummer to i normal drift og som nummer en i omstilling. Det var her vanskelig å trekke noen konklusjon ut fra svarene, da det var stor spredning i svarene som ble gitt både blant både ansatte og ledere.

Resultatene fra spørreskjema viste noe ulik fordeling av tid blant lederne. Mulige forklaringer kan være at lederens fordeling av tid varierer med virksomhetens størrelse, antall ansatte leder har ansvar for, fagområdet som ledes eller lederens personlighet. Det kan tenkes at graden av hvor godt en leder evner å utfylle de ulike rollene til en viss grad er avhengig av lederens personlighetstrekk. Videre i oppgaven vil jeg blant annet forsøke å knytte Mitzbergs roller opp mot de ulike kategoriene i femfaktormodellen, samt se de opp mot SINTEF sine konklusjoner på hva som er god ledelse av endringsprosesser.

5.3 Ekstroversjon i drifts- og endringsledelse

Alle (8) informantene i undersøkelsen min understreket viktigheten av å være en kommunikator. Det å være en utadvendt leder som er klar og tydelig i sin tale samt flink til å bygge relasjoner var noe informantene opplevde som gode ledertrekk. Tidligere var det mer vanlig med den mer hierarkiske leder, den strenge leder som skulle holde kontroll på det administrative. I undersøkelsen blir denne typen leder sett på som gammeldags og det er stor oppslutning rundt lederen som opererer med en «åpen dør» og som er lett å komme inn å snakke med. Leder ved virksomhet 3 (videregående skole) uttrykker følgende:

«Alle ledere må ha kommunikative egenskaper. Den gamle lederen som var mer hierarkisk og bare satt og administrerte møter nok utfordringer i dag, for han må nok også være en kommunikator. Det er ikke plass lenger for ledere som ikke kommuniserer godt, ikke sant, som ikke har den evnen til å se folk i øynene som vi sitter å gjør nå og på en måte kommunisere og få til dialog med folk og tørre å ta tak i ting og så videre. Den må være der, fordi en får personalansvar slengt etter deg uansett.»

Det var heller ingen informanter som mente en leder kunne være introvert i min undersøkelse. Dette styrker antakelsen om at en leder bør være en ekstrovert. Han bør ha lett for å snakke med folk og være en kommunikator. Dette er i tråd med den eksisterende teorien som tar for seg «Big five» (Costa & McCrae, 1988). Judge m.fl (Timothy A Judge, 2002) trekker frem ekstroversjon som den kategorien som er sterkest assosiert med lederrollen (korrelasjonsfaktor 0,33) og ledereffektivitet (korrelasjonsfaktor 0,24). En person som skårer høyt på ekstroversjon vil karakteriseres som utadvendt, sosial, personorientert og optimistisk (Pervin, 1996). Alle (8) informanter opplever dette som viktige trekk hos lederen. Den gamle lederen som muligens passet bedre inn under «Great man theory» og inntok en mer administrativ rolle, vil nok ikke være like attraktiv i moderne ledelse. Det kan også tenkes at

den såkalte karismatiske leder, som kan ses på som det motsatte av lederen som blir kalt «great man», vil være mer attraktiv i moderne Norge. SAS-direktøren Jan Carlzon er et godt eksempel på en karismatisk leder med evne til å skape visjoner som inspirerte organisasjonens medlemmene og ga SAS meget gode resultater (Kaufmann, 2009). Den karismatiske leder blir beskrevet som en leder som ikke behøver å bruke maktmidler for å bli hørt, men som oppnådde lojalitet og autoritet knyttet til en oppfatning av ham som overlegen. Han har en klar hensikt med sine handlinger og har laget seg visjoner for fremtiden i organisasjonen (Grete Fischer, 1999). Denne type leder er klart knyttet til atferdsteori og svekker trekkteoretikernes iver etter å finne personlige egenskaper hos lederen. Utsagn fra informantene tyder i alle fall på at det er et økt behov for kommunikasjon mellom leder og ansatt i forhold til før i tiden. Som ansatt ved virksomhet 2 (skatt og ligning) uttrykte:

«.....Tiden forandrer seg og det gjør jo ledere også. Før var de oppå sin høye krakk og nå er de nede i kameratskap. I ett lite kontor som dette sitter hvert fall ikke lederen oppå sin høye hest.»

Man kan også tenke seg at disse utsagnene bunner i den kulturforskjellen det er i dagens virksomheter sammenlignet med før i tiden. Betingelsene slike «store menn» var leder under, er svært forskjellig fra i dag. For eksempel ville nok Henry Fords måte å lede på møtt motstand i moderne Norge (Brochs-Haukedal, 2010). Virksomhetene jeg har intervjuet trekker frem entusiasme som viktig hos en leder og drar paralleller mellom entusiasme og motivasjon. Dersom lederen er entusiastisk vil dette kunne smitte over som motivasjon hos den ansatte mener en leder. I omstilling sier to ledere og to ansatte at de mener entusiasme er enda viktigere i omstilling. Da en av respondentene vurderer de to spørreskjemaene som tar for seg «big five», sier ansatt ved virksomhet 2 følgende (skatt og ligning):

«Jeg svarer nok ganske likt på skjemaene. Om man er i omstilling eller ikke så er det ganske likt. I en omstilling må man bare være mer entusiastisk.»

Entusiasme går også inn under ekstroversjon i «Big five» (Costa & McCrae, 1988). Ekstroversjon blir som tidligere nevnt sett på som det som er sterkest assosiert med ledere (Timothy A Judge, 2002). I normal drift skal man som leder motivere de ansatte og motiverte ansatte vil igjen virke inn på suksessen i organisasjonen. I mine intervju kom det frem at det er viktig med entusiasme hos lederen, og desto viktigere i omstilling. Dette henger sammen med at man skal overbevise andre om at omstillingen er nødvendig, overbevise dem om at

dette er riktig strategi, vise forpliktelse, samt motivere de ansatte gjennom entusiasme og positivisme (Øyvind Lund Martinsen, 2009). Som leder ved virksomhet 2 (skatt og ligning) sa det:

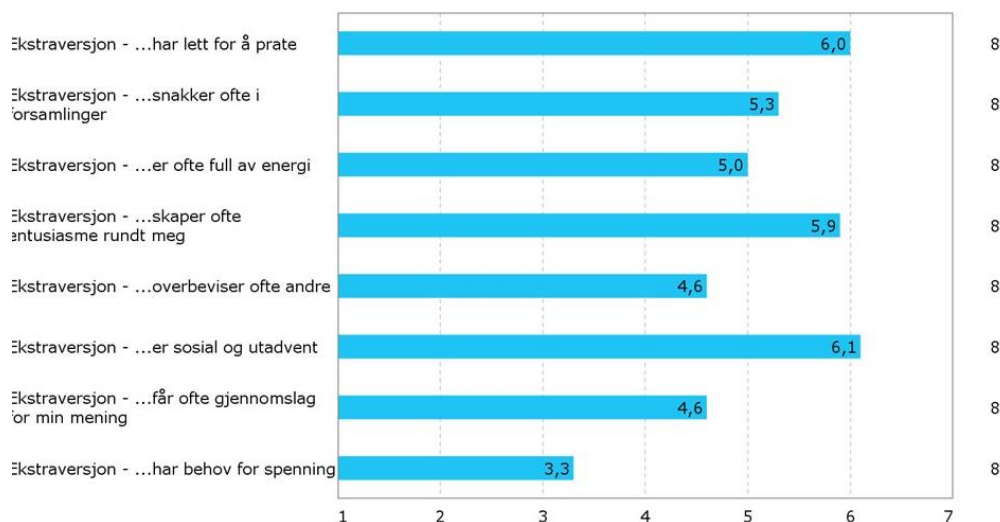
«Skal man foreta en stor endring så må man selge dette inn hos den de ansatte, så man må ha lett for å prate og være entusiastisk for å selge dette inn.»

Ansatt ved virksomhet 1 (hjemmesykepleien) uttrykte også at det var en forskjell på ledere i normal drift og omstilling når det kom til ekstroversjon:

«De som er i omstilling har kanskje litt behov for spenning. Jeg liker vanlig drift og liker det trygge»

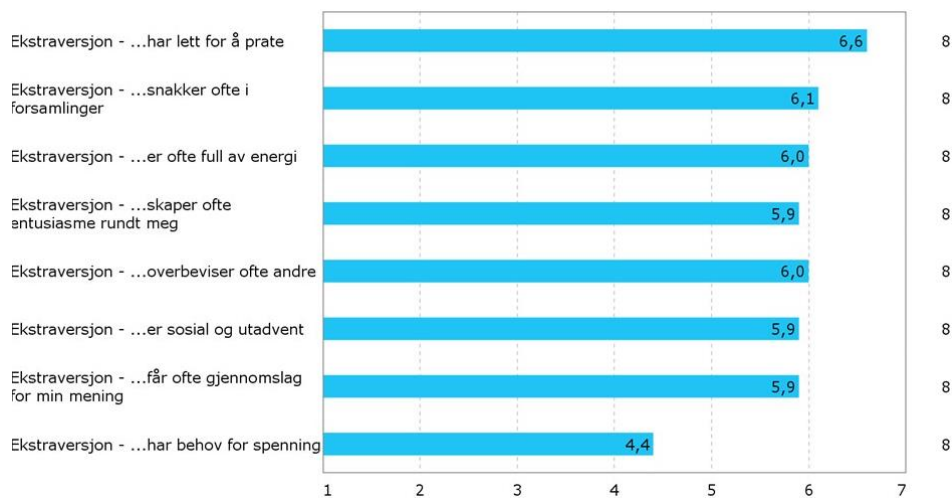
I mine spørreskjema ble graderingen for ekstroversjon høy hos både ansatte og ledere. For mine åtte respondenter ble gjennomsnitt gradering for de åtte spørsmålene som gikk på ekstroversjon 5,2 for normal drift. For omstilling ble den gjennomsnittlige graderingen 5,7, altså noe høyere. Dette er illustrert i figurene under:

Normal drift



Figur 9 Ekstroversjon i normal drift

Omstilling



Figur 10 Ekstroversjon i omstilling

Resultatene indikerer at ekstroversjon er viktig for en leder i normal drift, men enda viktigere for en leder i en omstillingsprosess. Ser man på spørsmålet «har lett for å prate» blir dette gradert som «enig» (6,0) i normal drift og nærmere «meget enig» (6,6) i omstilling. Spørsmålet «snakker ofte i forsamlinger», blir disse gradert som «delvis enig» (5,3) i normal drift og «enig» (6,1) i omstilling. Dette kan sees i sammenheng med det Yukl (Yukl, 2010) sier om viktigheten av å etablere en visjon i endringsprosesser. Denne skal kommuniseres til de ansatte på en troverdig og overbevisende måte og det er viktig at mottaker forstår budskapet. Spørsmålet «overbeviser ofte andre» blir gradert høyere i omstilling, noe som ikke er overaskende da man i omstilling må få med seg de ansatte og skape en troverdig omstilling. Dette henger sammen med det Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) sier om at man som leder i en omstillingsprosess bør overbevise andre nøkkelpersoner i bedriften om behovet for drastiske endringer, istedenfor skrittvis endringer. SINTEF-rapporten konkluderer med at lederen skal være en informasjonsutøver. I dette ligger det blant annet at lederen skal være en kommunikator. Han skal kontinuerlig informere de ansatte. En leder i omstilling skal kommunisere for å skape mening og trygghet i en situasjon preget av usikkerhet (Lisbeth Øyum, 2006). Når man snakker om lederen som informasjonsutøver er man inne i rollene som Mintzberg (Mintzberg, 1973) kaller for informasjonsrollene. Kanskje kan det være slik at hvor godt en leder mestrer rollene som går på informasjon, til en viss grad er avhengig av personlighetstrekk som ekstroversjon eller en kombinasjon av flere personlighetstrekk. Spørsmålet «..er ofte full av energi» blir gradert til «delvis enig» (5,0) i normal drift og «enig»

(6,0) i endringsprosess. Dette kan ses i sammenheng med entusiasme og motivasjon og er i tråd med SINTEF-rapporten sin konklusjon. En omstillingsprosess kan være svært krevende for en leder da det til tider kan være kaotiske tilstander (Lisbeth Øyum, 2006). Et høyt energi nivå vil derfor være fordelaktig for lederen i omstilling. SINTEF-rapporten konkluderer med at en leder i omstillingsprosesser skal være en energibygger. I dette ligger det blant annet at lederen skal motivere de ansatte gjennom entusiasme og inkluderende atferd. Spørsmålet «...skaper ofte entusiasme rundt meg» ble gradert som «enig» (5,9) i både normal drift og omstilling. Det er noe overaskende at spørsmålet blir gradert likt i begge driftstilstandene, da flere av informantene uttrykte i intervjuet at lederen måtte være mer entusiastisk i omstillingsprosesser. Dette kan skyldes at man etter utfylling av skjema hadde reflektert mer rundt emne og gjort seg opp en mening. Når man snakker om lederen som energibygger og at lederen skal skape entusiasme og motivere er man i de mellommenneskelige rollene. Mintzberg (Mintzberg, 1973) sier lederrollen innebærer det ansvaret lederen har for sine ansatte. De ansatte ser til lederen for veiledning og motivasjon. Dersom det er slik at personlighetstrekk har noe å si for hvor bra en leder utfyller rollene, kan det tenkes ekstroversjon vil være et av trekkene som påvirker de mellommenneskelige rollene. Ansatt ved virksomhet 2 (skatt og ligning) er i en bedrift som er i normal drift hvor de uttrykker at alt går på skinner. Informanten sier følgende om entusiasme:

«...Her ligger arbeidsoppgavene klare og den entusiasmen er ikke like nødvendig. Men jeg føler at folk som gir meg noe og bygger meg opp og ikke drar meg ned er bra.»

SINTEF undersøkelsen peker på at den gode leder skal klare å gjennomføre omfattende endringer uten å gjøre den ansatte usikker. Lederen må derfor være en energibyggende motivator. Man kan her trekke paralleller til ekstroversjon som karakteriseres som en person som er blant annet personorientert, optimistisk og entusiastisk.

Resultatene er ikke signifikante, men indikerer at man i endringsprosess vil foretrekke en mer ekstrovert personlighet hos lederen. Med dette mener jeg at en leder i normal drift bør skåre høyt på ekstroversjon og at dette blir noe viktigere i en omstillingsprosess. I rapporten til SINTEF konkluderer de med at endringslederen skal være en informasjonsutøver og en energibygger (Lisbeth Øyum, 2006). Viktigheten blir også understreket av Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009). Endringslederen bør være mer entusiastisk. Han må også i større grad være en kommunikator ved å kontinuerlig informere de ansatte. Lederen skal overbevise

nøkkelpersoner om at endringen er nødvendig og dette er riktig strategi. Det kan da tenkes at informasjonsrollene og de mellommenneskelige rollene (Mintzberg, 1973) blir forsterket i en endringsprosess og man da kanskje vil foretrekke en mer ekstrovert personlighet hos endringslederen.

5.4 Omgjengelighet i drifts- og endringsledelse

Informantene i min undersøkelse understreket viktigheten av å være omgjengelig. Det å kunne bygge relasjoner, være utadvendt samtidig som en også lytter til ansatte slik at de føler seg hørt. Man skal kunne si ifra når man er uenig om noe og da er det viktig at en føler seg hørt. Som nevnt tidligere er en leder som opererer med en «åpen dør» noe informantene setter pris på. Det vil si at det er lett å komme inn å snakke med lederen på kontoret eller ringe dersom en har behov for å prate med han om noe. Som leder ved virksomhet 2 (skatt og ligning) sa det:

«Det er viktig å si fra når man er uenig, og det ligger i en leders jobb å lytte. Men når en avgjørelse er tatt så følger man den lojalt.»

Dette ble også påpekt av ansatt ved samme arbeidssted (skatt og ligning):

«...Det er viktig at lederen er lett å komme inn og snakke med, og diskutere ting man er uenig om. En åpen dør syntes jeg er viktig»

SINTEF sin rapport trekker også frem at den gode leder praktiserer en «åpen dør» politikk og at de ansatte opplever det som lett å ta kontakt med leder på kontoret, ringe på mobil eller sende en e-post. Omgjengelighet går ifølge femfaktormodellen på det å vise varme (Costa & McCrae, 1988). En person med høy skår på varme vil kjennetegnes ved å være bløthjertet, tillitsfull, hjelpsom og godtroende (Pervin, 1996). Det å bli lyttet til og hørt gir den ansatte en følelse av at han får støtte samt skaper en slags trygghet. Dette er i tråd med det Mintzberg (Mintzberg, 1973) sier om *lederrollen*. De ansatte ser til lederen for veiledning og motivasjon. Lederen skal ta hensyn til ansattes behov samt organisasjonens mål, samtidig skal han legge til rette forhold slik at arbeidet kan utføres. Dette blir understreket av mellomleder ved en renholds avdeling:

«Som mellomleder får jeg de av og til midt i trynet, og å da få støtte fra lederen over meg og rettleiding til å løse problemer. Det er viktig. Jeg merket veldig godt hvor mye det hadde å si

med en god leder. Det å få støtte når du har problemer du ikke kommer videre med. Det er viktig.»

Dersom det er slik at personligheten til lederen påvirker graden lederen utfyller de ulike rollene, vil det være nærliggende å tro at lederens omgjengelighet vil kunne prege de mellommenneskelige rollene.

I offentlig sektor kan man gjerne ha ledere over seg igjen uten faglig bakgrunn. Da blir det desto viktigere å høre på innspill fra virksomheten man har ansvar for. Leder ved virksomhet 1 (hjemmesykepleien) sier følgende om dette:

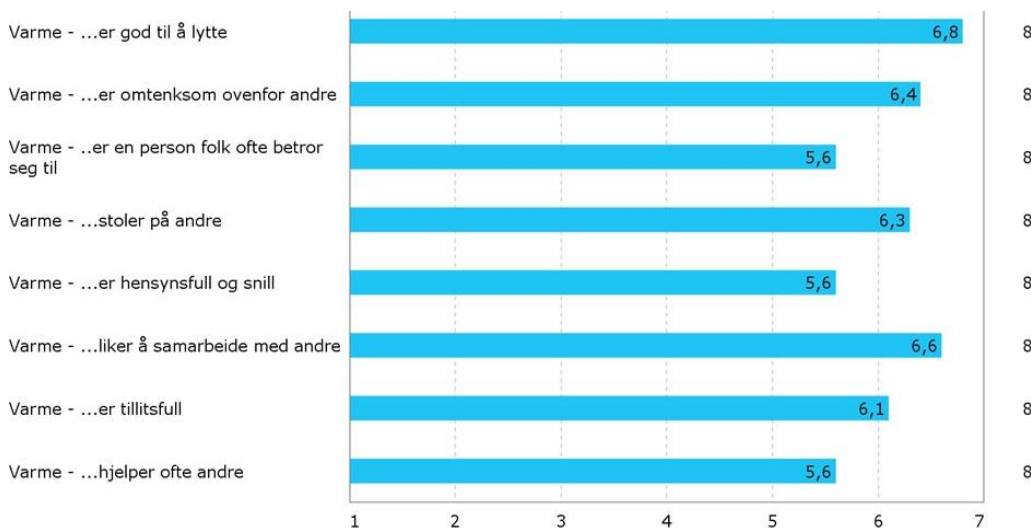
«...Jeg liker at vi blir faglig hørt da. For her i kommunen er det lite faglighet i ledelsen og oppover. Så vi blir litt frustrert av og til når de setter i gang ting og omorganiserer uten å lytte til oss på gulvet da. Jeg sier på gulvet, nå er jo jeg leder med sykepleier bakgrunn, mens min leder har lederutdanning og ingen faglig bakgrunn fra sykepleien. Så i linja over oss er det ikke sykepleier faglighet da. Og da er det viktig at de lytter til hvordan virkeligheten er på gulvet da for å si det sånn. Og ikke bare sette i gang med å leie inn konsulenter og høre på de mye mer enn de hører på oss. Så det syntes jeg er viktig.....Jeg mener det er viktig å se det 24 timers menneske. Det å vite hva du gjør på fritiden, har du ett sykt barn eller en syk ektefelle, det å vite om noen har problemer på hjemmefronten hjelper å forstå dersom du drar det med inn i jobben. Og dersom man ser den ansatte, så føler de seg verdsatt og de ser at du bryr deg. Det betyr noe for folk. »

Lederen uten faglig bakgrunn kan risikere å overse den løsningen som kanskje hadde vært optimal for organisasjonen. I SINTEF sin rapport har lederen satt målet for omstillingen, men den gode leder vet at det finnes «mange veier til Roma», og gir uttrykk for at det er de ansatte som kjenner arbeidsforholdene best og vet hva som er mulig og ikke mulig (Lisbeth Øyum, 2006). Når Mintzberg (Mintzberg, 1973) snakker om roller tar han for seg lederen som *overvåker*. Lederen skal kontinuerlig se etter ny informasjon fra sine underordnede om fremgang. Lederen skal se etter informasjon for å oppdage forandringer, problemer og muligheter for å tilegne seg kunnskap. Ved å aktivt lytte til sine underordnede vil han øke oversikten over organisasjonen. Kanskje vil lederens omgjengelighet da også kunne påvirke graden lederen utfyller informasjonensrollene. I så tilfelle kan man si at rollen lederen opptre i ikke alltid vil være avhengig av kun en av kategoriene i femfaktormodellen, men en

kombinasjon av flere kategorier, da jeg nå har knyttet både ekstroversjon og omgjengelighet til informasjonsrollene. Lederen over understreker også viktigheten av å se den enkelte. Dette er også noe rapporten til SINTEF tar for seg når den snakker om den gode leder som energibygger. De ansatte opplever da å få tillit og bli sett. SINTEF-rapporten tar også for seg den gode leder som menneskeorientert hvor de understreker viktigheten av å se den enkelte. Endringer skaper usikkerhet, og som leder må en jobbe bevisst og kontinuerlig med å vise at en ser den enkelte medarbeider. Her understreker de også viktigheten av å involvere de ansatte aktivt. De er medarbeiderne som skal leve med endringen, da må de også få være med å bestemme hvordan endringene skal være og gjennomføres. En velkjent konsekvens av økt oppmerksomhet er det som kalles Hawthorne effekten. Hawthorne effekten betyr at det har mye å si for motivasjonen og trivsel at man blir ansett som en verdifull ressurs og blir hørt (Lisbeth Øyum, 2006).

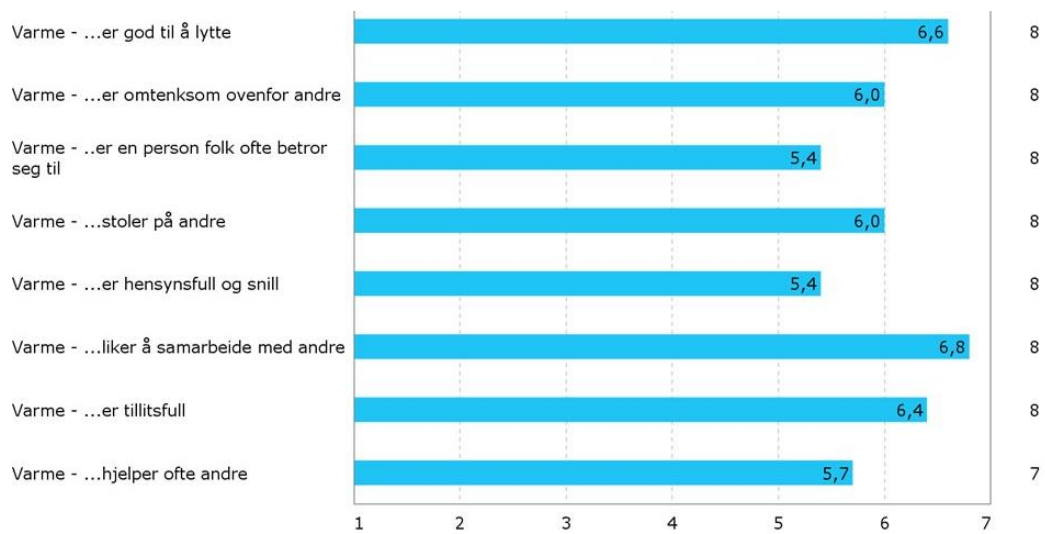
Resultatet fra mine spørreskjema som gikk på omgjengelighet fikk en gjennomsnittlig gradering på 6,1 i normal drift og 6,0 omstilling. Det er her altså så å si lik gradering for en leder i normal drift og en leder i omstilling.

Normal drift



Figur 11 Omgjengelighet i normal drift

Omstilling



Figur 12 Omgjengelighet i omstilling

Det er noe overraskende at omgjengelighet blir gradert såpass høyt som det gjorde i min undersøkelse. Judge m.fl (Timothy A Judge, 2002) utførte en stor metaanalyse av femfaktormodellen og ledelse. Omgjengelighet ble rangert sist når man ser på korrelasjon med lederrollen (korrelasjonsfaktor 0,05), og som nummer fire av totalt fem når det kom til leder effektivitet (korrelasjonsfaktor 0,21). Ekstroversjon skåret høyest i begge perspektivene. I min undersøkelse blir omgjengelighet gradert som det viktigste etter planmessighet (kontroll) i både driftsledelse og endringsledelse. Informantene mine ga også sterkt uttrykk for at de syntes omgjengelighet var viktig under intervjuet. Det kan spekuleres i om dette kanskje er noe spesielt for virksomhetene jeg har valgt å intervjuer. For eksempel er hjemmesykepleien et typisk omsorgsykke, men der igjen har du skatte etaten som kan ses på som det stikk motsatte. Det kan også være det er en viss terskel mot å rangere en leder som for eksempel lite «hensynsfull og snill». Funnet er uansett interessant og understreker viktigheten av de omgjengelig egenskapene hos en leder. Det å kunne bygge relasjoner og være en leder som de ansatte har en lav terskel for å ta kontakt med. Respondentene for spørreskjemaet har gradert normal drift og omstilling tilnærmet likt. Under intervjuet var det likevel informanter som reflektert rundt at man i visse situasjoner som for eksempel nedskjæring, ikke kunne være like «hensynsfull og snill». Man må i visse situasjoner være litt «hard barket» også. Dersom det er slik vil kanskje situasjonen som ledes spille en rolle og ledertilen må tilpasses, noe som ville vært i tråd med samspillsteorien. Dette vil i så fall svekke trekkteorien som sier at lederstil er stabil i alle situasjoner (Grete Fischer, 1999).

Min undersøkelse indikerer at lederens omgjengelighet er like viktig i driftsledelse som i endringsledelse. SINTEFF rapporten støtter mine funn i at en endringsleder bør være omgjengelig. Når de i rapporten snakker om den gode leder som informasjonsutøver poengterer de at en leder skal lytte like mye som han snakker. Som energibygger skal han bygge tillit hos den ansatte og som menneskeorientert skal ha se de enkelte og involvere de aktivt (Lisbeth Øyum, 2006). I driftsledelse legger også informantene vekt på viktigheten av å bli hørt. En leder skal lytte til sine ansatte, inkludere dem og se den enkelte.

5.5 Planmessighet i drifts- og endringsledelse

Det som klart fremheves som den største utfordringen blant ledere og ansatte i min undersøkelse er det å få tid til alt. Min undersøkelse indikerer at man som leder i offentlig sektor må mestre balansegangen det er å administrere virksomheten, samtidig som han skal ivareta relasjonene og andre ytre krav som stilles. Dette gjør lederrollen til en utfordrende oppgave når en skal få tid til begge deler. I offentlig sektor forvalter en offentlige midler, og det skal være innsyn i at disse forvaltes best mulig, noe som gjøres ved rapportering. Det blir uttrykt at det blir liten tid til å følge opp den enkelte. En viktig årsak som trekkes frem ved tre av de fire virksomhetene er at man som leder har en for stor gruppe ansatte under seg. Dette ble blant annet uttrykt ved leder av virksomhet 1 (hjemmesykepleien):

«Det mest utfordrende er helt klart å se den enkelte når det er så mange, det er en stor gruppe på 70 ansatte, og det er en allsidig gruppe med mange forskjellige personligheter.....Den ideelle leder skal nok se den enkelte og finne utviklingsmuligheter for avdelingen, høre på hva de ønsker og hvordan de har det. Å få tid til å gjøre godt med så mange det er ikke lett. Det å få tid til alt dette oppi alt det andre, det er ikke lett. Det er veldig mye brannslukking da. Så ja, det blir litt liten tid til oppfølging da. Det er litt for stor gruppe, den ideelle gruppa er nok 11-12 maks.»

I spørreskjemaet som gikk på fordeling av tid var det to av lederene som mente at det gikk altfor mye tid til å få skiftplanen til å gå opp. Plutselig blir folk syke og en må bruke mye tid på å få ansatte til å ta over vekten. Dette medfører mye «brannslukking» som igjen forskyver andre aktiviteter. Mintzberg (Mintzberg, 1973) definerer god ledelse ut fra hvordan lederen fordeler tiden sin utover ti roller og nevner tid som den viktigste ressursen en leder har. Slike akutte situasjoner går inn under rollen som Mintzberg kaller for *problemløser*. Akutte situasjoner er vanskelig å forutse, men kan kanskje få mindre konsekvenser for å leder som

skårer høyt på planmessighet. En person som skårer høyt på planmessighet vil karakteriseres som organisert, pålitelig, hardtarbeidene, selvdisciplinert, punktlig, ryddig og ambisiøs (Pervin, 1996). Dersom en legger disse trekkene til grunn for en leder i rollen som problemløser, kan det tenkes han sannsynligvis vil ha bedre sjangs til å fordele tiden sin riktig og stå bedre rustet i akutte situasjoner som oppstår. Lederne i SINTEF undersøkelsen jobber raskt, men er samtidig konsekvente på å prioritere hvilke saker og forhold som skal vies oppmerksomhet. SINTEF-rapporten konkluderer med at den gode lederen er tidssmart. Med dette mener de at lederen er flink til å finne tid til seg selv og til andre. (Lisbeth Øyum, 2006).

Dette blir også uttrykt av en ansatt som sier følgende:

«Jeg savner litt mer oppfølging av oss ansatte. Jeg føler kanskje sjefer kan miste litt bakkekontakt, jeg mener de som er ledere burde jobbet ett par vakter i måneden ute med oss, for de vet ikke helt hva som skjer når de sitter på kontoret hele dagen»

Utsagnet over kan overføres til lederaktiviteten som Mintzberg (Mintzberg, 1973) kaller for *tilsyn*. I denne aktiviteten ligger det å forbedre ytelse til underordnede, analysere styrker og svakheter, gi opplæring og utvikle ferdigheter. Dette er det informantene etterlyser når den nevner «oppfølging av oss ansatte». Informantene etterlyser også at lederen har en større innsikt i hva de ansatte driver med. Det kan også overføres til aktiviteten som Mintzberg kaller for *undersøking*. Denne aktiviteten går på å innhente informasjon fra underordnede om forandringer og problemer samt holde oversikt. Mintzberg kaller dette for *informasjonsroller*. Det kan tenkes at en leder med høy skår på planmessighet vil mestre disse aktivitetene bedre i forhold til en leder med lavere skår.

I virksomhet 2 (skatt og ligning) kom det frem at «ting gikk på skinner», det var lite akutte situasjoner og det var stor forutsigbarhet i virksomheten. Leder av virksomheten hadde kun ansvar for fire ansatte. De hadde et datasystem hvor de fikk tildelt oppgaver som skulle gjøres og det var bare å starte i en ende. Som nevnt tidligere indikerer undersøkelsen at Mintzberg rollenes grad av viktighet kan variere med virksomhetene. Det kan da tenkes at denne virksomheten ikke krever like høy skår på planmessighet.

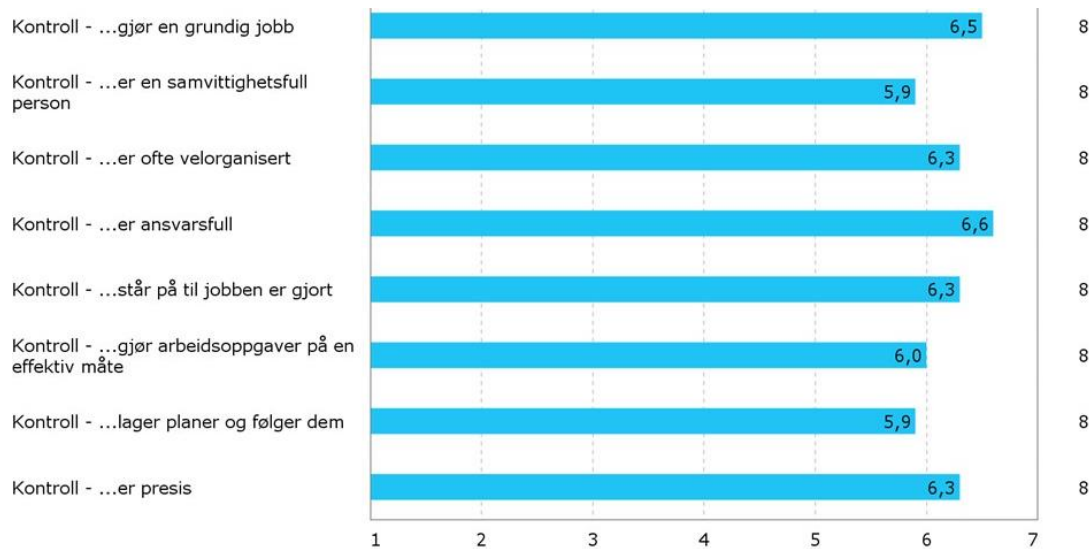
Det virker som lederne jeg har intervjuet er opptatt av å tenke moderne ledelse, men at det ikke blir satt av nok tid til det. Følgende ble sagt av leder ved virksomhet 3 (videregående skole):

«Det som er utfordrende er den biten, altså den dobbeltheten, altså det å rekke over begge deler. Det å både få det administrative til å gli, være tilstede for å kvalitetssikre det daglige tilbudet og ta seg av alle akutte situasjoner som oppstår. Vikar innsetting problematikk, personalansvar og personlagoppfølging av 30 personer. Og samtidig kunne ha tid og rom til å tenke moderne ledelse, altså det å kunne gå sammen med resten av ledergruppen eller for den saks skyld i sitt eget hode å bruke tid på organisasjonsutvikling, kulturbygging, de lange linjene. Altså den kombinasjonen er jo både det som gjør jobben veldig allsidig og spennende og artig, men også den største utfordringen kan du si.»

Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) skiller mellom ledelse og administrasjon. Administrasjon handler om å takle kompleksiteten, mens ledelse handler om å takle forandringer. Kaufmann (Kaufmann, 2009) presiserer viktigheten av at både ledelse og administrasjon overlapper hverandre. Dersom ledere klamrer seg til en ren administrativ rolle kan dette føre til at organisasjonen ikke gjennomfører nødvendige endringer. Dette er en balansegang som informantene over ser på som utfordrende. Informanten ønsker tid til å tenke nytt som går inn under det Mintzberg (Mintzberg, 1973) kaller for *entreprenørrollen* under kategorien beslutningstaker roller. Som *entreprenør* vil lederen fremstå som en som tar frivillig initiativ til å forbedre organisasjonen. Lederen er endringsvillig og vil utforske nye muligheter og ideer som kan forbedre organisasjonen. Det kan tenkes at en høy skår på planmessighet vil hjelpe med å få det administrative delen til å gli effektivt. Dette gir mer tid til å tenke moderne ledelse, hvor det er nærliggende å tro at en leder bør ha en høy skår på åpenhet. Høy skår på åpenhet karakteriseres ved at personen er kreativ, nysgjerrig og utradisjonell (Pervin, 1996). Det kan tenkes at denne typen karakteristikk vil være ønsket hos en leder når han er i rollen som *entreprenør*. Lederne som ble undersøkt i rapporten til SINTEF var også særlig bevisst på å håndtere balansegangen mellom endringsprosessen og daglige driftsoppgaver, om det var undervisning, renhold eller helsepleie.

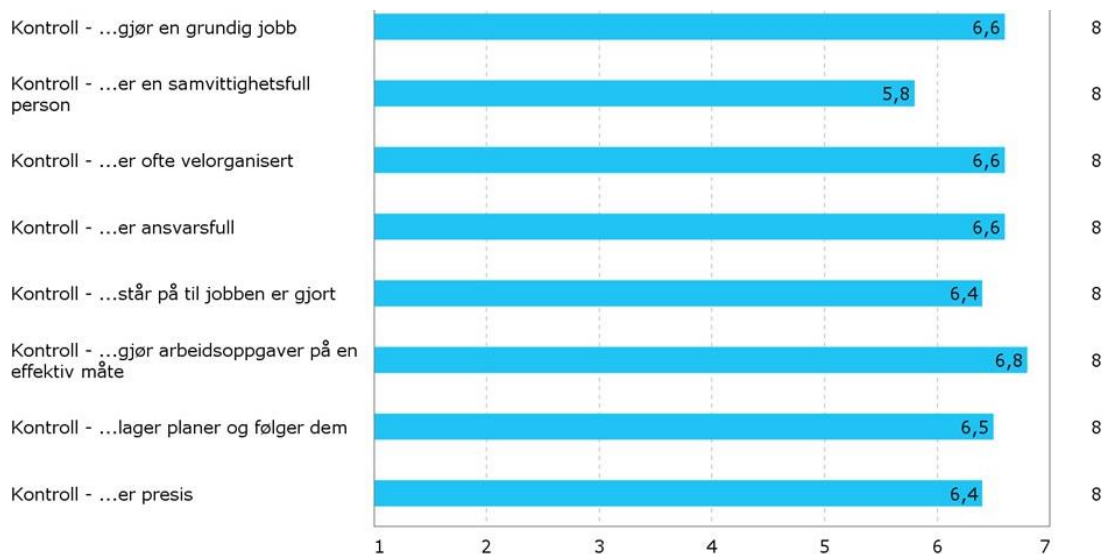
For planmessighet ga min undersøkelse en gjennomsnittlig gradering på 6,2 for normal drift og 6,5 for omstilling.

Normal drift



Figur 13 Planmessighet i normal drift

Omstilling



Figur 14 Planmessighet i omstilling

Planmessighet er det som gjennomsnittlig blir gradert høyest i min undersøkelse. Dette stemmer overens med metaanalysen utført av Judge m.fl (Timothy A Judge, 2002) hvor de fant en korrelasjon for planmessighet og lederrollen på 0,33. Dette var en like sterk korrelasjon som ekstroversjon hadde med lederrollen. Sammenligner man driftsledelse og

endringsledelse kan det tenkes at en leder bør være mer organisert i omstilling. I min undersøkelse graderte respondenten spørsmålet «...er ofte velorganisert» høyere i omstilling. I normal drift ble spørsmålet gradert nært «enig» (6,3), mens i omstilling ble det gradert nærmere «helt enig» (6,6). Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) tar for seg lederens viktigste oppgaver i en endringsprosess, der en av de er å koordinere prosessen hvor endringsstrategien skal gjennomføres. Dette krever at lederen er velorganisert og aktiv søker informasjon fra underordnede. I en endringsprosess har man gjerne flere baller i lufta og lederen kan merke litt kaos rundt seg. Informantene mener det derfor er viktig at lederen kan utføre oppgavene på en effektiv måte. Spørsmålet «...gjør oppgaver på en effektiv måte» blir muligens derfor gradert høyere i omstilling (6,8) i forhold til normal drift (6,0). Viktigheten av lederens effektivitet blir også understreket i SINTEF-undersøkelsen. De konkluderer også med at den gode leder er en kaosbuffer. Som kaosbuffer fungerer den gode leder som en som demper støy og ivaretar organisasjonens daglige drift i en omstillingsprosess. Lederen skaper en orden i kaos situasjonen og skjermer sine ansatte på en slik måte at de ikke blir utsatt for unødvendig stress. Lederen skal håndtere usikkerhet og legge til rette for at den ansatte kan utføre sine daglige oppgaver mens endringen pågår (Lisbeth Øyum, 2006). Spørsmålet «...lager planer og følger dem» blir gradert noe høyere i omstilling (6,5) i forhold til normal drifts tilstand (5,9). Dette er i tråd med det Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) sier om å vise forpliktelser til endringsstrategien. Det er vel og merke ikke nødvendig å planlegge ned på detaljnivå. Her må en være åpen for innspill fra ansatte og involvering dem. Lederne i SINTEF-rapporten sier at endringsprosessen ble gjennomført som en dialog og ikke en presentasjon av en ferdig mal og mente dette var viktig for at prosessen skulle være vellykket (Lisbeth Øyum, 2006).

I en omstilling har man gjerne flere baller i lufta i en situasjon som til tider kan oppleves som kaotisk. Planmessighet blir derfor viktig for å skjerme de ansatte for mest mulig støy. I normal drift vil planmessighet være viktig for å håndtere akutte situasjoner som oppstår samt få tid til oppgaver som ligger litt utenfor det administrative. Undersøkelsen indikerer at en høy skår på planmessighet muligens vil påvirke graden lederen evner å utfylle informasjonsrollene og beslutningstakerrollene. En leder med høy skår på planmessighet vil være effektiv (Pervin, 1996) og dermed kunne frigi tid til andre aktiviteter, som kan være med å påvirke hvor godt lederen evner å utfyller de ulike rollene. Det er da kanskje ikke rart planmessighet blir gradert

høyest i min undersøkelse, da planmessigheten hos en leder muligens vil kunne påvirke alle rollene Mintzberg (Mintzberg, 1973) tar for seg. Min undersøkelse indikerer at planmessighet er viktig i driftsledelse og endringsledelse, men viser at en bør være enda mer organisert og effektiv i endringsledelse. Evnen til å disponere tiden bidrar til å skape forutsigbarhet i til dels ustabile omgivelser, og frigir tid til for eksempel relasjonsbygging og andre aktiviteter. Det kan derfor tenkes at en personlighet som skårer høyt på planmessighet blir noe viktigere i endringsledelse. Det er heller ikke her noen signifikante forskjeller mellom driftslederen og endringslederen. Det viktige blir å mestre balansegangen mellom daglige driftsoppgaver og ledelse, noe som kan være mer utfordrende i en omstillingsprosess hvor det til tider kan være litt kaotisk.

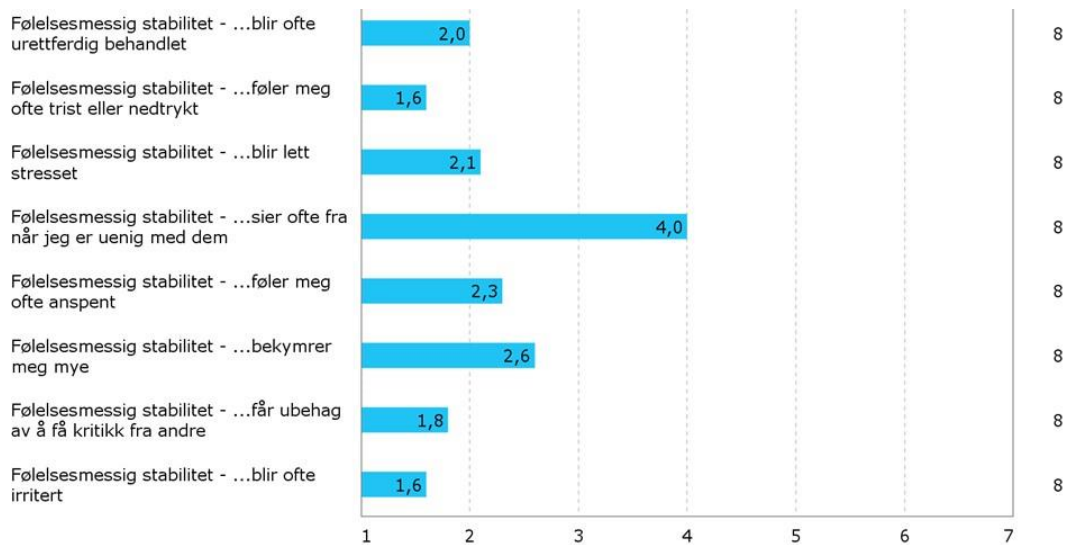
5.6 Nevrotisisme i drifts- og endringsledelse

En leder skal kunne ta styring når det trengs og må ha «ryggraden» til å stå i endringer. I omstilling vil man mest sannsynlig møte motstand mot endringen. Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) har laget en veiledning for gjennomføring av endringer. Et av punktene her er lederen skal gi uttrykk for en forpliktende innstilling til endringen. Det blir da viktig at lederen takler motstanden og forplikter seg til endringsstrategien. Dette kan gjøres gjennom å skape oppmerksomhet rundt endringen, tilslutning og vise forpliktende engasjement. Fortsatt oppmerksomhet signaliserer at lederen er opptatt av å gjennomføre og lykkes med endringsprogrammet. Leder av virksomhet 3 (videregående skole) sa følgende:

«I en ledergruppe må man ha systematikerne og ordrene, men man må som leder også tørre å ta grep og tør å stå i endringer»

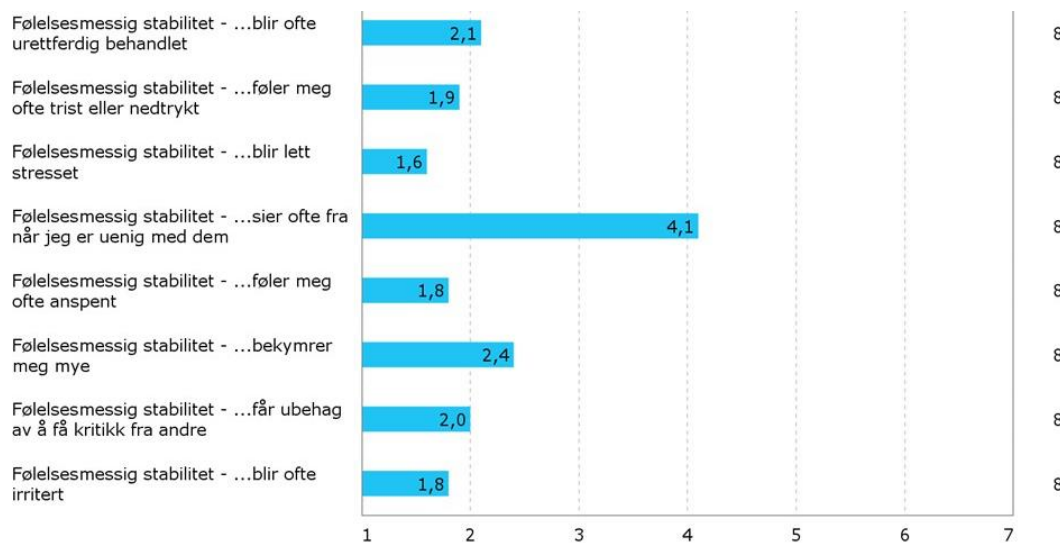
I min undersøkelse hadde jeg med en kategori med spørsmål som gikk på nevrotisisme. Dersom respondenten her ga en lav gradering vil dette si at respondenten er uenig i utsagnet. En lav skår på denne kategorien vil si at det foretrekkes en leder som er følelsesmessig stabil. Resultatet jeg fikk var en gjennomsnittlig gradering på 2,25 for normal drift og 2,1 for omstillingsprosess. Disse tallene er så å si like. Det var derimot noen av respondentene som ga uttrykk for at man som leder i en omstilling bør ha enda lettere for å si fra dersom man er uenig om noe og at en bør ha en høyere toleranse for stressfaktorer.

Normal drift



Figur 15 Nevrotisme i normal drift

Omstilling



Figur 16 Nevrotisme i omstilling

En person som skårer lavt på nevrotisme (følelsesmessig stabilitet) karakteriseres som rolig, avslappa, selvsikker og selvtilfreds (Pervin, 1996). Informantene mente lederen måtte ha en høyere toleranse for stress når det kom til omstilling, da man er i en mer kaotisk situasjon enn normal drift. De kvantitative data viser at spørsmålet «...blir lett stresset», blir gradert som «uenig» (2,1) i driftsledelse og nesten ned mot «helt uenig» (1,6) for endringsledelse. Resultatene mine fra spørreskjemaet viser tilnærmet lik gradering for begge driftstilstandene,

men informantene ga i intervjuet uttrykk for at det var en forskjell. Omstillingsprosesser ble sett på som en mer krevende situasjon, som setter høyere krav til lederens nevrotisme. Det er også interessant å legge merke til at spørsmålet «...sier ofte ifra når jeg er uenig med dem» skiller seg ut med en høyere gradering (4,0) enn de andre spørsmålene under nevrotisme. Dette begrunnes med at en leder bør ha ben i nesen nok til å si fra. Informantene mener det her også er en balansegang. Dersom en alltid skal ha en innvending kan dette også oppfattes negativt. I rapporten utført av SINTEF kom det frem at lederne hadde høy arbeidskapasitet, og selv om de var utsatt for ett stort arbeidspress ble de ikke lett stresset. Lederne i undersøkelsen trivdes med å stå i endring og trivdes med den energien en omstilling krever (Lisbeth Øyum, 2006). En av lederne jeg intervjuet likte best normal drift og begrunnet dette med at hun likte best det trygge. Informanten likte ikke å gå langt unna komfortsonen og var glad i struktur og faste rutiner.

Dersom en skulle knyttet nevrotisme opp mot Mintzbergs roller (Mintzberg, 1973) kan det tenkes at en lav skår vil være å foretrekke for alle ti rollene. En høy skår karakteriseres som en person som gjerne er nervøs, usikker og bekymrer seg. Det kan tenkes at en person med høy skår på nevrotisme i mindre grad vil utfylle de ulike rollene til Mintzberg og kanskje skape «ringeffekter», som igjen vanskeliggjør de andre rollene. I SINTEF-undersøkelsen kom det frem at lederne var såpass sikre på seg selv at de ansatte også følte seg trygge (Lisbeth Øyum, 2006). I rollen som *gallionsfigur* for organisasjonen er lederen et symbol og ansikt utad. I Lederrollen ser de ansatte til lederen for veiledning og motivasjon (Mintzberg, 1973). Kanskje vil en nervøs og usikker leder kunne gjøre de ansatte usikre og dermed skape flere utfordringer i de andre rollene en leder opptre i.

Undersøkelsen indikerer at en lav skår på nevrotisme er å foretrekke både i driftsledelse og endringsledelse, men at det i endringsprosesser blir noe viktigere med en personlighet som skårer lavt på nevrotisme. Jeg har her vektlagt kvalitativ data høyere enn kvantitativ data. En omstillingsprosess inneholder flere stressfaktorer som kan påvirke lederen negativt. Endringslederen bli utsatt for et stort arbeidspress, det kan til tider være litt kaotisk og uoversiktlig samtid skal han skjerme de ansatte for mest mulig støy. Det er derfor viktig at lederen klarer å holde hodet kaldt og tenke klart. Han må trives i ett tidvis kaotisk miljø og kunne organisere og veilede tiltros for dette. En leder med høy skår på nevrotisme vil

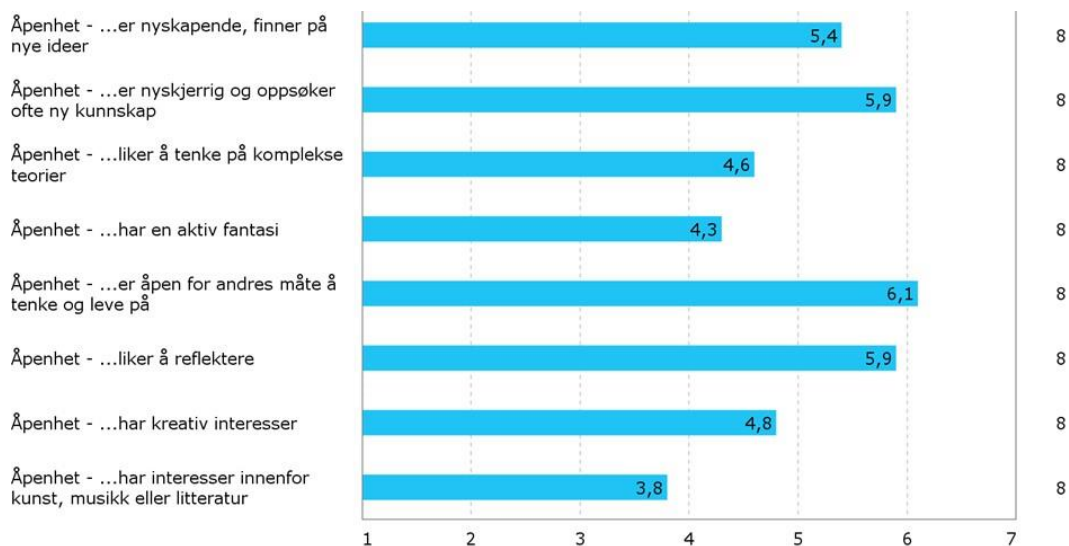
muligens møte på større utfordringer enn en leder med lav skår når det kommer til graden han evner å utfylle de ulike lederrollene til Mintzberg.

5.7 Åpenhet for erfaring i drifts- og endringsledelse

Tre av fire ledere nevnte viktigheten av å reflektere over egen ledelse og samtidig tenke moderne ledelse. En leder skal være bevisst på sine styrker og svakheter. Dette gjør det lettere for lederen å se sitt forbedrings potensiale, samtidig som det vil være til hjelp når man skal sette sammen et team som komplimenterer hverandre. Informanter trekker også frem at lederen skal være nyskapende og se forbedringspotensialer i organisasjonen.

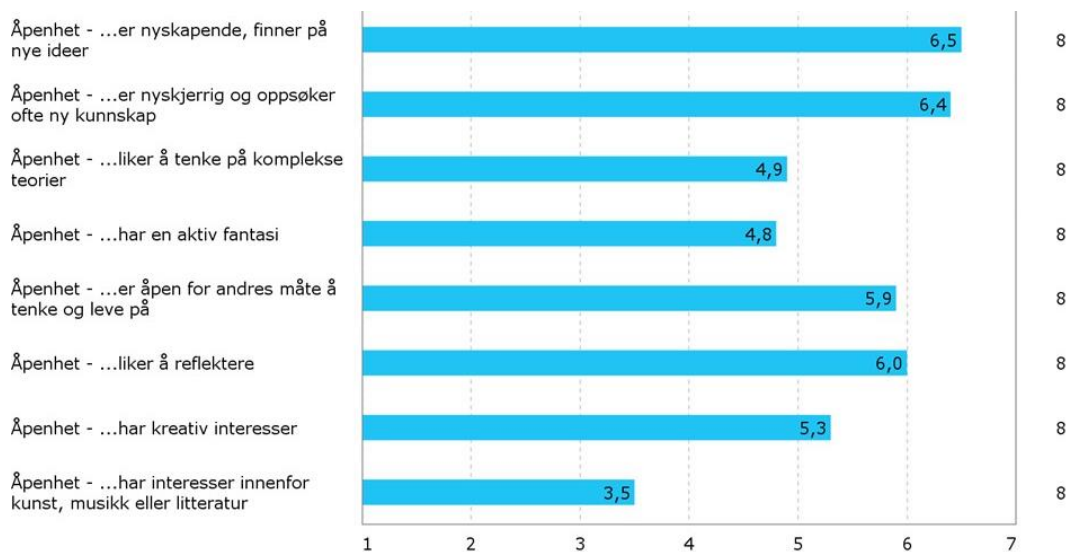
Dette kan ses sammen med det femmfaktormodellen sier om åpenhet (Costa & McCrae, 1988). Som nevnt tidligere vil en høy skår kunne karakteriseres som en person som er nysgjerrig, kreativ, utradisjonell og reflektert (Pervin, 1996). I spørreskjemaet mitt var det en kategori som gikk på åpenhet. Den gjennomsnittlige graderingen for normal drift var 5,1, mens den var 5,4 for omstilling. Det er altså en noe høyere gradering i omstilling fremfor normal drift.

Normal drift



Figur 17 Åpenhet for erfaring i normal drift

Omstilling



Figur 18 Åpenhet for erfaring i omstilling

Det kan virke som om informantene har et ønske om å tenke mer moderne ledelse, men at dette blir nedprioritert fremfor det administrative. Kanskje vil det i omstilling bli nødvendig å reflektere mer rundt egen ledelse og at en derfor graderer dette høyere i omstilling i forhold til normal drift. Spørsmålet «...er nyskapende, finner på nye ideer» blir gradert nærmere «Delvis enig» (5,4) for driftsledelse, mens den blir gradert nærmest opp mot «Helt enig» (6,5) for endringsledelse. Spørsmålet «...er nysgjerrig og oppsøker ofte ny kunnskap» blir gradert til «Delvis enig» (5,4) i driftsledelse og «Enig» (6,4) i endringsledelse. Dette henger sammen med at man i endring må tenke nytt, og lage en strategi for gjennomføring av endringen. Dette kaller Mintzberg (Mintzberg, 1973) for *entreprenørrollen*. Som nevnt tidligere vil lederen i denne rollen ta initiativ til endringer, muligheter og ideer som forbedrer organisasjonen. Denne rollen appellerer til personlighetstrekk som kreativitet, nysgjerrighet og reflekterbarhet. Det er derfor nærliggende å tro at en høy skår på åpenhet vil være å foretrekke hos en leder som opptre i *entreprenørrollen*. I rapporten til SINTEF kom det frem at lederne brukte tid på å reflektere over seg selv, og blir gjennom dette dreven på relasjonsmessige aspekter ved arbeidsmiljøet. Lederens innsikt i det faglige og menneskelige skaper en trygghet i endringsprosessen (Lisbeth Øyum, 2006). Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) understreker viktigheten av åpenhet. Forslag til omstillinger på lavere nivå kan bli forkastet av toppledere som tvivler på tradisjonelle tilnæringsmåter, og som ikke forstår at den gamle måten å gjøre ting på ikke fungerer lengre. Dette understreker

viktigheten av åpenhet i normal drift. En kan risikere å «gro seg fast» i de trygge og kjente faste rutinene.

Den kvantitative data viser at det er visse trekk som blir gradert noe høyere i omstilling. Trekk som nyskapende og nysgjerrig blir gradert høyere i endringsledelse sammenlignet med driftsledelse. Dette gjør at åpenhet i spørreskjemaet blir gradert noe høyere i omstilling i forhold til normal drift. Informantene sier at de ikke setter av nok tid til å tenke moderne ledelse og være nyskapende. Martinsen (Øyvind Lund Martinsen, 2009) peker også på faren med å ikke utvikle seg i takt med omgivelsene når man er i normal drift. Her kreves det endringsvillige ledere. Dersom en tviholder på gamle tradisjoner kan en risikere å ikke gjennomføre nødvendige endringer. Det er derfor nærliggende å tro at en driftsleder bør skåre høyt på åpenhet, da han i tillegg til å lede og administrere også må være en endringsvillig leder å se behovet for forandringer. Lederen i omstilling er allerede klar over behovet for endring, da det er bestemt at her skal det foretas en omstilling, det er altså ingen tvil. Driftslederen må være mer aktiv, nysgjerrig og reflektert over nå situasjonen. Han må kunne se endringsbehovet, noe som ikke alltid er like lett. Det vil derfor være naturlig å argumentere for at en personlighet med høy skår på åpenhet blir noe viktigere hos driftslederen.

5.8 Konklusjon

Min undersøkelse indikerer at personlighet muligens kan ha en betydning for lederskap, noe som er i tråd med eksisterende trekkteori. I min undersøkelse kommer det frem at høye skårer på ekstroversjon, åpenhet for erfaring, planmessighet og omgjengelighet er å foretrekke både i driftsledelse og i endringsledelse, mens man foretrekker lav skår på nevrotisme for begge driftstilstandene. Resultatene i undersøkelsen er ikke signifikante, men indikerer at graden av viktighet vil kunne variere noe for drifts- og endringslederen. En stor omstilling er en krevende prosess for en leder som igjen gjør at det muligens vil stilles høyere krav til endringslederen.

Undersøkelsen indikerer at man vil foretrekke en noe mer ekstrovert leder i en endringsprosess, og er det globale trekket som skiller seg mest ut mellom drifts- og endringslederen. I omstilling bør lederen være noe mer entusiastisk for å overbevise og motivere, samt han må bør være en kommunikator for å informere og skape mening og trygghet i en situasjon som er preget av usikkerhet.

Undersøkelsen indikerer ingen forskjeller i driftsledelse og endringsledelse når det kommer til *omgjengelighet*, men en høy skår er å foretrekke i begge tilstandene. Her blir det lagt vekt på at en leder skal være en støttespiller og lytte til de ansatte slik at de føler seg hørt. En god leder skal se den enkelte og være inkluderende.

Planmessighet er viktig i driftsledelse for effektiv håndtering av det administrative. I driftsledelse må man kunne ta hånd om akutte situasjoner som oppstår, samt få tid til oppgaver som ligger utenfor det administrative. I omstilling har man gjerne flere baller i lufta i en situasjon som til tider kan oppleves som kaotisk. Planmessighet blir derfor viktig for å skjerme de ansatte for mest mulig støy. Lederen bør være velorganisert, pålitelig, hardtarbeidende, selv disiplinert og ambisiøs. Undersøkelsen indikerer derfor at planmessighet blir noe viktigere i en endringsprosess.

Undersøkelsen indikerer at en lav skår på *nevrotisisme* muligens blir noe viktigere hos endringslederen. En endringsleder vil bli utsatt for flere stressfaktorer i forhold til en driftsleder. Dette kan muligens belaste lederen negativt dersom han på visse nevrotiske trekk er sårbar. Han må trives i et tidvis kaotisk miljø og kunne organisere og veilede tiltros for dette.

Når det kommer til *åpenhet for erfaring* blir trekk som nyskapende og nysgjerrig gradert høyt for endringslederen. For driftslederen vil en fare være å ikke utvikle seg i takt med omgivelsene. Bedriften går godt og en har godt innarbeidede rutiner, noe som kan hindre lederen i å se behovet for endring. Endringslederen er allerede klar over behovet for endring, da det allerede er bestemt at det skal foretas en endring. Driftslederen må være aktiv, nysgjerrig og reflektert over nå situasjonen og kunne se endringsbehovet. Undersøkelsen indikerer derfor at *Åpenhet for erfaring* blir noe viktigere for en driftsleder sammenlignet med en endringsleder.

Undersøkelsen indikerer at graden en leder evner å utfylle de ulike rollene til Mintzberg til en viss grad kan være avhengig av personligheten til lederen. De fem globale trekkene i femfaktormodellen vil muligens kunne påvirke alle de ti rollene. Ekstrovertsjon og omgjengelighet vil muligens kunne påvirke informasjonsrollene samt de mellommenneskelige rollene. Lederen skal være både en aktiv lytter og kommunikator. En personlighet med høy skår på planmessighet, vil muligens påvirke informasjonsrollene og beslutningstaker rollene. En leder med høy skår på planmessighet karakteriseres som effektiv og kan da frigi tid som

igjen kan virke positivt på alle de ti rollene. Høy skår på åpenhet for erfaring vil muligens påvirker beslutningstaker rollene gjennom en personlighet som er nysgjerrig og kreativ. En høy skår på nevrotisisme karakteriseres som en person som er nervøs, usikker og bekymrer seg. En høy skår vil dermed kanskje skape «ringeffekter» som påvirker de andre lederrollene negativt.

5.9 Implikasjoner til videre forskning

Resultatene i undersøkelsen er ikke signifikante, men er interessante funn som er med på å belyse temaet. Det hadde vært veldig interessant å sett mer forskning på teamet. Undersøkelsen tar for seg virksomheter i offentlig sektor som er i en normal drifts tilstand. For videre forskning kunne det vært interessant å gjort samme studiet på virksomheter som er i en omstillingsprosess, eller som nettopp har gjennomført en stor omstilling. Dette vil kanskje gi mer reflekterte svar fra begge perspektiver da man har begge driftstilstandene friskt i minnet. Noen av informantenes utsagn kunne også tolkes som om situasjonen som ledes var av betydning for lederstilen. Dette svekker trekkteorien, men styrker samspillsteorien. Det hadde vært interessant om det ble gjennomført en liknende undersøkelse med utgangspunkt i samspillsteorien. Et annet alternativ kunne vært å ta for seg det private markedet, for å se om det skiller seg fra de offentlige virksomhetene som er undersøkt i denne oppgaven.

6. Referanser

- Andreas Fejes, R. T. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Anselm Strauss, J. M. C. (1997). *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed. ed.). New York: Free Press.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *The Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in Adulthood: A Six-Year Longitudinal Study of Self-Reports and Spouse Ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853-863.
- Engevik, H. *Five Factor Screening (FFS)*. Osl: Universitetet i Oslo.
- Glaser, B. G. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Grete Fischer, N. S. (1999). *Innføring i organisasjonspsykologi* (Vol. 3). Oslo: Universitetsforlaget.
- Guvå, G. (2005). *Grounded theory: et teorigenererende forskningsperspektiv*. København: Reitzel.
- Holme, I. M. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO.
- Kaufmann, G. K. A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen: Fagbokforl.

Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. *Management Science*, 29(8), 975-984.

Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Likert, R. (1932). A TECHNIQUE FOR THE MASUREMENT OF ATTITUDES.

Lisbeth Øyum, T. K. A., Marte Pettersen Buvik, Gaute A. Knutstad, Kari Skarholt. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser –Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte*. København: Nordisk Ministerråd.

Martinsen, Ø. L. (2005). Lederskap - spiller det noen rolle?Forskningsrapport (Handelshøyskolen BI : online) (pp. book). Oslo: Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon.

Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Mendoza, J. C. (2009). *Hvordan påvirker transaksjons -og transformasjonsledelse motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift*. (Master Master), Norges Handelshøyskole, Bergen.

Michael D. Mumford, S. J. Z., Francis D. Harding, T. Owen Jacobs, Edwin A. Fleishman. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: Sage.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: Sage.

Pervin, L. A. (1996). *Personality: theory and research*. New York: Wiley.

Smith, J. A. (2003). *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. London: Sage.

Snyder, N. H., & Wheelen, T. L. (1981). Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 249-253.

Svartdal, F. (2009). *Psykologiens forskningsmetoder*. Bergen: Fagbokforl.

T. Busch, E. J., K. K. Klausen, J.O. Vanebo. (2005). *Modernisering av offentlig sektor: utfordringer, metoder og dilemmaer* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

Timothy A Judge, J. E. B., Remus Ilies, Megan W Gerhardt. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.

Fiedlers kontingentsmodell hentet fra url: <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/s09-leader-and-follower-behaviors-.html>

Appendix

A)

Intervjuguide for leder:

Introduksjon av meg selv:

-Hensikt med oppgaven

-Bruk av diktafon

Bakgrunns info om subjekt:

-Nåværende stilling?

-Ansiennitet?

Spørsmål:

1. Hvilke arbeidsoppgaver er typisk i en arbeidshverdag for deg?
2. Hvilke av disse oppgavene opplever du som utfordrende?
 - a. Hvorfor ser du på disse oppgavene som utfordrende?
3. Det er en del teori som er opptatt av personlighet knyttet til lederrollen. Se for deg at du nå skal ansette en leder, hva tror du er viktige personlighetstrekk? (Spørreskjema C)
4. Se for deg organisasjonen din skal gjennomgå en omstilling/endring, hvordan ville du nå svart på dette skjemaet? (Spørreskjema D)
5. Dersom du ser for deg ei vanlig arbeidsuke, kan du gi en gradering av hvor mye tid du bruker på oppgavene gjengitt i spørreskjemaet? (Spørreskjema G)
6. Dersom du ser for deg dere nå skulle stått midt i en omstilling, hvordan tror du nå det blir viktig å prioritere tidsbruken? (Spørreskjema H)

- a. Dersom ulik prioritet: Hvorfor tror du det er viktig å prioritere annerledes under en omstilling?

7. I hvilken grad tror du personlighet innvirker på det å være en god leder?

- a. På hvilken måte?
- b. I hvilken situasjon?

B)

Intervjuguide for ansatte:

Introduksjon av meg selv:

-Hensikt med oppgaven

-Bruk av diktafon

Bakgrunns info om subjekt:

-Nåværende stilling?

-Ansiennitet?

Spørsmål:

1. Hvilke arbeidsoppgaver er typisk i en arbeidshverdag for deg?
2. Hvilke av disse oppgavene opplever du som utfordrende?
 - a. -Hvorfor ser du på disse oppgavene som utfordrende?
3. Det er en del teori som er opptatt av personlighet knyttet til lederrollen. Hva tenker du er viktige personlighetstrekk i forhold til leder? (Spørreskjema E)
4. Se for deg organisasjonen din skal gjennomgå en omstilling/endring, hva tror du da blir viktige personlighetstrekk? (Spørreskjema F)

5. Dersom du ser for deg ei vanlig arbeidsuke, kan du gi en gradering av hvor mye tid du synes din leder bruker på oppgavene gjengitt i spørreskjemaet? (Spørreskjema I)

6. Dersom du ser for deg dere nå skulle stått midt i en omstilling, hvordan tror du nå det blir viktig å prioritere tidsbruken? (Spørreskjema J)
 - a. -Dersom ulik prioritet: Hvorfor tror du det er viktig å prioritere annerledes under en omstilling?

7. I hvilken grad tror du personlighet innvirker på det å være en god leder?
 - a. -På hvilken måte?
 - b. I hvilken situasjon?

C)

Det finnes en del teori som er opptatt av personlighet og lederrollen. Se for deg du skal ansette en leder. Hva ville du han skulle svart på skjemaet under? (1 er helt uenig, 7 er helt enig)

1)								
..har lett for å prate	1	2	3	4	5	6	7	
..snakker ofte i forsamlinger	1	2	3	4	5	6	7	
..er ofte full av energi	1	2	3	4	5	6	7	
..skaper ofte mye entusiasme rundt meg	1	2	3	4	5	6	7	
..overbeviser ofte andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er sosial og utadvent	1	2	3	4	5	6	7	
..får ofte gjennomslag for min mening	1	2	3	4	5	6	7	
..har behov for spenning	1	2	3	4	5	6	7	

2)								
..er god til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	
..er omtensksom ovenfor andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er en person folk ofte betror seg til	1	2	3	4	5	6	7	
..stoler på andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er hensynsfull og snill	1	2	3	4	5	6	7	
..liker å samarbeide med andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er tillitsfull	1	2	3	4	5	6	7	
..hjelper ofte andre	1	2	3	4	5	6	7	

3)								
..gjør en grundig jobb	1	2	3	4	5	6	7	
..er en samvittighetsfull person	1	2	3	4	5	6	7	
..er ofte velorganisert	1	2	3	4	5	6	7	
..er ansvarsfull	1	2	3	4	5	6	7	
..står på til jobben er gjort	1	2	3	4	5	6	7	
..gjør arbeidsoppgaver på en effektiv måte	1	2	3	4	5	6	7	
..lager planer og følger dem	1	2	3	4	5	6	7	
..er presis	1	2	3	4	5	6	7	

4)								
..blir ofte urettferdig behandlet	1	2	3	4	5	6	7	
..føler meg ofte trist eller nedtrykt	1	2	3	4	5	6	7	
..blir lett stresset	1	2	3	4	5	6	7	
..sier ofte fra når jeg er uenig med dem	1	2	3	4	5	6	7	
..føler meg ofte anspent	1	2	3	4	5	6	7	
..bekymrer meg mye	1	2	3	4	5	6	7	
..får ubehag av å få kritikk fra andre	1	2	3	4	5	6	7	
..blir ofte irritert	1	2	3	4	5	6	7	

5)								
..er nyskapende, finner på nye ideer	1	2	3	4	5	6	7	
..er nyskjerrig og oppsøker ofte ny kunnskap	1	2	3	4	5	6	7	
..liker å tenke på komplekse teorier	1	2	3	4	5	6	7	
..har en aktiv fantasi	1	2	3	4	5	6	7	
..er åpen for andres måte å tenke og leve på	1	2	3	4	5	6	7	
..liker å reflektere	1	2	3	4	5	6	7	
..har kreativ interesser	1	2	3	4	5	6	7	
..har interesser innenfor kunst, musikk eller litteratur	1	2	3	4	5	6	7	

D)

Se for deg organisasjonen din skal gjennomføre en omstilling/endring og du skal ansette en leder. Hva ville du han skulle svart på skjemaet under? (1 er helt uenig, 7 er helt enig)

1)								
..har lett for å prate	1	2	3	4	5	6	7	
..snakker ofte i forsamlinger	1	2	3	4	5	6	7	
..er ofte full av energi	1	2	3	4	5	6	7	
..skaper ofte mye entusiasme rundt meg	1	2	3	4	5	6	7	
..overbeviser ofte andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er sosial og utadvent	1	2	3	4	5	6	7	
..får ofte gjennomslag for min mening	1	2	3	4	5	6	7	
..har behov for spenning	1	2	3	4	5	6	7	

2)								
..er god til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	
..er omtensksom ovenfor andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er en person folk ofte betror seg til	1	2	3	4	5	6	7	
..stoler på andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er hensynsfull og snill	1	2	3	4	5	6	7	
..liker å samarbeide med andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er tillitsfull	1	2	3	4	5	6	7	
..hjelper ofte andre	1	2	3	4	5	6	7	

3)								
..gjør en grundig jobb	1	2	3	4	5	6	7	
..er en samvittighetsfull person	1	2	3	4	5	6	7	
..er ofte velorganisert	1	2	3	4	5	6	7	
..er ansvarsfull	1	2	3	4	5	6	7	
..står på til jobben er gjort	1	2	3	4	5	6	7	
..gjør arbeidsoppgaver på en effektiv måte	1	2	3	4	5	6	7	
..lager planer og følger dem	1	2	3	4	5	6	7	
..er presis	1	2	3	4	5	6	7	

4)								
..blir ofte urettferdig behandlet	1	2	3	4	5	6	7	
..føler meg ofte trist eller nedtrykt	1	2	3	4	5	6	7	
..blir lett stresset	1	2	3	4	5	6	7	
..sier ofte fra når jeg er uenig med dem	1	2	3	4	5	6	7	
..føler meg ofte anspent	1	2	3	4	5	6	7	
..bekymrer meg mye	1	2	3	4	5	6	7	
..får ubehag av å få kritikk fra andre	1	2	3	4	5	6	7	
..blir ofte irritert	1	2	3	4	5	6	7	

5)								
..er nyskapende, finner på nye ideer	1	2	3	4	5	6	7	
..er nyskjerrig og oppsøker ofte ny kunnskap	1	2	3	4	5	6	7	
..liker å tenke på komplekse teorier	1	2	3	4	5	6	7	
..har en aktiv fantasi	1	2	3	4	5	6	7	
..er åpen for andres måte å tenke og leve på	1	2	3	4	5	6	7	
..liker å reflektere	1	2	3	4	5	6	7	
..har kreativ interesser	1	2	3	4	5	6	7	
..har interesser innenfor kunst, musikk eller litteratur	1	2	3	4	5	6	7	

E)

Det finnes en del teori som er opptatt av personlighet og lederrollen. Hva tenker du er viktige personlighetstrekk for en leder? (1 er helt uenig, 7 er helt enig)

1)								
..har lett for å prate	1	2	3	4	5	6	7	
..snakker ofte i forsamlinger	1	2	3	4	5	6	7	
..er ofte full av energi	1	2	3	4	5	6	7	
..skaper ofte mye entusiasme rundt meg	1	2	3	4	5	6	7	
..overbeviser ofte andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er sosial og utadvent	1	2	3	4	5	6	7	
..får ofte gjennomslag for min mening	1	2	3	4	5	6	7	
..har behov for spenning	1	2	3	4	5	6	7	

2)								
..er god til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	
..er omtensksom ovenfor andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er en person folk ofte betror seg til	1	2	3	4	5	6	7	
..stoler på andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er hensynsfull og snill	1	2	3	4	5	6	7	
..liker å samarbeide med andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er tillitsfull	1	2	3	4	5	6	7	
..hjelper ofte andre	1	2	3	4	5	6	7	

3)							
..gjør en grundig jobb	1	2	3	4	5	6	7
..er en samvittighetsfull person	1	2	3	4	5	6	7
..er ofte velorganisert	1	2	3	4	5	6	7
..er ansvarsfull	1	2	3	4	5	6	7
..står på til jobben er gjort	1	2	3	4	5	6	7
..gjør arbeidsoppgaver på en effektiv måte	1	2	3	4	5	6	7
..lager planer og følger dem	1	2	3	4	5	6	7
..er presis	1	2	3	4	5	6	7

4)							
..blir ofte urettferdig behandlet	1	2	3	4	5	6	7
..føler meg ofte trist eller nedtrykt	1	2	3	4	5	6	7
..blir lett stresset	1	2	3	4	5	6	7
..sier ofte fra når jeg er uenig med dem	1	2	3	4	5	6	7
..føler meg ofte anspent	1	2	3	4	5	6	7
..bekymrer meg mye	1	2	3	4	5	6	7
..får ubehag av å få kritikk fra andre	1	2	3	4	5	6	7
..blir ofte irritert	1	2	3	4	5	6	7

5)							
..er nyskapende, finner på nye ideer	1	2	3	4	5	6	7
..er nyskjerrig og oppsøker ofte ny kunnskap	1	2	3	4	5	6	7
..liker å tenke på komplekse teorier	1	2	3	4	5	6	7
..har en aktiv fantasi	1	2	3	4	5	6	7
..er åpen for andres måte å tenke og leve på	1	2	3	4	5	6	7
..liker å reflektere	1	2	3	4	5	6	7
..har kreativ interesser	1	2	3	4	5	6	7
..har interesser innenfor kunst, musikk eller litteratur	1	2	3	4	5	6	7

F)

Se for deg organisasjonen din skal gjennomføre en omstilling/endring. Hva tror du da blir viktige personlighetstrekk? (1 er helt uenig, 7 er helt enig)

1)								
..har lett for å prate	1	2	3	4	5	6	7	
..snakker ofte i forsamlinger	1	2	3	4	5	6	7	
..er ofte full av energi	1	2	3	4	5	6	7	
..skaper ofte mye entusiasme rundt meg	1	2	3	4	5	6	7	
..overbeviser ofte andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er sosial og utadvent	1	2	3	4	5	6	7	
..får ofte gjennomslag for min mening	1	2	3	4	5	6	7	
..har behov for spenning	1	2	3	4	5	6	7	

2)								
..er god til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	
..er omtensksom ovenfor andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er en person folk ofte betror seg til	1	2	3	4	5	6	7	
..stoler på andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er hensynsfull og snill	1	2	3	4	5	6	7	
..liker å samarbeide med andre	1	2	3	4	5	6	7	
..er tillitsfull	1	2	3	4	5	6	7	
..hjelper ofte andre	1	2	3	4	5	6	7	

3)								
..gjør en grundig jobb	1	2	3	4	5	6	7	
..er en samvittighetsfull person	1	2	3	4	5	6	7	
..er ofte velorganisert	1	2	3	4	5	6	7	
..er ansvarsfull	1	2	3	4	5	6	7	
..står på til jobben er gjort	1	2	3	4	5	6	7	
..gjør arbeidsoppgaver på en effektiv måte	1	2	3	4	5	6	7	
..lager planer og følger dem	1	2	3	4	5	6	7	
..er presis	1	2	3	4	5	6	7	

4)								
..blir ofte urettferdig behandlet	1	2	3	4	5	6	7	
..føler meg ofte trist eller nedtrykt	1	2	3	4	5	6	7	
..blir lett stresset	1	2	3	4	5	6	7	
..sier ofte fra når jeg er uenig med dem	1	2	3	4	5	6	7	
..føler meg ofte anspent	1	2	3	4	5	6	7	
..bekymrer meg mye	1	2	3	4	5	6	7	
..får ubehag av å få kritikk fra andre	1	2	3	4	5	6	7	
..blir ofte irritert	1	2	3	4	5	6	7	

5)							
..er nyskapende, finner på nye ideer	1	2	3	4	5	6	7
..er nyskjerrig og oppsøker ofte ny kunnskap	1	2	3	4	5	6	7
..liker å tenke på komplekse teorier	1	2	3	4	5	6	7
..har en aktiv fantasi	1	2	3	4	5	6	7
..er åpen for andres måte å tenke og leve på	1	2	3	4	5	6	7
..liker å reflektere	1	2	3	4	5	6	7
..har kreativ interesser	1	2	3	4	5	6	7
..har interesser innenfor kunst, musikk eller litteratur	1	2	3	4	5	6	7

G)

Dersom du ser for deg en normal arbeidsuke, kan du gi en gradering av hvor mye tid du bruker på de nevnte aktivitetene under hvor 1 er lengst tid og 8 er minst tid?

Lederaktivitet	Gradering fra 1-8
Planlegging: kortsiktige planer og mål, fordeling av ressurser, budsjetter, prosedyrer.	
Tilsyn: Forbedre ytelse til underordnede, analysere styrker og svakheter, gi opplæring, utvikle ferdigheter samt planlegge hva de skal gjøre.	
Koordinering: Følge opp tidsplaner, løse problemer, oppnå mål, ivareta godt arbeidsmiljø	
Undersøking: Innhente informasjon fra underordnede om fremdrift, forandringer, problemer. Dette for å holde oversikt.	
Kontrollering/rettledning: Sette opp tidsplaner, kvalitetssikring av produkt eller tjeneste, analysere operasjonell effektivitet.	
Sjefsmøter: Møter med andre ledere	
Forhandlinger: Avtale inngåelse med aktører knyttet til organisasjonen.	
Representering: Svare på spørsmål og klager fra utsiden av bedriften, kommunisere med eksterne aktører for å ivareta relasjoner.	

Dersom det er en annen oppgave du føler burde vært med her, hvilken oppgave og hvordan ville du gradert denne?

.....:

H)

Dersom du ser for deg organisasjonen i en omstillingsprosess, kan du nå gradere hvordan du tror du ville fordelt tiden din, hvor 1 er lengst tid og 8 er minst tid?

Lederaktivitet	Gradering fra 1-8
Planlegging: kortsiktige planer og mål, fordeling av ressurser, budsjetter, prosedyrer.	
Tilsyn: Forbedre ytelse til underordnede, analysere styrker og svakheter, gi opplæring, utvikle ferdigheter samt planlegge hva de skal gjøre.	
Koordinering: Følge opp tidsplaner, løse problemer, oppnå mål, ivareta godt arbeidsmiljø	
Undersøking: Innhente informasjon fra underordnede om fremdrift, forandringer, problemer. Dette for å holde oversikt.	
Kontrollering/rettledning: Sette opp tidsplaner, kvalitetssikring av produkt eller tjeneste, analysere operasjonell effektivitet.	
Sjefsmøter: Møter med andre ledere	
Forhandlinger: Avtale inngåelse med aktører knyttet til organisasjonen.	
Representering: Svare på spørsmål og klager fra utsiden av bedriften, kommunisere med eksterne aktører for å ivareta relasjoner.	

Dersom det er en annen oppgave du føler burde vært med her, hvilken oppgave og hvordan ville du gradert denne?

.....:

l)

Dersom du ser for deg en normal arbeidsuke, kan du gi en gradering av hvor mye tid du tror lederen din bruker på de nevnte aktivitetene under hvor 1 er lengst tid og 8 er minst tid?

Lederaktivitet	Gradering fra 1-8
Planlegging: kortsiktige planer og mål, fordeling av ressurser, budsjetter, prosedyrer.	
Tilsyn: Forbedre ytelse til underordnede, analysere styrker og svakheter, gi opplæring, utvikle ferdigheter samt planlegge hva de skal gjøre.	
Koordinering: Følge opp tidsplaner, løse problemer, oppnå mål, ivareta godt arbeidsmiljø	
Undersøking: Innhente informasjon fra underordnede om fremdrift, forandringer, problemer. Dette for å holde oversikt.	
Kontrollering/rettledning: Sette opp tidsplaner, kvalitetssikring av produkt eller tjeneste, analysere operasjonell effektivitet.	
Sjefsmøter: Møter med andre ledere	
Forhandlinger: Avtale inngåelse med aktører knyttet til organisasjonen.	
Representering: Svare på spørsmål og klager fra utsiden av bedriften, kommunisere med eksterne aktører for å ivareta relasjoner.	

Dersom det er en annen oppgave du føler burde vært med her, hvilken oppgave og hvordan ville du gradert denne?

.....:

J)

Dersom du ser for deg organisasjonen i en omstillingsprosess, kan du gi en gradering av hvor mye tid du syntes lederen din burde brukt på de nevnte oppgavene under, hvor 1 er lengst tid og 8 er minst tid?

Lederaktivitet	Gradering fra 1-8
Planlegging: kortsiktige planer og mål, fordeling av ressurser, budsjetter, prosedyrer.	
Tilsyn: Forbedre ytelse til underordnede, analysere styrker og svakheter, gi opplæring, utvikle ferdigheter samt planlegge hva de skal gjøre.	
Koordinering: Følge opp tidsplaner, løse problemer, oppnå mål, ivareta godt arbeidsmiljø	
Undersøking: Innhente informasjon fra underordnede om fremdrift, forandringer, problemer. Dette for å holde oversikt.	
Kontrollering/rettledning: Sette opp tidsplaner, kvalitetssikring av produkt eller tjeneste, analysere operasjonell effektivitet.	
Sjefsmøter: Møter med andre ledere	
Forhandlinger: Avtale inngåelse med aktører knyttet til organisasjonen.	
Representering: Svare på spørsmål og klager fra utsiden av bedriften, kommunisere med eksterne aktører for å ivareta relasjoner.	

Dersom det er en annen oppgave du føler burde vært med her, hvilken oppgave og hvordan ville du gradert denne?

.....: