



UNIVERSITETET I AGDER

Kvinnelige rådmenn – erfaringer og oppfatninger om utøvelsen av ledelse

JOHAN LØKKEN

VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag





Sammendrag

Dagens kommuner skal opprettholde og levere tjenester til lokalbefolkningen. I tillegg følger statlige og lovfestede krav som bekrefter kommunens rolle som tjenesteprodusent (Jf. Generalitetsprinsippet). NAV- og Samhandlingsreformen har i tillegg bidratt til at kommunene nå er den største produsenten av velferdstjenester til befolkningen (Schaug 2010). Rådmannen er etter kommuneloven den øverste lederen av lokaladministrasjonen og har dermed det overordnede administrative ansvaret for tjenestene kommunen leverer. Et klart flertall av dagens rådmenn er menn. Likevel har det de siste 20 årene vært en gradvis økning i antallet kvinnelige rådmenn (Rådmannsundersøkelsen 2013).

Flere norske og internasjonale studier er knyttet til en økende representasjon av kvinner i statlige forvaltningsorgan. Få studier synes å undersøke det økende antallet kvinnelige toppledere i kommunal sektor.

Denne studien retter søkelyset mot kvinnelige rådmenn. Temaet og problemstillingen for studien fokuserer på hvordan de kvinnelige rådmennene selv oppfatter betydningen av kjønn for lederrollen og hvordan de utøver og tilpasser sin lederrolle.

Studien tar sikte på å besvare følgende problemstilling: *«Hvordan oppfatter og erfarer kvinnelige rådmenn at de utøver og tilpasser seg i lederrollen som rådmann og hva slags betydning tillegger de kjønn?»*

Studien er basert på et kvalitativt forskningsopplegg. Empirien er fremskaffet gjennom semistrukturerte intervju med syv kvinnelige rådmenn. Uttalelser fra intervjuene er brukt for å besvare problemstillingen.

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven baserer seg på fire teoretiske tilnærminger som dekker de ulike aspektene ved problemstillingen. Det er teoriene om det ansvarlige og representative byråkrati, Strands PAIE-skjema og teori om stereotypier. Funn fra studien indikerer at kjønn ikke har en konkret betydning på utøvelsen av ledelse. Kommunens sosialiserende, disiplinerende og kontrollerende evne begrenser mulighetene for det. Likevel viser studien at informantene opplever stereotypiske forventninger til de som kvinnelige toppledere. Forventningene gjør at informantene må overkompensere for å få kontroll og

aksept. PAIE-skjemaet har vist at kontekstuelle forhold preger informantenes tilpasning og utøvelse av rådmannsrollen

Forord

Fem års studietid nærmer seg slutten. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik og utfordrende prosess. Mange fortjener en takk for god hjelp underveis.

Jeg ønsker å takke min veileder Dag Olaf Torjesen for konstruktive innspill og motivasjon underveis i arbeidet med oppgaven.

Takk til Senter for Likestilling for stipend og god støtte.

Videre vil jeg takke mine informanter for at de stilte opp til intervju. Uten dere ville det ikke være mulig å gjennomføre oppgaven.

En stor takk til venner og familie for god støtte underveis.

Og sist, men ikke minst, en stor takk til Silje. Det har vært helt vesentlig å kunne reflektere rundt oppgaven med deg. Takk for gode råd og innspill. Du har vært en utrolig kilde til inspirasjon, motivasjon og støtte underveis.

Johan Løkken

Kristiansand, juni 2018

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	4
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 problemstilling	9
1.3 Bruken av oppfattelser i problemstillingen	9
1.4 Oppgavens oppbygning	9
2. Teoretisk rammeverk	11
2.1 Teorien om det representative byråkrati	11
2.1.1 Forutsetninger for et representativt byråkrati	12
2.2 Teorien om det ansvarlige byråkrati	13
2.2.1 Forutsetninger for et ansvarlig byråkrati	13
2.2.2 De historiske røttene til teorien om det representative byråkrati	14
2.3 Ledelse og lederroller	15
2.4 Diskriminering i organisasjoner – Stereotypier	18
2.4.1 Hva er stereotypier?	18
2.4.2 Stereotypier som diskrimineringsgrunnlag	19
2.4.3 Undersøkelser knyttet til stereotypisering av kvinner i organisasjoner	19
3. Metode	21
3.1 Kvalitativ Metode	21
3.2 Intervjuet som metode	21
3.3 Intervjuguiden	23
3.4 Valg av informanter	23
3.5 Gjennomføringen av intervjuene	24
3.6 Transkribering av intervjuene	25
3.7 Ytterligere datakilder	25
3.8 Reliabilitet og validitet - Om dataenes pålitelighet og gyldighet	26
3.9 Etske hensyn	27
3.10 Analyse av dataene	27
4. Analyse	29
4.1 Hvem er informantene? – Demografiske trekk ved informantene	29
4.1.1 Kommentarer til tabellene:	30
4.2 Hva informantene opplever har betydning for lederutøvelsen	31
4.2.1 Utdanning	31
4.2.2 Arbeidserfaring	32
4.2.3 Betydningen av kjønn	32
4.2.4 Forventninger byr på utfordringer	35
4.2.5 En symbolsk rolle	37
4.2.6 Representativt eller meritterende rekrutteringsprinsipp?	38
4.3 Oppfattelse av lederrolle	40
4.3.1 Produsentfunksjonen – om målklarhet, resultater og retning	40
4.3.2 Administratorfunksjonen – «Orden i eget hus»	43
4.3.3 Integratorfunksjonen – Rådmannen som hjelper	46
4.3.4 Entreprenørfunksjonen – Rådmennene som innovatører	48
5. Oppsummering og konklusjon	51
5.1 Oppsummering - utøvelse og tilpasning av lederrollen	51
5.2 Oppsummering - Hva slags betydning tillegger informantene kjønn?	53
5.3 Avsluttende konklusjon	54

5.4 Videre forskning	56
6. Referanseliste	58
7. Oversikt over tabeller og figurer	62
8. Vedlegg	63
<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	63
<i>Vedlegg 2: Informasjonsskriv</i>	66

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Dagens kommuner skal opprettholde og levere en rekke tjenester til lokalbefolkningen. I tillegg følger en rekke statlige og lovfestede krav som bekrefter kommunens rolle som tjenesteprodusent (Jf. Generalitetsprinsippet). NAV- og Samhandlingsreformen har i tillegg bidratt til at kommunene nå er den største produsenten av velferdstjenester til befolkningen (Schaug 2010). Kommunen er likevel ikke bare en rendyrket tjenesteytende organisasjon. Ut over de lovpålagte tjenestene er mange av kommunene også bevisste på sin rolle som by- og lokalsamfunnsutvikler, med langsiktige planer for vekst og næring i egne kommuner. Komplekse og sammensatte problemer har også bidratt til at kommunene må fokusere på innovative løsninger, ofte på kryss av kommunegrensene, for å håndtere dette (Aarsæther & Mikalsen 2015).

Kommunen spiller også en sentral rolle for sysselsettingen i Norge. Tall fra SSB peker på at nesten 1/5 av alle sysselsatte i Norge er ansatte i kommunal og fylkeskommunal sektor (SSB¹). Kommunen er altså en sentral tjenesteyter og en av de største arbeidsgiverne Norge har.

Rådmannen, eller administrasjonssjefen, er etter kommuneloven den øverste lederen av lokaladministrasjonen. Etter loven skal rådmannen også sørge for utredning, fremlegging av saker for folkevalgte organer og iverksettingen av disse. Rådmannen skal også sørge for forsvarlig og lovmessig drift av administrasjonen (Kommuneloven 1993 §23).

Et klart flertall av dagens rådmenn er menn. De siste 20 årene har det vært en økning i antallet kvinnelige rådmenn. I 1992 var andelen kvinner som besatt rådmannstillingen i norske kommuner på fire prosent, i 1998 hadde andelen kvinnelige rådmenn steget til syv prosent (Wilumsen 2014). Resultater fra *Rådmannsundersøkelsen 2013* viser at kvinnelige rådmenn på landsbasis utgjorde en fjerdedel av den totale andelen rådmenn (ibid.). Tall fra en spørreundersøkelse rettet mot kommunale toppledere i 2017 viser at antallet kvinnelige rådmenn hadde steget til nærmere 30 prosent (Topnordic 2017).

Kommunen er den sektoren som sysselsetter flest kvinner, likevel er det ut fra et likestillingsperspektiv betenkelig at kvinner kun utgjør i overkant av ¼ av det totale antallet

rådmenn. Det samme bildet ser vi i de fleste sektorer. Tall fra 2007 viste at kvinner jevnt over var underrepresentert i topplederstillinger. (Strand 2007 s. 355)

KS sitt sentralstyre besluttet i 2005 å jobbe for et lik kjønnsfordeling blant rådmenn. Prosjektet «Målsettingen for vedtaket var at kjønnsfordelingen skulle være lik i løpet av en 10 års periode (Econ 2008). Nå 13 år senere er det fortsatt ikke en lik kjønnsfordeling i rådmannstillingen.

1.2 problemstilling

Dette danner bakteppet for min oppgave. Temaet og problemstillingen for oppgaven vil fokusere på hvordan de kvinnelige rådmennene selv oppfatter betydningen av kjønn for lederrollen og hvordan de utøver og tilpasser sin lederrolle. Videre vil jeg undersøke hvordan de kvinnelige rådmennene betrakter de symbolske aspektene ved å være kvinnelig toppleder. Er lik representasjon blant kvinner og menn i rådmannstillingen er et mål i seg selv? Ved å sammenlikne likhetene og ulikheter ved deres oppfattelser og erfaringer håper jeg å kunne belyse hvordan kvinnelige toppledere selv oppfatter betydningen av kjønn.

Oppgavens problemstilling er dermed:

Hvordan oppfatter og erfarer kvinnelige rådmenn at de utøver og tilpasser seg i lederrollen som rådmann og hva slags betydning tillegger de kjønn?

1.3 Bruken av oppfattelser i problemstillingen

I problemstillingen vil jeg se på rådmennenes oppfattelser av betydningen av kjønn for egen lederutøvelse. En oppfattelse (perception) er subjektiv av natur, og vil dermed variere fra person til person (Favrholdt 1999). Studier av lederutøvelse eller lederatferd (leadership behaviour) har blitt kritisert i litteraturen for ikke å ta hensyn til at atferd ikke er mulig å studere empirisk, eksempelvis gjennom Avolio (2007), Dinh (2013) og Behrendt et al. (2017). Vi kan bare studere virkeligheten (atferd) gjennom våre egne oppfattelser av den, og ettersom oppfattelser er subjektive, får vi aldri studert den faktiske atferden, men våre og informantenes oppfattelse av den (Bryman 2012).

1.4 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 presenteres oppgavens teorigrunnlag, forutsetninger og bruk av teoriene. Videre presenteres oppgavens metodegrunnlag og begrunnelse for de metodiske valgene

som er gjort i oppgaven. Deretter følger et empirisk fundert kapittel med presentasjon, drøfting og analyse av funn. Avslutningsvis oppsummeres og konkluderes oppgaven, her presenteres også forslag til mulig videre forskning på temaet.

2. Teoretisk rammeverk

I oppgavens teoretiske forankring har jeg valgt å benytte teorier om administrasjon i offentlig sektor (byråkratiteori), ledelsesteorier og aktuell teori om kjønn og ledelse.

Teorikapittelet er oppbygd på følgende måte. Først vil jeg presentere en kort definisjon av de ulike teoriene, før jeg så går nærmere inn på de ulike forutsetningene for bruken, og avslutningsvis gjør en kort litteraturgjennomgang av bruken av teoriene på relevante områder.

Teoriene om det representative og ansvarlige byråkrati er to ulike teoretiske utgangspunkt som kan være med å forklare hvilke aspekter enten ved rådmannens sosiale bakgrunn, eller organisasjonens struktur som kan være bestemmende for rådmennenes lederutøvelse.

2.1 Teorien om det representative byråkrati

Det representative byråkratiet bygger på en grunnleggende tanke om at et byråkrati som representerer mangfoldet i befolkningen vil øke befolkningens mottakelighet for politiske beslutninger (Kingsley 1944, Selden 1997). Teorien kan forstås som normativ i den forstand at den anbefaler kvotering av rekrutteringen inn i forvaltningen slik at de ulike sosiale gruppene i samfunnet er sikret representasjon.

Videre har teorien som utgangspunkt at det er de ansattes sosiale bakgrunn som vil være bestemmende for forvaltningens virkemåte. Den sosiale bakgrunnen vil påvirke byråkratens tenkemåte og handlemåte, og i sum vil dette være med på å påvirke virkemåten i større grad enn hvilken organisasjonsmessig plassering og rolle byråkraten har.

En endring av for eksempel den demografiske, kjønns-, eller utdanningssammensetningen blant de ansatte tjenestemennene kan ut ifra teorien om det representative byråkrati dermed føre til en annen virkemåte og administrativ beslutningsatferd i organisasjonen. En slik situasjon, hvor organisasjonen i liten grad har noen effekt på byråkratenes virkemåte kaller Lægneid og Olsen for «mennesker uten en organisasjon» (Lægneid & Olsen 1978).

I litteraturen gjøres det et skille mellom aktiv og passiv representasjon. Mosher refererer til passiv representasjon som de tilfeller hvor den demografiske sammensetningen i

befolkningen speiles av de ansatte i forvaltningen. Den aktive representasjonen forekommer når byråkratenes administrative beslutninger har gjennomslagskraft på politikken og, på den måten aktivt påvirker politikken til fordel for befolkningen de representerer (Mosher 1968).

2.1.1 Forutsetninger for et representativt byråkrati

Lægreid og Olsen (1977) forutsetter en sammenhengende kjede av effekter mellom tjenestemennenes sosiale biografi, forvaltningens beslutninger og samfunnsgruppers levekår.

Med avgrensningen gjort i innledningsvis vil jeg konsentrere meg om sammenhengen mellom den sosiale bakgrunnen til tjenestemennene og forvaltningens beslutningsatferd. Ved å fokusere på sammenhengen mellom rådmennenes sosiale bakgrunn og lokalforvaltningens beslutningsatferd kan jeg få et tydelig bilde av kjønns betydning for rådmennenes beslutningsatferd. Jeg vil likevel redegjøre for hele den sammenhengende kjeden av effekter for å tydeliggjøre sammenhengen mellom de ulike effektene.

I sin rendyrkede form forutsetter modellen om det representative byråkrati følgende sammenhengende kjede:

Figur 1: Sammenhengende kjede av effekter (Lægreid & Olsen 1978)



1. Den første forutsetningen er at den sosiale biografien har en gjennomslagskraft på byråkratenes handlingsmodell. Med sosial biografi menes her byråkratenes sosiale bakgrunn og erfaringsbakgrunn. Handlingsmodellen defineres som byråkratenes verdigrunnlag, situasjonsoppfatninger og sosiale identifikasjoner. Lægreid og Olsen benytter seg her av Simon (1957) sin definisjon av sosiale identifikasjoner. «En beslutningstaker identifiserer seg med en gruppe dersom han vurderer ulike handlingsalternativ ut fra hvilke konsekvenser de vil få for vedkommende gruppe. (Lægreid og Olsen 1978: 49, Simon 1957)
2. Videre forutsettes det at handlingsmodellen har gjennomslagskraft overfor de avveininger og individuelle beslutninger byråkraten foretar seg.
3. For det fjerde forutsettes det at byråkratenes individuelle beslutninger har gjennomslag i forvaltningen og aksepteres som administrasjonens beslutninger.

4. Dersom de administrative beslutningene har gjennomslag blant politikerne, og blir vedtatt som offentlig politikk er den femte forutsetningen oppfylt. Forvaltningen har dermed mulighet til å spille en sentral og uavhengig rolle i den offentlige politikken.
5. Den siste forutsetningen er oppfylt dersom den offentlige politikken påvirker prosessene og samfunnsforholdene samtidig som de politiske vedtakene påvirker gruppens levekår.

2.2 Teorien om det ansvarlige byråkrati

Læg Reid og Olsen definerer det ansvarlige byråkrati som en «organisasjon uten mennesker» Teorien om det ansvarlige byråkrati betrakter gjennom et strukturelt perspektiv hvordan organisasjonsstrukturen i forvaltningen er bestemmende for hvordan den fungerer. Til grunn for teorien legges tanker fra klassisk administrasjons- og byråkratiteori. Læg Reid og Olsen refererer i boken *Byråkrati og beslutninger* til Max Webers klassiske antagelser knyttet til forvaltningen. «Hovedsynspunktet er altså at forvaltningsapparatet er – og bør være – et teknisk-nøytralt virkemiddel. Det skal være like anvendelig for enhver ledelse» (Læg Reid & Olsen 1978:21). Det er her ikke de ansattes sosiale bakgrunn som virker bestemmende på virkemåten, men heller byråkratiets hierarki, med arbeidsdeling og klare stillingsinstruksjoner som virker bestemmende for byråkratenes virkemåte (Læg Reid & Olsen 1978).

2.2.1 Forutsetninger for et ansvarlig byråkrati

Forutsetningene for teorien er at den eksternt kun styres av folkevalgte politikere, og da gjennom lover, regler og instruksjoner. Den interne styringen foregår gjennom forvaltningshierarkiet og regelstyring. «Den klassiske byråkraten handler mer i samsvar med kravene som stillingen setter, enn ut ifra personlige preferanser» (Christensen et al. 2010)

Ettersom rollene er fastsatte gjennom regler og formalisert uten å ta hensyn til personlige egenskaper virker ikke de ansattes sosiale bakgrunn bestemmende på forvaltningen. Bakgrunnstrekk blir altså visket ut av byråkratiets sosialiserende, disiplinerte og kontrollerende evne.

- Med sosialiserende evne menes at de ansatte blir sosialisert til å tilpasse seg bestemte normer og regler for passende atferd.

- Den disiplinerende evnen kan forklares ved at de ansatte tilpasser sin atferd slik at inngår i det som oppfattes som en passenhetslogikk for byråkratiet. De handler i tråd med det som forventes av dem. Atferdsendringen betinges med at det eksisterer systemer for belønning i byråkratiet, eksempler på dette kan være mulige forfremmelser og lønnsøkning.
- Byråkratiets kontrollerende evne skjer gjennom klare regelverk og instruksjoner (Lægneid & Olsen 1978).

2.2.2 De historiske røttene til teorien om det representative byråkrati

Begrepet *representativt byråkrati* ble først tatt i bruk av Donald Kingsley i 1944. I sin første form var teorien mindre egalitær, tanken bak var at det ikke var de styrte klassene som skulle representeres, men heller de styrende klassene (Kingsley 1944).

Utviklingen av teorien i USA gav den et mer egalitært preg, Long argumenterte for et mer representativt byråkrati på bakgrunn av byråkratiets stadige vekst og økende makt i den amerikanske forvaltningen. Med mer representasjon ville en sikre demokratiet og forhindre en økende skepsis både til forvaltningen og de folkevalgte politikerne (Long 1952: 813).

Mosher i likhet med Long argumenterte for et representativt byråkrati. Det var viktig for å sikre at hele sammensetningen av befolkningen følte seg representert gjennom en passiv representasjon. Dette ville i tillegg føre til at befolkningen i større grad var mottakelige for de politiske vedtak som ble fattet (Mosher 1982).

I den internasjonale litteraturen er det gjort mye forskning på sammenhengen mellom representativitet og kjønn, og sammenhengene mellom passiv og aktiv representasjon, ofte ovenfor ulike etnisiteter og minoritetsgrupper.

Kelly og Newman undersøkte i 2001 effektene av økningen av kvinnelige byråkrater blant statlige forvaltningsorgan i USA. Altså, om den økende kvinneandelen førte til en endring administrative beslutninger som igjen hadde gjennomslag på utformingen av politikken. Deres funn var at en økt andel kvinnelige byråkrater førte til politiske endringer i positiv forstand som for kvinner som samfunnsgruppe. De konkluderte at kvinners sosiale biografi hadde gjennomslagskraft på innholdet i politiske vedtak. Forutsetningene for denne gjennomslagskraften var bestemte typer forvaltningsorgan, et minimumsantall kvinnelig ansatte og støtte fra de mannlige tjenestemenn (Kelly & Newman 2001).

Litteraturen om representativt byråkrati er i stor grad rettet mot sentralforvaltningen, men det finnes unntak. En engelsk studie fra 2005 undersøkte sammenhengen mellom representativt byråkrati og forbedring av tjenesteproduksjon i engelsk lokalforvaltning (Andrews, Boyne, Meier, O'Toole Jr, Walker 2005). En studie fra 2017 kartla forholdene for kvinnelig representasjon i amerikansk lokalforvaltning. Studien undersøkte også effektene av kvinnelig representasjon, og i hvilken grad det hadde gjennomslag på de administrative beslutningene og lokalpolitikken. Erfaringene fra studien viser at mannlige og kvinnelige byråkrater kan utforme og implementere politikk på forskjellig vis dersom kvinnelige byråkrater er underrepresentert i lokalforvaltningen (Holman 2017).

I Norge har studier av representativitet rettet seg mot sentralforvaltningen. Lægreid og Olsen gjennomførte i forbindelse med den første maktutredningen en studie av hvilke forhold som påvirker tjenestemennenes beslutninger i sentralforvaltningen. Teoriene om det ansvarlige og representative byråkrati ble benyttet som utgangspunkt for studien (Lægreid og Olsen 1978).

Lægreid undersøkte også på midten av 90-tallet effektene av en økt andel kvinner i den norske sentralforvaltningen. Studien viste ingen sammenheng mellom økt kvinnelig representasjon og endret administrativ beslutningsatferd. Likevel viste studien at det økende antallet kvinner i sentralforvaltningen hadde en betydelig symbolsk effekt, gjennom økt likestilling. Det bidro også til at sentralforvaltningen oppfattes som mer demokratisk, noe som fører til en oppfattelse av forvaltningen som en legitim institusjon (Lægreid 1995).

2.3 Ledelse og lederroller

Ledelse som begrep er omdiskutert, og det finnes ikke en felles definisjon faglitteraturen samles rundt. Begrepet er omfattende og mange ulike teorier på feltet forsøker å definere hva ledelse er. Likevel tar mye av faglitteraturen om ledelsesbegrepet utgangspunkt i at ledelse er når «en eller flere personer, under visse forutsetninger, kan styre mennesker og organisasjoner» (Strand 2007:18)

Strand i boken *Ledelse, organisasjon og kultur* beskriver at ledelse også kan ses som et sett med roller (Strand 2007:21) I denne oppgaven vil jeg benytte meg av Strands lederroller som fortolkningsgrunnlag for hvilke typer ledere rådmennene er.

Lederroller etter Strand bygger på den strukturfunksjonalistiske samfunnsteorien. Strukturfunksjonalismen har utgangspunkt i sosiologien, og forsøker å forklare hvordan bestemte strukturer eller ordninger ivaretar bestemte funksjoner i organisasjoner. Strukturene og rollene kan forstås ved de oppgavene eller funksjonene de ivaretar i organisasjonen (Parsons 1959).

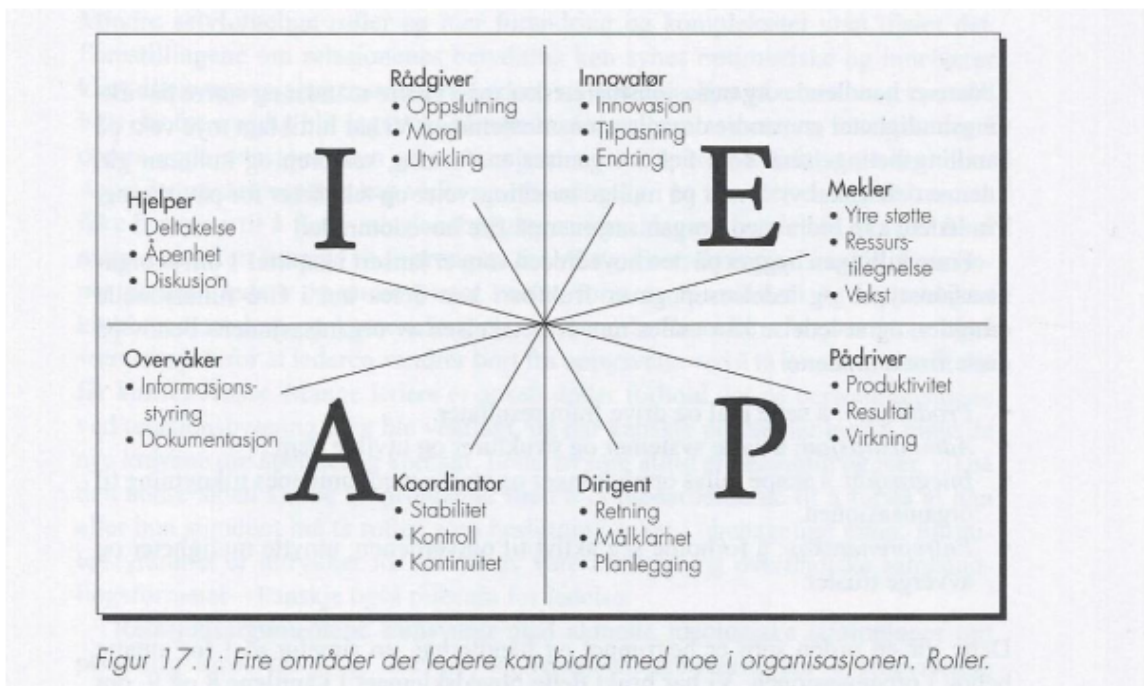
Noe av kritikken strukturfunksjonalismen har blitt utsatt for er at den betrakter strukturer som bestemmende for aktørers handling i organisasjonen. Deres handlingsrom blir begrenset til de rammene strukturen tillater. Strand tar avstand fra dette, og retter fokuset mot ledere. Ved å fokusere på ledere, og har som utgangspunkt at lederne kan handle utenom strukturene også gjennom egne forestillinger kan en også betrakte hvordan ledere opprettholder de ulike funksjonene i organisasjonen (Strand 2007).

Strands tanker og begrepsapparat om lederroller bygger også i stor grad på Quinn og Camerons teori om hvilke krav eller ledelsesfunksjoner som må som ligge til grunn for organisasjoners eksistens (Quinn 1988, Cameron & Quinn 1999). De fire rollene *Producent*, *Administrator*, *Integrator* og *Entreprenør*, (*PAIE*) har Strand hentet fra Adizes, som i 1979 delte ledelsesoppgaver inn i fire funksjonelle områder. PAIE-termene fungerer som merkelapper for funksjonene og rollene beskrevet av Quinns som nødvendige for at organisasjoner skal fungere (Grendstad & Strand 1999:389).

Ledelse kan måles mot ivaretagelse av organisasjonens behov på gjennomføring av disse fire funksjonene (Strand 2007:433). Ved å endre fokuset fra organisasjonens funksjoner til lederens rolle eller funksjon i organisasjonen kan vi spørre oss om hvordan ledelser bidrar til de fire funksjonene (Strand 2007:250).

Figuren nedenfor illustrerer PAIE-modellen slik Strand (2007) ser for seg at de fire ulike rollene med underliggende dimensjoner vil se ut i. De underliggende dimensjonene eller idealrollene illustrerer hvordan de ulike rollene bidrar inn i organisasjonen.

Figur 2: PAIE-modellen



Kilde: Strand 2007:434

Produsentrollens to underliggende dimensjoner for hvordan ledere kan bidra i organisasjonen er *Pådriveren* og *Dirigenten*. Begge er tett knyttet til det organisatoriske kravet om å styre organisasjonen etter mål og ansvarliggjøres for resultatene. Pådriveren er personlig motivert for oppnå målene innen tidsfrister. Han løser problemer og håndterer stress på en god måte. Dirigenten oppleves som en motivator, som er god til å delegere, legge planer og sette klare mål. Begge dimensjonene retter oppmerksomheten sin mot måloppnåelse og resultater.

Administratorrollens to dimensjoner er *overvåkeren* og *koordinatoren*. De opprettholder orden og kontroll i organisasjonen. Overvåkeren har god kontroll over dokumentasjonen i organisasjonen og er i stor grad preget av detaljstyring. Koordinatoren opprettholder stabilitet i organisasjonen, de er ordensmennesker som i stor grad følger organisasjonens struktur.

Integratorrollens dimensjoner er *veilederen* og *hjelperen*. Forutsetninger for å holde en organisasjon samlet er blant annet å skape en følelse av fellesskap og utvikle sosiale relasjoner innad i organisasjonen. Veilederen og hjelperen bidrar til dette med blant annet å sørge for oppslutning, deltakelse og åpenhet i organisasjonen.

Entreprenørrollens dimensjoner er *innovatøren* og *mekleren*. Innovatøren sørger for at organisasjonen tilpasser seg og utnytter innovasjoner. Mekleren søker nye ressurser i omverdenen og avverger trusler mot organisasjonen (Strand 2007).

2.4 Diskriminering i organisasjoner – Stereotypier

2.4.1 Hva er stereotypier?

Stereotypier kan betraktes som psykologiske oppfattelser av en gruppes karaktertrekk og kjennetegn (McGarty, Yzerbyt & Spears 2002).

I den sosialpsykologiske litteraturen klassifiseres stereotypier i tre overordnede prinsipper:

- 1) *Stereotypier som en forklaring*. En stereotypi kan bidra til å gi forklaringer på oppfattelser. Vi som mennesker kan ikke ha en forståelse eller inntrykk av sosiale grupper med mindre vi kan skille en gruppe fra en annen basert på forskjeller. Gjennom å kategorisere de ulike gruppene ved å sammenlikne likheter og svakheter skaper vi oss en kognitiv forståelse og forklaring.
- 2) *Stereotypier som et verktøy*. Våre omgivelser, både på et menneskelig og organisatorisk plan er sammensatt av store mengder informasjon. Stereotypifisering av grupper og mennesker hjelper oss med å forstå og redusere mengden informasjon som må fortolkes. Samfunnets kompleksitet og den store mengden informasjon som må behandles leder oss til å fatte forutinntatte oppfattelser av samfunnsgrupper og enkeltindivid. Stereotypier kan dermed forstås som et verktøy for forståelse av verden og ulike aktørers handlinger.
- 3) *Stereotypier som en gruppes oppfatning*. På bakgrunn av gruppetilhørighet blir mennesker påvirket av gruppens normer og oppfattelser. En person vil dermed tilpasse seg det som oppfattes som passende innenfor gruppen (Ibid.)

2.4.2 Stereotyper som diskrimineringsgrunnlag

En studie gjort av Kanter (1977) belyste hvordan kvinner i store amerikanske organisasjoner ble utsatt for omfattende diskriminering på bakgrunn av stereotype oppfatninger om kvinner i arbeidslivet (Kanter 1977).

Kanters utgangspunkt er at enslige personer, eller personer i mindretall i en organisasjon blir en «token», et symbol eller representant for gruppen de i flertall oppfatter at mindretallet hører til. Flertallet oppfatter at den enslige personens væremåte og egenskaper preges av gruppen hun tilhører.

Kanter illustrerer diskrimineringen med en figur:

Figur 3: Stereotypisering



Figuren forsøker å illustrere en gruppe, hvor den store O-en representerer mindretallet, eller den enslige, X-ene representerer følgelig flertallet. I følge Kanter vil den enslige enten bli oversett, eller gitt en spesiell betydning. I relativt homogene grupper er det sannsynlig å tenke seg at forskjeller blir oversett, men i homogene grupper, hvor en skiller seg ut fra resten av gruppen vil det føre til økt bevissthet på forskjeller blant flertallet (Ibid.)

Kanter påpeker at forskjellene kan manifestere seg på forskjellige måter, men den mest typiske måten er diskriminering gjennom stereotypisering. Personen i mindretall blir oppfattet å ha «typiske» trekk som kjennetegner gruppen flertallet oppfatter at personen tilhører. Eksempelvis ved at en kvinne i mindretall ilegges stereotype trekk som emosjonell, omsorgsfull eller føyelig. Det påpekes at denne stereotypien kan føre til at personen opplever psykologisk press. Andre effekter er at personen opplever å bli kontrastert med flertallsgruppen, og opplever en ufrivillig forenklet stereotypisering av eget kjønn. I følge Kanter kan dette lede til at personen får en følelse av å måtte «overprestere» i forhold til de stereotype oppfatningene for å få kontroll og aksept i organisasjonen (Ibid.)

2.4.3 Undersøkelser knyttet til stereotypisering av kvinner i organisasjoner

En undersøkelse blant danske kommunale toppledere i 2010 undersøkte effekten av kjønn på public service motivation og ledelsesorientering (Hansen 2010). Studien baserte seg på en spørreundersøkelse av danske kommunale toppledere i 2008. Som fortolkningsgrunnlag ble

undersøkelsen basert blant annet på stereotype og ikke stereotype oppfattelser om kjønn. Den stereotype teorien tar utgangspunkt i biologi og sosialisering. I tillegg forventes det at nedarvede og kulturelt betingede normer vil slå ut i bestemte særegne atferdsmønstre blant kvinnelige ledere. Den antistereotype teorien har som utgangspunkt at kvinnelige ledere forkaster stereotypiske myter om kvinnelig ledelse. Hansen peker på karrieresystemer og sosiale nettverk som viktige faktorer for å skape en kvinnelig ledelsesprofil i den antistereotype teorien om kjønns betydning for motivasjon og ledelse (Ibid.).

Undersøkelsesresultatene viste at kvinnelige kommunale toppledere i større grad var mer oppgave- og resultatorienterte enn sine mannlige kollegaer. De mannlige topplederne var i større grad orientert mot politikk og i om enn noe mer uklart, også mer rettet mot et ønske om å bidra til fellesskapet (Hansen 2010, s.473) Forfatteren i denne studien er imidlertid forsiktig med å peke på konkrete forklaringer på hvorfor det er slik knyttet til teoriene om stereotype og antistereotype teorier om kjønn. Han viser til samfunnet og tradisjonelle kjønnsroller har forandret seg betraktelig fra 50-tallet, da teoriene ble formulert. Lederrollen har i takt med samfunnsmessige endringer blitt endret til en mer androgyn rolle hvor trekk både fra det maskuline og feminine er sentralt (Ibid.)

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valget av kvalitativ metode som tilnærming, og gå nærmere inn på min fremgangsmåte for innsamling av datamaterialet. For å sikre åpenhet rundt studien, og mulighet for replikasjon av denne vil jeg også belyse alle valg jeg har tatt i forbindelse med prosjektet.

3.1 Kvalitativ Metode

Hensikten med oppgaven er å forstå i større grad enn å forklare betydningen av kjønn for rådmennenes lederutøvelse. Studien tar for seg hvordan syv kvinnelige rådmenn selv oppfatter betydningen av kjønn for lederutøvelse. På bakgrunn av dette kan studien sies å være induktiv. Ryen (2002) definerer det slik: «Ved induksjon slutter man fra observasjoner til utsagn om generelle sammenhenger» (Ryen 2002, s. 29). Videre er som sagt hensikten å forstå i større grad enn å forklare sammenhenger. Malterud (2017) påpeker at kvalitativ metode godt egner seg til dette. Kvalitative metoder søker i større grad forståelse enn forklaring, og den egner seg spesielt godt til å bringe frem menneskers forventninger, opplevelser, erfaringer og holdninger (Malterud 2017). Undersøkelsens datagrunnlag er basert på et begrenset antall informanternes subjektive oppfatninger, ikke statistisk databehandling av et stort antall respondenters svar på spørreundersøkelser. Jacobsen (2005) understreker at kvalitativ metode er et naturlig utgangspunkt når informanternes subjektive oppfatninger skal undersøkes.

Ved oppstarten av undersøkelsen var min kunnskap om oppgavens tema noe begrenset. Silverman mener at kvalitativ metode er et godt utgangspunkt ved mangel på forkunnskaper om emnet som undersøkes (Silverman 2011, s.34). Innsamling av data kan foregå på en flere forskjellige måter innenfor den kvalitative forskningstradisjonen, noen av fremgangsmåtene er: Observasjon, dokumentanalyse og intervju. Jeg benyttet meg av intervjuet som datainnsamlingsmetode i denne undersøkelsen.

3.2 Intervjuet som metode

I en kvalitativ tilnærming er det mulig å benytte seg av flere forskjellige intervju typer. Et tradisjonelt skille går i spennet mellom strukturert og ustrukturert intervju, mellom dette

spennet finnes også det semistrukturerte, eller halvstrukturerte intervjuet. I tillegg kommer også gruppeintervju (Ryen 2002, s. 15). I forbindelse med forberedelse av intervjuguide og arbeidet med gjennomføringen av intervjuene måtte jeg avklare hvilket intervjuform jeg ville benytte av.

Kjennetegn ved strukturerte intervju er en den fastsatte intervjuguiden, med klare spørsmål og tema for intervjuet. Spørsmålsrekkefølgen er fastsatt og det er liten grad av fleksibilitet i intervjuformen. Denne formen for intervju benyttes ofte når en har gode forhåndskunnskaper om temaet som undersøkes, og er ute etter spesifikke svar. Strukturen i intervjuene vil gjøre det lettere å gjennomføre kategorisering og analyse av svarene i etterkant av intervjuene. En ulempe med denne intervjuformen er at strukturen og den faste rammen rundt intervjuet kan føre til ufullstendige eller mangelfulle svar på spørsmål som ikke gir den som gjennomfører intervjuet svar på det han er ute etter, dette kan påvirke dataenes innholdsmessige validitet (Leech 2002).

Det ustrukturerte intervjuet kan i stor grad ligne mer på en uformell samtale om temaet som undersøkes enn et intervju med en klar spørsmålsrekkefølge. Denne intervjuformen benyttes vanligvis ofte når en ikke har gode forhåndskunnskaper om temaet som undersøkes og ønsker mer løs struktur for å tilegne seg denne kunnskapen. En ulempe med intervjuets uformelle karakter er at intervjuet lett kan «spore av», og ta en annen retning enn det som var tenkt på forhånd. Leech peker på at denne avsporingen kan føre til stor variasjon i informantenes svar, noe som kan påvirke reliabiliteten av dataene som samles inn (Leech 2002).

Det semistrukturerte intervjuet som datainnsamlingsmetode kjennetegnes ved på forhånd utarbeidede intervju spørsmål og tema for intervjuet. Intervjuets løse struktur gjør det mulig å være fleksibel når det kommer til rekkefølge på spørsmål og formuleringen av disse. I tillegg bidrar fleksibiliteten i det semistrukturerte intervjuet til at fokuset rettes mot informanten, hennes perspektiv og opplevelser. Intervjuformen gjør det også lettere å få en økt forståelse av det som blir studert, samtidig som informantenes personlige synspunkter og holdninger synliggjøres (Ryen 2002, s.99, Tjora 2012).

Valget falt til slutt på det semistrukturerte intervjuet. Kombinasjonen av fleksibilitet og struktur ga meg mulighet til å følge intervjuguiden for å fange opp informantenes synspunkter på spørsmål relevante til oppgavens problemstilling, samtidig som jeg hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Det meg også mulighet til å justere og omformulere spørsmålene underveis og i forkant av hvert enkelt intervju, slik at det ble tilpasset hver enkelt informant.

3.3 Intervjuguiden

Arbeidet med å utforme intervjuguiden (vedlegg 1) gjorde jeg samtidig som jeg jobbet med oppgavens teorigrunnlag. Det opplevde jeg bidro til at spørsmålene i intervjuguiden ble godt forankret i teoriene jeg har benyttet meg av. Videre var jeg bevisst på formuleringen av spørsmålene, det var tydelig hvilke svar jeg var ute etter, men samtidig skulle det gi informantene mulighet til å komme med egne svar på spørsmålet ut fra egne synspunkter. Spørsmålene og temaene i intervjuguiden ble bevisst satt opp i en bestemt rekkefølge, hvor de enkle spørsmålene knyttet til sosial biografi kom først. Leech påpeker at spørsmålsrekkefølgen har mye å si for innhenting av dataene. Ved å la informantene gradvis bli mer komfortabel underveis i intervjuet, og gå fra spørsmål som kan oppfattes som ikke truende, til spørsmål med tema som kan oppfattes mer personlige kan en sørge for dette (Leech 2002, s. 666).

3.4 Valg av informanter

I utvelging av informanter benyttet jeg meg av en strategisk utvelging. Den strategiske utvelgingen ga mulighet til å velge informanter etter skjønnsmessige forhold. Dette var relevant for å på best mulig måte kunne besvare problemstillingen. Hensikten med kvalitativ metode er som nevnt innledningsvis i kapittelet ikke å frembringe statistisk generaliserbar kunnskap, men heller frembringe informasjon som kan være relevant for problemstillingen (Ryen 2002, s.85) Jeg oppfattet at kommunestørrelse var et viktig forhold å ta høyde for i utvelgingen av informanter. Ved å sikre at de kvinnelige rådmennene hadde rådmannstillingen i kommuner med forskjellige størrelse ville jeg få et utvalg med større mangfold, enn om jeg hadde fokusert kun på rådmenn fra små eller store kommuner. Ifølge Malterud representerer et strategisk utvalg med vekt på mangfold bedre informasjonsstyrke enn et utvalg som har representasjon som utgangspunkt (Malterud 2017).

Totalt har jeg intervjuet syv kvinnelige rådmenn fra tre forskjellige fylker. Hver informant ble intervjuet en gang. To av informantene er rådmenn i store kommuner, fire av informantene er rådmenn i mellomstore kommuner og en er rådmann i en liten kommune. Klassifiseringen av kommunestørrelse er etter KOSTRA-grupperingene (KOSTRA¹). En mer dyptgående presentasjon av informantene vil bli gjort i oppgavens neste kapittel.

Mitt mål var å ha et antall informanter som sikret bredden i populasjonen, samtidig som jeg fikk nok informasjon gjennom intervjuene til å belyse problemstillingen. I følge Ryen er det ikke et formelt fastsatt krav til antallet informanter, men en kan oppleve å nå et «metningspunkt», hvor nye intervju ikke bidrar til ny informasjon. Det pekes også på manglende tid og ressurser som faktorer som kan påvirke utvalgets størrelse (Ryen 2002, s.95). Å vite når jeg hadde nådd «metningspunktet» i forhold til antallet informanter opplevde jeg som en vanskelig avveining. De syv informantene jeg benyttet meg av følte jeg alle bidro til å belyse problemstillingen på sin egen måte og min oppfatning er at informasjonen samlet sett vil bidra til å belyse problemstillingen. Likevel opplevde jeg at min begrensede erfaring i arbeidet med å gjennomføre intervju påvirket oppfattelsen av å ha et godt nok informasjonsgrunnlag. I tillegg opplevde jeg også mangelen på tid, og vanskeligheter med å komme i kontakt med rådmenn som hadde tid og lyst til å delta som informanter i prosjektet som begrensende på utvalgets omfang.

3.5 Gjennomføringen av intervjuene

For å komme i kontakt med rådmenn jeg anså som aktuelle informanter sendte jeg først ut en intervjuforespørsel på epost. Forespørselen inneholdt tema, problemstilling og bakgrunnsinformasjon om prosjektet, i tillegg var det vedlagt informasjon om personvern og håndteringen av data. Møtetidspunkt ble senere avtalt gjennom telefonsamtaler. I forkant var jeg bevisst på at jeg måtte være fleksibel i forhold til endring av møtetidspunkt, rådmennene har fullbookede kalendere, og ved flere anledninger dukket det opp hendelser i kommunene som gjorde at intervjuene måtte utsettes.

Det var satt av cirka en times tid til hvert av de syv intervjuene. Innledningsvis åpnet jeg intervjuene med å presentere meg selv, prosjektet og tema for intervjuet, i tillegg gjentok jeg informasjonen fra intervjuforespørselen om databehandling og anonymitet. Alle informantene var innforstått med og hadde godtatt at det ville bli gjort opptak underveis. I

tillegg til lydopptak tok jeg notater i stikkordsform under hvert intervju, som oppfølgings spørsmål eller for å huske og poengtere viktig informasjon.

Som nevnt tidligere i kapittelet var jeg bevisst på spørsmålenes rekkefølge. Innledningsvis ble det stilt spørsmål om bakgrunnsinformasjon før jeg gikk videre til spørsmål informantene kunne oppleve som vanskeligere å besvare. Jeg unngikk også bevisst å stille ledende eller antagende spørsmål. Underveis fokuserte jeg på være lyttende, stille oppfølgings spørsmål og å få en oppklaring der jeg var usikker på hva informanten faktisk mente.

3.6 Transkribering av intervjuene

Transkriberingen av intervjuene førte til at jeg satt igjen med 74 sider med ferdigtranskriberte intervju. For å beholde innholdet i intervjuene ble alle intervjuene nedskrevet ordrett fra opptakene, unntak ble gjort ved ufullstendige setninger for å opprettholde flyten i intervjuet, uten å ødelegge for innholdet.

3.7 Ytterligere datakilder

De syv intervjuene utgjør det primære datagrunnlaget for å belyse problemstillingen. I tillegg er det benyttet deskriptive data fra *Top Nordic*-undersøkelsen i 2017. De deskriptive dataene benyttes for å kontrastere forskjeller og likheter med mitt utvalg. Hensikten med undersøkelsen var kort forklart å undersøke hvordan kommunale topplederne forstår og utfører sine ledelsesoppgaver. Undersøkelsen er en del av et nordisk samarbeidsprosjekt med deltakere fra universitet og offentlige forskningsinstitusjoner i hele Norden. Undersøkelsen er rettet mot alle kommunale toppledere; etats- og enhetsledere, kommunalsjefer og rådmenn. Totalt ble undersøkelsen utsendt til 1530 kommunale toppledere, undersøkelsen har en svarprosent på 42,4 prosent, $n= 647$.

Dataene fra Top Nordic-undersøkelsen er benyttet for å gi et bredere bilde av norske rådmenn på landsbasis, og i tillegg gi meg mulighet til å kontrastere forskjeller og likheter med mitt utvalg av rådmenn. I behandlingen av sekundærdataene har jeg benyttet meg av statistikkprogrammet SPSS og Microsoft Excel.

3.8 Reliabilitet og validitet - Om dataenes pålitelighet og gyldighet

Tradisjonelt blir et spørsmål om datas gyldighet henvist til dataenes validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) (Ryen 2002, s.26, 176). Begrepene kan sies å utfylle hverandre. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet, men høy reliabilitet er likevel ingen garanti for høy validitet. Datamaterialet kan være pålitelig selv om det ikke er relevant for problemstillingen.

Dataenes validitet omfatter i hvilken grad dataene jeg har benyttet meg av er gyldige til å belyse problemstillingen.

Det kreves altså en bevisstgjøring underveis om undersøkelsen jeg har gjort er egnet til å besvare problemstillingen. Her må en tidlig i gang med å vurdere hvilke årsakssammenhenger som kan påvirke studien. Jeg opplevde at jeg underveis i prosjektet var bevisst på å reflektere rundt hva som kunne påvirke prosjektets gyldighet, for eksempel; data som kunne peke på andre årsakssammenhenger enn de jeg hadde på forhånd tenkt meg. Kunne det være andre eller avvikende årsakssammenhenger som belyste problemstillingen? Ville en annen fremgangsmåte ha påvirket dataenes gyldighet? Kunne en annen strategi for utvelging av informanter påvirke gyldigheten?

Som nevnt tidligere var jeg under intervjuene bevisst på å stille spørsmål som ikke var ledende og ville påvirke deres gyldighet. Under transkriberingen forsøkte jeg også å bevare dataenes gyldighet ved ikke å omformulere og ilegge informantene meninger de ikke hadde.

Reliabilitetsbegrepet tar for seg hvor pålitelige resultatene er når forskjellige forskere gjennomfører samme undersøkelse. Dersom en selv eller andre forskere kan reprodusere konsistente resultater ved forskjellige tidspunkt vil en styrke prosjektets pålitelighet. Ryen påpeker at praktiske hensyn gjør det vanskelig å reprodusere forskning i kvalitativ metode (Ryen 2002, s. 179). En kan ta høyde for og bøte med disse utfordringene ved å være systematisk og åpen om fremgangsmåten for prosjektet og prosedyrene ved datainnsamling, samtidig som en tar høyde for kontekstene undersøkelsen er gjennomført i. Ryen (2002) påpeker også at lydopptak av intervju sammen med en større presentasjon av data kan bidra til høy reliabilitet (Ryen 2002, s. 181).

En annen faktor som kan bidra med å styrke prosjektets validitet er metodetriangulering. Triangulering av metoder er henvist til i litteraturen som en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder (Silverman 2011, s. 48, Ryen 2002, s.194). Som nevnt tidligere i kapitlet vil jeg benytte meg av deskriptiv statistikk fra *Top Nordic*-undersøkelsen. Den deskriptive statistikken kan bidra til å få en bredere forståelse av konteksten for undersøkelsen og gjøre data mer fullstendige. Denne bredere konteksten for de kvalitative dataene vil kunne bidra til å høyne validiteten i prosjektet. En klar forutsetning for dette er at datasettet som benyttes må ha høy reliabilitet. Høy reliabilitet er likevel ingen forutsetning for høy validitet, datasettet må målene de tiltenkte egenskapene det skal måle (Ryen 2002 s. 195).

3.9 Etske hensyn

Ryen (2002) påpeker at etiske hensyn ikke avgrenser seg til enkelte stadier av et forskningsprosjekt, men til alle faser i en undersøkelse (Ryen 2002, s. 207). Videre påpekes det at tre aspekter går igjen i hele forskningsprosessen; samtykke, konfidensialitet og tillit. Som nevnt i avsnittet om intervjugjennomføringen la jeg ved informasjon om prosjektet i intervjuforespørselen. Jeg har i forkant og underveis i prosjektet var bevisst på hvilke hensyn jeg må ta stilling til. Åpenhet om prosjektet oppfattet jeg som viktig for informantenes tillit til meg under intervjuene og i behandlingen av dataene. Jeg sørget også for å få samtykke fra informantene i forkant av intervjuene, og var tydelig på hva det innebar å være informant. Jeg var også tydelig på at all data var anonymisert og ville bli slettet ved oppgavens avslutning.

Prosjektet er meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

3.10 Analyse av dataene

Før jeg går i gang med selve analysen vil jeg redegjøre for hvordan jeg har gått frem for å redusere dataene gjennom å lage kategorier av disse.

Ryen beskriver dataanalyse som bestående av tre underprosesser.

1. Datareduksjon
2. Datavisning
3. Konklusjoner: Utledning og verifisering (Ryen 2002, s.155)

I forkant av analysen gjennomgikk jeg datamaterialet fra intervjuene og kategoriserte disse i ulike kategorier. Denne metoden for å analysere datamaterialet kalles i litteraturen for erfaringsbasert teori eller *grounded theory*, «Begrepet refererer til at teoriene ble utviklet fra dataene, som var inndelt i kategorier, ikke omvendt vei» Metoden kalles også induktiv metode (Ryen 2002, s.146).

Kategoriseringen av intervjudataene ble til ved at jeg i etterkant av transkriberingen sammenlignet informantenes svar på de samme spørsmålene. Dette var en omfattende prosess med mye prøving og feiling. I sammenligningen så jeg etter likheter, ulikheter og oppsiktsvekkende svar på spørsmålene.

4. Analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn og analysere disse med utgangspunkt i oppgavens teorigrunnlag for å belyse problemstillingen. Det er dermed hensiktsmessig å gjenta problemstillingen:

Hvordan oppfatter og erfarer kvinnelige rådmenn at de utøver og tilpasser seg i lederrollen som rådmann og hva slags betydning tillegger de kjønn?

Innledningsvis vil jeg kort redegjøre for informantenes demografiske trekk og sammenligne med tidligere undersøkelser av rådmenn. Deretter gjøres en presentasjon og diskusjon av funn knyttet til informantenes oppfattelse av kjønns betydning for lederrollen.

Avslutningsvis i kapittelet vil informantenes oppfattelser av lederrolle diskuteres i lys av PAIE-modellen

4.1 Hvem er informantene? – Demografiske trekk ved informantene

Informantene som deltok i undersøkelsen ble presentert kort presentert i foregående kapittel. Tabellen under gir en oversikt over alder, utdanningsnivå, antall år i stillingen og tidligere arbeidserfaring.

Tabell 1 - Informantenes bakgrunnstrekk

Rådmann	Utdanning	Formell lederutdanning	Alder	Antall år i stillingen	Tidligere arbeidserfaring
R1	Sivilingeniør	Påbegynt master i ledelse	52	½	Lang kommunal erfaring, flere år som rådmann i annen kommune
R2	Sykepleie	Master i ledelse	57	1 ½	Lang kommunal erfaring, flere år som rådmann i annen kommune
R3	Sivilingeniør	Påbegynt master i ledelse	55	½	Lang kommunal erfaring, flere år som rådmann i annen kommune
R4	Eiendomsutvikling og management master	Inkludert i masteren.	50	1	Lang kommunal erfaring, flere år som kommunal-sjef
R5	Siviløkonom	Master i ledelse	47	2	Lang kommunal erfaring, flere år som rådmann i annen kommune
R6	Mellomfag i	Nei	62	3	Lang kommunal

	rettsvitenskap og administrasjon. Påbegynt master i rettsvitenskap				erfaring, flere år som kommunal-sjef
R7	Sykepleie	Påbegynt master i ledelse	53	2	Lang kommunal erfaring, flere år som kommunal-sjef

4.1.1 Kommentarer til tabellene:

Tabell 2: Spørsmål 6a «Hva er din høyeste utdanning?»
Respondentenes utdanningsnivå¹

Hva er din høyeste utdanning?	N	Prosent
Universitet eller høyskole inntil 4 år	44	26,2
Universitet eller høyskole mer enn 4 år	103	61,3
Ikke svart	21	12,5
Totalt	168	100

Informantene har en variert utdanningsbakgrunn, det viser noe av spennvidden i utdanning for rådmannstillingen. Alle de syv informantene har en form for høyere utdanning på mer enn fire år. Dette speiler tallene fra Topnordic-undersøkelsen (2017) og Rådmannsundersøkelsen (2013) hvor nærmere tre fjerdedeler av rådmennene oppgir å ha en form for høyere utdanning på mer enn 4 år. Tall fra Baldersheim og Øgård's undersøkelse (1999) viste at nærmere halvparten av alle rådmenn hadde en høyere utdanning (Baldersheim & Øgård 1999). De siste 20 årene har det altså vært en økning av rådmenn med høyere utdannelse.

Gjennomsnittsalderen blant informantene er på 54 år. Resultater fra Topnordic-undersøkelsen viste at gjennomsnittsalderen for rådmenn på landsbasis var 55 år,

¹ Tall fra Topnordic-undersøkelsen

sammenlagt og separat for mannlige og kvinnelige rådmenn. Fra Rådmannsundersøkelsen var gjennomsnittsalderen for norske rådmenn på 54 år (Willumsen 2013). For 19 år siden rapporterte Baldersheim og Øgård at gjennomsnittsalderen var på 47 år, det har altså vært en betydelig økning i gjennomsnittsalder (Baldersheim & Øgård 1999).

Noe påfallende er det at informantene har hatt stillingen som rådmann i relativt få år. To av informantene har ikke sittet i stillingen i mer enn et halvt år, og informanten som har hatt rådmannstillingen lengst har hatt den i 3 år. Det er klare likhetstrekk mellom antall år i stillingen blant informantene og antallet år i stillingen blant rådmennene generelt i Norge, sett ut fra Topnordic-undersøkelsen.

Pr. 2017 oppga $\frac{3}{4}$ av de 126 rådmennene spurt i Topnordic-undersøkelsen at de ikke hadde sittet i mer enn 6 år. Gjennomsnittlig har rådmennene i undersøkelsen sittet i 5 år, de rådmennene som har sittet lengst har hatt rådmannstillingen over 22 år.

Dataene fra Topnordic-undersøkelsen viser med i likhet med informantenes bakgrunnstrekk et bilde av norske rådmenn som godt voksne, med en gjennomsnittsalder på 55 år.

Rådmennene har lang og variert utdanning. De fleste rådmennene fra Topnordic-undersøkelsen har ikke hatt rådmannsrollen i mer enn 6 år, dette viser også dataene fra informantene i min studie, hvor lengst sittende rådmann har hatt jobben i totalt 3 år. Videre er et typisk trekk at de har lang fartstid fra kommunal sektor. Informantene i denne studien skiller seg således ikke nevneverdig ut fra rådmenn flest (Willumsen 2013). I disse studiene fremkommer at fartstiden i snitt er 9 år.

4.2 Hva informantene opplever har betydning for lederutøvelsen

De syv informantene fikk spørsmål om betydningen av tidligere arbeidserfaring, utdanning og kjønn for deres lederutøvelse. Spørsmålene bidrar til å belyse om rådmennenes sosiale biografi har betydning for deres utøvelse av ledelse. Den sosiale biografien defineres som informantens sosiale bakgrunn og erfaringsbakgrunn.

4.2.1 Utdanning

Seks av informantene var enige i at deres utdanning hadde en betydning for lederutøvelsen. En informant var mer i tvil på om utdanningen hadde noen stor betydning for lederutøvelsen, men ser likevel nytten av den:

«Jeg oppfatter ikke at det har en voldsom betydning for lederutøvelsen, men det er klart det gir en bakgrunn og ser sammenhenger og skjønner hvorfor ting er som de er. Og det er helt nødvendig når en skal være leder.» (R6)

R6 er den eneste av de syv informantene som ikke har noen formell lederutdanning. Dette er noe hun selv påpeker og viser til at tidligere arbeidserfaring og lang erfaring som leder i større grad har påvirket hennes lederutøvelse:

«Jeg har ikke hatt noen veldig dedikert lederutdanning så det er nok mer tillært i løpet av et langt yrkesliv.» (R6)

4.2.2 Arbeidserfaring

Samtlige av informantene er enige i at tidligere arbeidserfaring har hatt stor betydning for lederutøvelsen. Informantene har lang erfaring innenfor kommunal sektor, og fire av informantene har tidligere vært rådmenn i andre kommuner. To av informantene peker på tidligere rådmenn som spesielt viktige for deres egen lederutøvelse. Andre oppgir at erfaringene de gjorde i starten av deres karriere i kommunen som formende og har i stor grad hatt betydning for deres senere lederutøvelse. En av informantene beskriver hvordan erfaringer med autoritære ledere har vært førende for hennes egen ledelsesutøvelse.

«Jeg har hatt ulike ledere, med ulik lederstil. Noen av de har hatt en veldig autoritær lederstil, litt sånn tradisjonell lederstil, hvis det er noe som heter det. Det har gjort at jeg har blitt veldig klar eller bevisst på noen kvaliteter man ikke vil ta med seg som leder».
(R4)

4.2.3 Betydningen av kjønn

Når det kommer til betydningen av kjønn for deres egen lederutøvelse varierer oppfatningene blant informantene i større grad. Alle informantene er bevisst på kjønn, men oppfatningen av kjønns betydning for lederutøvelsen synes delt blant informantene. En informant opplever at kjønn har liten betydning. Hennes oppfatning er at utdanningen og tidligere arbeidserfaring har en større betydning for henne som leder. Hun sier:

«I mindre grad enn tidligere arbeidserfaring og utdanning som påvirker. Jeg føler generelt at kjønn har liten betydning for meg som leder.» (R1)

Når de blir spurt om betydningen av kjønn trekker flere av informantene frem eksempler på at lederutøvelsen heller påvirkes av individuelle forskjeller. En informant trekker frem at hun ikke mener kjønn i stor grad har betydning for lederrollen. Hun mener heller at

rådmannens bakgrunn og et generasjonsskifte blant rådmennene har ført til fremveksten av en ny type lederstil.

«Jeg ser jo at de (vi) nye rådmennene er ganske like, uavhengig av kjønn. Så jeg tror at det har med at en ser etter en annen type lederstil enn det enn gjorde før. Så ser jeg at en del av de som trår ut av arbeidslivet hadde en annen lederstil enn de som nå har overtatt.»(R4)

I likhet med informant R4 opplever informant R7 at personlige egenskaper har større betydning for lederutøvelsen enn kjønn har. Sitatet under illustrerer hvordan informanten oppfattet at rådmannsrollen i stor grad har faste rammer og krav til profesjonalitet. Dette begrenser handlingsmodellen, noe som igjen fører til at administrative beslutninger eller lederutøvelsen ikke påvirkes av sosiale identifikasjoner.

«Jeg tror jo kanskje at i forhold til lederutøvelsen min så tenker jeg at jeg er meg, og når du spør sånn så tenker jeg ja, jeg har jo kanskje noen egenskaper i kraft at jeg er kvinne, men jeg opplever at det viktigste er at jeg skal få være meg selv. Jeg tenker at på et så høyt nivå så skal du være så profesjonell at du ikke lar følelser styre deg, og da går det mye på systemer»» (R7)

Fra informantene kan det virke som ytre kontroller som lover, begrenser beslutningsutøvelsen for rådmennene. Rådmannsrollen har lovfestede føringer for atferd i kommuneloven (Kommuneloven 1992, § 23). Rådmennenes beslutningsutøvelse begrenses også av politikere. Fra den parlamentariske styringskjeden er det politikerne som utformer politikken og de endelig beslutningene (Lægreid & Olsen 1978) Indre kontroll på beslutningsutøvelsen i kommunene gjøres gjennom interne regelverk og instruksjoner for atferd.

«Du kan si at lokalforvaltning og kommunalforvaltning er jo fryktelig lovstyrt da uansett hvilket kjønn man er.»(R5)

Informantenes uttalelser knyttet til utdanning, tidligere arbeidserfaring og betydningen av kjønn for lederutøvelsen synes å ha likhetstrekk med hvordan teorien om det ansvarlige byråkrati vil begrense mulighetene for at informantenes sosiale biografi har noen effekt på deres lederutøvelse. Dette skjer som nevnt i teorikapittelet gjennom organisasjonens *sosialiserende, disiplinerende og kontrollerende* evne.

Informantene har alle mange års erfaring fra kommunal sektor, for flere av informantene var arbeid innen kommunal sektor også deres første jobb og eneste arbeidsplass etter endt utdanning. Dermed er det en logisk antagelse at informantene i stor grad har blitt sosialisert

inn i kommunen som organisasjon og dermed identifiserer seg med verdi- og situasjonsoppfatningene som preger kommunene. En viktig forutsetning for at omfanget av slik organisatorisk sosialisering skal finne sted er tjenestemannens karrieremønster og lengden på tjenestetiden i byråkratiet (Lægreid & Olsen 1978). Som nevnt innledningsvis i avsnittet og tidligere i empirien har informantene lange karrierer bak seg i kommunesektoren. For å oppnå en rådmannstilling må en som regel også ha erfaring som leder på enhetsleder- og kommunaldirektørnivå. Forutsetningene for organisatorisk sosialisering rettet mot kommunens verdier, identitet og atferdsmønster virker helt klart å være til stede blant informantene.

Kommunens disiplinerende evne virker bestemmende på atferden til den enkelte byråkrat. Gjennom muligheter for karriere og opprykk skapes atferd som oppfattes som passende i organisasjonen. Mulighetene for avansement ut over rådmannstillingen er få i kommunesektoren, naturlig nok, da rådmannstillingen er den øverste administrative stillingen en kan besitte. Samtidig er veien til rådmannstillingen lang, og krever tung kommunal erfaring som en bare får gjennom en lang karriere i kommunal sektor. En antagelse kan være at den passende atferden har en tilpasset seg på veien til rådmannstillingen. Dermed preges ikke lederutøvelsen av personlige oppfattelser og den sosiale biografien, men heller av det som oppfattes som passende for kommunen som organisasjon.

Kommunens kontrollerende evne kan også ses som en mulig forklaring på hvorfor betydningen av kjønn for lederutøvelsen oppfattes som liten av informantene. Lover og regler samt kommunens politiske ledelse kan tenkes å begrense rådmennenes gjennomslagskraft. Rådmannsrollen er i stor grad preget av lover og formelle krav for ytelser og leveranse av gode tjenester til befolkningen, samlet sett kan det tenkes at dette vil prege lederutøvelsen og bidra til å begrense den sosiale biografis betydning for.

Tidligere empiriske undersøkelser synes å støtte disse påstandene. Lægreid og Olsens undersøkelse av norske departement på 1970-tallet konkluderte med at tjenestemenns sosiale biografi i liten grad syntes å ha en effekt på deres handlingsmodell. Forvaltningens sosialiserende, disiplinerende og kontrollerende evne begrenset effektene av

tjenestemennenes sosiale biografi og atferd, faktorer som utdanning hadde større effekt på byråkratenes handlemåte enn kjønn (Lægroid & Olsen 1978).

Per Lægroid undersøkte i 1995 effektene av det økte antallet kvinner i den norske sentralforvaltningen (Lægroid 1995). Lægroid finner ingen antydninger til at kjønn påvirker de ansattes handlingsmåte og beslutningsatferd. Han tolker det slik at regler, normer og standardiserte rutiner for handling, stilling, fagprofesjon og lojalitet til den enkelte byråkrats organisasjon er viktigere faktorer for å forklare variasjon i beslutningsatferd.

Fra intervjuene ser jeg ingen klare antydninger til at kjønn har noen avgjørende effekt på informantenes beslutningsatferd innenfor kommunene. Utdanning, tideligere arbeidserfaring, lover og regler synes fra mine funn heller å ha en betydning for lederutøvelsen.

4.2.4 Forventninger byr på utfordringer

I spørsmålet om betydningen av kjønn er informantene eksplisitte på at de opplever å møte en rekke forventninger, både fra sin egen administrasjon, politikere og omgivelsene.

Forventningene fra omgivelsene opplever informantene som utfordrende, ettersom de ofte baserer seg på stereotype oppfatninger om kvinner i ledelse. Forventningene går på at de som ledere skal ha en slags morsrolle, som omsorgsfullt tar seg av sine ansatte.

Informantene beskriver hvordan de ofte må motbevise disse forventningene fra omgivelsene ettersom det legger føringer og utfordringer for hva som forventes av dem som ledere.

«Men jeg tror det er noen kvinnelige ledere som møter ekstra utfordringer fordi de opptrer annerledes enn stereotypiene skulle tilsi. De kan være tydeligere, de kan ta tøffere beslutninger, de kan ha større framdrift enn forventet, fordi at omgivelsene forventer en stereotypisk leder, også får de noe annet.» (R2)

Fra informantenes uttalelser ser det for meg ut som de møter en rekke utfordringer knyttet til at de er kvinnelige ledere i en organisasjonsstruktur som domineres i hovedsak av mannlige ledere. Intervjuene viser at informantene opplever at omgivelsene har forventninger til de som ledere. Forventningene synes basert på informantenes uttalelser å dreie seg om stereotype oppfatninger av kvinners væremåte og egenskaper. Med bakgrunn i teorien om stereotypier så kan det virke som omgivelsene som gruppe har en felles forståelse av kvinnelige ledere basert på normer som oppfattes som passende i gruppen.

En tolkning av informantenes oppfattelse av utfordringer knyttet til de som kvinnelige ledere, kan ses fra Kanter tanker om stereotypisering. Som vist innledningsvis er kvinnelige rådmenn på landsbasis i mindretall. De skiller seg dermed ut fra den likeartede gruppen med mannlige rådmenn. I tillegg er det generelt sett flere mannlige lokalpolitikere (Strand 2007, s.355). I følge teorien om stereotypier oppstår det da en polarisering mellom flertallet og individene i mindretall. Det kan tenkes at omgivelsene har visse forventninger til rådmannsrollen, og på den måten blir gjort til forenklete stereotype representanter for kvinner.

Kanter peker på at stereotypiseringen fører til at kvinner i større grad må jobbe for kontroll og aksept i organisasjonen (Kanter 1977). Informanten forteller i sitatet under om sitt møte med forventinger og oppfattelser knyttet til henne som nyansatt rådmann i kommunen. Hun ser likheter med opplevelsene hun hadde i den forrige kommunen hun var rådmann i.

«Men det var de samme utfordringene i kommune X, ved at man trodde at man tok en sjans med meg da, ikke sant, noen omgivelser ga tilbakemelding på at de hadde vært modige som ansatte meg. Det var noen av de tilbakemeldingene fra kommune X. Og her har det vært sjokkopplevelser i de tilbakemeldingene fra næringslivet, for eksempel faglige autoriteter fra næringslivet som sa at det aldri kom til å gå med en kvinne som rådmann, de bare ventet på at jeg skulle gjøre feil. Også er det jo den generelle forventningen om mer omsorg fra en kvinne enn en mann da. Og det kan være litt utfordrende for min del når jeg har veldig fokus på å få til noe og veldig fokus på sak og praksisen, hvorfor er vi her og hva vi skal få til sammen.» (R5)

Flere informanter trekker også frem behovet for å i større grad vise at de duger som ledere. Og de opplever at mannlige ledere ikke blir vurdert på samme måte som de gjør. Informanten under peker på at mannlige ledere kanskje i større grad tydeliggjør sin kompetanse, og mener at det kan være en årsak til at forventningene knyttet til kunnskap og kompetanse ikke er så høye for kvinnelige ledere.

Informantene oppfatter også at de i større grad enn menn blir vurdert mer ut fra hvilke resultater de leverer som ledere. For å motvirke dette oppfatter informantene det som svært

viktig å ha et godt beslutningsgrunnlag når beslutninger skal fattes, på den måten har de mulighet til å forsvare beslutningene som er tatt.

Jeg tror jo ofte det er sånn at kvinner oftere i større grad må tydeliggjøre kompetansen og kunnskapen sin, det er en påstand da, men jeg tror at menn kanskje flyter på en annen type styrke da, ofte så har de det mer i kjeften for å si det rett ut.
(R3)

Kanters undersøkelse (1977) viste at kvinner i amerikanske organisasjoner ble utsatt for diskriminering på bakgrunn av kjønn. Likhetene med resultatene fra Kanters undersøkelse og informantenes oppfattelser av forventninger er tydelige. I Kanters undersøkelse kom det frem at kvinnene opplever at de stadig må prestere på et høyere nivå for å bli oppfattet som like dyktige som sine mannlige kollegaer. På bakgrunn av informantenes uttalelser kan det virke som samme informantene også opplever dette, de må tydeliggjøre sin kompetanse, vise at de kan, og vise til konkrete resultater for å vise at de er dyktige ledere på lik linje med menn. Likevel kan det diskuteres om informantenes oppfattelse av forskjellige forventninger til mannlige og kvinnelige ledere kan betraktes som diskriminering. Informantene er bevisste på forventningene, men ingenting gjøres med det på et overordnet nivå. Informantene selv forteller at de håndterer forventningene gjennom å motbevise de stereotypiske rolleinnkapslingene. Gjennom å få til gode resultater, å fokusere på sak og oppgavene de som rådmenn er satt til å gjøre viser informantene at de er egnede ledere.

4.2.5 En symbolsk rolle

Oppfattelsene av kjønns betydning for lederutøvelsen er som tidligere nevnt varierende, men informantene er samtidig bevisste på at de har en symbolsk rolle og er representanter for kvinnelige toppledere.

«Det er viktig for meg i den forstand at jeg ønsker å være en god rollemodell, for at andre kvinner skal se at det er kjekt å ha en lederrolle i denne typen jobb.» (R6)
En av informantene understreker at for henne er det viktig å vise yngre generasjoner at kvinnelige ledere kan i like stor grad som mannlige.

«Jeg er bevisst på den rollen, både ovenfor jenter og gutter, det viser at det er et mangfold, ikke bare ett kjønn som gjelder i ulike roller, det tenker jeg at som regel er negativt. Det er viktig at de unge skjønner at det er lov å være seg selv, at de kan velge etter både lyst og evne, og at alt kan læres egentlig.» (R5)

En av de andre informantene påpeker at hun oppfatter det som viktig å være en representant for kvinnelige toppledere dersom det kan bidra til å motivere flere kvinner til å søke mot topplederstillinger. Hun forteller om viktigheten av å ha kvinnelige toppledere som går i front og viser at kvinner også kan. Gjennom deltakelse i et ledernetverk for kvinner i regi av KS ble hun selv oppfordret og motivert til å søke en rådmannstilling.

«Det ble kjempeviktig, og de fleste av de som er i det nettverket er i dag rådmenn, eller i tilsvarende stillinger. Og jeg tenker at det var veldig viktig for oss. Og jeg tenker hvis jeg kan bruke min rolle til å formidle det samme så gjør jeg gjerne det.»
(R2)

Ut i fra teorien om det representative byråkratiet er det viktig at informantene oppfatter at de har en symbolsk rolle. Fordi det i seg selv gir en begrunnelse for et representativt byråkrati (Læg Reid & Olsen 1978) Den symbolske kraften kvinner i topplederstillinger har, både for kvinner som samfunnsgruppe og samfunnet generelt bidrar til å vise at kvinner på lik linje med menn kan besitte topplederstillinger. Det viser samfunnets åpenhet for kvinner som samfunnsgruppe, noe de selv mener kan bidra til å motivere flere kvinner til å søke topplederstillinger i fremtiden.

Videre er det symbolske aspektet viktig, fordi det bidrar til å vise at det politiske systemet er tuftet på klare egalitære normer, det bidrar til å legitimere lokalforvaltningen ovenfor befolkningen. Informantenes uttalelser ser ut til å støtte denne argumentasjonen. Fra deres oppfattelser kan vi se at de vil vise andre kvinner, og yngre generasjoner av begge kjønn, at det er like muligheter både for menn og kvinner.

4.2.6 Representativt eller meritterende rekrutteringsprinsipp?

Informantene ble spurt om lik kjønnsfordeling i rådmannstillingen kunne betraktes som et mål i seg selv. Her varierte synspunktene blant annet ved at noen av informantene så ut til å være mer opptatt av rekruttering ut fra et meritteringsprinsipp, dvs. «det ansvarlige byråkrati» enn den kvinnelige representasjonen i seg selv. For dem var det altså viktigere at personen som innehar rådmannstillingen er kompetent og dyktig i stillingen enn prinsippet om lik kjønnsfordeling. Her vektla de samtidig behovet for balanse mellom kjønnene og begrunner det med at mannlige og kvinnelige ledere har forskjellige innfallsvinkler i sin lederutøvelse. Med bakgrunn i teorien om det representative byråkrati, så fremkommer det her at noen av informantene ikke nødvendigvis er uforbeholdent positive til at det er kvinner «i seg selv som er avgjørende». Noe følgende sitat vitner om:

«Nei, jeg mener ikke det, men jeg tenker at de gjerne kan bli flere kvinner enn menn dersom det er de som er best kvalifisert. Men jeg tror det er bra en balanse, fordi vi har litt forskjellig innfallsvinkel, det viser seg jo det, men jeg tenker jo at flere kvinner må få troen på at de kan søke seg sånne jobber. Fordi at de faktisk duger, men det er ikke mål å ha 50/50 kvinner og menn, hvis de ikke duger som ledere» (R7)

Det ser her ut som de kvinnelige rådmennene ilegger kravet om lik kjønnsfordeling mellom kjønnene i rådmannstillingen:

«Ja, egentlig så er det et mål i seg selv, for skal en få kvinneandelen opp så må det være et mål. Nå er vi jo oppe i 30 prosent, og det er jo bra. Men hvis man ikke har det som et mål så blir det ikke tenkt nøye over heller, så jeg tror det må være det.» (R6)

En av informantene mener det skal være lik fordeling mellom kjønnene og illustrerer dette med skjevfordelt representasjonen mellom menn og kvinner i rådmannsstillingen.

Informantene som taler om lik kjønnsfordeling i rådmannstillingen mener det er påfallende med et så lavt antall kvinnelige rådmenn når det burde være lik kjønnsfordeling i stillingen og oppfatter det som problematisk når begge kjønn har noe å bidra med i rådmannstillingen.

«I sum når du mener at vettet er likt fordelt og det skal være like muligheter for alle så skal det per definisjon være like mange kvinner og menn i disse rollene, eller så er det et eller annet som gjør at kvinner ikke ønskes skal opp i de stillingene og hva er det? Sånn rent matematisk så lenge vi er ca. halvparten pr. kjønn så er det naturlig, og hvis det ikke er det, så er det et symptom på et eller annet. F. eks et glasstak eller et eller annet og det er ikke greit.» (R2)

Teoriene om det ansvarlige og representative byråkratiet forutsetter som nevnt i teorikapittelet forskjellige rekrutteringsprinsipp. Teorien om det ansvarlige byråkratiet forutsetter et meritterende rekrutteringsprinsipp, hvor den som er best egnet burde besitte stillingen uavhengig av kjønn og andre elementer i den sosiale bakgrunnen.

Teorien om det representative byråkratiet forutsetter representativ rekruttering, hvor alle samfunnsgrupper skal være likt representert i byråkratiet (Lægreid & Olsen 1978)

Fra informantenes oppfattelser om lik kjønnsfordeling i rådmannstillingen, får jeg et inntrykk av at det er delte meninger om rådmenn generelt burde rekrutteres ut fra et meritterende eller representativt rekrutteringsprinsipp. Noen av informantene legger mer vekt på meritter, men andre legger mer vekt på representasjon. Samtidig er det viktig å være bevisst at dette er informantenes personlige oppfattelser, altså, subjektive meninger. Og det

kommer ikke frem av intervjuene at disse oppfatningene på noen måter preger informantenes lederutøvelse.

4.3 Oppfattelse av lederrolle

Med bakgrunn i PAIE-modellen, presentert i oppgavens teorigrunnlag vil jeg fortolke hvordan informantene oppfatter utøvelse av egen lederrolle, dvs. hva slags funksjoner og fokus de mener de har i sin lederutøvelse. Er det slik at de vektlegger administrative basisfunksjoner, tjenesteproduksjon, eller er de opptatt av innovasjon og fornyelse og mer utadrettede funksjoner og oppgaver?

Det er viktig å være bevisst at de fire rollene sammen bidrar til å ivareta kommunens behov, og de dermed må ses som en helhet og ikke en enkeltstående rolle en rådmann kan ha. Under intervjuene var det noe jeg understreket for informantene, og Informantenes svar må ses i lys av at de så de fire rollene samlet sett, og vurderte hvor mye av sin tid og ressurser de la i de ulike rollene.

4.3.1 Produsentfunksjonen – om målklarhet, resultater og retning

Alle organisasjoner må yte noe som tilfredsstillende omverdenen, kommunene er ikke unntatt dette. Fremveksten av NPM-bølgen på 1980- og 1990-tallet har ført til at kommunene i større grad enn før må vise til måloppnåelse. Krav til produktivitet, resultatorientering og ressursutnyttning er sentrale i dagens kommuner (Strand 2007).

Informantene trekker frem styring etter mål og resultater som sentrale oppgaver en rådmann må forholde seg til. Mål kan defineres som en intensjon med en handling eller beslutning, som forteller oss noe om organisasjonens fremtidige ønskede tilstand (Strand 2007, s.437). Informantens sitat understreker dette, men illustrerer også at hun i liten grad retter sin oppmerksomhet mot dette, siden kommunen har god kontroll både på tjenesteproduksjon og økonomi.

«For en rådmann er mål og resultater de viktigste arbeidsoppgavene, I X kommune er det heldigvis god økonomi og god orden på tjenester, så målstyring er ikke en så stor prioritering» (R1)

I kommunene benyttes målene for å angi en retning for arbeidet med produksjonen av tjenester og oppgavene kommunene er forpliktet å opprettholde. Mål- og resultatstyring gir indikasjoner på effektiviteten og kvaliteten av tjenestene som produseres (Johnsen2007). Flere av informantene gir inntrykk av at det er svært viktig med tydelige mål og strukturerer som opprettholder dette. Mål kan også ha en ulik tidshorisont. Hvor mer langsiktige mål fungerer som en overordnet visjon og de mer kortsiktige målene fungerer som oppdelte operasjonaliseringer av de mer langsiktige målene for å nå disse (Strand 2007).

Rådmannen gav her følgende synspunkt:

«Dersom du ikke har tydelig mål og gode systemer for det så kommer du ikke så langt. Så det tror jeg er grunnen til at jeg tenker det er viktig at det er en stor bit av lederrollen, men i vissheten av at vi må ha alle bestanddelene. I en kommune så har du langsiktige mål, men også kortsiktige mål, men du må alltid ha fokus på målarbeidet for å vite hva du skal gjøre». (R7)

Fraværet av tydelige mål kan gi mangelfulle retningslinjer for hvordan de ansatte skal forholde seg til arbeidet med tjenesteproduksjon og de administrative oppgavene i kommunen (Strand 2007) Naturlig nok prioriteres informantenes lederrollene av de ulike kommunenes behov på de ulike funksjonene. Informant R4 forteller om hvorfor hun prioriterer arbeidet med å tydeliggjøre mål og å angi retning for kommunen:

«Når jeg startet som ny rådmann i den jobben jeg har nå så fikk jeg klar bestilling ifra politikerne om at jeg skulle fokusere på organisasjonen fordi det var behov for tydelig ledelse, og også en samlende ledelse. Bakgrunnen for det var at administrasjonen hadde hatt en veldig autoritær leder, det var lite trygghet i organisasjonen. Så hadde jeg en oppstartssamtale med samtlige ledere som er under meg og også de jeg har personalansvar for, og noe av det de etterspurte der var at de ønsket at de ville ha tydeligere mål å jobbe mot. Det har vært en rik kommune, men så må vi nå redusere utgiftene, det må jo mange kommuner, så ser jeg at det har vært et veldig sprik i det de har jobbet mot, så de etterspurte klarere mål, men vi må også fokusere på de målene, altså vi må velge ut hvilke mål vi skal jobbe mot, og derfor så jobber jeg nå med mine medarbeidere og lederne, for det er en ny ledergruppe, med felles målsettinger».(R4)

Idealrollene i produsentfunksjonen er ifølge Strand (2007) *Pådriveren* og *dirigenten*. Som nevnt i teorikapittelet kjennetegnes dirigenten ved å motivere de ansatte, sette mål for organisasjonen og lage planer for å nå disse, samlet skal dette forbedre de ansattes prestasjoner og organisasjonens resultater. Informantenes oppfattelser om hva som er viktig innen produsentfunksjonen inneholder elementer av dette. Pådriverens kjennetegn er et fokus på produktivitet, resultater og virkning. Informantenes uttalelser gir meg et inntrykk av at begge idealrollene oppfattes som sentrale for å opprettholde produsentfunksjonen i kommunen.

I tråd med PAIE-modellen synes informantene å være rettet mot mål og resultater og jobber for å opprettholde produsentfunksjonen i kommunene. Strand påpeker at ledere må innrette seg selv og virksomheten mot mål og resultater. Dette gjøres med et fokus på tjenesteproduksjon, styring og planlegging etter mål, delegering, inkludering og motivasjon av ansatte (Strand 2007). Kommunen yter tjenester og oppgaver til sin befolkning og kravene til tjenestenes kvalitet øker med tiden. Det kan tenkes at en rekke ulike faktorer spiller inn på at informantenes oppfattelser av mål og resultater som viktige. Årsakene til en slik målretting kan være mange. Et utgangspunkt kan være å se informantenes fokus på mål og resultater i sammenheng med NPM-bølgen som slo inn over Norge på 1980- og 1990-tallet. Ideer fra privat sektor førte til vesentlige endringer i utformingen av den kommunale tjenesteproduksjonen, dette har preget kommunesektoren i vesentlig grad de siste 20 årene (Johnsen 2007). Mål- og resultatstyring har dermed blitt et sentralt element i kommunale ledes hverdag. Strand påpeker at ledere må innrette seg selv, og virksomheten mot mål og resultater. Dette gjøres med et fokus på tjenesteproduksjon, styring og planlegging etter mål, delegering, inkludering og motivasjon av ansatte (Strand 2007).

Målene kan fungere som kriterier for oppnåelse av produksjon i organisasjonen (Strand 2007). Dette kommer også frem fra informantenes oppfattelser hvor flere snakker om målenes betydning for rollen som leder. En annen antagelse kan rettes mot at måloppnåelse kan gi indikasjoner på hvor godt kommunen håndterer sine oppgaver. Ved å ha konkrete mål, for eksempel knyttet til produksjonen av en tjeneste i kommunen, kan en evaluering av måloppnåelse gi lederne og de ansatte en indikasjon på hvor god produksjonen eller ytelsen er.

En informant trekker også fram behovet for tydelige mål i en administrasjon preget av uro og manglende tillit til både den administrative og politiske ledelsen i organisasjonen. En antagelse knyttet til informantens beretning om bruken av mål kan ses i sammenheng med at mål kan være med på å skape en samlende følelse (Strand 2007). Målene kan tenkes å bidra til å skape et løft i organisasjonen, en felles målsetting med en lengre tidshorisont for oppnåelse kan tenkes å gi de ansatte en følelse av fellesskap og på den måten være samlende i organisasjonen.

Informantenes uttalelser om viktigheten av mål kan også ses i sammenheng med uttalelsene om opplevelsen av stereotypiske forventninger. Informantene oppfatter at den politiske ledelsen og de ansatte i administrasjonen har en annen type forventninger til de som ledere enn til mannlige kollegaer i andre kommuner. På bakgrunn av dette oppgir som nevnt mange av informantene at de må bevise at de kan være like gode rådmenn som sine mannlige kollegaer. De forteller at de må jobbe for å ikke bli oppfattet som en mor, hvor omsorgen for sine medarbeidere er deres viktigste arbeidsoppgave. Flere opplever det som problematisk i forhold til mandatet de har som rådmann, når deres hovedfokus er rettet mot sak og gjennomføring av oppgavene og tjenestene kommunen er pålagt å gjennomføre. De må vise at de duger. Kanters studie fra 1977 påpeker at kvinner i store organisasjoner ofte blir møtt med stereotypiske oppfatninger, de blir stående i kontrast til resten av organisasjonen og blir et symbol eller en «token» som representant for sin gruppe. Gjennom dette må kvinner i organisasjoner overkompensere for å skape aksept og en oppfatning i organisasjonen som bryter med de stereotypiske forventningene (Kanter 1977). I lys av Kanters teori om stereotyper av kvinnelige medlemmer av organisasjoner kan fokuset på mål og resultater tolkes som en slik overkompensering.

4.3.2 Administratorfunksjonen – «Orden i eget hus»

Som nevnt i teorikapittelet har kommunen som organisasjon en rekke elementer sammenfattende med en byråkratisk organisasjon. Behovet for å ivareta og sikre kommunens oppgaver og systemer fører til at lederne har et stort behov for å opprettholde stabilitet, kontroll og kontinuitet i organisasjonen (Strand 2007).

Samlet sett så opplever de fleste informantene at behovet for kontroll og stabilitet i administrasjonen er en viktig forutsetning for å oppnå mål og opprettholde tjenestene kommunene skal levere. Likevel er det ikke den rollen de opplever å vektlegge mest av sin tid. Flere av informantene forteller meg at rollen som administrator er en de ikke i stor grad prioriterer, men heller delegerer videre til andre i ledelsen.

De av informantene som vektlegger behovet for kontroll knytter det opp mot resultater, og av informantene påpeker at god kontroll er nødvendig for å levere gode tjenester til befolkningen. En informant forteller om hvordan hun blir koblet på med det overordnede kontrollansvaret når den interne kontrollen og systemer for å opprettholde disse svikter:

«Sånn som situasjonen har vært hos oss er det akkurat disse områdene har sviktet, så tenker jeg at oppmerksomheten er knyttet til kanskje at jeg faktisk pr. i dag bruker en stor del av mitt arbeid på kontroll. Hvis det for eksempel er bekymring for produksjonen innen barnevern og blir jeg koblet på» (R2).

Det ser her ut som den kvinnelige rådmannen understreker behovet for kontroll:

«Jeg har stor tillit, men jeg har også behov for kontroll. Hvis vi ikke vet hvor vi skal, hvis vi ikke er samlet i forhold til retning. Og hvis vi ikke har systemer som hjelper oss dit så blir det så spriker det så mye at det nærmest blir umulig å få utvikling. Jeg tror det er helt vesentlig» (R7).

Flere av informantene trekker frem Fylkesmannens tilsyn av kommunen som en viktig faktor på hvorfor kontroll er en viktig funksjon. Fylkesmannens tilsyn hadde i flere tilfeller påpekt feil og mangler i kommunenes tjenesteproduksjon og ved den interne kontrollen i informantenes kommuner. Informantene er ledere av organisasjoner som forvalter skatteyternes midler. Tilsyn fra blant annet Fylkesmannen kal se til at de offentlige midlene brukes på en effektiv, rettferdig og sparsommelig måte (Strand 2007). Mangelfull kontroll problematiseres av informantene, svikt i systemer og oppgaver kan medføre negative konsekvenser både for de ansatte og innbyggerne i kommunene:

«Vi har også veldig lite system på dette med kvalitet, Fylkesmannen har hatt en del tilsyn hvor vi har kommet svært dårlig ut, og det med internkontroll der har vi et stort potensial, så det er også en av de tingene hvor vi jobber med å få et

internkontrollsystem på plass. Så er det er mitt fokus å få mine medarbeidere til å jobbe med det» (R4)

En av rådmennene forteller meg:

«Vi opplever jo å bli sett i kortene til stadighet. Vi har også et ønske om å ha «orden i eget hus», dermed er den interne kontrollen viktig» (R6).

En informant trekker frem behovet for å avklare forventninger mellom politikere, innbyggere og administrasjon knyttet til bruken av økonomiske ressurser. Kommunens økonomi er betydelig redusert, dette gjør at kommunen må prioritere annerledes enn før, noe som ikke har blitt kommunisert til innbyggerne. Kommunikasjonen fra politikerne og administrasjonen har vært slik at «vi skal gjøre alt som før», selv med knappe ressurser.

Rådmannen gav her følgende synspunkt:

«Min jobb både her og i X kommune har vært å skape en forståelse for at tiden og ressursene vi har er knappe, og vi må være veldig tydelige og omforent om at alt det som ligger på siden og bak oss, det må vi nedprioritere så det ser jeg jo» (R5).

Idealrollene knyttet til administratorfunksjonen er rollen som *overvåker og koordinator*. Som nevnt i teorikapittelet vektlegges i disse rollene organisatorisk stabilitet, detaljstyring og kontroll gjennom system og organisatoriske strukturerer. Gjennom intervjuene kommer det frem at informantene vektlegger behovet for kontroll i organisasjonen. Dermed kan vi si at elementer av administratorrollen også vektlegges av informantene.

Fra teorien så kan organisasjonsmessig kontroll forstås som en handling eller et system som skal virke atferdsregulerende for individene og nivåene i organisasjonen (Strand 2007). Et synspunkt kan rettes mot kontroll som en økonomisk nødvendig aktivitet. Tjenestene og oppgavene kommunen er pålagt å levere til sine innbyggere kjennetegnes av å være kostbare og ressurskrevende. Med knappe ressurser og krav fra både innbyggere, lokalpolitikere og statlig hold, må det være et element av kontroll på ressursbruken i kommunen.

Informantenes synspunkt synes å støtte dette argumentet, hvor flere legger vekt på behovet av kontroll på knappe ressurser som en viktig oppgave i rådmannsrollen.

Noen av informantene forteller at oppgavene knyttet til administratorfunksjonen, for eksempel den interne kontrollen i organisasjonen ikke er en oppgave de selv prioriterer, men

heller delegerer til andre. Det kan tenkes at rollen som administrator dermed ikke oppleves spesielt viktig for informantene. En rådmann gav her følgende synspunkt:

«Administratorrollen overlater jeg til andre som sørger for den interne kontrollen i administrasjonen.» (R3)

Dette er i tråd med Grendstad og Strands (1997) undersøkelse basert på Arbeids- og bedriftsundersøkelsen fra 1989. Undersøkelsen viste at ledere i offentlig sektor i liten grad (5%) oppfattet administratorrollen som det viktigste kravet til seg som leder (Grendstad & Strand 1997). En antagelse knyttet til hvorfor det kan være slik kan knyttes til oppfattelsen av rollen. Administrasjon og kontroll er ord som i liten grad oppfattes som glamorøse, Strand peker også på at ledere som har et ekstremt fokus på kontroll og detaljer blir ansett som ineffektive (Strand 2007).

4.3.3 Integratorfunksjonen – Rådmannen som hjelper

Mange utfordringer i organisasjoner løses i formelle systemer og gjennom tilstrekkelig kontroll, men medlemmene i organisasjonen er enkeltindivider, med egne meninger, interesser og motivasjonsgrunnlag. Dermed er det mange sosiale og menneskelige elementer som kan skape utfordringer eller muligheter i organisasjoner. Lederens oppgave i Integratorrollen er dermed å håndtere dette gjennom å motivere og inkludere medarbeidere til deltakelse i organisasjonen ved skape en fellesskapsfølelse (Strand 2007).

Idealrollene knyttet til integratorfunksjonen er *veilederen* og *hjelperen*. De kjennetegnes av personer som er åpne, gode i sosiale settinger. De oppfattes som inkluderende og legger vekt på kommunikasjon med sine medarbeidere. I tillegg håndterer de konflikter og press på en god måte (Strand 2007).

Fra informantenes oppfattelser av seg selv som ledere kan vi se at de selv oppfatter å ha elementer av det teorien legger til grunn for å opprettholde integratorfunksjonen i kommunene. Flere av informantene fortalte meg at de er bevisste på prosess og viktigheten av å involvere sine medarbeidere i arbeidet med å nå mål og resultater. De vektlegger at personene som besitter kompetansen knyttet opp mot de forskjellige fagområdene må ha en sentral rolle når det kommer til produksjon av tjenestene og i arbeidet med målene og resultater.

«Det som nok og kjennetegner lederskapet mitt er og prosess og involvering. Jeg sitter ikke på toppen og fatter beslutninger alene, jeg evner å skjære gjennom, men

det er viktig at de som har innsikt i sakene blir involvert og vi drøfter oss fram til løsninger» (R3).

En annen informant sier:

«Jeg er en leder som har syn for helhet og som bruker menneskene for å komme dit vi skal. Gå i den retningen vi har sagt vi skal og komme seg dit. Da er jeg avhengig av folkene rundt meg» (R7).

Rollen som integrator er den rollen informantene oppfatter at har størst betydning for de som ledere, og dermed den rollen de legger mest tid og energi til. Informantene oppfatter seg selv som gode integratorer. En undersøkelse gjort av Sywensky, Madden og Treadwell (1996) påviste at personer med feminine karaktertrekk i større grad var flinke til å håndtere sosiale relasjoner og hadde bedre mellommenneskelige egenskaper enn personer med maskuline karaktertrekk. (Sywensky, Madden & Treadwell, 1996). Dette kan ses som en mulig forklaring på hvorfor informantene vektlegger og oppfatter at integratorrollen har mest betydning for de som ledere. Fra min side blir dette bare en antagelse, ettersom jeg ikke har fokusert på karaktertrekk i min undersøkelse.

Undersøkelsen basert på Arbeids- og bedriftsundersøkelsen gjort av Grendstad og Strand (1997) viser sammenfallende resultater hvor ledere i offentlig sektor oppgir at krav til integrasjon og produksjon er de viktigste kravene for de som ledere (Grendstad & Strand 1997). En årsak til dette kan være de tekniske kontrollmidlene, som den etablerte organisasjonsstrukturen og regelsystemet i kommunen, ikke er tilstrekkelige for å skape integrasjon og følelsen av samhold, fellesskap og oppslutning i organisasjonen (Strand 2007). Informantenes uttalelser kan ses i lys av dette. De ser behovet for å skape en oppslutning rundt organisasjonen, hvor medarbeiderne kan få en følelse av fellesskap og felles identitet kan betraktes som kritisk for at kommunen skal fungere på best mulig måte. En informant oppfatter seg også som en brobygger mellom de forskjellige sektorene i kommunen. Et vanlig kjennetegn ved organisasjoner er at de kan betraktes som løse koalisjoner, hvor det kan være motsetninger knyttet til problemløsning, situasjonsforståelse og passende handlinger (Strand 2007). Lederen kommer her inn som integrator, og må skape en felles forståelse mellom sektorer og fagretninger.

«Jeg er ofte med i møter hvor rollen min kanskje er å bygge bro på tvers av sektorer, bygge bro på tvers av fag, være den som tar beslutningen, det ligger litt i den integratørrollen. Selv om funksjonen er å ta beslutning så er det og mye prosess knyttet til det, jeg vil si at ¼ av min arbeidstid brukes på dette.» (R2)

Informanten forteller i sitatet under at betydningen av å skape en følelse av fellesskap som svært viktig for hennes arbeid. Bakgrunnen for «bestillingen» var det konfliktfylte forholdet kommunens forrige rådmann hadde hatt både til politikerne, men også sin egen administrasjon. Situasjonen hadde vært konfliktfylt og preget av lite tillit, noe som hadde preget trygghets- og fellesskapsfølelsen i kommunens administrasjon. Fra teorien kan vi se at konfliktfylte forhold ofte kan by på store kostnader for alle de involverte partene. For det første kan konflikten være krevende for de ansatte berørt av situasjonen. Ingen liker et arbeidsmiljø preget av frustrasjon, mistanker og mangel på tillit. Det kan ha en negativ virkning på den enkeltes trivsel i organisasjonen, og dermed også en negativ effekt på den enkeltes arbeid. Konflikten kan også ha en negativ effekt på organisasjonen i helhet, konflikten kan virke så oppslukende at tid, ressurser og energien som skulle benyttes til kommunens oppgaver heller rettes mot de mellommenneskelige problemene.

I følge Strand så spiller lederen en viktig rolle i håndteringen av konflikter i organisasjonen. Det er de som sitter på ressursene og myndigheten til å løse opp i konfliktene (Strand 2007). Informanten forteller hvordan hun som leder gjennom å skape en følelse av fellesskap og oppslutning med målarbeid løste opp i det konfliktfylte forholdet i organisasjonen:

«En stor del av mitt arbeid omhandler dette og det har jo en klar sammenheng med den bestillingen som jeg har fått politisk, det med å jobbe med organisasjonen og da skape denne følelsen av fellesskap, de etterspør mer åpenhet og skal en få til å jobbe mot felles mål så er den integratørrollen viktig tenker jeg» (R4).

4.3.4 Entreprenørfunksjonen – Rådmennene som innovatører

Organisasjoner opplever også at omverdenen byr på stadig nye utfordringer og nye muligheter. Lederens oppgave i entreprenørfunksjonen rettes mot innovasjon, endring og tilpasning for å møte disse mulighetene og utfordringene fra omverdenen (Strand 2007). Sammen med administratorrollen er entreprenørrollen den rollen informantene vektlegger som den minst viktige oppgaven. Likevel forteller flere av informantene meg at de oppfatter

seg som endringsledere, som setter i gang og sørger for at endringen gjennomføres. En rådmanns synspunkt er:

«Jeg er nok en leder som er på jakt etter forbedring og endring, jeg tror ikke jeg er en type revisor-leder, eller en type fullfører, jeg er nok en igangsetter, pådriver og nyskaper» (R2)

En annen sier:

«Jeg er jo opptatt av å få til forbedringer i praksis. Så er nok en typisk endringsleder, jeg oppfatter at ledelse nettopp er å skape positive endringer fordi ingen organisasjoner er perfekte på noe som helst tidspunkt. Poenget er å finne ut hvor vi er i forhold til våre mål, og fokuset er å gjøre målrettede tiltak, ift hva det er vi gjør for å nå målene våre bedre» (R5)

Strand (2007) påpeker at offentlige virksomheter generelt har færre muligheter for ledere som ønsker å opptre som entreprenører i en tradisjonell forstand. Demokratiet, lover og regler legger begrensninger for enkeltaktørens handlingsrom i offentlig sektor. Rådmannen som administrasjonens øverste leder har en rolle i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon, med hovedansvaret for utredning og iverksetting av saker på vegne av kommunens politiske ledelse. På den måten har rådmannen muligheten til å sette saker på dagsorden. Og dermed i større grad en ledere på andre nivå i kommunalforvaltningen muligheter til å iverksette endringstiltak hvor det skulle vise seg å være nødvendig (Aarsæther & Mikalsen 2015). Samtidig har ledere i kommunesektoren de senere år fått et økende krav til å være mer endringsorienterte i møte med skiftende omgivelser noe som gjør at rådmennene må forholde seg til og finne kreative og nye løsninger på problemer.

Trange budsjett og begrensede ressurser gjør at informantene også må finne kreative løsninger. Samarbeidsprosjektet det fortelles om i informantens sitat nedenfor er et nasjonalt innovasjonsprosjekt knyttet til kommunale helsetjenester, kommunen fungerer som ledende og koordinerende part i samarbeidet, og informanten hadde en sentral rolle i oppstart av prosjektet:

Da tenker jeg bedriftsbesøk med næringslivet, interne næringsmøter og spesielt et samarbeidsprosjekt mellom næringsmiljø, innbyggere, forskningsmiljø og kommune. Det er mye der som ligger i det. Og mye av min tid går med på det. (R2)

Flere av informantene trekker frem at begrensninger i kommunens ressurser vanskeliggjør bruken av innovasjon som kan bidra til å fremme produksjonen av tjenester. Informanten forteller videre at kommunen er likevel i gang med en sammenslåingsprosess, og opplever det som en prosess hvor endringsledelse, innovasjon og utvikling er sentrale elementer.

«Begrensningene blir dette med økonomi her, å være med på de nye tingene koster penger. Vi skulle nok ønske oss at vi kunne bruke mer tid på dette. Våre ansatte er dyktige fagfolk, så jeg og de skulle nok ønske vi hadde litt mer romslig økonomi så vi kunne benytte oss av nye innovasjoner og vært med på nye prosjekter osv. men nå er vi i ferd med å slå oss sammen med en annen kommune, og da er det et ganske stort trykk på utvikling» (R6).

Store reformer som kommune - og regionreformen har gjort at kravene til rådmenn som entreprenører og endringsledere har økt. Hvor tidligere mye av fokuset har vært rettet mot håndtering av budsjett og kommunenes tjenesteoppgaver har nå rådmennene måtte opptre som innovatører og endringsledere for store kommunale omstillingsprosjekter.

5. Oppsummering og konklusjon

I dette kapittelet oppsummere mine funn og konkludere på bakgrunn av undersøkelsens problemstilling. Avslutningsvis vil jeg peke på mulig videre forskning.

5.1 Oppsummering - utøvelse og tilpasning av lederrollen

Det er vanskelig ut fra intervjuene å trekke noen slutninger om hvilke lederroller informantene har. Funnene viser at informantene har elementer fra alle de fire funksjonene.

I produsentrollen oppfatter informantene at mål og resultater er de viktigste funksjonene å opprettholde. Flere av informantene peker på at mangelfull retning, og planlegging i kommunene gjør at fokuset på mål blir naturlig. Målene har en samlende effekt på organisasjonen, noe informantene understreker er spesielt viktig. Uklare mål oppfattes som en utfordring for mange av informantene. En informant trekker frem at et mer målrettet arbeid vil bidra med å gi kommunen en retning for fremtiden. Kommunen produserer en rekke velferdstjenester til befolkningen. God kvalitet på tjenestene opplever informantene som helt vesentlig. Informantene opplever at mål- og resultatstyring som et styringsverktøy er hjelpende for å oppnå den gode kvaliteten på tjenestene.

Informantene synes å ha elementer fra idealrollene for produsentfunksjonen. Fokuset på å gi kommunen retning gjennom mål, og tydeliggjøring av målene faller innenfor rollen som *dirigent*. Fokuset på produktivitet og resultater faller inn under *pådriver*-rollen.

Informantenes fokus på mål og resultater kan også ses i sammenheng med NPM-bølgen på 1990-tallet. Markedsrettingen i offentlig sektor har gjort at rådmenn som kommunens øverste administrative leder må fokusere på tjenesteeffektivitet, måloppnåelse og resultater. En annen forklaring på fokuset på mål og resultater kan ses i sammenheng med informantenes oppfattelser av stereotypiske forventninger. Informantene føler at de må overkompensere for å vise at de duger som ledere.

I administratorrollen oppfatter informantene at organisatorisk kontroll og stabilitet er de viktigste funksjonene å opprettholde. Flere av informantene knytter behovet for kontroll opp mot gode resultater. Uten kontroll blir det vanskelig å løse oppgavene og tjenestene kommunen er satt til å levere. Mangelfull kontroll internt i administrasjonen er noe flere av informantene trekker frem, de problematiserer dette og påpeker at kontroll er en sentral

oppgave i rollen som rådmann. Tilsyn fra statlige myndigheter som Fylkesmannen synes også å påvirke at informantene oppfatter kontroll som et viktig aspekt av deres lederrolle. Informantene oppfatter at begrensede økonomiske ressurser legger føringer for viktigheten av kontroll. Uten kontroll på ressursbruk vil kommunenes økonomiske situasjon kjenne effektene av dette.

Informantene vektlegger organisatorisk stabilitet og kontroll gjennom systemer og organisatoriske strukturer. Dette er alle elementer som inngår i idealrollene *overvåker og koordinator*.

I integratrorollen forteller informantene meg at de er prosessorienterte og vektlegger å inkludere sine medarbeidere i arbeidet. Videre er de opptatt av å være brobyggere og skapere av samhold i organisasjonen. Å skape en følelse fellesskapsfølelse synes viktig for flere av informantene. En informant forteller hvordan den tidligere rådmannen i kommunen skapte mistillit og usikkerhet i organisasjonen. Hennes arbeid har vært å gjenoppbygge tilliten og samholdet i administrasjonen i etterkant av dette. Fellesskapsfølelsen er viktig for å redusere risikoen for omfattende konflikter, usikkerhet og uklarhet mellom de ulike faggruppene i kommunen. Informantene opplever seg som gode integratorer. De oppfatter seg selv som gode på mellommenneskelige relasjoner og får til å skape gode et sosialt fellesskap i kommunen.

Idealrollene i integratorfunksjonen er rollene som *veileder og hjelper*. Intervjuene viser at informantene har elementer av begge rollene i sitt lederskap. De vektlegger å skape oppslutning og samhold i organisasjonen. De vil sørge for medarbeideres faglige og personlige utvikling og er åpne for å inkludere medarbeiderne i sitt arbeid.

I Entreprenørfunksjonen oppfatter informantene at oppgaver knyttet til organisatoriske endringer og tilpasninger i møtet med utfordringer og muligheter fra omverdenen er det mest sentrale. Håndteringen av begrensede ressurser gjør at informantene benytter seg av omgivelsene for å tilegne kommunen flere ressurser. En informant trekker frem at samarbeid med næringslivet er en viktig oppgave for henne som rådmann. Flere av informantene oppfatter at reformer og kommunesammenslåing er oppgaver som krever at rådmannen opptrer som en endringsleder, med fokus på innovasjon og utvikling.

Idealrollene i entreprenørfunksjonen er rollene som *megler og innovatør*. Elementer som inngår i rollene er ressurstilegnelse, innovasjon og endring. Intervjuene viser at informantene opplever dette som viktige oppgaver for de som rådmenn.

Basert på mine funn kan jeg si at informantene opprettholder funksjonene innenfor de fire rollene. Mest vekt synes informantene å ilegge oppgaver innen produsentfunksjonen og integratorfunksjonen. Det sammenfaller med resultater fra arbeids- og bedriftsundersøkelsen (1993). Strand konkluderer med at ledere i offentlig sektor i størst grad vektlegger produsent- og integratorfunksjonene (Strand 1993). Informantene tilpasser seg situasjonen kommunen befinner seg i, og utøver sin lederrolle for å håndtere de ulike behovene og oppgavene kommunen har.

5.2 Oppsummering - Hva slags betydning tillegger informantene kjønn?

Teoriene om det ansvarlige byråkrati og representative byråkrati har begge fokus på hva som kan forklare offentlige ansattes tenkemåter og administrative atferd (Lægreid & Olsen 1978). Teorien om det representative byråkrati forutsetter en sammenhengende kjede av effekter mellom ansattes sosiale biografi og deres beslutninger. Teorien om det ansvarlige byråkrati forutsetter at organisasjonens sosialiserende, disiplinerende og kontrollerende evne er bestemmende for administrative beslutninger og atferd.

Informantene oppfatter ikke at kjønn har en direkte betydning for deres utøvelse av ledelse. De oppfatter at personlige egenskaper, utdanning og tidligere arbeidserfaring har mer betydning for lederutøvelsen. Spesielt tidligere ledelseserfaring oppgir informantene har stor betydning for lederutøvelsen. Videre vektlegger flere informanter at regler og normer begrenser mulighetene for å utøve ledelse basert på personlige egenskaper og skjønn.

Lægreid og Olsen (1978) påpeker at den enkelte informants byråkratiske biografi, antall år i stillingen og andre karrieremønster, sammen med trekk fra forvaltningsstrukturen, kommuneadministrasjonen, vil være med på å bryte den politiske effektkjeden som teorien om det representative byråkratiet forutsetter (Lægreid & Olsen 1978) Informantenes lange fartstid i kommunal sektor kan ha bidratt til å sosialisere de slik at de tilpasser seg normer og regler for passende atferd. Deres lange fartstid fører til at de tilpasser seg en

passenhetslogikk, for å oppnå belønninger og unngå disiplinerende tiltak. Interne kontrollsystem som regler og instruksjoner vil sammen med eksterne kontrollsystem som lover og politisk kontroll begrense bruken av skjønn og betydningen av informantenes sosiale biografi. Med bakgrunn i dette virker kommunens sosialiserende, disiplinerende og kontrollerende evne å begrense mulighetene for et representativt byråkrati.

Informantene oppfatter at de blir møtt med andre forventninger enn mannlige rådmenn. Forventningene oppleves som utfordrende fordi de baseres på stereotypiske oppfatninger av kvinner. Utfordringene oppstår ved et forventningsgap mellom administrasjonen, den politiske ledelsen og omgivelsene på den ene siden og informantene på den andre siden. Informantene opplever det som krevende å måtte kjempe mot stereotype oppfatninger av de som omsorgspersoner, som skal ikle seg en morsrolle i kommunen. Informantene selv oppfatter at de er profesjonelle, saklige og målrettede, og føler de må motbevise de stereotypiske forventningene. Informantene opplever også at de i større grad enn mannlige kollegaer blir målt etter resultater. For å motvirke dette opplever de å måtte ha et godt grunnlag for beslutningene de fatter. Dermed må informantene tydeliggjøre sin kompetanse, vise at de får til gode resultater og prestere på et høyere nivå enn mannlige ledere.

Informantene er bevisste på de symbolske aspektene ved å være kvinnelige toppleder. De oppfatter at de har en viktig symbolsk rolle, og håper det kan bidra til at flere kvinner søker topplederstillinger. De påpeker også viktigheten av å vise yngre generasjoner at mangfold og like muligheter for begge kjønn er positivt. Det er likevel delte meninger om det burde være lik representasjon mellom kjønnene i rådmannstillingen. Flere oppfatter at personen som er best egnet burde besitte stillingen, de legger til grunn et meritterende rekrutteringsprinsipp. Det lave antallet kvinnelige rådmenn oppfatter noen av informantene at burde være et argument for lik kjønnsfordeling i rådmannstillingen. Likevel mener noen informanter at antallet kvinnelige rådmenn er for lavt, og ønsker lik kjønnsfordeling i rådmannstillingen.

5.3 Avsluttende konklusjon

Denne mastergradsoppgaven er mitt bidrag til forskningen på kjønn og ledelsesfeltet. Oppgaven belyser hvordan kvinnelige rådmenn utøver og tilpasser seg i lederrollen. Videre belyses den oppfattede betydningen kjønn har for rådmennenes lederrolle. Mye av forskningen på feltet benytter en kvantitativ fremgangsmåte, og fanger nødvendigvis ikke

opp individers syn og erfaringer om temaet kjønn og ledelse. Oppgavens kvalitative metode og eksplorative natur mener jeg har bidratt til å synliggjøre hvordan informantene oppfatter at forventninger knyttet til stereotype oppfatninger av kjønn. Jeg mener selv at det er et spennende bidrag til forskningen på temaet kjønn og ledelse.

Teoriene jeg har benyttet i denne oppgaven har alle vist seg å bidra til å belyse problemstillingen på hvert sitt vis.

Teorien om det ansvarlige byråkratiet har bidratt til å belyse hvordan kjønn som en del av informantenes sosiale biografi ikke ser ut til å ha noen betydning for deres administrative beslutningsatferd. Kommunenes sosialiserende, disiplinerende og kontrollerende evne synes å bryte den sammenhengende kjeden av mellom sosial biografi og administrative beslutninger. Sosialiseringen skjer ved at informantene har en langvarig karriere innenfor lokaladministrasjonen, på denne måten internaliseres det som oppfattes som passende atferd i kommunen. Den disiplinerende evnen skjer ved at informantene handler i tråd med det som forventes av dem, de tilpasser seg en passenhetslogikk for kommunen. Den kontrollerende evnen skjer gjennom kommunens interne regelverk og instruksjoner for beslutningsatferd. I tillegg kontrolleres informantenes atferd av kommunale og statlige politikere. Kommuneloven gir også en ytre kontroll for informantenes beslutningsatferd.

Teorien om det representative byråkratiet forklarer ikke informantenes beslutningsatferd, men bidrar til å belyse informantenes synspunkter om det symbolske aspektet ved kvinnelige rådmenn. Informantene oppfatter at de selv er et symbol på kvinnens plass i samfunnet. Ved å inneha topplederstillinger beviser de at de kan på lik linje med mannlige toppledere. De oppfatter at det kan bidra til å vise yngre generasjoner at kjønn ikke har noe å si, at vettet er likt fordelt og like muligheter for alle. Teorien bidrar også til å belyse informantenes oppfatninger knyttet til spørsmålet om lik kjønnsfordeling i blant rådmenn. Det er ingen felles oppfatning blant informantene knyttet til spørsmålet, noe argumenterer for rekruttering av rådmenn på bakgrunn av meritter (det ansvarlige byråkrati), men andre oppfatter at den skjevfordelte representasjonen i rollen er et argument for representativ rekruttering (det representative byråkrati).

PAIE-skjemaet har vist at kontekstuelle forhold preger informantenes tilpasning og utøvelse i rådmannsrollen. Forholdene som preger tilpasningen og utøvelsen viser seg blant annet å være kommunenes oppgaver knyttet til produksjon og ytelse av tjenester til innbyggerne. Rådmannen og kommunens behov for kontroll, både internt i organisasjonen, men også knyttet til tjenesteproduksjonen er også forhold som informantene oppfatter å prege rådmannsrollen. Informantene opplever at behovet for å skape et samhold, tillit og oppslutning er det som i størst grad preger rådmannsrollen. Videre oppfatter informantene at bruken av endringsledelse og tilegnelse av eksterne ressurser preges av reformer og begrensede ressurser.

Teorien om stereotypier synes også å gi en god forklaring på det informantene beskriver som utfordringer knyttet til de som kvinnelige rådmenn. Kvinnelige rådmenn utgjør et mindretall av rådmenn på landsbasis, Rådmennene sammen med kommunestyret utgjør toppledelsen i kommunene. Kvinner utgjør også mindretall blant kommunepolitikere. Kanter påpeker at individer i mindretall blir gjort til forenklete stereotypier av gruppen de tilhører.

Flertallsgruppen synes også gjerne å overdrive forskjellene mellom individet og flertallet. Informantene oppfatter også at de må prestere gode resultater for å bevise at de er dyktige ledere. Teorien om stereotypier forklarer denne følelsen av å måtte bryte med forventningene og «overprestere» som en måte å få kontroll og aksept for sin rolle i organisasjonen.

5.4 Videre forskning

Ved å gå mer i dybden på forventninger kan en få et tydeligere svar på hvordan individer forstår rollen stereotypiske forventninger knyttet til kjønn kan ha på ledelse. Denne undersøkelsen har et lite utvalg med informanter, funn og resultater gir dermed et begrenset informasjonsgrunnlag. For å sikre mer informasjonsstyrke rundt temaet er det nødvendig med mer kvalitativ forskning. Flere kvalitative undersøkelser på feltet kan derfor bidra til mer innsikt i individers opplevelse av møtet med og håndteringen av stereotype forventninger knyttet til ledere i offentlig sektor.

Informantene i undersøkelsen er alle rådmenn. I den sammenheng kunne det være spennende å undersøke om ledere på lavere nivåer i kommuneadministrasjonen også oppfatter stereotype oppfatninger knyttet til kjønn og lederutøvelse.

Teorien om stereotyper har sitt utgangspunkt i sosialpsykologisk litteratur. Ved å se forventningene i lys av andre teoretiske utgangspunkt kan en avdekke eventuelle andre mulige forklaringer. Dette kan også bidra til mer innsikt i temaet.

6. Referanseliste

- Ackerman, K. (2011) *Utvikling av skolen som lærende organisasjon – Assisterende rektors handlingsrom*. (Mastergradsavhandling) Oslo: Universitetet i Oslo
- Aarsæther, Nils, Mikalsen, Knut H (2015) *Lokalpolitisk lederskap i Norden*, Oslo: Gyldendal akademisk
- Andrews, Rhys, Boyne George A., Meier Kenneth J., O'Toole Jr, Laurence J, Walker, Richard M. (2005) *Representative Bureaucracy, Organizational Strategy, and public service performance: An empirical Analysis of English local government*, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 15, Issue 4, 1 October 2005, Pages 489–504, <https://doi.org/10.1093/jopart/mui032>
- Aviolo, Bruce J. "Promoting more integrative strategies for leadership-theory building. *The American Psychologist Journal: Practice and Research* 60 (4): 331-347
- Behrendt, Peter, Sandra Matz, and Anja S. Göritz. 2017. "An Integrative Model of Leadership Behavior." *The Leadership Quarterly* 28 (1): 229-244.
- Bryman, Alan. 2012. *Social Research Methods / Alan Bryman*, edited by Alan Bryman. 4. ed. Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, Kim S & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Christensen, T, Egeberg, M, Larsen H, Læg Reid P, Roness P. (2010). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, and Jinyu Hu. 2014. "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives." *The Leadership Quarterly* 25 (1): 36-62.
- Econ (2008). *Topplederne i kommunesektoren*. Oslo: Econ.
- Favrholdt, David. 1999. *Filosofisk Codex: Om Begrundelsen Af Den Menneskelige Erkendelse / David Favrholt*, edited by David Favrholt København: Gyldendal.
- Grendstad G, Strand T, (1999) Organizational types and leadership roles. *Scandinavian journal of Management*, 1999 (15) 385-403
- Handy, Charles B. (1995) *Gods of management: The changing work of organizations*. London: Arrow
- Hansen, Morten B. (2010) Motivation og ledelsesorientering blandt kommunale topchefer – gør køn en forskel? *Politica*, 42(4), 460 – 478

- Hellevik, Ottar. (2011). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Oslo: Universitetsforlaget
- Holman, Mirya R. (2017) *Women in local government: What we know and where we go from here*, State and Local Government Review Vol 49, Issue 4, pp. 285 – 296, <https://doi.org/10.1177%2F0160323X17732608>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS -Norwegian Academic Press.
- Johnsen, Kristin (2015), *Jakten på kjønnsesifikke bidrag til lederskap – et litteraturstudie av fenomenet kjønn og ledelse*, (Mastergradsavhandling), UiT – Norges arktiske universitet, Tromsø
- Johnsen, Åge (2007), *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kanter, Rosabeth M. (1977) *Men and women of the corporation*. Basic Books - New York
- Kennedy, Brandy A. (2013), *sorting through: The role of representation in bureaucracy*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 23, Issue 4, 1 October 2013, Pages 791–816, <https://doi.org/10.1093/jopart/mut028>
- Kelly, Rita, M. & Newman, Meredith (2001), *The gendered bureaucracy*, *Women & Politics*, 22:3, 1-33, DOI: https://doi.org/10.1300/j04v22n03_01
- Kingsley, Donald. (1944) *Representative bureaucracy*, Yellow Springs, OH: Antioch Press
- Lappegard, Øystein, (2017), *Metodetriangulering*, *Utposten* (3), 20-23
- Leech, Beth L, (2002), *Asking Questions: Techniques for Semistructured Interviews PS: Political Science and Politics*, Vol. 35, No. 4 (Dec., 2002), 665-668
- Læg Reid, P. (1995) *Feminization of the central public administration*. *Særtrykk* 1995 (3). Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen
- Læg Reid, Per & Olsen, Johan P. (1978). *Byråkrati og beslutninger: en studie av norske departement*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Malterud, Kristi, (2017) *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*, Oslo: Universitetsforlaget
- McGarty, C. Yzerbyt, V & Spears R (2002) *Stereotypes as explanations – The formation of meaningful beliefs about social groups*. Cambridge, Cambridge University Press
- Methi, M. (2016) *Samfunnsansvar ved innkjøp i norske kommuner – bare en følelse?* (Mastergradsavhandling) Kristiansand: Universitetet i Agder

Mosher, Fredrick. (1982) *Democracy and the public service*. New York, NY: Oxford University Press

Nakkestad, A. & Lunde Uberg, M. (2015) *Talenter i egne rekker: Et casestudie av Vennesla kommunes lederrekrutteringsprogram 2009 – 2011* (Mastergradsavhandling) Kristiansand: Universitetet i Agder

Parsons, Talcott (1959) *General theory in Sociology*. I: R. Merton, I. Brown, L. S. Cotrell jr. (red): *Sociology today: Problems and perspectives*. New York: Basic Books

Quinn, Robert E, (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass

Rønning, Rolf, (2007), *Vårt politiske Norge – En innføring i stats- og kommunalkunnskap* Oslo: Fagbokforlaget

Schaug, Nils (2010), *Ledelse i kommunen: i samspill med administrasjon, politikere og innbyggere*, Oslo: Kommuneforlaget

Selden, Sally Coleman, (1997), *The promise of representative bureaucracy – Diversity and responsiveness in a Government Agency*. New York, Sharpe

Silverman, David. (2006). *Interpreting qualitative data – Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*, 3. Edition, London: Sage publications

Silverman, David (2011) *Qualitative research*, London: Sage publications

Simon, Herbert A, (1957), *Administrative behaviour*, New York, Free Press

Solberg, Anne Grete (2012), *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* (Doktorgradsavhandling), Universitetet i Oslo, Oslo

Strand, Torodd. (1993) *Bureaucrats and other managers: Roles in transition*. I K. A. Eliassen, J. Kooiman (Red.), *Managing public organizations – Lessons from contemporary European experience* (s. 157-173) London, Sage Publications

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

Sywensky, J. M., Madden J. L., & Treadwell, T. W. (1996). Effects of Gender and Sex Type on Perceived Leadership Abilities. *Journal GPPS*, Summer.

Sørensen, Peter (2018), *Developing leadership behaviour – The impact of leadership education*. (Doktorgradsavhandling) Universitetet i Ålborg: Ålborg

Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Uhlman, Gunnar (2013) Myter og realiteter om kvinnelige rådmenn, *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 37, 124 - 138

Wahl, Anna, Holgerson, Charlotte. Höök, Pia, Linghag, Sophie (2013), *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*, Lund: Studentlitteratur

Wilumsen, Tord, Aarsæther, Nils Bjørnå, Hilde Buck, Marcus, (2014)

Rådmannsundersøkelsen 2013, Forskningsrapport, Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging, UiT Norges arktiske universitet, Tromsø

Websider:

SSB¹ - <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar> Hentet 01.5.2018

Kostra¹ https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/_attachment/225199?_ts=14ce4c230d0 Hentet 06.05.2018

Kommuneloven. (1992). Lov om kommuner og fylkeskommuner m.v. av 01. Januar 1993 nr. 19. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107>

7. Oversikt over tabeller og figurer

Tabell

Tabell 1: Informantenes bakgrunnstrekk s.31

Tabell 2: Spørsmål 6a «Hva er din høyeste utdanning?» s.32

Figur

Figur 3: Sammenhengende kjede av effekter (Lægreid & Olsen 1978) s. 13

Figur 4: PAIE-modellen s. 18

Figur 3: Stereotypisering s. 20

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

- **Prosjektbakgrunn**
 - Om prosjektet (Formål osv.)
 - Om det å være informant (bl. a lydopptak, personvern, frivillig deltakelse osv.)

- **Bakgrunn - Informanten**
 - Navn?
 - Utdanning?
 - Antall år i stillingen?
 - Hvilken stilling hadde du før denne?
 - Har du jobbet i kommunal sektor før? Evt. Hvor?

- **Erfaringer og oppfatninger:**
 - Hvordan oppfatter du deg selv som leder?

 - Oppfatter du at tidligere arbeidserfaring har formet deg som leder?
Har du lyst til å utdype?

 - Hvordan oppfatter du betydningen av utdanningen din for lederutøvelsen din?

 - Hvordan oppfatter du betydningen av kjønn for lederutøvelsen din?

 - Oppfatter du at du utgjør en forskjell som leder av administrasjonen?

 - Hvordan er forholdet ditt til administrasjonen?

 - Hvordan er forholdet ditt til den politiske ledelsen i kommunen?

 - Hvordan vil du beskrive din dialog med innbyggerne av kommunen?

- **PAIE-spørsmål (Hva det innebærer ...)**
 - Hvor mye tid og energi vektlegger du oppgaver innen Produsent-rollen?
 - Hvor mye tid og energi vektlegger du oppgaver innen Administrator-rollen?
 - Hvor mye tid og energi vektlegger du oppgaver innen Integrator-rollen?
 - Hvor mye tid og energi vektlegger du oppgaver innen Entreprenør-rollen?

- **Betydningen av kjønn:**
 - Er det viktig for deg at du er en representant for kvinnelige toppledere?
 - Mener du at du også har en symbolsk rolle som kvinnelig toppleder?
 - Andelen kvinnelige adm.sjefer har steget betraktelige de siste 20 årene. Hvilke, om noen effekter tror du det har i lokalforvaltningen?
Hvilke effekter tror du det har på lokalpolitikere?

- **Representativt byråkrati**
 - Mener du at lik kjønnsfordeling i rådmannstillinger er et mål i seg selv?
 -
 - På hvilken måte kan mannlige og kvinnelige ledere fatte beslutninger ulikt?
 - Møter kvinnelige rådmenn andre utfordringer/konflikter med den politiske ledelsen enn sine mannlige kollegaer?
Hvis ja –
Kom med eksempler:

Hvis nei –

Hvorfor er det ikke slik?

- Er det slik at kvinnelige rådmenn har et bedre samarbeid med den politiske ledelsen enn sine mannlige kollegaer?
Hvorfor? /hvorfor ikke?

- Er det slik at kvinnelige rådmenn har et bedre samarbeid med lokalforvaltningen enn sine mannlige kollegaer?
Hvorfor? /Hvorfor ikke?

- Undersøkelse blant danske kommunale toppledere (Balle Hansen etc.) har vist at kvinnelige toppledere er mer resultat/ oppgave-orienterte enn sine mannlige kollegaer, hvorfor tror du det er slik?

-

... Som oppfølgingsspørsmål, benytter kvinnelige rådmenn seg av andre styringsverktøy enn sine mannlige kollegaer? – I så fall, hvilke?

- **Oppsummering**

- Ellers noe du har lyst til å legge til?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv til deltakere i intervjuer i prosjektet «Administrasjonssjefer i kommunal sektor – Erfaringer og oppfattelser rundt utøvelsen av ledelse.»

Bakgrunn og formål

Dagens kommuner står ovenfor en rekke utfordringer knyttet både til tjenestetilbud, sammenslåing og økonomi. Dette krever mye av både av de folkevalgte, men også av den kommunale toppledelsen. Dagens administrasjonssjefer må håndtere krysspress fra lokalbefolkningen, den politiske ledelsen og forvaltningen, og samtidig forholde seg til gjeldende lover og regler.

Hensikten med dette prosjektet er å undersøke hvordan tidligere erfaringer og personlige oppfattelser preger lederutøvelsen til administrasjonssjefer i norske kommuner.

Dette prosjektet er en masteroppgave i Statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder. Prosjektet er delvis finansiert av Senter for Likestilling ved universitetet.

Hva innebærer prosjektet?

Prosjektets endelige mål er å få besvart problemstillingen knyttet til oppfattelsen av betydningen av kjønn for egen lederutøvelse.

Prosjektets datainnsamling vil bestå av intervju av administrasjonssjefer ved ulike norske kommuner. Spørsmålene som stilles vil omhandle tema tilknyttet hvordan administrasjonssjefer selv oppfatter sin lederutøvelse i kommunen. Spørsmålene vil også dreie seg om og eventuelt hvilken rolle kjønn har på valg av lederstil.

De innhentede data vil registreres gjennom skriftlige notater og lydopptak.

Varighet

Studien varer fra Januar 2018 til juni 2018. Intervjuer gjennomføres fra mars til april.

Personvern: Hva skjer med informasjonen om deg?

Notater eller lydopptak som tas i intervjuene som kan identifisere deg som informant, vil bli lagret på et sikkert elektronisk erom med tilgang kun for prosjektansvarlig. Informasjonen vil bli anonymisert gjennom en kode som knytter deg til dine opplysninger.

Koblingsnøkkelen som knytter ditt navn til dine data vil ligge sikret på et annet elektronisk rom, hvor kun prosjektansvarlig og veileder har tilgang.

Kun anonymiserte data/informasjon vil bli publisert fra prosjektet. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres. Av kontrollhensyn blir grunnlagsdata oppbevart forsvarlig i et år. Deretter vil data bli slettet.

Prosjektansvarlig Johan Løkken er databehandlingsansvarlig.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Informasjon om utfallet av studien

Som deltaker har du rett til å få informasjon om resultatet av studien, og det vil utarbeides en rapport som er åpen for alle.

Godkjenninger

Prosjektet er meldt til og godkjent av senter for forskningsdata AS:

Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk

Prosjektansvarlig

Johan Fredric Vervoort Løkken, masterstudent Universitetet i Agder

Veileder

Dag Olaf Torjesen, Førsteamanuensis Universitetet i Agder

Har du spørsmål er det bare å ta kontakt!

Hilsen Johan Løkken

Masterstudent i Statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-

(Signert av prosjektdeltaker, dato)