

MASTEROPPGÅVE

Mastergrad i organisasjon og leiing

LEIAR – vil du leie?

**- om synet på leiing som fag og
om ein trivst og opplever at ein lykkast i leiarrolla**

av

Inge Myklebust

Mai 2008

Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgåve i:

Organisasjon og leiing

Tittel:

“LEIAR – vil du leie?”

Om synet på leiing som fag og om ein trivst og opplever at ein lykkast i leiarrolla

Engelsk tittel:

“Leader - is your purpose to lead?”

The perception of leadership as a subject, and the level of satisfaction and level of success in their leadership roles.

Forfattar:

Inge Myklebust

Emnekode og emnenamn:

MR690 - Masteroppgåve i organisasjon og leiing

Kandiatnummer:

4

Publisering i institusjonelt arkiv, HSF Biblioteket (set kryss):

JA - X Nei___

Dato for innlevering:

1. juni 2008

Eventuell prosjekttilknytning ved HSF

Emneord (minst fire):

Tittel og samandrag:

”Leiar – vil du leie?”

Om synet på leiing som fag og om ein trivst og opplever at ein lykkast i leiarrolla

Føremålet med studien er å få kunnskap om kva som kjenneteiknar dei leiarane som trivst og som opplever at dei lykkast i leiarrolla si. Eg er oppteken av leiarane sitt syn på leiing, og om dei er villege til å utøve brei og god leiing for å nå dei måla som er sette for einingane sine. Gjennom ein kvantitativ undersøkingsmetode, der 111 mellomleiarar i Statens vegvesen har svart på spørjeskjemaet, har eg funne mange interessante skilnader mellom dei ulike utdanningsgruppene i etaten. Utfordringa for mange leiarar er å fjerne seg frå sitt tidlegare fagfelt eller interesseområde, og dermed nytte meir av tida si til leiing. Det syner seg at mange av dei leiarane som er mest opptekne av sitt tidlegare utdannings- og arbeidsområde – dei typiske fagleiarane – trivst dårlegare og opplever ikkje at dei lykkast i leiarrolla si. Dei som derimot konsentrerer seg mindre om fag, og heller prioriterer og tar innover seg fleire av dei funksjonane som høyrer til leiarrolla, trivst betre og opplever meir at dei lykkast i leiarrolla si.

Title and Abstract:

”Leader - is your purpose to lead?”

The perception of leadership as a subject, and the level of satisfaction and level of success in their leadership roles.

The purpose of this study is to gain knowledge about what characterizes those leaders that enjoy and feel that they succeed in their management role. I am interested in a manager’s view on leadership, and if they are willing to practice good and broad leadership skills to reach their department’s goals. The research has been conducted through a quantitative approach, with 111 middle managers from Statens vegvesen, as participants. The methodology used was a simple questionnaire. The findings indicate that there are different views within the different educational categories explored in this study. The challenge for many managers is to estrange themselves from their former specialism or field of interest, and with that utilize more of their time for managing. It appears that those leaders that mainly engage themselves with their former specialism, have less job satisfaction and feel that they do not succeed in their management role. Those who on the other hand focus less on their specialism, and rather prioritize and acknowledge the duties that come with the management role, experience that they have more job satisfaction and feel that they succeed in their role as manager.

MASTEROPPGÅVE I ORGANISASJON OG LEIING
v/Høgskulen i Sogn og Fjordane

Tittel:

LEIAR, vil du leie?

Samandrag og abstract

”Leiar – vil du leie?”

Om synet på leiing som fag og om ein trivst og opplever at ein lykkast i leiarrolla

Føremålet med studien er å få kunnskap om kva som kjenneteiknar dei leiarane som trivst og som opplever at dei lykkast i leiarrolla si. Eg er oppteken av leiarane sitt syn på leiing, og om dei er villege til å utøve brei og god leiing for å nå dei måla som er sette for einingane sine. Gjennom ein kvantitativ undersøkingsmetode, der 111 mellomleiarar i Statens vegvesen har svart på spørjeskjemaet, har eg funne mange interessante skilnader mellom dei ulike utdanningsgruppene i etaten. Utfordringa for mange leiarar er å fjerne seg frå sitt tidlegare fagfelt eller interesseområde, og dermed nytte meir av tida si til leiing. Det syner seg at mange av dei leiarane som er mest opptekne av sitt tidlegare utdannings- og arbeidsområde – dei typiske fagleiarane – trivst dårlegare og opplever ikkje at dei lykkast i leiarrolla si. Dei som derimot konsentrerer seg mindre om fag, og heller prioriterer og tar innover seg fleire av dei funksjonane som høyrer til leiarrolla, trivst betre og opplever meir at dei lykkast i leiarrolla si.

”Leader - is your purpose to lead?”

The perception of leadership as a subject, and the level of satisfaction and level of success in their leadership roles.

The purpose of this study is to gain knowledge about what characterizes those leaders that enjoy and feel that they succeed in their management role. I am interested in a manager's view on leadership, and if they are willing to practice good and broad leadership skills to reach their department's goals. The research has been conducted through a quantitative approach, with 111 middle managers from Statens vegvesen, as participants. The methodology used was a simple questionnaire. The findings indicate that there are different views within the different educational categories explored in this study. The challenge for many managers is to estrange themselves from their former specialism or field of interest, and with that utilize more of their time for managing. It appears that those leaders that mainly engage themselves with their former specialism, have less job satisfaction and feel that they do not succeed in their management role. Those who on the other hand focus less on their specialism, and rather prioritize and acknowledge the duties that come with the

management role, experience that they have more job satisfaction and feel that they succeed in their role as manager.

Føreord

Etter eit langt og spennande studie, er eg no komen i mål.

Målet mitt, ein Master i organisasjon og leiing, er endeleg innan rekkevidde.

Studiesamlingar i Sogndal og Førde, med reise frå Eid dei to første åra, og seinare frå Lillehammer, gav meg inspirasjon og motivasjon for vidare innsats. Samtidig har det vore svært ressurskrevjande. No er det altså over, undervegs har eg vore trøytt og lei, og fleire gongar har eg sagt at ”no sluttar eg”, eller at ”dette er siste gongen eg tek meir utdanning”. Men det rare er at, når eg no er ferdig, ser eg annleis på det og. Det har vore svært interessant å studere resultatet av spørjeundersøkinga mi, og nokre av dei områda som har utkrystallisert seg gjennom funna i denne undersøkinga, kunne eg verkeleg tenkt meg å forske vidare på.

Oppgåveskrivinga har vore ein lang og krevjande prosess for meg. I utgangspunktet var eg overtydd om at problemstillinga mi var best eigna for ei kvalitativ undersøking, og bygde opp metodekapittelet med utgangspunkt i det. Etter kvart som arbeidet skreid fram, fekk eg klare råd frå rettleiaren min, Oddbjørn Bukve, om å prøve å utforme eit større spørjeskjema, og dermed gjennomføre ei kvantitativ undersøking. Slik vart det.

Eg starta masterstudiet ved Høgskulen i Sogn og Fjordane (HISF) hausten 2002. Våren 2004 var eg ferdig med første del, ein del som då utgjorde studiet Utdanningsadministrasjon eller den såkalla Rektorskulen. Desse åra arbeidde eg som rektor ved Eid vidaregåande skule i Eid kommune. Vinteren 2004/2005 flytta eg frå Nordfjordeid til Lillehammer, og byrja der i ny jobb som økonomisjef i Statens vegvesen Region aust.

Avstand til Sogn og Fjordane, krevjande leiaroppgåver/-utfordringar i ny jobb og ønske frå leiaren min, gjorde at eg hausten 2004 valde å søkje 2 år permisjon frå studiet ved HISF. Hausten 2006 fekk eg tilbod frå arbeidsgjevaren min om både økonomisk støtte og høve til å nytte noko av arbeidstida til studiearbeid viss eg ville fullføre studiet. Eit vilkår var at eg skulle forske i eigen organisasjon - Statens vegvesen Region aust. Etter å ha samrådd meg med næraste familie, med påfølgjande positivt ”løyve”, tok eg i mot dette tilbodet.

Eg må som sagt innrømme at det har vore krevjande og tungt undervegs. Våren 2007, etter innlevering av det første arbeidskravet – metodekapittelet – var eg svært nær å avslutte studiet. Eg var trøyt av reiser og studiearbeid. Leiarjobben i SVV, med medarbeidarar i 5 fylke, mange utfordrande og interessante arbeidsoppgåver, gjorde at tanken om å bruke tid og ressursar til vidare utdanning nærast gjorde meg sjuk. Eg tok opp problemet med forelesaren min, Øyvind Glosvik, og fekk ei ny problemstilling i fanget. ”Viss du resten av livet ditt kan leve godt med tanken om at du våren 2007 gav opp i slutfasen av masterstudiet ditt, så skal du berre slutte” sa Glosvik. Eg forstod med ein gong at det ville eg ikkje kunne greie. Difor er eg her i dag!

Eg vil nytte høvet til å takke leiaren min, Grete Storløpa, for oppmuntring, velvilje og støtte undervegs i studiet. På det datafaglege området, må eg også rette ein stor takk til Jacob Christensen, ein tidlegare medarbeidar i seksjonen min. Han har gitt meg god og viktig hjelp under gjennomføringa av undersøkinga (QuestBack) og datakyndig hjelp i samband med faktoranalysen, jf. drøftingskapittelet. Vidare vil eg rette ein stor takk til rettleiaren min, Oddbjørn Bukve. Han har oppmuntra meg, og gitt meg god og konstruktiv støtte undervegs i skriveprosessen. Han har heilt klart ein eigen evne til å sjå det viktige i desse prosessane, og samtidig rettleie på ein måte som inspirerer til vidare innsats.

Lillehammer, den 27.05.08

Inge Myklebust

Innholdsregister:

KAP. 1	INNLEIING	8
1.1	Leing i offentlig forvaltning	8
1.2	Bakgrunn: Litt om organisasjonen Statens vegvesen	9
1.3	Oppbygging av oppgåva	10
KAP. 2	TEORETISK FORANKRING	12
2.1	Innleiing	12
2.2	Leing	13
2.3	Organisasjonsformer	17
2.4	Leiarroller/-funksjonar, arbeidsmotivasjon og leiarstil	22
2.5	Organisasjonskultur	30
2.6	Oppsummering	32
KAP. 3	PROBLEMSTILLING OG UNDERSPØRSMÅL	34
3.1	Problemstilling	34
3.2	Underspørsmål til problemstillinga	34
KAP. 4	METODISK TILNÆRMING	36
4.1	Type problemstilling og type data og handsaming av desse	36
4.2	Uttal av informantar	37
4.3	Måleinstrument	39
4.4	Gjennomføringa av undersøkinga	41
4.4.1	Forskningsobjekt	42
4.4.2	Om respondentane	42
4.5	Validitet og reliabilitet	47
4.5.1	Validitet	47
4.5.2	Reliabilitet	49
4.6	Analysemetodar	50
4.6.1	Tabellanalyse	50
4.6.2	Korrelasjonsanalyse	51
4.6.3	Faktoranalyse	54
4.7	Oppsummering	63

KAP. 5	RESULTATFRAMLEGGING OG DRØFTING.....	64
5.1	Første underspørsmål i problemstillinga.....	64
5.2	Andre underspørsmål i problemstillinga.....	81
5.3	Tredje underspørsmål i problemstillinga	96
KAP. 6	OPPSUMMERING OG AVSLUTTING	111
LITTERATURLISTE:		115

VEDLEGG

Vedlegg 1	Spørjeskjema
Vedlegg 2	Korrelasjonsmatrise
Vedlegg 3	Koordinatar – Faktoranalysen

FIGURAR

Figur 1	Mintzberg sine leiarroller	Side 22
Figur 2	Adizes fire område der leiarar kan medverke.....	Side 24
Figur 3	Strand sine funksjonar som strukturar og leiingsvilkår	Side 27
Figur 4	Scheins kulturelle nivå	Side 31
Figur 5	Organisasjonskart for Statens vegvesen Region aust	Side 38
Figur 6	Strand sine leiarorienteringar, organisasjonstypar osv.	Side 41
Figur 7	Agresti 1997 – Wechsler score og Stanford-Binet IQ-score	Side 54

Kap. 1 Innleiing

1.1 Leiing i offentleg forvaltning

Er leiarane i offentleg forvaltning generelt, og Statens vegvesen spesielt, villege og motiverte for å ta inn over seg heile spekteret av leiaroppgåver i utøvinga av leiarrolla si? Kven er det som trivst og kjenner at dei lykkast som leiarar i forvaltninga vår? Kan svaret på dette spørsmålet knytast til leiarane si interesse og vilje til å fjerne seg frå ordinære fagspesifikke oppgåver, og dermed nytte meir av ressursane sine til dei ulike leiarfunksjonane som bør stettast i ei leiarstilling? Kva rolle spelar organisasjonskultur og sosialisering i denne konteksten? Dette er spørsmål som interesserer meg utifrå ein leiingsfagleg ståstad og som også opptar meg i det daglege virke som leiar og medarbeidar i ein stor offentleg organisasjon. Eg vil i denne oppgåva leite etter moglege svar på desse spørsmåla.

Eg arbeider i dag som økonomisjef i Statens vegvesen Region aust. Der er eg leiar for 36 medarbeidarar, dei aller fleste er økonomar eller juristar. 14 av desse arbeider ved regionkontoret på Lillehammer, dei andre arbeider ved distriktskontor og prosjektkontor fordelt rundt i 5 fylke. Stor-Oslo distriktskontor er det største av desse, der har eg 8 medarbeidarar. Det å ha medarbeidarar plassert rundt på fleire stadar, er sjølvsagt ei stor utfordring. Det blir difor stor reiseaktivitet, og både ein spennande og hektisk kvardag for meg som leiar. Eg har snart 10 års erfaring frå ulike leiarstillingar i den vidaregåande skulen, og no i den statlege forvaltninga. Desse åra har eg også nytta til fagleg påfyll rundt leiarrolla og leiing generelt som fag. Dette fagfeltet interesserer meg veldig. Denne interessa, i kombinasjon med den praktiske jobbsituasjonen min, gjer det difor heilt naturleg for meg å knyte problemstillinga i studiet mitt til dei spørsmåla som er nemnt i innleiinga ovanfor.

Eg har sterk tru på at offentleg forvaltning gjennom statleg og kommunal organisering er eit viktig og godt fundament for vidareføring og utvikling av dagens velferdssamfunn. Men, ikkje for einkvar pris. Den offentlege forvaltninga skal vere effektiv og god. Ho bør med lågast mogleg kostnad utføre sine oppgåver på ein open, nøyaktig og effektiv måte. Dette stiller krav til alle medlemmane i forvaltninga, og kanskje mest til oss som skal vere leiarar.

I Statens vegvesen (SVV) er det i hovudsak ingeniørar og andre realfagutdanna personar frå høgskular og NTNU som står for den utøvande produksjonen. Juristar, økonomar, samfunnsvitarar og andre yrkesgruppe er i undertal og arbeider hovudsakleg i stabsavdelingar, og dermed i ulike former for støttefunksjonar.

Ei omfattande undersøking om dei statstilsette sitt syn på eigne leiarar i 2007 avdekka stor misnøye (Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2007). Litt over halvparten av dei tilsette syntest at deira næraste leiar gjorde ein god jobb. SVV har nok dei same utfordringane som andre statlege organisasjonar. Ei av desse er å finne ein god balanse mellom såkalla fagleiing og andre typiske leiaroppgåver.

Krava utanfrå til offentlege verksemdar generelt, og dermed til SVV spesielt, blir sterkare og sterkare. Utfordringane spenner over mange fagområde, men kanskje spesielt på det å utøve **godt leiarskap**. Det vil difor vere interessant og viktig å finne ut meir om eigenskapar, handlingar, menneskesyn og syn på leiing som fagområde hos leiarar i denne organisasjonen.

Eg gler meg til å ta fatt på arbeidet, og føler meg trygg på at dette også er verd å studere utifrå både eit organisasjons- og samfunnsperspektiv.

1.2 Bakgrunn: Litt om organisasjonen Statens vegvesen

Oppgåva mi byggjer altså på empiri frå organisasjonen Statens vegvesen. SVV er under Vegdirektoratet organisert i 5 regionar – Region sør, vest, midt, aust og nord. Regionane har ei relativt lik oppbygging. Ved å ta utgangspunkt i Region aust, vil eg prøve å gjere greie for denne oppbygginga.

Region aust dekkjer fylka Oppland, Hedmark, Oslo, Akershus og Østfold.

Regionvegkontoret ligg på Lillehammer. Regionen er organisert med sju distriktskontor, desse utfører driftsoppgåver og mindre utbyggingstiltak med meir lokal tilknytning. Det må også nemnast at det finst Trafikkstasjonar fleire stadar i regionen, desse er organiserte under dei ulike distriktsvegkontora.

Det er i tillegg etablert ei eining knytt til gjennomføring av store utbyggingsprosjekt, prosjekt av meir regional karakter, denne eininga er i Region aust kalla ”Prosjekt øst”.

Utbyggingsprosjekt i storleiksorden 50 millionar og oppover skal etter denne organiseringa liggje under denne eininga.

Som ei støtte for regionleiinga er det ved Regionvegkontoret etablert ulike stabsfunksjonar eller stabsavdelingar: Strategiavdelinga, Utbyggingsavdelinga, Veg- og trafikkavdelinga og Administrasjonsavdelinga. Desse einingane blir styrte frå Regionvegkontoret, men har medarbeidarar fordelte rundt i regionen.

Det er også etablert ei regional ressurseining, som på tvers av geografisk plassering skal kunne tilby kompetansen sin til dei andre einingane i regionen. Tanken er at ein gjennom Ressurseininga skal kunne optimalisere bruken av dei faglege ressursane i regionen, og samtidig trekke fordelar av at fagmiljøa blir samla i ei robust eining. Denne eininga trur vi både stimulerer og aukar sjansen for regional kompetanseutvikling. Ressurseininga blir i all hovudsak finansiert gjennom internt sal av timar.

1.3 Oppbygging av oppgåva

I kapittel 1 fortel eg litt om emneval, Statens vegvesen og kapittelinnstillinga.

I kapittel 2 vil eg konsentrere meg om den teoretiske forankringa i oppgåva. Ulike leiingsdefinisjonar, funksjonar for leiing og ulike leiarroller, menneskesyn og arbeidsmotivasjon og til slutt teoriar kring faktorar som kan skape kulturar i ein organisasjon.

I kapittel 3 gjer eg greie for problemstillinga og avgrensingar i denne masteroppgåva

Kapittel 4 tek først for seg metoden eg har nytta ved datainnsamlinga i oppgåva. Eg seier deretter litt om forskingsobjektet og respondentane i undersøkinga mi. Til slutt gjer eg greie dei ulike analysemetodane eg har gjort meg nytte av i denne oppgåva

I kapittelet 5 vert empirien framlagt og drøfta.

I siste kapittel – kapittel 6 – oppsummerer og konkluderer eg i forhold til problemstillinga og funna i drøftingskapittelet. Her dreg eg også nokre liner i forhold til andre interessante

studium i denne konteksten , som eg kanskje vil undersøkje nærare eller jobbe meir med
viss eg i framtida tek opp att denne tråden.

Kap. 2 Teoretisk forankring

2.1 Innleiing

I denne delen av oppgåva vil eg gå gjennom litteratur som er relevant for studiet av leiarroller i ein organisasjon. Som problemstillinga viser, er eg oppteken av om den einskilde sitt motiv for å bli leiar og om tilhøvet mellom leiing og fag påverkar og dannar rammer for korleis leiargjeringa vert utført. Eg startar med ein generell gjennomgang av omgrepet leiing, og prøver her gjennom faglitteratur også å finne teoretiske tilnærmingar til spørsmålet om kva som er god leiing, og kva som gjer at nokre lukkast framfor andre i utøvinga av leiarrolla si. Deretter vil eg drøfte teoriar, som med utgangspunkt i organisasjonskontekstar, prøver både å forklare behov og respons på leiing, samt kva for leiarroller som kanskje er mest relevante for dei ulike typar organisasjonar.

Som tabellane i førre kapittel viser, er ein stor del av dagens leiarar i SVV rekrutterte internt. Svært mange av desse har realfagleg bakgrunn gjennom teknisk- og ingeniørfagleg utdanning. Før dei vart leiarar, arbeidde dei fleste av desse med dei såkalla kjerneoppgåvene i SVV: vegbygging, vegvedlikehald, trafikktryggleik og diverse støttetenester knytt til trafikant- og køyretyområdet. Eg vil i mi undersøking mellom anna prøve å finne om det er ein samanheng mellom den interne rekrutteringa av leiarar, deira erfaringar og fagbakgrunn, og dei prioriteringar og val desse leiarane gjer i sitt daglege virke som leiarar.

Det kan ved første augnekast verke som om leiing som fag må prioriterast, og dermed at nokre av dei fagspesifikke utfordringane må tonast ned av leiarane i SVV. I følge Per Læg Reid (1995) ”illustrerer effekten av utdanning at mange sjefar i offentleg sektor først og fremst oppfattar seg som **fagperson**. Dei er i stor grad rekruttert ut frå faglege kvalifikasjonar, og mange oppfattar seg som den øvste fagkyndige instansen. Dei markerer seg ofte først og fremst gjennom fagleg og profesjonelt engasjement. Autoriteten deira er gjerne fagleg og ekspertorientert. Dei har i mindre grad teke innover seg eit heilskapleg leiaransvar som mellom anna inneber arbeidsgjevarfunksjonar og styringsoppgåver overfor underordna instansar”.

Til slutt vil eg ta for meg omgrepet organisasjonskultur. Mitt utgangspunkt vil vere at den mest direkte påverknadskjelda til organisasjonskulturen er inne i organisasjonen – nemlig dei tilsette (Hatch 2001:225). Det at dei fleste leiarane i SVV er rekrutterte internt, ofte etter mange år som vanlege arbeidstakarar, med påfølgjande forming av haldningar, åtferd og identitet, gjer dette temaet ekstra interessant.

2.2 Leining

Eg ser på leining som eit større fagområde, eit fagområde som eg ikkje kan definere eintydig. Strand (2007:12) seier at ”ingen teori kan påberope seg å vere ”teorien om ledelse”, og gjennom individorientert ledelsesteori får vi bare små fragmenter av svar på hvordan ledelse kan virke. Analyser må forankres i organisasjonsforståelse og de ulike og skiftende behov organisasjoner har innen bestemte kulturer. Byråkratier, ekspertorganisasjoner, entreprenørorganisasjoner og gruppeorganisasjoner kan modelleres som et utgangspunkt for roller og organisasjons- og ledelsesfunksjoner. Ledelsens arbeid preges av tvetydighet, usikkerhet, konflikter og dilemmaer. Ledere forstås som særlig mandatrike aktører i organisasjoner, og en av deres fremste funksjoner er å opprettholde sosial orden, dvs de har symbolske funksjoner”.

I følgje Strand bør altså leining vurderast i lys av den organisasjonen ein er sett til å leie. Jacobsen og Thorsvik (2002:99) seier at ”i den situasjonsavhengige teorien er det en grunnleggende antakelse at strukturer må tilpasses forhold som oppgave, teknologi og størrelse”

Jacobsen og Thorsvik (2002:376-377) tar utgangspunkt i at leining er ”en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”. Dei seier vidare at når leining skjer innafor rammene av ein organisasjon, er ”hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet” (ibid:377). Dei ser på leining som ein prosess mellom menneske, der utøvinga av leining tar sikte på å influere andre. Gjennom denne definisjonen fokuserer Jacobsen og Thorsvik på tre aspekt ved leining (ibid:377):

1. **Ledelse er en rekke handlingar som utøves av en eller flere personer.** Fordi det er vanskelig å skille handling fra personen som handler, får teorier om ledelse ofte

et sentralt fokus på lederen som person. Det meste av den tidligere ledelseslitteraturen var for eksempel opptatt av om det finnes spesielle personlige trekk som kjennetegner gode ledere.

2. **Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.** Dermed blir ledelse knyttet til teorier om motivasjon, sosiale relasjoner, gruppedannelser og gruppedynamikk. Innen ledelsesteori har man lagt hovedvekten på å studere hva slags lederatferd og lederstil som er mest effektiv for å påvirke andres atferd og gruppeprosesser.
3. **Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.** Dette går på å fordele arbeidsoppgaver og ressurser mellom enkeltindivider og grupper av medlemmer i organisasjonen, og legge forholdene best mulig til rette for løsning av oppgavene. Dermed knyttes begrepet ledelse også til teorier om hvordan organisasjoner bør utformes.

Jacobsen og Thorsvik (2002) tar her på mange måtar for seg heile spekteret av utfordringane som ligg i leiar gjerninga. Andreassen og Lunde (2001:29) ser derimot meir på oppgave- og ansvarsperspektivet når dei definerer leiingsfunksjonen. Dette perspektivet har etter mitt syn små variasjonar frå leiarstilling til leiarstilling, men representerer samtidig krevjande forventingar til den eller dei som skal utøve leiarrolla. Eg vil ikkje konsentrere meg om dette perspektivet i denne oppgåva.

Kouzes og Posner (1995) seier at leiarskap dreier seg om samarbeid. Utan støttespelarar – medarbeidarar som støttar dei, og trur på dei - er leiaren åleine. Dei meiner at for å definere leiarskap, må ein forstå dette samarbeidsforholdet, og omtalar leiarskap som eit knippe metodar og åtferdsmønster. Og kanskje det viktigaste, leiaren får ikkje utretta noko utan VILJE til å gjere det. Dugleiken kjem innifrå, seier dei, og definerer leiarskap som ”*kunsten å få andre til å ønske å jobbe hardt for å nå felles mål*” (ibid:53). Vi ser at definisjonen samsvarar mykje med Jacobsen og Thorsvik sine tankar.

Kouzes og Posner (1995) tar for seg 5 ulike dimensjonar som bør vere til stades eller som bør stettast om **ein skal lukkast som leiar**. Dei seier at ein som leiar må **utfordre prosessen** og må dermed ikkje vere redd for å ta sjansar og prøve nye ting. Vidare bør leiarane gjennom dialog og kjennskap til medarbeidarane sine prøve å skape ein **felles visjon** - ei felles målsetting – i avdelinga/eininga si. Den neste dimensjonen handlar om å

legge rammevilkåra til rette for at medarbeidarane skal kunne yte sitt beste, det å **gjere andre i stand til å handle**. For å få til dette må **leiaren gå føre med eit godt eksempel**, ein dimensjon som er tufta på den kjensgjerninga at ein berre kan vinne andre sin respekt gjennom eigne handlingar. Den siste dimensjonen er å gje oppmuntring og ros. Det å heidre god innsats, og gje støtte der det er frustrasjon og motløyse, rett og slett **oppmuntre hjarta til medarbeidarane**.

Dalin (1994) gjer greie for tre leiarfunksjonar som det er viktig å fylle. Han seier at desse er: Den administrative funksjonen, den faglege funksjonen og den sosiale funksjonen. Dalin viser til Paul W. Hersey, som seier at følgjande dugleikar er **føresetnader for god leiing** (Ibid:194):

- Evne til å planleggje og organisere arbeid
- Evne til å arbeide saman med andre og å leie andre
- Evne til å analysere problem og ta avgjerder
- Evne til å kommunisere munnleg og skriftleg
- Evne til å forstå andre sine behov og bekymringar
- Evne til å arbeide under stress

Vi ser her at leiing ikkje er ei rolle som utan vidare kan fyllast av ein person.

Garmannslund og Uthusli (1986) konsentrerar seg meir om omgrepet leiing enn om sjølve leiarane, og seier at leiing er å definere dei rollene som skal inngå i eit samspel vi ser som formålstenleg, inklusiv leiarrolla sjølv. I og med at roller kan forklarast som eit sett av forventingar retta mot ein bestemt posisjon, blir leiing å organisere desse forventingane. Utfordringa her er å motivere deltakarane til å gå inn i eit system der forventingane blir etterlevd. Dei poengterer at leiarar treng meir enn berre sjølvinnsikt. Dei må ha kunnskap og innsikt i dei mellommenneskelege prosessane, om bedrifta/organisasjonen som samfunn, om mennesket og om leiing som sosialt fenomen (ibid:69-70).

Strand (2007:25) er opptatt av to føresetnader:

1. At leiing får meining og verknad avheng av kva slags kontekst (t.d. organisasjon og kultur) den inngår i

2. At leiing er ein type verksemd som i særleg grad vert påverka av uvisse, konflikt, mangetydigheit og dilemma i organisasjonar.

I dette ligg det at leiarar er organisasjonsmedlemmar som har ansvar for andre sitt arbeid, og at dei dermed må ha ressursar som gjer det mogleg å påverke andre si åtferd. Dei må også ha eit mandat eller eit tillitsvotum for å kunne gjere noko på vegne av organisasjonen. Strand legg vekt på at dette er funksjonar som er livsviktige for organisasjonen, og dermed inneber oppgåver som er prega av uvisse. Difor **”er handlinger som reduserer usikkerhet, f.eks tolkninger, forhandlinger, personlig eksponering og aktiv symbolbruk, sannsynlige virkemidler for ledere som lykkes i å opprettholde organisasjonen som en levedyktig sosial orden, og som beholder sitt mandat til å lede”** (ibid:26).

I følgje Strand er god leiing å sikre gjennomføring av det som organisasjonen treng, og sikre mandatet til å kunne halde fram å gjere det. I dette ligg det også at innhaldet og utføringa av leiarskap ikkje kan definerast endeleg, og at heilt ulike variantar av eigenskapar og åtferder kan vere verknadsfulle. ”Tolkningsaspektet, symbolene, er av større betydning for ledelse enn for annet arbeid” (ibid:26).

På grunnlag av dette verken kan eller vil eg kome med absolutte definisjonar på omgrepet leiing. Eg trur likevel at det å vere bevisst si eiga rolle som leiar og å ha klare tankar rundt oppgåver og ansvar som eit leiarverv inneber, er viktig. I følgje Strand (ibid:22) er tilrådinga for den praktiserande leiar ”å lage sin egen ”teori”, basert på erfaring og kritisk etterprøving, gjerne med hjelp fra forskningens begreper og modeller som, til tross for våre kritiske innvendinger, slett ikke er uten veiledning og sunn inspirasjonskraft”. Det er dette eg vil sjekke ut. Leiararbeidet bør for kvar enkelt av oss vere tufta på ein idé om korleis vi vil utøve denne rolla. Omgrepet ”rolle” brukar Strand (ibid:21) som ei klargjering av leiingsomgrepet: ”Ledelse kan beskrives ved roller, men er i meget liten grad studert ved dette begrepet. I denne boken er rolle brukt som et sentralt begrep. I flere lærebøker er ordet *rolle* brukt som betegnelse på oppgaver eller orienteringer som ledere kan ha”.

2.3 Organisasjonsformer

Jacobsen og Thorsvik (2002:12) definerer ein organisasjon som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål”. Strand (2007) skil mellom to hovudsyn på organisasjonar. Det eine er ”organisasjoner som objektivt målbare fenomen med rasjonelle egenskaper” (ibid:246). Dette kallar han eit instrumentalistisk, rasjonalistisk eller mekanisk perspektiv. Det andre ser ”organisasjonar som subjektive sosiale konstruksjonar, organismer, som tilpasser seg et miljø” (ibid:246). Her er overleving, tilpassing og normer fokus for interessa.

Henry Mintzberg (1989:98-99) argumenterar for at alle organisasjonar i varierende grad kan skildrast ut frå elementa:

- The operating core - Den operative kjerne – Dei som produserer varer og tenester, alle produksjonsrelaterte aktivitetar, t.d. lærarane i skulen. Det såkalla tekniske nivået i ein organisasjon.
- The middle line - Mellomleiinga – Som har hovudansvaret for tilsynsdelen og koordineringa av produksjonen og informasjonen oppover i systemet. Det såkalla taktiske nivået i det administrative arbeidet. Personalleiing ligg også på dette nivået. I Statens vegvesen vil nok dette utgjere mellomleiarane på nivå 3 – seksjonsleiarane (jf. organisasjonskartet som eg vil vise i masteroppgåva mi).
- The technostructure - Teknostruktuen – Som er klassiske stabsfunksjonar i ein organisasjon, her arbeider ein ofte med opplæring, økonomi, planlegging osv.
- The support staff - Støttestrukturen – Her utfører ein andre funksjonar som organisasjonen treng: Merkantile arbeidsoppgåver, vaktmeistrar, bibliotek, reinhald, kantine osv.
- The strategic apex - Toppoleiinga – Det institusjonelle nivå, såkalla strategisk leiing. Visjonar, langsiktige målsetningar og strategiar vert utmeisla/utforma her.

Mintzberg oppsummerar denne delen med at alle organisasjonar også har eit sjette element, nemleg **organisasjonens ideologi**, eller kultur som han også kallar det. ”Ideologi encompasses the traditions and beliefs of an organization that distinguish it from other organizations and infuse a certain life into the skeleton of its structure” (ibid:98).

Omgrepet organisasjonskultur kjem eg tilbake til under punkt 2.5.

Mintzberg seier at dei ulike inndelingane/elementa har ulik storleik/verdi alt etter organisasjonstype, og at "no organizations, of course, can rely on a single one of those mechanisms" (ibid:103). Dei ulike elementa kan likevel innafor visse grenser erstatte kvarandre. I visse fasar av organisasjonsoppbygginga/-utviklinga vel mange organisasjonar å favorisere enkelte element framfor andre. Andre organisasjonstypar har sine særpreg i denne konteksten. Mintzberg grupperer dei på denne måten (Jacobsen og Thorsvik (2002:101-107):

1. Entreprenørorganisasjonen – Har berre toppleining og operativ kjerne. Den typiske helteorganisasjonen, ofte familiebedrifter. Ein "gründer" som startar bedrifta.
2. Maskinbyråkratiet – Har alle 5 inndelingane. Svært likt det "Weberske" byråkratiet. Organisasjonen vil trenge mange til å utarbeide reglar og sørge for at dei blir følgt, dermed får organisasjonen ein relativ stor teknostruktur. Trygdevesenet er eit tradisjonelt eksempel på denne organisasjonsforma. Større private verksemdar/organisasjonar med sterkt formalisert arbeidsoppgåver, t.d. hotell, vil kunne likne denne organisasjonsforma.
3. Den divisjonaliserte organisasjonen – Er svært utbredt i privat sektor og blir nytta av organisasjonar som driv med ulike verksemdar. Større konsern nyttar denne organisasjonstypen: Norsk Hydro, Statoil, og sjølvstyre delar av offentleg sektor. Inndeling etter produkt - funksjon - geografisk plassering - marknad, osv.
4. Det profesjonelle byråkrati – Sjukehus, universitet, vidaregåande skular og kanskje Statens vegvesen kan brukast som døme her. Kjenneteikna av stor delegering av ansvarsmynde til den operative kjernen. Dette fordi fagpersonane jobbar i den operative kjernen, dei er kvalifiserte for å ta ansvar, til å sjølv kunne avgjere metodebruk, arbeidsrekkefølge osv. Dei meir administrative arbeidsoppgåvene ligg på mellomleiar nivå, og her er ein relativ liten teknostruktur.
5. Den innovative organisasjonen – Her flyt dei ulike delane av organisasjonen over i kvarandre. Dette er svært eigna i ein såkalla turbulent – heterogen marknad, der nye og ukjende oppgåver kjem på "løpende bånd". Døme på innovative organisasjonar kan vere eit forskingsinstitutt eller ei utviklingsavdeling i ei produksjonsbedrift.

Entreprenørorganisasjonen er svært fleksibel og kan, om nødvendig, raskt leggje om verksemda etter endringar i omgjevnadane. Den har ein enkel organisasjonsstruktur og låge administrasjonskostnader, dette kan samstundes vere ei ulempe då uklare ansvarsområde lett kan gje administrative problem og rot. Organisasjonen er ”sårbar fordi den er personavhengig. Når organisasjonen veks , blir denne organisasjonen problematisk” (Bukve 2000:69).

Maskinbyråkratiet har klare ansvarsforhold og organisasjonstypen er effektiv når den møter kjente utfordringar eller problem som dermed kan standardiserast. Dette krev enkle og stabile omgjevnader. ”Organisasjonen er mindre eigna til å handtere uvisse” (ibid:68).

Den divisjonaliserte organisasjonen gjer det lettare for store organisasjonar å synleggjere dei ulike produkt- eller funksjonsområda sitt tilskot til lønsemda, og ei delegert avgjerdsmynde legg til rette for betre marknadstilpassing for dei ulike områda i konsernet. På same måte som vi skal sjå ved profesjonsorganisasjonar, kan divisjonsorganisasjonen ”handtere komplekse omgjevnader gjennom spesialisering” (ibid:69). Desentralisering av makt til avdelingar eller divisjonar kan føre til ein viss grad av suboptimalisering i desse einingane. Kvar eining kan bli ”så opptatt av egne mål at man ikke tar tilstrekkelig hensyn til konsernets overordnede mål” (Jacobsen og Thorsvik 2002:104).

Det profesjonelle byråkratiet kan gjennom delegert ansvarsmynde og samordning gjennom standardisering av fagkunnskapen til tenestemennene gje rask problemløysing og sikre eit fagleg forsvarleg arbeid. Ved å spesialisere delar av organisasjonen mot ulike delar av omgjevnadane kan profesjonsorganisasjonen ”handtere komplekse (samansette) omgjevnader” (Bukve 2000:69). Mindre formalisering av oppgåveløysinga og veikare sentralisering kan ”gjere det vanskeleg å utøve direkte kontroll med korleis dei tilsette utfører oppgåvene sine” (ibid:69). Vidare kan det lett oppstå rivalisering mellom ulike faggrupper, ”noe som skaper samarbeids- og styringsproblemer” (Jacobsen og Thorsvik 2002:105). Stor vektlegging på formalisert kompetanse kan også hindre god utnytting av dei tilsette sin realkompetanse.

Innovasjonsorganisasjonen gjennom organisk struktur ”legger til rette for kreativitet og innovasjon” (ibid:106). Organisasjonen har ofte sitt utgangspunkt i ein matriseorganisasjon, der medlemmane blir rekrutterte utifrå eit oppgåve-/funksjonsbehov.

Den tverrfaglege samansetjinga skiftar over tid, alt etter behov. Fordelen med denne organisasjonstypen ”ligger selvsagt i muligheten for fleksibilitet, god koordinering og god utnyttelse av de ansattes kompetanse” (ibid:107). Flyktig struktur - ”ein organisasjon som endrar struktur etter omstenda” (Bukve 2000:69) – kan gje uklare autoritetsforhold og dermed gjere medarbeidarane utrygge og frustrerte.

Strand (2007) tek for seg fire organisasjonstypar som kontekst for leiing. Desse organisasjonstypane blir sett på som grunnleggjande, og gir grunnlag for kartlegging av leiartypar, roller, organisasjons- eller leiingsfunksjonar og kulturar. ”Organisasjonstypene må betraktes som prototyper: De er typiske, hyppig forekommende, teoretisk relevante og fanger inn mye av variasjonene i de formene vi faktisk kan finne” (ibid:28). Dei fire typane er:

- Byråkrati
- Ekspertorganisasjon
- Oppgåveorganisasjon/Entreprenørorganisasjon
- Gruppeorganisasjon

I tillegg nemner Strand ein femte variant: nettverksorganisasjonen. Strand understrekar at vi sjeldan finn reine former av desse. Som regel er organisasjonane blandingsformer, men med hovudtyngda i ein av desse prototypane. :

Gruppeorganisasjonen utgjer ofte eit kollektiv med relativ lik status. Gjennom konsensus eller fleirtalsavgjersler og kanskje ei form for kollektiv press blir vegen vidare staka opp. Her er leiinga lite formell, den varierer i form og kan skifte undervegs. I følgje Strand er sjølvstyrte arbeidslag, lærarkollegium og prosjektgrupper døme på denne typen organisasjon. Leiing byggjer på rådgeving og hjelp til den som treng det.

Oppgåveorganisasjonen er ein organisasjon lita prega av fast struktur og fungerer rundt dei spesifikke oppgåvene som sentrale aktørar i organisasjonen er opptekne av. Den minner mykje om Mintzberg sin innovasjonsorganisasjon, men har også litt av Mintzberg sin entreprenørorganisasjon i seg. Motivasjonen ligg i potensialet ”for fortjeneste eller for

gunstige avtaler, truslene om å mislykkes og å gå konkurs (ibid:29). Her opererer leiaren som nytenkar/innovatør og kanskje som meklar .

Byråkratiorganisasjonen har mykje av Mintzberg sitt profesjonelle byråkrati i seg. Mange nivå, stor grad av spesialisering, skrivne reglar og formell autoritet dannar grunnlaget for ein hierarkisk organisasjonsoppbygging. Leiing byggjer på koordinering og ei form for overvaking.

Ekspertorganisasjonar liknar mykje på Mintzberg sitt ”Profesjonelle byråkrati”. Dei har få nivå, og posisjonen i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesrelatert/fagleg status og erfaring. Ein stor del av arbeidstakarane er rekrutterte på grunnlag av dokumentert fagkompetanse. ”Arbeid og samordning styres av deltakernes ekspertkunnskap og de faglige normene de er opplært til å akseptere. Ledelse utover det som bygger på faglig autoritet, har liten plass” (ibid:28).

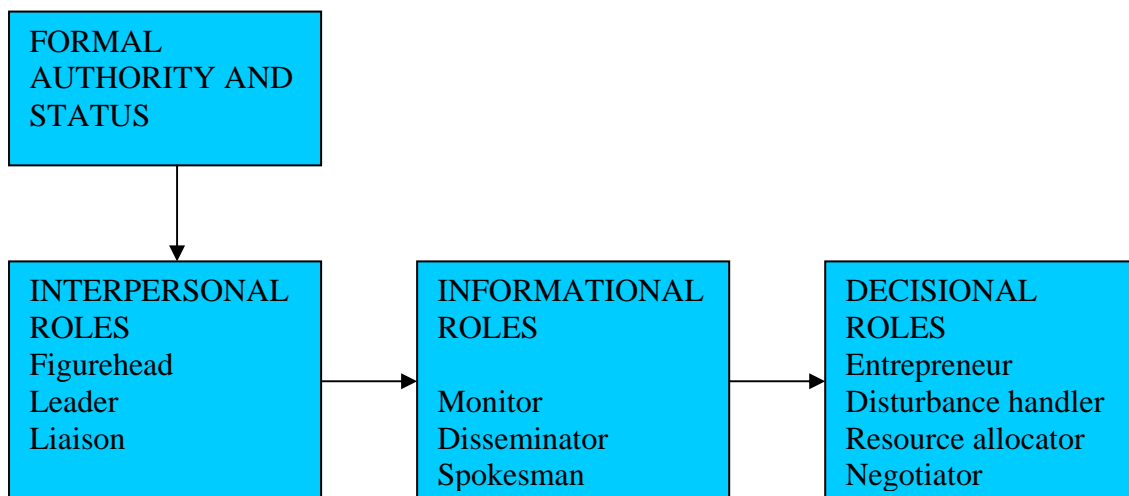
Organisasjonen Statens vegvesen blir grundig presentert i denne oppgåva. Presentasjonen vil forklare kvifor vi kan slå fast at Statens vegvesen har mange og store einingar som på mange måtar passar med den definisjonen som her er gitt av organisasjonstypen ekspertorganisasjon. Eg vil difor i denne oppgåva konsentrere meg mykje om denne organisasjonstypen.

Vi ser at dei fire grunntypene til Strand dannar ulike vilkår for leiing, og at ein gjennom dei kan sjå konturane av fire ulike leiarroller. Det er etter mitt syn viktig og riktig å ta utgangspunkt i dei ulike organisasjonsformene eller typene når ein ser på leiarroller. På mange måtar har dei ulike leiarrollene meisla seg ut som ein konsekvens av ulike organisasjonsformer. Kvar form krev sin spesielle styrke og kvalitet hos leiaren. Dette er spennande og ikkje minst interessant å studere vidare, og med utgangspunkt i ulike teoriar som eg her vil gjere greie for, håpar eg å kunne kaste lys over dei funna eg har gjort i undersøkinga mi.

2.4 Leiarroller/-funksjonar, arbeidsmotivasjon og leiarstil

Mintzberg (1989) forklarar leiarjobben ved hjelp av ein ”rolle”-terminologi, eller eit organisert åtferdsmønster knytt til posisjon. Mintzberg gjer her greie for ti ulike roller. Formell autoritet er utgangspunkt for tre mellommenneskelege roller, som i sin tur dannar utgangspunkt for tre informasjonsorienterte roller. Dei to setta med roller gjer leiaren i stand til å spele dei fire avgjerdsrollene.

Mintzberg nyttar denne figuren (ibid16):



Figur 1: Mintzberg sine leiarroller

Dei mellommenneskelege rollene spring i følgje Mintzberg ut frå formell autoritet og grunnleggjande relasjonar mellom menneske. Leiaren, som frontfigur for ei organisasjonseining, må utføre ein del seremonielle plikter. Gjennom handlingane knytt til ansvaret ein som leiar har for arbeidet til dei underordna, blir rolla som leiar involvert. ”Lederens innflytelse kommer klarest til uttrykk gjennom lederrollen. Formell autoritet utrunder ledere med stor potensiell makt, og lederskap avgjør i det store og hele hvor mye makt som realiseres” (Martinsen (red.) 2006:214).

I forhold til avgjerdsroller må leiaren som entreprenør prøve å ”forbedre enheten, å tilpasse den til endrede betingelser i de ytre omgivelsene” (ibid:216). Medan entreprenørrolla skildrar leiaren som den som frivillig tar initiativ til endringar, gir rolla som problemløysar eit bilde av leiaren som ufrivillig gir respons på press. Ein snakkar om ”hendelser som krever handling frå lederens side” (ibid:217). Leiaren må som ressursfordelar avgjere kven

som får kva. Leiaren har ansvar for å ”utforme enhetens struktur, mønsteret av formelle forhold som bestemmer hvordan arbeidet skal fordeles og koordineres” (ibid:217-218). Leiaren kan som forhandlar ”bevilge ressursar som trengst der og da, og å tilføre den vitale informasjonen som viktige forhandlinger krever” (ibid:218).

Strand koplar også ulike organisasjons- og leiingsformer til dei ulike organisasjonstypene, og seier at dei fire grunntypene byr på ulike vilkår for leiing. I følgje Strand (2007) kan ein ”skimte fire typiske (leder)roller i hver av dem” (ibid:29):

- Byråkratiet treng erfaring og regelkyndige i leiinga, **administratoren**.
- Ekspertorganisasjonen vil trenge ein erfaren og renommert fagperson som leiar, **produsenten**.
- Entreprenørorganisasjonen vil trenge den utadretta, idérike og energiske leiaren, **entreprenøren**.
- Gruppeorganisasjonen vil trenge ein leiar som held gruppa saman, **integratoren**.

Hovudpoenget her er at strukturer reflekterer oppgåve eller funksjon som må takast vare på i ein organisasjon. For Strand betyr dette at kvar grunnform ivaretar særlig ein av funksjonane.

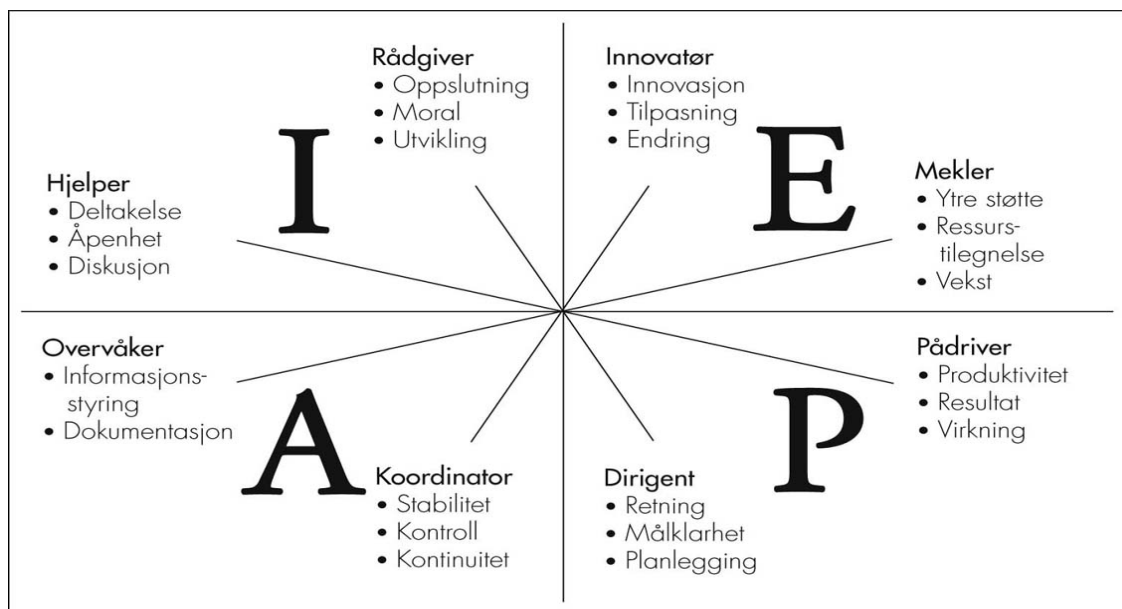
Strand bruker Adizes PAIE-begrep for å klassifisere ulike fenomen som organisasjonstypar. Framstillinga byggjer på ideen om at organisasjonstypar og leiingsoppgåver kan delast inn i fire funksjonelle område, og at leiing kan målast mot korleis organisasjonen tar vare på sine behov på dei fire områda: **Produksjon**, **Administrasjon**, **Integrasjon** eller **Entreprenørskap** (PAIE) (ibid:434).

Strand (2007:433) forklarar dei fire områda slik:

- **Produksjon:** Å sette mål og drive fram resultat
- **Administrasjon:** Å nytte system og struktur og utvikle desse
- **Integrasjon:** Å skape felles oppfatningar og styrke medlemmane si tilknytning til organisasjonen
- **Entreprenørskap:** Å vere aktiv i forhold til omverda, utnytte aktuelle alternativ og forhindre/førebyggje truslar

Hatch, Kostera og Kozminski (2005) har gjennom studie av fleire verdskjente leiarar kome fram til tre hovudroller for leiarane. Dei tre forskarane kallar desse rollene for: The three faces of leadership: **manager, artist and priest** (ibid:4). På mange måtar minner desse om Adizes roller presentert i PAIE-modellen. Manageren er her knytt til administrasjonsfunksjonen, artisten til entreprenørskap og presten til integrasjon. ”Successful business leaders are not only disciplined rational managers, they are also creative artists and inspirational priests who are fed by archetypes, symbols and myths that they access via mythological consciousness” (ibid:133).

PAIE-termene har som sagt Strand lånt frå Isac Adizes (1980), og modellen kan presenterast slik (ibid:434):



Figur 2: Adizes fire område der leiarar kan medverke med noko i organisasjonen

Eg vil i fortsettinga ha PAIE som eit sentralt utgangspunkt for kva som bør utførast i ein organisasjon for å overleve og fungere godt, og i samband med det: **Kva leiarane må delta med i så måte.**

Strand (2007) presiserer dei avgrensingar denne tilnærminga gir. Når leiarar opptre på fleire felt, og må tilfresstille mange funksjonskrav, vil dei møte mange paradoks og dilemma. Når ein til dømes må setje i verk tiltak som inneber samordning og kontroll, bør dette tiltaket vegast mot det ofte konkurrerande behovet for stimulering og oppslutning.

Trass i denne kompleksiteten må ”ledere gjøre valg, ta i bruk teknikker og gå løs på utfordringer” (ibid:433-434).

Som vi ser av figur 2, er fokus i ekspertorganisasjon retta mot resultat, mål og retningslinjer, og det han skal yte til omverda. Strand karakteriserer ekspertorganisasjonen slik (ibid:268):

- Dei har lågt hierarki.
- Dei er arenaer for fagspesialisering og fagautonomi.
- Dei behandlar komplekse problem og er orientert mot løysingar for eksterne partar.
- Medlemmane har stor autonomi i si yrkesutøving.

I ekspertorganisasjonen er standardrolla for leiarane nært knytt til rolla som fagkyndig. Strand kallar hovudrolla i denne organisasjonstypen for produsenten. ”Produsenter kan ha betydelig rom for innflytelse innanfor de grensene ressursar og faglige normer setter (Bergman 1990)” (ibid:270). Her gir fagnormer, situasjonen, klienten/kunden viktige premisser, noko som gir støtte til den viktigaste funksjonen – PRODUKSJON.

I følgje Strand handlar det altså om å etablere mål for prestasjonar, sette standardar for åtferd og sørge for problemløysing og resultat for klienten/kunden.

I ekspertorganisasjonen er arbeidstakarane - dei profesjonelle – sjølvgåande med omsyn til mål og middel. Dei treng generelt lite instruksar, mål og oppgåver frå andre. ”Behovet for veiledning og resultatvurdering kan heller tilfredsstillast av kollegaer enn av hierarkisk overordnet. Mange ledelsesoppgaver blir derfor nøytralisert i ekspertorganisasjoner. Den viktigste styringsmekanismen er den felles treninga ekspertene har i sitt fag, og kommunikasjonen som skjer på grunnlag av det. Prinsippet for organisering og ledelse er gitt gjennom det kvalifiserte yrket. Yrkesutøverne vet selv hva som skal gjøres, og hvordan” (ibid:271).

Leiaren er likevel nøydd til å ha oversikt over retningslinjer og ein del detaljar for å fylle rolla si. Dermed får leiaren eit informasjonsmessig overtak. Ved å vere nøkkelperson når det gjeld framskaffing av ressursar, får ho/han ei spesiell rolle. Fagfolka blir difor til ei viss

grad avhengig av leiaren sin informasjon og hans prestasjonar. I tillegg kan leiaren i ekspertorganisasjonar delta med sin fagkunnskap i arbeidsprosessar der ho/han måtte ha oversikt, erfaring og eventuelle spesialfelt.

Ein kan difor skilje mellom leiing knytt til yrkesutøving direkte, og administrativ leiing. Administrativ leiing "ivaretar den omkringliggende organisasjonens og samfunnets behov for styring, ressursdisponering og grensesetting" (ibid:272). **God leiing i ekspertorganisasjonar "innebærer bl.a. å la folk gjøre det de er gode til. Den viktigste drivkraften er de utfordringer fagfolkene selv føler ligger i arbeidet. Ledelsens hovedoppgave er å legge til rette de sosiale og organisatoriske forutsetninger for at disse kreftene kan bli utløst og ta en retning som både fagfellesskapet og oppdragsgiverne er tjent med"** (ibid 273).

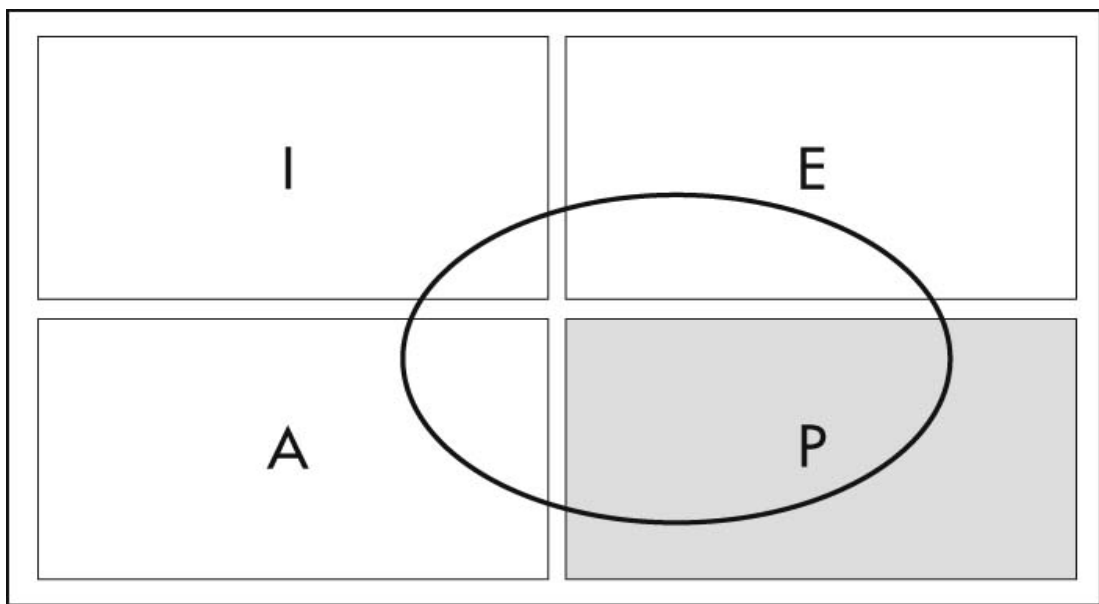
Graden av struktur og leiing er eit dilemma i ekspertorganisasjonar. Styring er lite etterspurt i denne organisasjonstypen. Ved å la vere å syne leiarskap kan ein på kort sikt bli ein populær leiar. På lang sikt vil derimot mangel på leiing kunne føre til at organisasjonen ikkje oppnår "de ressursene som en aktiv leder kan skaffe, indre usikkerhet og konflikter kan ta uproduktive forløp, faglige krav kan slakkes, og personalspørsmål blir gjort til personlige og private problemer" (ibid 273).

Leiarar i ekspertorganisasjonar må **sørgje for fagleg legitimitet**. Avgjersler må grunngjevast med faglege eller fagpolitiske argument. Strand presiserar at leiarrolla ikkje kan rettferdiggjeras gjennom teknikkar som til dømes målstyring eller formelle ordningar, men at leiarrolla heller må skapast gjennom gjerningar og i forhandlingar med dei som er involverte.

Det andre dilemmaet for ekspertleiarar er "**forholdet mellom kyndighet og myndighet**" (ibid:274). Utfordringa er at er Ekspertorganisasjonar i offentlege verksemder ofte er innkapsla i byråkratisk prega organisasjonar med den konsekvens at dei ofte må ta styringssignal frå desse. "Byråkratilederen kan ha formelt høyere rang, men savner ofte faglig legitimitet hos ekspertene. Kyndighet brytes mot myndighet. Det skaper spesielle utfordringer i ledelse av ekspertorganisasjoner" (ibid:270).

Eit tredje og ofte latent dilemma oppstår når leiande fagpersonar skal **velje mellom fagkarriere eller leiarkarriere**. Som leiar må ein fagperson erkjenne og akseptere mindre tilknytning til faget. Fagmennesket er opptatt av innhaldet i faget, medan ”ledermennesket er mer tiltrukket av størrelsen på oppgavene, graden av utfordring og graden av ansvar” (ibid:274-275). Strand presiserer at dette valet er viktig. Leiararbeid fører til andre krav og arbeidsvilkår enn det fagpersonen ønskjer og er kjent med. ”Fagkunnskap og fordypning erstattes av mange kontakter med folk, møter og stor variasjon i oppgaver og ansvar også når det ikke finnes klare svar” (ibid:275).

Strand viser i figuren under korleis leiarane i ekspertorganisasjonar er mest orientert mot produksjon (ibid:269)



Figur 3: Strands funksjonar som strukturar og leiingsvilkår.

Figuren viser at desse leiarane også må ivareta dei andre funksjonane. Her er ein gjennomgang av desse:

Funksjonen *integrasjon* karakteriserar Strand som ”å bygge fellesskapet” (ibid:482). Det handlar om å skape sosiale normer. Medlemmane må oppleve fellesskap, og dei må bli motiverte til å gjere jobben. Samtidig må det også vere høve til personleg og fagleg utvikling og vekst. Figur 2 viser at funksjonen har to leiarroller som rettar seg mot

kulturen, menneska i organisasjonen og relasjonane mellom dei: Hjelpar og rådgjevar.

Leiaren må orientere seg mot menneske og motivasjon.

Per Dalin (1994) koplar også motivasjon til den sosiale leiarfunksjonen. Dalin definerer motivasjon som det å møte den enkelte sine behov slik at dei ønskjer å gjere sitt beste. Leiaren skal oppmuntre og gje støtte i vanskelege dagar. Her er ein open kommunikasjon, god konflikthandtering og riktig personalomsorg viktige stikkord.

Dalin meiner vidare at grunnlaget for god leiging er **tillit**. Vidare må leiaren ha evne til å delegere og forstå kva som motiverer andre til innsats. Tillit tyder i denne samanhengen to forhold (ibid:194):

1. **Motivering:** At eg har tru på at den eg ønskjer skal utføre ei oppgåve for meg har den rette innstillinga, at han/ho ønskjer å nå dei same måla som eg eller at eg godtar dei måla som den andre har.
2. **Kompetanse:** At eg må vere sikker på at den som får oppgåva, har kunnskap og dugleik, kjenner dei avgrensingane som ligg i situasjonen og samtidig veit korleis ho/han skal meistre vanskelege situasjonar.

Dette kan også koplast til Douglas McGregor sin teori X og Y, der leiaren sitt menneskesyn er avgjerande for kva slags type tilsette ho/han får. Har leiaren tru på dei tilsette sine kunnskar og evner, og gjev dei tillit, vil dei tilsette ta ansvar og utvikle seg til det beste for den organisasjonen dei jobbar i – og vise versa. Chris Argyris sin ”modenhetskala” kan også nyttast i denne samanhengen.

Ein av dei mest kjende teoriane om arbeidsmotivasjon er Fredrick Herzberg sin ”to-faktor-teori” (ibid:196). Spørsmålet er kva som skal til for å skape trivsel og motivasjon i arbeidssituasjonen. Teorien er i tråd med den humanistiske tradisjonen, og er delt opp i det Herzberg kallar:

1. Hygienefaktorar:

Vi snakkar om trivsel, fysiske faktorar, lønn osv. Meir konkret kan dette vere arbeidsforhold, syn på administrasjonen, samarbeidsforhold, osv. Dette samsvarar mykje

med dei første trinna i Maslows behovspyramide. Vi kan seie at hygienefaktorane representerer grunnleggande behov som fysiologiske-, tryggleiks- og sosiale behov, samt behov for vørndnad/respekt i kraft av status.

2. Motiveringsfaktorar:

Vi snakkar her om å få/ha ansvar, å meistre, det kan vere vørndnad eller respekt som konsekvens av dugleik og innsats. Desse faktorane kan mellom anna vere at dei tilsette er nøgde med arbeidet sitt, at dei føler at dei gjer noko viktig, at dei får utvikle seg og at dei har utfordringar i arbeidet sitt. Dette er delar av det som Maslow kallar sjølvrealisering.

”Det vesentlige i Herzbergs teori, er at folk ikke nødvendigvis vil trives fordi de forhold blir fjernet som førte til vantrivsel. Årsaken til arbeidslyst og trivsel ligger i motiveringsfaktorene” (ibid:196).

Hersey og Blanchard (Dalin 1994) hevder at einkvar leiarstil kan vere effektiv og ineffektiv, alt avhengig av den situasjonen leiaren er i. Dei viser korleis leiaråtferd bør variere mellom oppgåveåtferd og relasjonsåtferd i forhold til kor modne dei personane som skal leiast er. Med moden meiner ein her gruppa eller personane si evne til samspel og evne til å løyse oppgåvene. Når gruppa som skal leiast er lite moden, bør leiaren vere oppgåveorientert i høve til medarbeidarane. Dette artar seg i form av meir eller mindre einvegskommunikasjon, der leiaren fortel dei tilsette kva som skal gjerast og korleis det bør gjerast. Denne leiarstilen vert gradvis endra til at ein meir eller mindre delegerer ansvaret til dei tilsette – høg relasjonsåtferd. Her er dei tilsette modne for å utføre arbeidsoppgåvene på eiga hand, og dei kan difor overlatast meir til seg sjølve.

Funksjonen *administrasjon* rettar seg mot ”orden, kontroll og vedlikehold av systemer” (ibid:463). Administrasjon ivaretar byråkratiske og administrative rutinar i tillegg til strukturelle rammer rundt verksemda. Funksjonen fungerer best i det hierarkiske byråkratiet.

Funksjonen *entreprenørskap* er retta mot omverda (ibid:505) og knyt seg til nyskaping og endring. Oppgåve-/entreprenørorganisasjonen ivaretar dette best. Slike organisasjonar er ofte små og prega av liten grad av formalisering. I motsetnad til gruppeorganisasjonane har

desse organisasjonane ein sterk leiar og den må kunne takle mogelegheiter og truslar frå omverda.

2.5 Organisasjonskultur

Spørjeundersøkinga mi avdekkar at ein stor del av dagens leiarar i Statens vegvesen er rekrutterte internt. Eg prøva som sagt å sjå etter ein leiarkultur i SVV som nærast går i arv, og spør om det realfaglege studiet på høgskular, universitet eller NTNU, og mange års røynsle som vanleg tilsett i SVV, dannar grunnlag for ei generell tenking – ein kultur – for utøving av leiarrolla i den ekspertorganisasjon som SVV er.

”Ordet kultur er avledet fra det latinske *colere*, som betyr å bearbeide, og viser i denne sammenhengen til hvordan vi bearbeider inntrykk, erfaringar og kunnskap, og danner oss meninger om oss selv og vår tilværelse sammen med andre” (Jacobsen og Thorsvik 2002:117).

Jacobsen og Thorsvik tar utgangspunkt i boka *Organizational Culture and Leadership* av Edgar Schein som definerer organisasjonskultur slik (ibid:118):

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.”

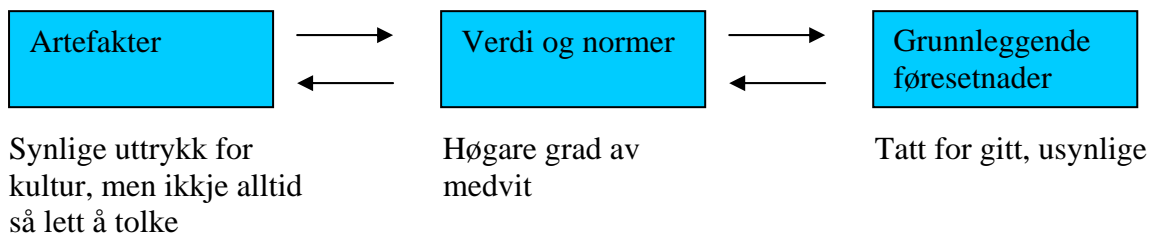
Jacobsen og Thorsvik understrekar at det gir liten meining å snakke om organisasjonskultur utan å knyte omgrepet kultur til ei aller anna gruppe i organisasjonen **”som deler et sett av grunnleggende antakelser” (ibid:118).**

For det andre påpeikar Schein at kultur er basert på læring, ei læring der nye erfaringar og endringar i arbeidssituasjonen blir tilpassa måten verksemda er driven på tidlegare. I definisjonen er læring knytt til to forhold (ibid:119): Kulturutvikling ved læring av problemmeistring i forhold til **ekstern tilpassing** og i forhold til **intern integrasjon**. For det tredje understrekar Schein at kulturen blir oppretthaldt berre viss han blir oppfatta som riktig. Poenget er at ein kultur ”stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis,

og at den sannsynligvis vil bli endret dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale” (ibid:119).

Til slutt legg Schein vekt på at den rådande kulturen i ei gruppe vil bli lært bort til nye medlemmar. Gjennom dette lærer nytilsette korleis ”ting skal oppfattes og forstås, hva som er riktig og galt, og hva som er ”kjørereglene” og passende atferd i gruppen” (ibid:119).

Ved å gå frå grunnleggande overtendingar eller føresetnader, via normer og verdiar, til artefakter, som kan observerast og registrerast, kan ein lettare studere organisasjonskulturar. Schein presiserer dei tre kulturelle nivåa på denne måten (ibid:120):



Figur 4: Scheins kulturelle nivå

I følgje Schein dannar overtendingar og grunnleggande føresetnader kjernen i ein organisasjonskultur. ”Grunnleggande antakelser er det som medlemmene tror på som virkelighet, og som dermed påvirker hva den enkelte oppfatter, tenker og føler.

Grunnleggande antakelser tas for gitt. De eksisterer utenfor den vanlige oppmerksomhetens domene og er som oftest utilgjengelig for bevisstheten” (Hatch 2001:236).

Schein identifiserer sju dimensjonar som ein kan nytte for å skilje dei ulike kulturane frå kvarandre (Jacobsen og Thorsvik 2002:126):

1. Hvordan forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene oppfattes
2. Hvilket syn man har på menneskets handlinger
3. Hvordan organisasjonen kommer frem til ”sannhet”
4. Hvordan organisasjonen betrakter tid
5. Hvilke antakelser man har om menneskelig natur
6. Hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker
7. Hvilket syn man har på konflikt

Verdiar seier noko om kva medlemmane i ein organisasjon er opptatt av. Til dømes fridom, demokrati, tradisjon, rikdom eller lojalitet. ”Verdier danner basis for vurderingar om hva som er rett og galt, og blir derfor også omtalt som moralkodekser” (Hatch 2001:239). Når verdiane blir utfordra kjem utfordringa som regel frå marginale medlemmar i organisasjonen, frå ”nyankomne eller frå revolusjonære, eller fra outsiders” (ibid:239).

Normer er nært knytt til verdier. Vi snakkar her om uskrivne reglar som gjer at medlemmane i ein kultur veit kva som blir forventa av dei i ulike situasjonar. Normene fastset kva slags åtferd medlemmane i organisasjonen kan forvente av kvarandre. I følge Schein sluttar medlemmane av ein kultur opp om verdiane og følgjer dei kulturelle normene fordi ”deres underliggende overbevisninger og grunnleggende antakelser støtter opp om disse normene og verdiene” (ibid:241).

Med artefakter ”menes konkrete fysiske gjenstander (herunder tekst) samt talespråk og atferd som er uttrykk for de underliggende kulturelementene (dvs. grunnleggende antakelser, verdier og normer). Artefakter virker som symboler ved at de formidler informasjon om kultur” (Jacobsen og Thorsvik 2002:129). Sjølv om artefakter kan vere enkle å observere, treng dette ikkje tyde på at dei er enkle å forstå. Artefaktene må derfor tolkast, og kan delast i inn i tre hovudgrupper (ibid:129): Det menneske seier, menneskeleg åtferd og fysiske gjenstandar.

Kulturens vesen er i følge Schein ”kjernen av grunnantakelser og etablerte overbevisninger” (Hatch 2001:242). Denne kjernen strekkjer seg utover gjennom verdier og åtferdsnormer som blir godkjende, respondert på og oppretthaldne av medlemmane i kulturen. Verdiane og normene påverkar i sin tur medlemmane sine val og handlingar, og til slutt resulterer desse kulturbestemte handlingane i artefakter (ibid:242).

2.6 Oppsummering

Eg har i dette kapittelet tatt for meg leiingsomgrepet, og prøvd å knyte fagfeltet leiing til ulike organisasjonskontekstar. Vi ser ein klar samanheng mellom ulike leiarroller og den organisasjonstypen som ein er sett til å leie. Dei ulike organisasjonstypene gir ulike leiarutfordringar, noko som gjer at leiarane må tilfredsstille mange funksjonskrav. Som leiar er det viktig å vere bevisst denne kompleksiteten, og dermed prøve å ta i bruk tilgjengelege teknikkar. I den samanhengen vil nok leiingsfagleg kompetanse vere ein

fordel. Leiarane må kunne ta tak i det breie feltet av utfordringar som følgjer med ei leiarstilling. Dette krev også vilje og motivasjon. For nokre leiarar, spesielt i enkelte organisasjonstypar, inneber dette å tenke nytt, kanskje på tvers av rådande kulturar - verdiar og normer.

Kap. 3 Problemstilling og underspørsmål

3.1 Problemstilling

”Kva er mellomleiarane i SVV sitt syn på leiing som fag, og kva kjenneteiknar dei leiarane som oppfattar at dei lykkast som leiarar og trivst i leiarrolla?”

Eg er oppteken av å både halde på og utvikle ein god offentleg sektor, og vil ta utgangspunkt i leiarrolla og forske på kva vi gjer eller kan gjere for å nå denne målsettinga. Eg er overtydd om at det å utøve leiing gjev resultat, kanskje på godt og vondt. Men, det er betre å prøve enn å la vere. Er det tilstrekkeleg kompetanse og vilje hjå leiarane våre for å nytte leiarskap, med alle sine ingrediensar, som verktøy i arbeidet for å oppnå god effektivitet og betre oppgåveløysing i forvaltninga vår? I ei tid prega av endring og skjerpa krav på dei fleste frontar bør etter mitt syn leiarane sjå på dei tilsette som unike, viktige og læreviljuge medarbeidarar, og så godt som råd legge til rette for gode og riktige rammevilkår både når det gjeld struktur og organisering. Spørsmålet er om leiarane er bevisste sitt ansvar og ser det potensialet som ligg i det å utøve godt leiarskap?

3.2 Underspørsmål til problemstillinga

Eg vonar å kunne finne svar på forskingsspørsmålet mitt, og stiller desse konkrete spørsmåla:

- 1. Er leiarane bevisste kva som ligg i leiarrolla når dei vel å gå inn i ei leiarstilling? Er der i utgangspunktet vilje og interesse for å setje av tid til typiske leiaroppgåver, og ser dei behov for ei generell kompetanseheving på fagområdet leiing?**

Eg vil gjerne finne ut korleis leiarane ser på leiarrolla. Kva var motivet deira når dei søkte leiarstilling? Korleis ser dei på arbeidsoppgåvene som følgjer med leiarvervet, og kva meiner dei om kompetansebehovet i høve til det å vere leiar?

2. Er det spesielle eigenartar ved dei leiarane som trivst i leiarrolla og oppfattar at dei lykkast som leiarar?

Her vil eg leite etter spesielle trekk ved leiarane i forhold til personalleiing. Det vil vere naturleg å både kome inn på menneskesynet til leiarane og deira syn på leiing. Med utgangspunkt i korleis dagens leiarar har blitt rekruttert inn, og med tanke på framtidig rekruttering av leiarar, vil det vere interessant å sjå om det kan trekkast ei linje frå diverse eigenartar utover fagleg bakgrunn og det å lykkast som leiar i SVV.

3. Skapar fagleg bakgrunn og/eller erfaring frå ei ordinær arbeidstakarrolle i SVV ei binding eller ein spesiell kultur for utøving av leiarrolla, og vil konsekvensen av slike kulturar bli meir synlege i organisasjonar/einingar som er spesielt opptatt av fagekspertise og produksjon?

Eg vil gjerne finne ut om vi kan finne ein leiarkultur i SVV som nærast går i arv. Kan det realfaglege studiet på høgskular, universitet eller NTNU, eller mange års røynsle frå arbeid med kjerneoppgåvene i SVV, danne grunnlag for ei generell tenking – ein kultur – for utøving av leiarrolla i den ekspertorganisasjon som SVV er?

Eg vonar altså at eg gjennom ei større undersøking kan finne samanfallande syn og erfaringar hjå leiarar i SVV om ulike suksessfaktorar og utfordringar i denne konteksten. Det vil også vere interessant å sjå om det er signifikante skilnader mellom ulike grupperingar av leiarar i SVV.

Kap. 4 Metodisk tilnærming

4.1 Type problemstilling og type data og handsaming av desse

I følgje Sigmund Grønmo (2004:67) kan vi skilje mellom ulike typar av problemstillingar ut frå meir substansielle kriterium. Det vanlegaste er å karakterisere problemstillinga ut frå kva slags kunnskap studiet tar sikte på. I metodelitteraturen finst det mange slike typologiar. Grønmo legg i si bok vekt på ei inndeling i tre typar:

- ”Beskrivande” eller skildrande problemstilling: Her tar ein opp spørsmål om korleis ulike samfunnsforhold faktisk er, korleis dei varierer, eller korleis dei blir endra.
- Forklarande problemstilling: Tar opp spørsmål om kvifor ulike samfunnsforhold er som dei er, eller kvifor dei varierer eller endrar seg som dei gjer.
- Forståande problemstilling: Går inn på spørsmål om korleis ulike samfunnsforhold kan forståast – til dømes i ein større meiningssamanheng, i ein meir omfattande kontekst eller i eit meir komplekst system.

Medan forståande studie kan etablere ei heilskapsforståing av ein bestemt organisasjon eller institusjon, og ein kan få fram ulike meiningar som knyt seg til viktige prosesser eller verksemder innafor organisasjonen (ibid:371), vil skildrande studie kunne avdekke og synleggjere faktiske forhold eller fenomen i samfunnet. Eit viktig kjenneteikn med samfunnsvitskaplege skildrande studie er at dei er analytiske. Empirien kan koplast til tidlegare forskning og samfunnsvitskaplege omgrep. Forholda som blir drøfta kan også samanliknast med normer og standardar som seier noko om korleis forholda bør forventast å vere. Vidare kan ein sjå på skilnadar mellom ulike grupper, vi får altså komparative skildringar om forholda. Til slutt kan ein også ha dynamiske skildringar som seier noko om forholda over tid (ibid:356).

Forklarande studie byggjer på mange måtar på resultatata frå eit beskrivande studium. Her drøftar ein resultatata frå eigne studium i forhold til omgrep, perspektiv, resultat frå tidlegare forskning, i lys av ulike problemstillingar, synspunkt i den offentlege samfunnsdebatten osv. I samband med denne drøftinga kan ein også presentere ulike resonnement, refleksjonar og spekulasjonar om moglege forklaringar på dei empiriske funna i studiet. Strand presiserer at det viktigaste kjenneteiknet ved forklarande studium er at ”**de empiriske data**

analyseres systematisk med sikte på å utvikle eller prøve ut ulike muligheter for forklaring av de samfunnsforholdene som skal forklares” (ibid:360).

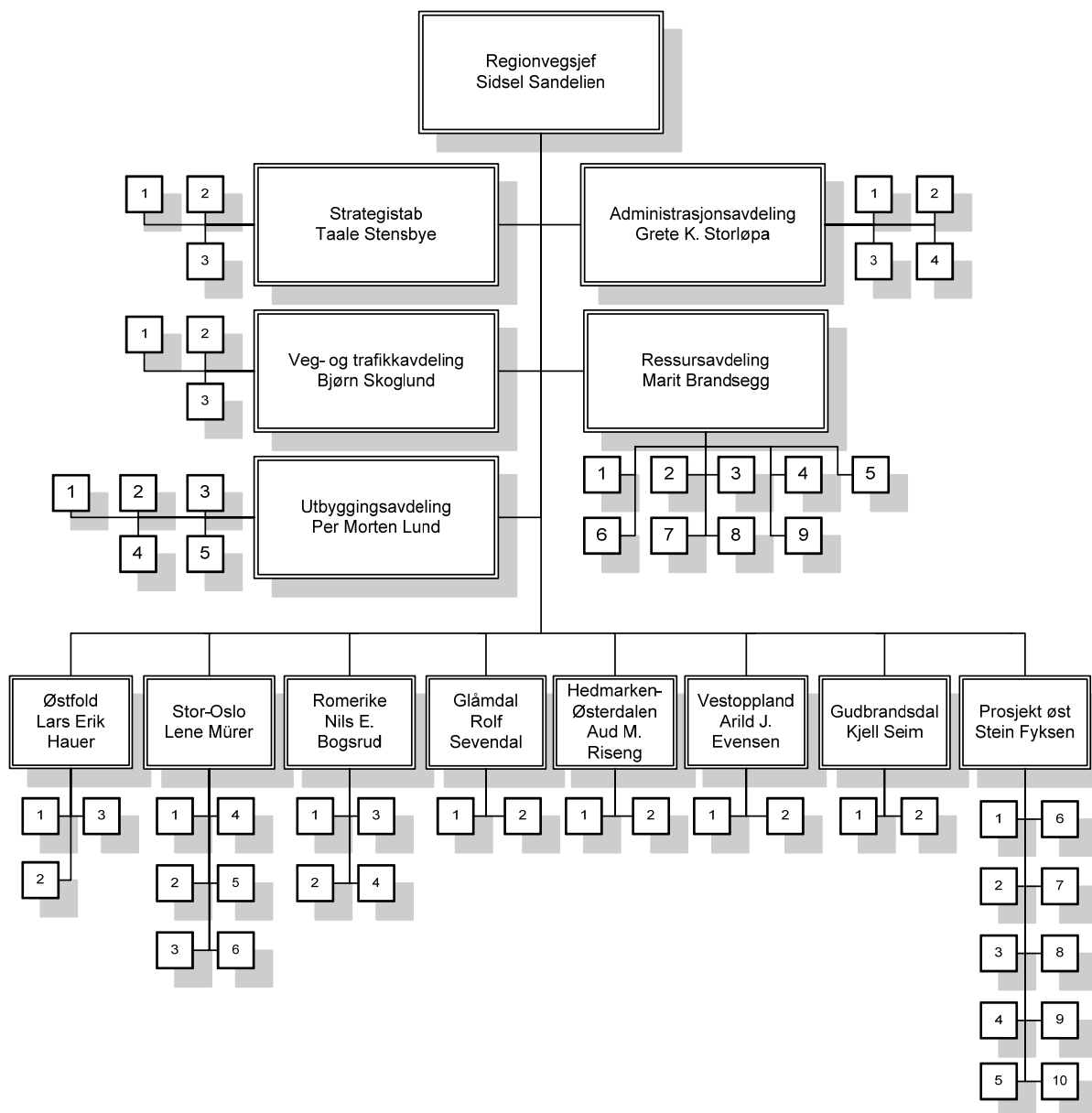
Vitskapen skil mellom 2 hovudtypar data: Kvalitative og kvantitative data. Det er mogleg å studere eit fenomen ved hjelp av både kvalitative og kvantitative data. Eit typisk opplegg for bruk av kvalitative respondentdata er uformell intervjuing. Her blir som oftast samtalen eller intervjuet gjennomført eller styrt ved hjelp av ein på førehand utforma intervjuguide. For kvantitative responsdata er det vanleg å bruke strukturerte utspørjingar. Forskaren innhentar då ønska informasjon ved hjelp av eit spørjeskjema med faste spørsmål og for det meste faste svaralternativ. Då slike undersøkingar gir oss ei generell oversikt over ulike samfunnsforhold, blir dei ofte kalla ”surveyundersøkingar” (ibid:127).

I utgangspunktet vil eg gjennomføre ei beskrivande kvantitativ analyse. Siktemålet er å samanlikne ulike grupperingar av leiarar i SVV. Dei ulike gruppene er det gjort greie for i kapittel 4.4.2. Med utgangspunkt i tidlegare forskning og teori rundt dette, vil eg også prøve å finne forklaringar til dei eventuelle funna i undersøkinga mi. Dermed vil denne oppgåva vere ein kombinasjon mellom eit skildrande og forklarande studie.

4.2 Utval av informantar

Ein føresetnad for å skaffe opplysningar om tema i problemstillinga mi er å finne eit representativt utval av informantar som kan gi relevant informasjon. I tillegg må ein forsøke å redusere tilfanget av data ut frå praktiske ressursar knytt til datainnsamling og handsaming av data. Det synest klart for meg at eit større utval av mellomleiarar i SVV og ei fornuftig utforma undersøking vil kunne gje eit datamateriale med tilfredsstillande kvalitet.

Gjennom studiet mitt har eg difor studert mellomleiarar i SVV. Som organisasjonskartet under viser, har vi i Statens vegvesen mange såkalla nivå-3-leiarar. I organisasjonskartet (figur 5) finn vi desse leiarane i boksane med tal. Denne gruppa vil utgjere mine respondentar i dette studiet.



Figur 5: Organisasjonskart for Statens vegvesen Region aust

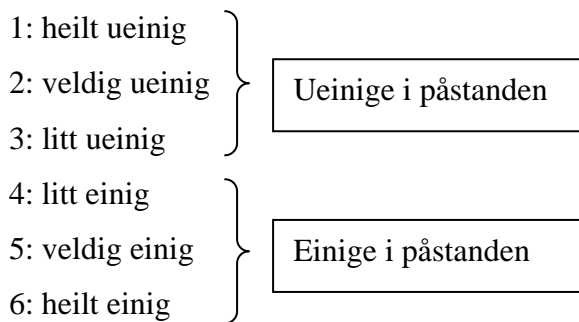
Nivå-3-leiarane, som eg har kalla **mellomleiarar**, har svært ulike fag- og ansvarsområde. Mange har eit kontrollspenn på mellom 25-35 personar, og mange må utøve det som vi i dag kallar fjernleiing eller distribuert leiing. Når det er geografisk avstand mellom leiar og medarbeidar brukar vi omgrepet distribuert leiing.

Eg hadde som målsetting å få fram synspunkt og haldningar frå alle dei om lag 230 mellomleiarane i SVV. Det at eg ende opp med tre regionar med til saman 122 mulege respondentar, og ein svarprosent på ca. 91%, trur eg ikkje vil påvereke eller redusere datakvaliteten nemneverdig. Men, det er viktig å påpeike at utvalstorleiken heng nøye saman med validiteten i undersøkinga, noko eg vil kome tilbake til.

4.3 Måleinstrument

Eg har altså valt ein kvantitativ metode for denne undersøkinga. På bakgrunn av erfaring og tilgjengeleg litteratur vart problemstillinga definert og underspørsmål definert. I ei kvantitativ undersøking er det mange fordelar knytt til strukturerte spørsmål med lukka svaralternativ. Denne type data er lettare å handsame reint datateknisk, og metodisk er det relativt greitt å kunne samanlikne svara frå respondentane. Eg valde å gjere meg nytte av eit spørjeskjema basert på såkalla samansette skalaer. Ein av dei vanlegaste av desse er Likert-skalaen (ibid:179). Denne metoden inneheld ei rekkje med utsegner eller påstandar som respondenten i ulik grad skal seie seg einig eller ueinig i. I undersøkinga mi var det 6 svarkategoriar i tillegg til svaralternativet *Veit ikkje*.

Svaralternativa, frå 1 til 6, vil dermed kunne gi denne meininga:



For mange, som ikkje svarar *veit ikkje*, vil det vere mest naturleg å velje 3 eller 4 når ein har eit vagt forhold til innhaldet i påstanden. I den grad respondenten ikkje har sterke meiningar i forhold til einig/ueinig, og dermed ikkje vil eller kan ta stilling til påstanden, vil altså svaralternativa 3 eller 4 vere naturleg å bruke. I drøftinga mi vil eg difor veksle mellom ei todeling der eg skil mellom dei som er einige og ueinige, og ei vurdering gjennom tredeling som eg viser under her:

Svaralternativ 1 og 2 = Ueinig
” 3 og 4 = Nøytral
” 5 og 6 = Einig

I faktoranalysen lenger bak vil dei som har svart 3, 4 eller *veit ikkje* bli plassert i same gruppe, denne gruppa har eg då kalla INDIFF for indifferent eller ”dei som har svart annleis”.

Eg la mykje arbeid i innhald og utforming av spørjeskjemaet. Målsettinga var å formulere påstandane slik at det ikkje var tvil om kva eg ønskte svar på. I etterkant ser eg at dette ikkje er heilt enkelt, det er nok påstandar eg ville endra eller sløyfa viss eg hadde fått gjort dette endå ein gong. I tillegg ser eg sjølv sagt, som ein konsekvens av interessante funn, at eg gjerne skulle stilt fleire spørsmål om spesielt interessante emne. Slik vil det vel alltid vere i denne type prosessar. Eit måleinstrument vil alltid ha feilkjelder. Desse kan i varierende grad påverke resultatet av ei undersøking. Eg vil kome tilbake til det i vurderinga av empiriens validitet og reliabilitet. Eg ser, som sagt, at ei ytterlegare operasjonisering av enkelte delar av spørjeskjemaet kunne gitt betre indikasjonar på respondentane sin ståstad i forhold til problemstillinga mi. Eg vil likevel ikkje sei at måleinstrumentet mitt har store svakheitar, men heller slå fast at eit endå grundigare teoristudium kunne optimalisert undersøkinga mi både med omsyn til omfang og resultat.

Eg viser til spørjeskjemaet som er vedlagt i oppgåva. Der vil du sjå at første delen av spørjeskjemaet tek for seg grunnlagsdata hjå respondentane. Deretter er påstandane utforma med utgangspunkt i denne inndelinga:

- Motiv eller grunnen til at ein søkte leiarjobb i SVV
- Leiarstil og kva ein legg vekt på i utøvinga av leiarrolla
- Innhaldet i arbeidet som leiar og prioriteringar i denne konteksten
- Ei oppsummering der ein mellom anna seier noko om korleis ein opplever å vere leiar i SVV

Eg jobba som sagt mykje med utforminga av spørjeskjemaet. Utgangspunktet mitt var i all hovudsak PAIE-modellen, og spesielt det at Strand koplar ulike organisasjons- og leiingsteoriar til kvar av dei fire organisasjonstypene i denne modellen. Strand viser dette på ein god måte i denne figuren:

	MYE OPPMERKSOMHET INNAD	MYE OPPMERKSOMHET UTAD
Få elementer er formelt definert Endring	Orientering mot mennesker og motivasjon <ul style="list-style-type: none"> • «Human relations»-teori • Sosioteknisk teori <i>Organisasjonstype:</i> Gruppeorg. <i>Leder:</i> Integrator	Orientering mot omverdenens trusler og muligheter <ul style="list-style-type: none"> • Teorier om åpne systemer, strategi, avhengighet <i>Organisasjonstype:</i> Oppgaveorg. <i>Leder:</i> Entreprenør
Mange elementer er formelt definert Stabilitet	Orientering mot orden, systemer og struktur <ul style="list-style-type: none"> • Byråkratiteorier og tayloristiske teorier <i>Organisasjonstype:</i> Byråkrati <i>Leder:</i> Hierarkisk leder, administrator	Orientering mot produksjon, problemløsning <ul style="list-style-type: none"> • Teorier om rasjonelle valg <i>Organisasjonstype:</i> Ekspertorg. <i>Leder:</i> Fagmann/produsent

Figur 6: Strands leiarorienteringar, organisasjonstypar, roller og teoriar (Strand 2004:31)

Denne figuren viser både korleis dei ulike leiarrollene konsentrerer merksemda si mot det som skjer innanfor eller utanfor organisasjonen, og om dei er endrings- eller stabilitetsorienterte. Figuren gav meg ideen om å gjennomføre ei faktoranalyse, der ein ved hjelp av dimensjonane innoverretta kontra utoverretta merksemd og orientering mot stabilitet kontra endring kunne plote inn korleis dei ulike respondentane plasserte seg i modellen. Dette var eit svært spennande arbeid, og gav eit resultat som på mange måtar letta analysen min. Eg vart på mange måtar meir trygg når konklusjonane og oppsummeringa skulle utformast. Eg vil seinare i dette kapitlet forklare korleis faktoranalysen vart gjennomført.

Før endeleg utsending, gjennomførte eg ei enkel pilotundersøking blant 6 av mine eigne medarbeidarar. Dette var nyttig, eg fekk konstruktive tilbakemeldingar, og nokre uklare delar vart justert og forbetra.

4.4 Gjennomføringa av undersøkinga

Fredag, 9. november 2007, vart spørjeundersøkinga sendt via e-post til 122 mellomleiarar i dei tre aktuelle regionane. I e-posten vart det grundig informert om bakgrunn og formål med undersøkinga. Det vart presisert både i e-posten og i innleiinga av spørjeskjemaet om alle forhold knytta til anonymitet for respondentane. I e-posten var det ei internettlenkje

som førte direkte til det digitale svarskjemaet/spørjeundersøkinga. Datafirmaet Questback leverte internett-tenesta knytt til registrering av svar og generering av resultat. Det vart purra 3 gongar undervegs, og etter 4 veker – torsdag 6. desember 2007 – hadde 111 respondentar svart på undersøkinga. Dermed svara 91% av dei førespurde på denne undersøkinga, noko som må seiast å vere svært bra.

4.4.1 Forskingsobjekt

I oktober 2007 vart framlegget til spørjeskjema presentert for Regionvegsjefen i Region aust, Sidsel Sandelien. Etter ein konstruktiv dialog med henne og andre leiarar ved regionvegkontoret, vart spørjeskjemaet gjort klart for utsending. Mitt ønske var at alle regionane og Vegdirektoratet skulle vere med i undersøkinga. Sandelien la fram dette ønsket for dei andre regionvegsjefane og for leiarane i Vegdirektoratet. **Det enda med at Region nord, Region vest og sjølvsagt Region aust vart med på undersøkinga.** Dei to andre regionane takka nei, då dei meinte at denne undersøkinga i tillegg til andre meir eller mindre faste undersøkingar i etaten vart for tidkrevjande for dei tilsette. Vegdirektoratet svarte ikkje på førespurnaden.

Eg fekk løyve til å nytte etatens lisens og tilgang til QuestBack sitt spørjeundersøking-program. Dataavdelinga i Vegdirektoratet gav meg god hjelp og tilgang til adresselister for mellomleiarane i dei tre regionane.

4.4.2 Om respondentane

I Region aust svarte 51 av 52 moglege respondentar, i Region nord 25 av 27 og i Region vest svarte 35 av 43 moglege respondentar. Av dei 111 som svarte, er det 35 kvinner og 76 menn.

Vi har denne aldersfordelinga:

<u>Alder:</u>	<u>Tal leiarar:</u>	<u>I prosent av totalen:</u>
31-40 år	19	17%
41-50 år	47	42%
51-60 år	37	33%
61-70 år	8	7%

Vi ser at tyngda av leiarane i desse regionane er mellom 41 og 60 år gamle, dei utgjer 75% av mellomleiargruppa.

Meir detaljert grunnlagsdata legg eg fram i tabellform:

Hovudarbeidsområde:

V02 1: Region:	Data	Adm/Ressurs	Plan/utb./byggh.	TK	Vegf./drift/vedl.h.	Totalt
Aust	Antall av V01	14 %	53 %	18 %	16 %	100 %
	Antall av V01_2	7	27	9	8	51
Nord	Antall av V01	20 %	28 %	32 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2	5	7	8	5	25
Vest	Antall av V01	23 %	37 %	20 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2	8	13	7	7	35
Totalt Antall av V01		18 %	42 %	22 %	18 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		20	47	24	20	111

Eg har delt arbeidsområda i 4 hovuddelar:

- Leiarar i Administrasjonsavdelingar eller Ressursavdelingar i dei ulike regionane. Det kan vere at nokre leiarar som tilhøyrrer Ressursavdelingane har valt å kryssa av for Plan/utb./byggherreområdet eller Vegf./drift/vedlikehaldsområdet viss deira einingar er utleigd for å utføre denne type arbeid.
- Leiarar for einingar som arbeider med planlegging, utbyggingsprosjekt eller byggherreområdet. Desse kan vere tilknytte stabsavdelingar, distrikt eller prosjekt i dei tre regionane.
- Leiarar som arbeider på trafikant- og køyretyfeltet. Forutan nokre få som er tilknytte distriktskontora og regionvegkontora, er desse i hovudsak knytte til trafikkstasjonane i regionane.
- Leiarar som ved regionvegkontora og distrikta arbeider med vegforvaltning, drifting og vedlikehald av vegane i regionane.

Vi kan merkje oss at heile 42% av leiarane er knytte til plan, utbygging og byggherreområdet. Av desse 47 leiarane er 29 (66%) utdanna som sivilingeniørar.

Utdanning:

V02 1: Region:	Data	1-4 års tekn./ing.	2-5 års samf.f./øk.	Sivilingeniør	VGS og anna	Totalt
Aust	Antall av V01	29 %	20 %	47 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	15	10	24	2	51
Nord	Antall av V01	40 %	28 %	28 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	10	7	7	1	25
Vest	Antall av V01	34 %	23 %	37 %	6 %	100 %
	Antall av V01_2	12	8	13	2	35
Totalt Antall av V01		33 %	23 %	40 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		37	25	44	5	111

Gjennom spørjeskjemaet fekk eg ei detaljert oversikt over utdanninga til respondentane mine. For å gjere presentasjonen av resultatet lettare, måtte eg slå saman nokre av utdanningsgruppene på denne måten (sjå også spørjeskjemaet som er vedlagt oppgåva):

- 1-4 års teknisk- og/eller ingeniørutdanning
- 2-5 års samfunnsfagleg-/økonomisk utdanning, statsvitarar og/eller siviløkonomar med eller utan tilleggsutdanning
- Sivilingeniørar med eller utan tilleggsutdanning ved NTNU eller i utlandet
- Vidaregåande utdanning med eller utan kort tilleggsutdanning og/eller kurs

Det er inga overrasking at ingeniørgruppa er størst blant respondentane. Den største gruppa er sivilingeniørgruppa på 44 personar (40%), der 29 av desse altså jobbar med plan, utbygging og byggherreverksemd. I gruppa av leiarar med låg utdanning, VGS og anna, er det berre 5 leiarar. Denne gruppa vil ikkje bli kommentert i presentasjonar eller analyser, då dei utgjer eit for lite utval.

Vi ser av tabellen at den formelle kompetansen i mellomleiargruppa er svært høg. Over 95% av leiarane har høgskule og universitetsutdanning. Nokre einingar, spesielt innafør kjerneområda i etaten, har leiarar og medarbeidarar med svært høg formell utdanning, særleg innafør ingeniørfaga. Kompetansenivået og produksjonskravet i fleire av desse

einingane føreset stor fagleg ekspertise og krav om høg gjennomføringsevne. Leiarar og medarbeidarar blir difor på mange måtar ekspertar innafor sine arbeidsområde.

Om leiarane vart rekrutterte inn eksternt?

V10_Utdanning:	Data	Ja	Nei	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	8 %	92 %	100 %
	Antall av V01_2	3	34	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	40 %	60 %	100 %
	Antall av V01_2	10	15	25
Sivilingeniør	Antall av V01	20 %	80 %	100 %
	Antall av V01_2	9	35	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	100 %	100 %
	Antall av V01_2		5	5
Totalt Antall av V01		20 %	80 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		22	89	111

80% av leiarane er altså rekrutterte internt. Det er også verd å merkje seg at dei to ingeniørgruppene har høg intern rekruttering. Region vest skil seg også ut ved å ha heile 94% internt rekrutterte blant respondentane i denne undersøkinga.

Det er også interessant å sjå at ekstern rekruttering ikkje har auka dei siste åra. Av leiarane i aldersgruppa 31-40 år, der vi bør finne mange av dei sist tilsette leiarane, er 79% rekrutterte internt. Mange av desse er utdanna ingeniørar og sivilingeniørar. Felles utdanning og mange års praksis i organisasjonen/eininga der dei no er leiarar, kan kanskje påverke tenking og praksis rundt utøving av denne rolla.

Har respondentane utdanning i organisasjon og leiing?

V10_Utdanning:	Data	Ja	Nei	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	38 %	62 %	100 %
	Antall av V01_2	14	23	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	84 %	16 %	100 %
	Antall av V01_2	21	4	25
Sivilingeniør	Antall av V01	25 %	75 %	100 %
	Antall av V01_2	11	33	44
VGS og anna	Antall av V01	60 %	40 %	100 %
	Antall av V01_2	3	2	5
Totalt Antall av V01		44 %	56 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		49	62	111

Vi ser at under halvparten (44%) av respondentane har denne type utdanning. Leiarar med samfunnsfagleg og/eller økonomisk bakgrunn skil seg her ut med 84% som har slik utdanning. Nærare ettersyn viser også at mellom dei yngre, og truleg dei sist tilsette leiarane, har 53% utdanning i organisasjon og leiing.

Dess eldre leiarane blir, dess færre er det som har denne type formell kompetanse. Blant leiarar mellom 61-70 år er det berre 13% som kan vise til slik utdanning. Vi bør også merkje oss at berre 25% av sivilingeniørane har denne utdanninga.

4.5 Validitet og reliabilitet

Skal ein kome fram til analyseresultat som er haldbare og fruktbare, er god datakvalitet ein føresetnad. I følgje Grønmo (2004:217) kan datamaterialet ”oppfattes som et produkt, og i likhet med andre typer produkter kan samfunnsvitenskaplige data ha varierende kvalitet”.

Vi snakkar her om kvalitetssikring av forskingsprosessen, og dei viktigaste føresetnadane for at eit datamateriale skal kunne kaste lys overproblemstillinga i eit bestemt studium, er følgjande (ibid:218):

1. Datamaterialet skal vere bygd på prinsippa om sanningsforplikting i forskinga
2. Datainnsamlinga skal byggje på vitenskaplege prinsipp for logikk og språkbruk
3. Utval av einingar skal gjerast på ein forsvarleg måte
4. Utval av informasjonstypar må gjennomførast på ein systematisk måte
5. Gjennomføring av datainnsamling må føregå på ein forsvarleg måte

Omgrepa *validitet* og *reliabilitet*, som eg no vil gjere greie for, er delvis overlappande. Høg reliabilitet er ein føresetnad for høg validitet. Eit datamateriale kan ikkje vere gyldig eller relevant for omgjevnadane dersom det ikkje er påliteleg.

4.5.1 Validitet

Grønmo (2004:220) seier at validitet dreier seg om datamaterialet si gyldigheit for dei problemstillingane som skal belysast. Validiteten er høg dersom undersøkingsopplegget og datainnsamlinga resulterer i data som er relevante for problemstillinga. Han seier vidare at validiteten er høgare di betre dei faktiske data svarar til forskaren sine intensjonar. Eit slikt samsvar kan vere vanskeleg å oppnå i praksis, men ovannemnde prinsipielle definisjon av validitet er likevel eit godt grunnlag for å drøfte og vurdere validiteten, uansett korleis undersøkinga blir gjennomført, og uansett kva slags data som blir brukt (ibid:221). I første rekkje inneber dette at validiteten er avhengig av utforminga av undersøkinga, og sett i forhold til dei 5 føresetnadane for god datakvalitet, er validiteten først og fremst relatert til utveljinga av einingar og informasjonstypar. Det blir lagt vekt på fokus eller tema, samt utforming av opplegg eller instrument for datainnsamlinga. Prinsippet for sanningsforplikting er viktig for å vurdere kva slags informasjon om faktiske forhold som er mest relevant for problemstillinga.

For kvantitative studium er det vanleg å sjå på det ein kallar *definisjonsmessig validitet* og forholdet mellom *intern og ekstern validitet*.

Definisjonsmessig validitet tar opp forholdet mellom teoretiske og operasjonelle definisjonar av ulike omgrep. På mange måtar er dette ei vurdering av om dei teoretiske definisjonane, som klargjer kva forskaren har som målsetting å studere, samsvarar med dei operasjonelle definisjonane, som seier noko om det som faktisk er blitt studert. Grønmo spesifiserer dette på tre ulike måtar (ibid:232):

Innhaldsvaliditet: Her legg ein vekt på at validiteten er eit uttrykk for kor dekkande den operasjonelle definisjonen er i forhold til omgrepet sitt teoretiske innhald. Validiteten vil til dømes bli låg dersom den operasjonelle definisjonen er snevrare enn den teoretiske definisjonen.

Kriterievaliditet: Her ser ein på graden av samsvar mellom data basert på ulike operasjonelle definisjonar av same omgrep. Viss ulike kriterium for validiteten samsvarar med andre data basert på den operasjonelle definisjonen av omgrepet, er den definisjonsmessige validiteten høg. Når ein samanliknar data frå same tidspunkt for både kriteriedefinisjonane og andre operasjonelle definisjonar, blir validiteten kalla *samtidig validitet*. Viss ein på eit seinare tidspunkt samanliknar data for kriteriedefinisjonane med ”nye” data frå dei andre operasjonelle definisjonane, gir høg validiteten eit uttrykk for kor godt data for kriteriedefinisjonane kan predikere eller på eit tidleg tidspunkt seie noko om data frå dei operasjonelle definisjonane på eit seinare tidspunkt. Denne validiteten blir omtala som *prediktiv validitet*.

Omgrepsvaliditet: Denne validiteten ser på samanhengen mellom operasjonelle definisjonar av ulike omgrep. Finn vi ein positiv samheng mellom skalaene som svarar til den kjente samanhengen mellom to omgrep, kan vi vurdere skalaene som valide uttrykk for omgrepa. Omgrepsvaliditeten er då høg.

Intern validitet dreier seg om kor vidt eksperimentet i seg sjølv er gjennomført på ein tilfredstillande måte, slik at konklusjonane om årsakssamanhengen er gyldig under dei kontrollerte undersøkingsvilkåra. *Ekstern validitet* tar opp spørsmålet om resultatane av eksperimentet er realistiske og kan generaliserast til vanlege situasjonar i samfunnet. Konklusjonane skal altså vere like gyldige både under kunstige undersøkingsvilkår og reelle samfunnsmessige forhold (ibid:233).

Eg kvalitetssikra undersøkinga mi fleire gongar undervegs i førebuingssprosessen. Regionvegsjefen, administrasjonsjefen og fleire kollegaer og medarbeidarar vart førespurt og diskutert med undervegs. I tillegg gjennomførte eg ei pilotundersøking med nokre av medarbeidarane mine før eg gjennomførte undersøkinga. Alle kommentarar og framlegg til endringar vart nøye vurdert, og etter eventuelle endringar vart produktet vurdert av dei same personane på nytt. Til ein viss grad har eg også freista å stille fleire spørsmål rundt det same temaet, dette for å ha moglegheit til å avdekke eventuelle systematiske feil i oppfattinga av eit enkelt spørsmål. Eg har difor god tru på at den definisjonsmessige validiteten er ivaretatt i denne undersøkinga. Det same vil eg seie om den interne og eksterne validiteten. Anonymiteten i undersøkinga, svært høg svarprosent og spørsmål eller påstandar med stor breidde i forhold til problemstillinga bør etter mitt syn kunne sikre ein relativ god intern validitet. Utvalet mitt, med mange velutdanna leiarar, kan på mange måtar samanliknast med leiargruppene i andre organisasjonar innafor offentleg forvaltning. SVV er ein organisasjon med mange ingeniørutdanna leiarar og medarbeidar. Desse har spesialkompetanse innafor sitt fagfelt – trafikksikring, vegbygging og vegvedlikehald. Andre statlege etatar vil ha andre faggrupper med sine spesialfelt knytt til hovudoppgåvene i dei respektive einingane. Dette har eg mellom anna kommentert og diskutert i oppsummeringa av denne oppgåva. Eg håpar og trur at erfaringar frå denne undersøkinga kan overførast og eventuelt bli dratt vekslar på for desse organisasjonane også. Dermed har eg god tru på at den eksterne validiteten er ivaretatt i dette studiet.

4.5.2 Reliabilitet

Grønmo (2004:220-222) seier reliabilitet tek opp spørsmålet om kor påliteleg datamaterialet i undersøkinga er. Vi får høg reliabilitet når undersøkingsopplegget og datainnsamlinga gir pålitelege data. Det blir lagt vekt på to hovudtypar av reliabilitet: *stabilitet og ekvivalens*. Eit stabilt undersøkingsopplegg vil føre til at det vert ulikskap mellom data frå ulike tidspunkt, men ulikskapane vil vere ei avspegling av endringane i dei samfunnsforholda som vert undersøkte. Dersom undersøkingsopplegget er ustabil, får ein ulikskapar som ikkje avspeglar dei ev. endringane i samfunnsforholda som vert undersøkte på ulikt tidspunkt. Ekvivalensen er høg dersom det er stort samsvar mellom data om same fenomen som er samla inn ved hjelp av same undersøkingsopplegg, men av ulike personar. Denne forma for reliabilitet er eit uttrykk for at ”datamaterialet ikke er påvirket av hvem som bruker undersøkelsesopplegget ” (ibid:223). Dermed skal undersøkingsopplegget fungere på same måte uansett kven som gjennomfører

datainnsamlinga. Grønmo presiserer at ekvivalens ikkje berre blir brukt med referanse til samanlikning mellom ulike personars bruk av same undersøkingsopplegg. For kvantitative studium kan denne type reliabilitet byggast på samanlikningar mellom ulike indikatorar som inngår i same indeks eller same skala. Vi får høg reliabilitet i form av ekvivalens viss det er stort samsvar mellom data basert på ulike indikatorar, slik at datamaterialet er konsistent på tvers av dei ulike indikatorane. Eg har vanskar med å tru at undersøkingsopplegget mitt ville gitt eit anna resultat dersom eg hadde køyrt det same opplegget mitt på nytt. Stor deltaking i undersøkinga og stor breidde i spørsmålstillinga er eit av argumenta for det. Eg håpar difor at dei viktigaste faktorane knytt til reliabilitet er ivaretatt i undersøkinga mi.

4.6 Analysemetodar

I følgje Grønmo (2004:267) er siktemålet for kvantitative analyser vanlegvis å etablere ei representativ oversikt over generelle forhold eller å teste teoriar og hypotesar om bestemte samfunnsmessige samanhengar. Sjølv analysearbeidet vil starte når datainnsamlinga er avslutta, og uansett korleis datainnsamlinga er gjennomført, vil datamaterialet føreligge i form av tal. Det er mange ulike metodar og teknikkar for slike analyser. Her vil eg prøve å gjere greie for mine val i forhold til analysemetode og presentasjon av data frå undersøkinga.

4.6.1 Tabellanalyse

Denne analysemodellen blir brukt for å synleggjere både bivariante og multivariate samanhengar. Bivariate samanhengar er avgrensa til samanhengen mellom to variablar, medan multivariate analyser tar sikte på å avklare samanhengar mellom meir enn to variablar. Tabellanalysen har klare avgrensingar i forhold til talet på variablar, og tar vanlegvis utgangspunkt i "et avhengighetsforhold mellom variablane, med en avhengig og en eller flere uavhengige variabler" (ibid:295). Den variabelen som påverkar, blir kalla uavhengig variabel, og den som blir påverka, blir omtala som avhengig variabel.

Tabellar som viser samanhengar mellom variablar kallast ofte **krysstabellar**. Desse viser kryssingspunkt mellom fordelingane for dei ulike variablane. "For hver av variablene vises særskilt fordelinger med utgangspunkt i hver av verdiene på de øvrige variablene i tabellen." (ibid:296). Fordelinga lengst til høgre og i nedste rada er ikkje betinga

fordelingar, men blir omtala som marginalfordelingar. ”Marginalfordelingen for en variabel i en krysstabel er identisk med den univariate fordelingen på denne variabelen” (ibid:296). I tabellen vil skilnaden mellom fordelingane kome til uttrykk ved den horisontale differansen mellom prosenttala for dei vertikale fordelingane. Prosentdifferansen kan brukast som mål på styrken i den aktuelle samanhengen.

4.6.2 Korrelasjonsanalyse

Denne analysen tar sikte eit enkelt statistisk mål, som kan karakterisere samanhengen mellom to variablar. Dette målet, som kallast korrelasjonskoeffisient, er eit tal som vanlegvis varierar mellom -1 og 1. ”Korrelasjonskoeffisienten tallverdi er eit mål for sammenhengens styrke” (ibid:305). Dess lenger koeffisienten nærmar seg -1 eller 1, dess sterkare er samanhengen mellom dei to variablane. Forteiknet viser retninga på samanhengen, om den er negativ eller positiv.

I mi korrelasjonsanalyse vil eg mellom anna ta utgangspunkt i vedlagte korrelasjonsmatrise. Denne matrisa viser samanhengen mellom alle variablar som har ein korrelasjonskoeffisient lågare enn -0,30 og høgare enn 0,30. Koeffisientverdiar under +/- 0,30 har eg valt å karakterisere som ein for svak samanheng i forhold til vidare kommentarar og analyse.

Eg har brukt den såkalla *produkt-moment-korrelasjonskoeffisienten* eller *Pearsons r* (ibid:305) i min analyse. Denne koeffisienten tar omsyn til avstanden mellom verdiane på variablane, og er eit mål på lineære samanhengar mellom variablar på intervall- eller forholdstalsnivå. Den uttrykker meir presist i kor stor grad det er ein lineær samanheng mellom to variablar. Med andre ord viser Pearsons r kor stor del den felles spreinga (kovariansen) utgjer av den samla spreinga (ibid:310). På neste side viser eg ein slik samanheng:

Døme på utrekning av korrelasjonskoeffisienten mellom variablane V77 og V78

X: Alle 111 svar på v77 V77 20: I samtalar og møter med medarbeidarane mine gjer eg av og til uttrykk for mi misnøye med leiinga i regionen	Y: Alle 111 svar på v78 V78 20: I samtalar og møter med medarbeidarane mine gjer eg av og til uttrykk for mi misnøye med leiinga i etaten	x-Mx gnms 1,92 (v77-1,92)	y-My gnms 2,28 (v78-2,28)	(x-Mx)(y-My) c*d	(x-Mx)(x-Mx) c*c	(y-My)(y-My) d*d
3	3	1,08	0,72	0,7776	1,1664	0,5184
3	3	1,08	0,72	0,7776	1,1664	0,5184
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	4	-0,92	1,72	-1,5824	0,8464	2,9584
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	4	0,08	1,72	0,1376	0,0064	2,9584
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
3	3	1,08	0,72	0,7776	1,1664	0,5184
4	4	2,08	1,72	3,5776	4,3264	2,9584
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	4	0,08	1,72	0,1376	0,0064	2,9584
3	4	1,08	1,72	1,8576	1,1664	2,9584
5	5	3,08	2,72	8,3776	9,4864	7,3984
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
3	5	1,08	2,72	2,9376	1,1664	7,3984
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	2	-0,92	-0,28	0,2576	0,8464	0,0784
3	3	1,08	0,72	0,7776	1,1664	0,5184
2	3	0,08	0,72	0,0576	0,0064	0,5184
4	3	2,08	0,72	1,4976	4,3264	0,5184
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
5	5	3,08	2,72	8,3776	9,4864	7,3984
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
3	4	1,08	1,72	1,8576	1,1664	2,9584
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
5	4	3,08	1,72	5,2976	9,4864	2,9584
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
4	4	2,08	1,72	3,5776	4,3264	2,9584
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	2	-0,92	-0,28	0,2576	0,8464	0,0784
5	5	3,08	2,72	8,3776	9,4864	7,3984
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	3	-0,92	0,72	-0,6624	0,8464	0,5184
1	2	-0,92	-0,28	0,2576	0,8464	0,0784
2	3	0,08	0,72	0,0576	0,0064	0,5184
1	3	-0,92	0,72	-0,6624	0,8464	0,5184
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
2	4	0,08	1,72	0,1376	0,0064	2,9584
1	2	-0,92	-0,28	0,2576	0,8464	0,0784
3	3	1,08	0,72	0,7776	1,1664	0,5184
3	3	1,08	0,72	0,7776	1,1664	0,5184
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
2	1	0,08	-1,28	-0,1024	0,0064	1,6384
4	4	1,58	1,22	1,9276	2,4964	1,4884
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	2	-0,92	-0,28	0,2576	0,8464	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384

2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
2	3	0,08	0,72	0,0576	0,0064	0,5184
2	3	0,08	0,72	0,0576	0,0064	0,5184
2	4	0,08	1,72	0,1376	0,0064	2,9584
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
5	6	3,08	3,72	11,4576	9,4864	13,8384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
5	5	3,08	2,72	8,3776	9,4864	7,3984
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
2	5	0,08	2,72	0,2176	0,0064	7,3984
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
1	2	-0,92	-0,28	0,2576	0,8464	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
2	2	0,08	-0,28	-0,0224	0,0064	0,0784
5	5	3,08	2,72	8,3776	9,4864	7,3984
1	1	-0,92	-1,28	1,1776	0,8464	1,6384
				129,46	138,76	191,75

Kovariansen mellom V77 og V78:

1,16

Standardavvik for V77

1,11

Standardavvik for V78

1,31

Vidare utrekning:

$$138.76 * 191,75 = 26.607,23$$

$$\text{Kvadratrot av } 26.607,23 = 163,12$$

$$\text{Pearsons } r: \mathbf{129.46 / 163,12} = \mathbf{0,7936} \text{ (Som korrelasjonsmatrisa viser)}$$

- Formelen for produktmomentrelasjonskoeffisienten Pearsons Rthe Pearson, r, er:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

der x og y er utvalgsgjennomsnittet GJENNOMSNIITT(matrise1) og GJENNOMSNIITT(matrise2).

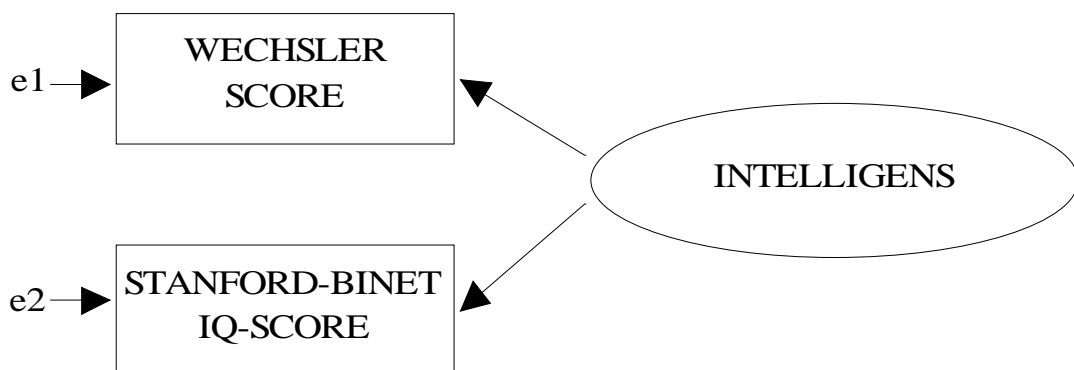
Vi ser her alle dei 111 respondentane sine svar i forhold til desse to variablane. Svært mange av dei som er einige eller ueinige i den eine påstanden, har gitt tilsvarende svar på den andre påstanden. Vi har altså ein sterk lineær samanheng mellom desse to variablane, noko som dermed gjev seg utslag i ein relativt høg korrelasjonskoeffisient på 0,79. Det bør

presiserast at samsvar i ytterkant av Likert-skalaen, som her er frå 1-6, vil gje sterkare korrelasjon mellom to variablar enn tilsvarende samsvar rundt 3-4, rundt sentrum på skalaen.

4.6.3 Faktoranalyse

Eg vil her gjere greie for analysemetoden Prinsipal Komponent Analyse (PKA). PKA er ein av dei multivariate statistiske metodane som ligg under omgrepet Faktoranalyse (Hatcher 1994:68). Faktoranalyse dekker eit vidt spekter av metodar, der det primære målet er å undersøke og identifisere eit sett av data sine underliggande strukturar. Faktoranalysen vart historisk sett utvikla for psykologiområdet, der det var eit sterkt ønske om å kunne måle ei rekke med ikkje målbare variablar. Det klassiske dømet er variabelen *intelligens*. Ein kunne ikkje spørje respondenten om kor intelligent ho/han var, det var for subjektivt. Men, ein kunne få respondenten til å utføre diverse testar, som kanskje kunne gi ein peikepinn på respondenten sin intelligens.

Teorien i faktoranalyse er at måleresultat for observerte variablar er ein funksjon av underliggande, latente faktorar (Ulleberg og Nordvik, 2001:4). Ideen kan illustrerast ved denne modellen, der *Wechsler Score* og *Stanford-Binet IQ-score* (Agresti 1997:635) er dei observerte variablane.



Figur 7: frå Agresti 1997

Intelligens er den latente variabel.

e1 og e2 er altså ein del av to måleresultat som ikkje kan forklarast ved den latente variabelen. Målevariablane blir difor kalla indikatorar for den latente variabelen, eller berre

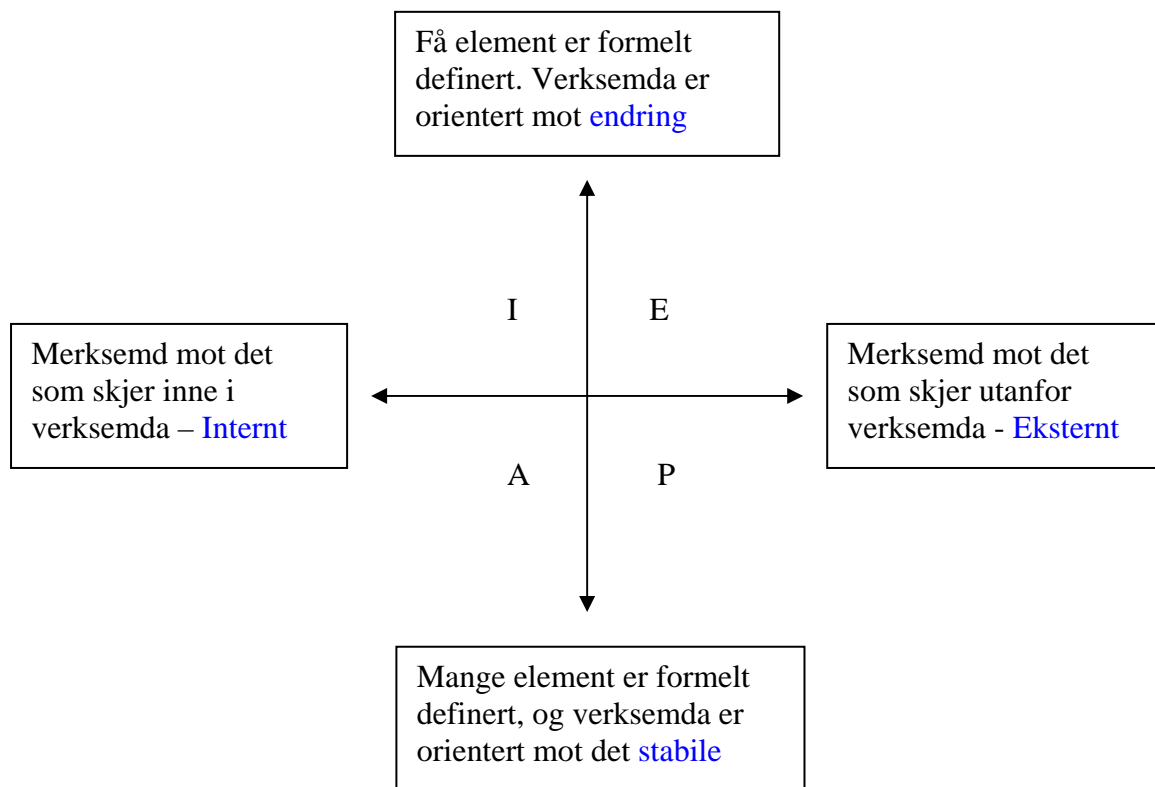
indikatorvariablar. I dette dømet leitar dei etter indikatorvariablar for den latente variabelen INTELLIGENS.

Ein kan også sjå omvendt på denne problemstillinga, noko som ofte vil vere tilfelle i spørjeundersøkingar der ein arbeider med mange variablar. Her ønskjer ein ofte å finne nokre få latente variablar som kan gje meining utifrå resultatet av eit stort tal undersøkte variablar. Dermed blir faktoranalyse også ein datareducerande metode, og det er her PKA har sin styrke.

Prinsipal Komponent Analyse transformerer variablane i datasettet lineært over i eit nytt variabelsett, som innbyrdes er ukorrelerte. Metoden vart utvikla av Karl Pearson i 1901, og vidareutvikla av Harold Hotelling i 1933 (Levis-Beck, 1994:157). I utgangspunktet skjer det ingen datareduksjon, då talet på opphavlege og nye ukorrelerte variablar er likt. Ved å suksessivt maksimere den enkelte variabel sin verknad på standardavviket eller variansen i undersøkinga, vil ein mindre del av dei nye variablane kunne forklare ein stor del av variansen. Varians/standardavvik kan sjåast på som eit mål på dei ulike einingane sin avstand eller spreiding frå gjennomsnittverdien for alle einingane (Grønmo, 2004:286). Vi får gjennom dette ein reduksjon i talet på variablar, og dermed ein datareduksjon. Føresetnaden for at ein kan transformere dei opphavlege data over i eit ukorrelert variabelsett, er sjølvsagt at det er ein viss korrelasjon i dei opphavlege data. Utan denne korrelasjonen ville vi ikkje fått transformasjon, og PKA ville vore utan nytte (Hatcher 1994).

PKA gir altså færre ukorrelerte variablar, som er meir forståelege og lettare kan brukast i seinare analysar av datamaterialet. Dei ukorrelerte nye variablane blir kalla komponentar eller faktorar. I PKA blir altså desse komponentane kunstige variablar, som igjen blir bestemte av ein lineær samanheng mellom alle opphavlege variablar.

Med utgangspunkt i PAIE-modellen og figur 6 vist på side 41, vil eg altså gjennomføre ei faktoranalyse. Faktoranalysen er forankra i teori og framgangsmåtar frå Larry Hatcher (1994): "Step-by-Step Approach to Using the SAS – System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling". PAIE-modellen er som tidlegare sagt nøyte gjennomgått i teorikapitlet lenger framme. I forhold til figur 6 har eg utforma enkeltvariablar som passar inn i modellen på denne måten:



Vi har altså ein x-akse og ein y-akse. Med utgangspunkt i intern eller ekstern merksemd, som x-aksen skal vise, har eg utforma desse enkeltvariablane:

Intern merksemd: V14, V15, V19, V27, V29, V33, V32, V48, V50, V51 og V52

Ekstern merksemd: V20, V30, V36, V39, V43, V49, V53 og V55

Med tanke på variablar som passar inn for endringsorientert merksemd eller dei som er orienterte mot meir stabile forhold, som y-aksen skal vise, har eg utforma desse variablane:

Endringsorientert: V28, V31, V42, V44, V45, V46 og V47

Stabilitetsorientert: V24, V25, V26, V35, V37, V38, V40, V41, V54

Sidan eg har berre 111 respondentar, vil 35 variablar, som eg her har sett inn i x og y-aksar, vere eit altfor stort materiale. Husk at eg i forhold til PAIE er ute etter 2 dimensjonar, fordelt på ein x og y-akse. Sidan dette er ein konfirmerande analyse, der eg tar ut dei svakaste variablane, ser eg ikkje dette som problematisk.

Kaisers Measure of Sampling Adequacy (MSA) er ein indeks som går frå 0 til 1 (Lewis-Beck 1994:122). På bakgrunn av korrelasjonsmatrisa blir det utrekna ein overordna MSA og ein MSA-verdi for kvar enkelt variabel. Desse verdiane vil gi ein indikasjon på om

korrelasjonsmatrisa er eigna til ei faktoranalyse. I forhold til om verdiane er eigna eller ikkje, gjer Kaiser denne tolkinga av desse verdiane:

MSA	Tolking
>0,90	Fantastisk
>0,80	Glimrande
>0,70	OK
>0,60	Akseptabelt
>0,50	Dårleg
<0,50	Uakseptabelt

I første omgang gjennomfører eg ein Prinsipal Komponent Analyse (PSA) av alle 35 variablane, der eg berre vel to komponentar, og får følgjande resultat:

MSA for kvar enkelt variabel:		MSA for kvar enkelt variabel:		Dei 11 største eigenverdiane:			
					Eigenverdi	Forklart varians	Kumulert forklart varians
V15	0,45	V52	0,63	1	5,59	0,16	0,16
V25	0,48	V49	0,64	2	3,27	0,09	0,25
V47	0,51	V19	0,65	3	2,93	0,08	0,34
V14	0,51	V36	0,66	4	2,05	0,06	0,40
V46	0,53	V37	0,67	5	1,97	0,06	0,45
V28	0,54	V39	0,69	6	1,74	0,05	0,50
V24	0,55	V41	0,69	7	1,43	0,04	0,54
V54	0,55	V44	0,70	8	1,39	0,04	0,58
V30	0,55	V45	0,73	9	1,17	0,03	0,62
V48	0,56	V29	0,73	10	1,07	0,03	0,65
V38	0,58	V51	0,76	11	0,98	0,03	0,67
V40	0,58	V50	0,77				
V20	0,59	V32	0,79				
V53	0,60	V33	0,80				
V43	0,60	V31	0,80				
V55	0,61	V27	0,82				
V35	0,61	V42	0,84				
V26	0,62						

Samla MSA for alle variablane er 0,66, noko som er akseptabelt, jf. Kaiser si tolking. Ser vi nøyare på den samla oversikta for MSA, ser vi at 13 variablar har lågare MSA enn 0,6 og dei resterande i denne boksen har MSA frå 0,60 til 0,62. Viss vi fjernar enkeltvariablar med låg MSA frå heile utvalet på 35 variablar, vil den samla MSA for utvalet sjølvsagt bli større. I den andre boksen viser eg dei 11 største eigenverdiane. Eigenverdien viser kor stor del den enkelte komponent kan forklare av den samla variansen. Første komponent forklarar 16% (0,16) av den totale variasjon mellom alle dei 35 variablane. Andre komponenten forklarar 9% (0,09) osv. Eg vil altså prøve beskrive PAIE-modellen ved hjelp av to dimensjonar, og ved å bruke dei to første komponentane i tabellen over, blir altså

berre 25% (16%+9%) av variasjonen forklart. Det held ikkje. Vi blir difor nøydde til å redusere talet på variablar, og det er ein lang hierarkisk prosess.

Eg konsentrerer meg om MSA for kvar enkelt variabel, og startar med å fjerne den variabelen med lågast MSA. Først fjerna eg V15, og mellom kvar fjerning køyrer eg ny PKA. I og med at MSA endrar seg for kvar av dei resterande variablane når vi køyrer ny PKA, er det ikkje sikkert at den nye rekkjefølgja blir slik som tabellen over viser. For V25 vart den det, men etter ny PKA etter fjerning av V25, var det V14 som stod for tur. I denne prosessen fjerna eg 9 variablar i denne rekkjefølgja:

V15	V25	V14	V28	V47	V30	V46	V55	V54
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Eg står no att med 26 variablar, og må sjå andre ting enn MSA.

Ei Prinsipal Komponent Analyse , der talet på komponentar blir sett til tal komponentar med eigenverdiar større enn 1, gjev følgjande roterte faktormatrise. Alle verdiar større enn 0,5 er markerte med gul farge:

		Rotated Factor Pattern						
		Fakt1	Fakt2	Fakt3	Fakt4	Fakt5	Fakt6	Fakt7
V19	Eg ville arbeide meir med menneske	0,54	-0,31	-0,09	0,09	-0,10	-0,13	-0,37
V20	Eg ville ha ei stilling der eg sterkare kunne vere med å påverke utviklinga	0,41	-0,15	-0,56	0,03	0,07	-0,23	-0,31
V24	Det er viktig for meg å vere fullt på høgde i forhold til dei faglege utfordring	-0,01	0,83	0,00	0,05	-0,01	-0,01	0,07
V26	Det er viktig for meg å kontrollere at medarbeidarane mine utførar arbeidsopp	-0,16	0,54	0,08	0,06	0,55	0,10	0,10
V27	Eg har kunnskapsrike, interesserte og arbeidvillige medarbeidarar	0,81	0,03	-0,16	-0,04	-0,08	0,00	0,09
V29	Leiarstilen min vil variere alt etter type utfordring og den/dei medarbeidarane	0,45	0,26	0,01	0,20	-0,06	-0,02	0,40
V31	Eg prøver å lage arenaer for læring og informasjonsoverføring i seksjonen min	0,74	-0,15	-0,04	0,05	0,00	-0,11	0,16
V32	Eg brukar tid på å tilpasse arbeidsforholda for kvar enkelt av mine medarbeidara	0,63	0,16	-0,07	0,07	0,33	-0,14	-0,01
V33	Eg legg vekt på å spele på lag med medarbeidarane mine, rådfører meg med	0,80	0,06	-0,10	0,16	-0,02	-0,03	0,06
V35	Eg brukar mykje tid til fagleg tilrettelegging og deltek aktivt i det fagleg	-0,05	0,79	-0,11	0,04	0,04	-0,18	-0,17
V36	Arbeidet knytta til budsjettstyring og personalhandsaming via EBASYS, SKJE	0,24	-0,02	-0,07	0,62	0,21	0,15	0,27
V37	Eg synest det er både viktig og interessant for meg som leiar å stå for arbeidsu	-0,37	-0,05	0,09	-0,06	0,60	-0,44	0,06
V38	Dei ulike administrative systema ("syssane") har gjort det lettare for meg å	0,02	-0,12	0,11	-0,76	0,23	-0,01	0,05
V39	Eg har ei kjensle av at svært mykje – kanskje meir og meir - av mi tid går til	0,21	-0,08	-0,32	0,36	0,21	0,58	-0,05
V40	Eg meiner det er viktig og nyttig med eit detaljert regelverk innafor administra	0,16	0,04	-0,11	-0,18	0,72	0,08	0,02
V41	Det å halde seksjonen sin aktivitet/produksjon i gang er kanskje den	0,53	0,41	-0,15	-0,06	0,04	0,05	0,08

V42	Som leiar ser eg at vi kan ha potensiale for å bli endå meir effektive – tidsin	0,63	-0,10	0,07	-0,08	0,05	0,26	0,23
V43	Regelverk og rutinar er hemmande for produksjonen og gjennomføringsevna i	-0,09	-0,08	-0,05	0,13	-0,04	0,71	-0,05
V44	Eg greier som leiar å frigjere nok tid til både med sjølv og mine medarbeidarar	0,08	-0,10	0,67	-0,28	-0,11	-0,28	0,03
V45	Viss eg kunne velje, ville eg brukt mykje meir tid på metodeutvikling og/eller u	0,37	0,05	-0,60	0,01	0,26	0,10	0,13
V48	Eg har eit inntrykk av at medarbeidarane mine treng involvering frå meg utover d	0,21	-0,02	-0,09	0,04	0,12	-0,02	0,77
V49	Eg føler eg har relativ god oversikt over stemninga og miljøet i medarbeidargrup	-0,04	0,32	0,26	-0,18	0,08	0,32	-0,51
V50	Dei tilsette treng tilbakemeldingar, dei vil vite at "eg ser dei". Eg prøver di	0,66	-0,19	0,00	0,07	-0,09	0,22	-0,03
V51	Eg har som leiar god tid til å følgje opp kvar enkelt tilsett	-0,06	-0,02	0,69	-0,19	0,23	0,01	-0,31
V52	Eg snakkar relativt ofte med kvar enkelt eller grupper av dei tilsette om korlei	0,53	-0,16	0,48	0,29	0,26	-0,27	-0,08
V53	Viss eg kunne fått sett bort noko av arbeidet med oppfølginga i EBASYS	0,06	-0,04	-0,20	0,63	-0,23	0,37	0,08

Den roterte faktormatrisa viser korleis dei 26 variablane fordelar seg på 7 komponentar.

Desse forklarar 62% av variasjonen i datamaterialet.

Eg skal altså berre bruke 2 komponentar eller to dimensjonar i min PAIE-modell. Difor må dei aktuelle variablane reduserast til desse to komponentane, og samtidig må dei intuitivt og teoretisk kunne forklare dei to dimensjonane. Vi konsentrerer oss om dei to første komponentane, det er desse som skal nyttast mest for å forklare variasjonen. I første faktor (Fakt1) er det 9 variablar med faktorladning større enn 0,5, og i andre faktor (Fakt2), er det 3 variablar. Dei tre variablane med høg score i den andre komponenten (Fakt2), kjenneteiknar alle den stabilitetsorienterte leiar. Dei vil dermed på ein god måte kunne beskrive dimensjonen STABILITET kontra ENDRING.

Første komponenten med 9 variablar er litt vanskelegare å få oversikt over. Difor køyrer eg ytterlegare ein PKA for dei 12 variablane med høg ladning på dei to første komponentane.

Ved å sjå på kommunalitetane for variablane til den første komponenten,

kan ein sjå variasjonen til dei variablane som ikkje blir forklart godt nok i modellen vår.

Tabellen til høgre viser kommunalitetane for dei 12 variablane i sortert rekkjefølgje. Ved å fjerne V52, V42, V19 og V41, med køyring av ny PKA mellom kvar av desse, har vi berre att variablar med kommunalitet over 0,5.

Kommunalitet for kvar enkelt variabel	
V52	0,31
V42	0,39
V19	0,40
V41	0,47
V50	0,49
V26	0,49
V32	0,54
V31	0,60
V24	0,63
V35	0,64
V27	0,64
V33	0,68

Vi står då att med dei viktigaste resultatene av PKA for dei 8 resterende variablene:

Kaiser's Measure of Sampling Adequacy: Overall MSA = 0,77							
V24	V26	V27	V31	V32	V33	V35	V50
0,59	0,74	0,79	0,83	0,77	0,81	0,64	0,84

Eigenvalues of the Correlation Matrix: Total = 8 Average = 1				
	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	3,0398	1,1084	0,3800	0,3800
2	1,9315	1,1385	0,2414	0,6214
3	0,7930	0,1638	0,0991	0,7205

Rotated Factor Pattern			Factor1	Factor2
V24	15_1 15: Det er viktig for meg å vere fullt på høgde i forhold til dei faglege utfordringane i seksjonen min		0,04140	0,77823
V26	15_3 15: Det er viktig for meg å kontrollere at medarbeidarane mine utfører arbeidsoppgåvene sine		-0,10352	0,71873
V27	15_4 15: Eg har kunnskapsrike, interesserte og arbeidvillige medarbeidarar		0,82434	-0,06733
V31	15_8 15: Eg prøver å lage arenaer for læring og informasjonsoverføring i seksjonen min		0,81269	-0,14756
V32	15_9 15: Eg brukar tid på å tilpasse arbeidsforholda for kvar enkelt av mine medarbeidarar		0,69180	0,26323
V33	15_10 15: Eg legg vekt på å spele på lag med medarbeidarane mine, rådfører meg med dei, og tar dei med i avgjerdsprosessane		0,84989	0,03751
V35	17_1 17: Eg brukar mykje tid til fagleg tilrettelegging og deltek aktivt i det faglege arbeidet i seksjonen min		-0,04465	0,82927
V50	18_7 18: Dei tilsette treng tilbakemeldingar, dei vil vite at "eg ser dei", Eg prøver difor å prioritere uformelle aktivitetar og uformell omgang med medarbeidarane mine		0,66484	-0,25901

Eg har no 8 variablar som ved hjelp av PKA kan reduserast til to komponentar. Det gjenstår likevel å sjå om desse to komponentane kan forklare nok av variasjonen i dei opphavlege åtte variablene.

Først må eg sjå på MSA:

- Overordna MSA for heile korrelasjonsmatrisa med desse 8 variablane er 0,77, noko som indikerar at korrelasjonsmatrisa er velegna til faktoranalyse.
- MSA for dei enkelte variablane er for alle, så nær som V24, godt over 0,60. MSA for V27 er 0,59, noko som ikkje er veldig bra, men kan likevel karakteriserast som akseptabelt.

Så ser eg på eigenverdiane i PKA:

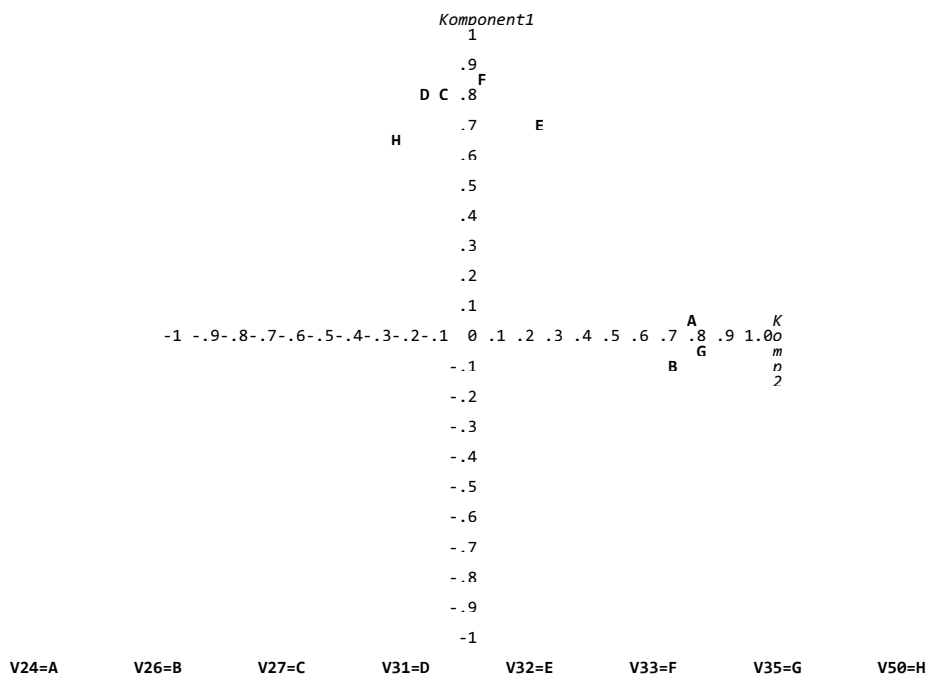
- To eigenverdiar er større enn 1, noko som indikerar at dei 8 variablane kan reduserast til 2 komponentar.
- Dei to komponentane forklarar 62% av den samla varians til dei 8 variablane. Dette er akseptabelt for ei samfunnsvitskapleg undersøking.

Deretter ser eg på dei roterte faktorladningane:

- Alle variablane har faktorladningar over 0,65 på ein av variablane. Ingen av variablane har høge faktorladningar på begge komponentane.
- Kvar komponent blir forklart med minst tre variablar.
- Komponentane kan begge namngjevast på ein meningsfull måte.

Til det siste kulepunktet vil vi sjå at respondentane som scorar høgt på dei fem påstandane som beskriver dimensjonen merksemd mot det som skjer INTERNT kontra EKSTERNT, har alle merksemda si retta mot det som skjer inne i verksemda – dei har fokus på den interne aktiviteten. Dette skal eg vise seinare i analysen.

I koordinatsystemet som eg viser på neste side har eg plotta inn dei roterte faktorladningane for dei to komponentane. Vi kan har meir intuitivt sjå at dei fem variablane V27, V31, V32, V33 og V50 blir forklart av den første komponenten, og vise versa for den andre komponenten.



Eit siste mål for kontroll av modellen, er Cronbachs Alpha Koeffisient. Denne koeffisienten fortel oss om konsistensen til komponentane, på mange måtar ein truverdskala for denne type analysar. Ei truverdig analyse skal i følge Hatcher score over 0,60 på denne skalaen. Alfakoeffisienten for 1. komponenten i denne analysen er 0,83 og 2. komponenten 0,69. Det vil i denne samanhengen sei at for å få score på kvar av komponentane, kan det akseptrast å berre summere scoren på kvar av dei 5 variablane for den første komponenten og dei tre andre variablane for den andre komponenten. Konsistensen til dei to komponentane er altså glimrande.

Men, då den eine komponenten har fem variablar og den andre har tre, vil ei enkel summering av scoren på dei to komponentane likevel ikkje vere særleg fornuftig. I tillegg har utrekninga av PKA gitt oss den ”perfekte” lineære transformasjonen av variablane, der variablane blir vekta i forhold til deira eigen forklaringsverdi for dei to komponentane. Til slutt ønskjer vi også å standardisere scorane på komponentane, slik at samanlikningar av score blir mykje enklare. Denne standardiseringa betyr at gjennomsnittsscore på kvar av komponentane blir 0, og at standardavviket på kvar av komponentane blir 1.

I kraft av den ortogonale rotasjonen av komponentane er komponentane ortogonale og dermed er det ikkje korrelasjon mellom dei. Standardiseringa og ortogonaliteten gir oss no

høve til å bruke resultatet av PKA som eit visuelt, intuitivt og kraftfullt segmenteringsverktøy i form av todimensjonale verdidiagram.

Eit todimensjonalt verdidiagram er i si enklaste form eit koordinatsystem med to dimensjonar i form av prinsipale komponentar. Scoren på komponentane gjev dermed koordinatane i koordinatsystemet. Som tidlegare sagt er gjennomsnittscoren på begge komponentane for alle 111 respondentane lik 0. Så det interessante og spennande blir å dele respondentane opp i ulike grupper eller segment for å sjå skilnaden i gjennomsnittsscoren i desse segmenta.

4.7 Oppsummering

Eg har ut i frå problemstillinga valt ei kvantitativ tilnærming, og 111 respondentar har svart på spørjeskjemaet mitt. Gjennom tabellanalysar, korrelasjonsanalysar og ei faktoranalyse, der eg har redusert variasjonen i materialet til 2 komponentar, vil eg i dei neste kapitla prøve å tolke resultatet av denne undersøkinga.

Kap. 5 Resultatframlegging og drøfting

I dette kapittelet ønskjer eg å vise viktige og spennande funn frå undersøkinga. Eg vil med utgangspunkt i underspørsmåla i problemstillinga mi dele resultatframlegginga/drøftinga i tre delar. Kommenterar og drøftingar med utgangspunkt i teorikapittelet vil også bli gitt undervegs.

Det første underspørsmålet i problemstillinga blir drøfta gjennom ein presentasjon av ulike krysstabellar. Her undersøker eg bivariate samanhengar for ei rekke av variablane i undersøkinga. Då spørjeskjemaet inneheldt mange ulike bakgrunns- eller uavhengige variablar (jf. første del av spørjeskjemaet), kunne eg her gjort meg nytte av svært mange forklaringsvariablar. Eg har, dels grunna plassomsyn, men helst fordi desse uavhengige variablane etter mitt syn viser signifikante og interessante skilnader, konsentrert meg mest om dei ulike utdanningsgruppene og hovudarbeidsområda i SVV. Eigenarten til dei ulike arbeidsområda er gjort greie for under punkt 4.4.2 i kapittel 4.

Den same framgangsmåten vert nytta i andre delen av dette kapittelet. Skilnaden er at dei avhengige variablane hovudsakleg er henta frå korrelasjonsmatrisa.

Til slutt vert tredje underspørsmål i problemstillinga drøfta gjennom ein faktoranalyse. I denne delen viser eg også relevante krysstabellar knytte til nemnde underspørsmål.

5.1 Første underspørsmål i problemstillinga

Er leiarane bevisste kva som ligg i leiarolla når dei vel å gå inn i ei leiarstilling? Er der i utgangspunktet vilje og interesse for å sette av tid til typiske leiaroppgåver, og ser dei behov for ei generell kompetanseheving på fagområdet leiing?

Leiarrolla er grundig diskutert i teorikapittelet lenger framme. Eg er i denne delen interessert i motivet til den einskilde leiaren då ho/han søkte og deretter tok i mot ei leiarstilling hjå SVV. Den einskilde leiaren sine forventingar til ansvar og oppgåver som høyrer til leiarrolla, samt kva den einskilde legg vekt på i dag i si leiarrolla, vil vonleg

kunne gje meg ein peikepinn eller eit svar på dei spørsmåla eg har stilt i denne delen av oppgåva mi.

Det vil også vere av interesse å finne ut om den einskilde leiaren har ønskje om fagleg påfyll i samband med utføring av leiarrolla. Det må presiserast at målsettinga her ikkje er ei analyse eller kartlegging vedrørande omgrepet organisasjonslæring. Det er heller ei avklaring omkring den einskilde sitt syn på sin eigen kompetanse og korleis dei verdset dei arenaene der ein i dag har høve til å få auka kompetansen innafor sjølve leiingsfaget.

Ved sida av å leite etter særtrekk ved leiingsynet i etaten, vil eg også prøve å finne signifikante skilnader i utøving og syn på leiarrolla hos dei ulike grupperingane av leiarar i organisasjonen vår.

Ved hjelp av krysstabellar vil eg her sjå på grunngevinga eller motivet for å søkje leiarjobb. Ved å vise respondentane sitt motiv eller incitament for å søkje leiarjobb, kan vi få ein peikepinn på korleis den enkelte tenker seg å utøve leiarrolla. Vidare vil eg altså freiste å finne særtrekk ved enkeltvariablar, som seier noko om korleis den einskilde leiar utøvar leiarrolla si og til slutt sjå på den einskilde sitt syn på behovet og moglegheitene for leiingsfagleg påfyll.

Eg viser til vedlagt spørjeskjema, og tar for meg svara frå desse variablane :

V14: Eg vart oppmoda av dei som lyste ut stillinga

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	19 %	0 %	3 %	14 %	8 %	49 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2	7		1	5	3	18	3	37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	40 %	4 %	12 %	4 %	4 %	36 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	10	1	3	1	1	9		25
Sivilingeniør	Antall av V01	25 %	9 %	0 %	11 %	20 %	32 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	11	4		5	9	14	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	20 %	20 %	0 %	20 %	20 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2		1	1		1	1	1	5
Totalt Antall av V01		25 %	5 %	5 %	10 %	13 %	38 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		28	6	5	11	14	42	5	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	15 %	15 %	20 %	0 %	10 %	40 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	3	3	4		2	8		20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	28 %	2 %	0 %	15 %	11 %	40 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	13	1		7	5	19	2	47
TK	Antall av V01	33 %	4 %	0 %	8 %	8 %	38 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2	8	1		2	2	9	2	24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	20 %	5 %	5 %	10 %	25 %	30 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2	4	1	1	2	5	6	1	20
Totalt Antall av V01		25 %	5 %	5 %	10 %	13 %	38 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		28	6	5	11	14	42	5	111

Vi ser at mange har søkt leiarjobb på grunnlag av oppmodingar frå leiarane/dei som lyste ut stillinga. Det er verd å merke seg at denne gruppa utgjer heile 51% av respondentane. Eg minner her om at 80% av dei leiarane som har respondert på denne undersøkinga, seier at dei er rekrutterte internt. Det er interessant at dette er sterkast for ingeniørgruppene. Det er også ei utvikling som har forsterka seg dei siste 2 åra. Ved å gå nærare inn i materialet finn vi at av dei som seier dei har vore leiarar i 1 og 2 år, har over 60% blitt oppmoda av sine leiarar om å søkje leiarstillinga. Når slike oppmodingar blir gitt, må ein sjølvsagt tru at dei er tufta på det inntrykket som vedkomande søkjar har gitt sine overordna. Samtidig er det vel kanskje slik at einkvar av oss har tiltru til personar som har same innstilling som ein sjølv, eller som liknar litt på ein sjølv. Det kan i alle fall tenkast at personar som vil føre vidare den leiarstil og dei tradisjonane som eininga har dyrka fram, tilset personar som liknar ein sjølv og som kjenner forholda og tradisjonane i eininga.

V16: Eg hadde lang fagleg erfaring, og hadde lyst på nye utfordringar

V10 Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	0 %	3 %	16 %	32 %	41 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2	1		1	6	12	15	2	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	12 %	8 %	12 %	4 %	28 %	36 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	3	2	3	1	7	9		25
Sivilingeniør	Antall av V01	7 %	11 %	7 %	30 %	23 %	23 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	3	5	3	13	10	10		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	20 %	20 %	60 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				1	1	3		5
Totalt Antall av V01		6 %	6 %	6 %	19 %	27 %	33 %	2 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		7	7	7	21	30	37	2	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	5 %	20 %	10 %	15 %	30 %	20 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	4	2	3	6	4		20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	11 %	4 %	9 %	28 %	15 %	32 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	5	2	4	13	7	15	1	47
TK	Antall av V01	4 %	4 %	4 %	8 %	38 %	42 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	1	1	2	9	10		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	15 %	40 %	40 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2				3	8	8	1	20
Totalt Antall av V01		6 %	6 %	6 %	19 %	27 %	33 %	2 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		7	7	7	21	30	37	2	111

Vi ser at mange er enige og at færre er ueinige i denne påstanden. Det var for så vidt ikkje uventa. Vi skal seinare sjå at svara her har høg korrelasjon med ein del andre variablar i undersøkinga. Vi ser at dei som jobbar i arbeidsområde plan/utbygging/byggherre er **minst einige** i denne påstanden. 29 av dei 47 som jobbar innanfor dette området er utdanna sivilingeniørar. Og som vi ser, sivilingeniørane skil seg litt frå dei andre gruppene, dei har færre som er enige i denne påstanden. Sjølv om påstanden, i og med at han inneheld to påstandar, kanskje burde vore klarare, kan dette tyde på at nokre av leiarane ikkje var opptatt av nye utfordringar då dei søkte leiarstilling. Det vil difor vere av interesse å sjå om dei framleis hadde ønske om å jobbe mykje med faget sitt, sjølv om dei også vil vere leiarar. Vidare viser datamaterialet at denne variabelen gir liten skilnad mellom dei som har og dei som ikkje har utdanning i organisasjon og leiing.

V18: Eg ville arbeide mindre med fag

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	5 %	16 %	32 %	22 %	22 %	3 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2	6	12	8	8	1		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	24 %	16 %	20 %	28 %	12 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	6	4	5	7	3			25
Sivilingenier	Antall av V01	20 %	25 %	18 %	20 %	14 %	0 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	9	11	8	9	6	1		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	40 %	20 %	40 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	1	2				5
Totalt Antall av V01		15 %	21 %	23 %	23 %	15 %	1 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		17	23	26	26	17	1	1	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	25 %	30 %	20 %	20 %	5 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	5	6	4	4	1			20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	17 %	19 %	23 %	26 %	13 %	0 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	8	9	11	12	6		1	47
TK	Antall av V01	8 %	21 %	25 %	21 %	25 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2	5	6	5	6			24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	10 %	15 %	25 %	25 %	20 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2	3	5	5	4	1		20
Totalt Antall av V01		15 %	21 %	23 %	23 %	15 %	1 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		17	23	26	26	17	1	1	111

Svara her tyder på at dei fleste leiarane framleis ville arbeide med faget sitt i tillegg til det å vere leiar. Her skil ikkje dei med ingeniørutdanning seg frå dei andre. 92 respondentar av 111 vel altså å ikkje seie seg spesielt einige i denne påstanden.

Vi finn også liten skilnad mellom dei som har og dei som ikkje har leiarutdanning.

I og med at fagkjensla ser ut til å vere sterk, og at det ser ut som at leiaransvar/-verv for mange ikkje betyr at ein skal redusere høvet til å arbeide med faget sitt, vil det vere interessant å sjå om det å motivere/leie andre menneske var eit av motiva for å søkje leiarjobb.

V19: Eg ville arbeide meir med menneske

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	5 %	3 %	5 %	30 %	35 %	19 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2	2	1	2	11	13	7	1	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	8 %	0 %	0 %	40 %	28 %	24 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2			10	7	6		25
Sivilingenier	Antall av V01	2 %	7 %	11 %	27 %	36 %	16 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	3	5	12	16	7		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	20 %	20 %	20 %	40 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			1	1	1	2		5
Totalt Antall av V01		5 %	4 %	7 %	31 %	33 %	20 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		5	4	8	34	37	22	1	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	5 %	0 %	10 %	35 %	15 %	35 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1		2	7	3	7		20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	6 %	9 %	9 %	34 %	36 %	6 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	3	4	4	16	17	3		47
TK	Antall av V01	0 %	0 %	4 %	33 %	38 %	25 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			1	8	9	6		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	5 %	0 %	5 %	15 %	40 %	30 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2	1		1	3	8	6	1	20
Totalt Antall av V01		5 %	4 %	7 %	31 %	33 %	20 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		5	4	8	34	37	22	1	111

Det er verd å merkje seg at svært mange har eit nøytralt forhold til denne påstanden. 38% av respondentane seier seg verken einig eller ueinig i påstanden, og 9% er ueinig i påstanden. Dette synest litt merkeleg, då det å vere leiar burde krevje interesse for det å arbeide med medarbeidarane sine – med menneska i organisasjonen. Det at 47% eller 51 respondentar ikkje seier seg veldig eller heilt einig i denne påstanden vil eg karakterisere som noko spesielt. Det er også av interesse at 20 % av sivilingeniørane er meir eller mindre ueinige i denne påstanden.

Region nord skil seg frå dei andre regionane med 72% som er einige og 24% som er litt einige i påstanden. Vi finn heller ikkje her stor skilnad mellom dei som har og dei som ikkje har leiarutdanning. Denne variabelen har god korrelasjon med fleire interessante variablar, noko eg vil kome tilbake til seinare.

V20: Eg ville ha ei stilling der eg sterkare kunne vere med å påverke utviklinga

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	5 %	0 %	0 %	15 %	35 %	45 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1			3	7	9		20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	9 %	0 %	2 %	13 %	53 %	23 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	4		1	6	25	11		47
TK	Antall av V01	0 %	4 %	8 %	13 %	38 %	38 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1	2	3	9	9		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	15 %	45 %	35 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2				3	9	7	1	20
Totalt Antall av V01		5 %	1 %	3 %	14 %	45 %	32 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		5	1	3	15	50	36	1	111

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	0 %	5 %	16 %	41 %	32 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2	1		2	6	15	12	1	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	4 %	4 %	0 %	16 %	40 %	36 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	1		4	10	9		25
Sivilingenier	Antall av V01	7 %	0 %	0 %	9 %	52 %	32 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	3			4	23	14		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	20 %	20 %	40 %	20 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			1	1	2	1		5
Totalt Antall av V01		5 %	1 %	3 %	14 %	45 %	32 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		5	1	3	15	50	36	1	111

Vi ser at svært mange er enige (77%) i denne påstanden. Tendensen er sterkest blant sivilingeniørane, der 84% har sagt seg veldig eller heilt enig i påstanden. Det som ikkje kjem fram ved denne variabelen, er kva for område ein vil påverke på. Ser ein moglegheit for ekstra fagleg påverknad gjennom leiarvervet, eller er det leiarfaglege utfordringar og oppøver ein vil ta tak i og dermed påverke i ei spesiell retning?

På ei anna side, det at 23% av respondentane er ueinige eller har eit vagt forhold til påstanden, kan vere eit tankekors. Ein leiar bør vel ha gjort seg opp tankar og meiningar om at det i leiarrolla ligg ei arbeidsoppgåve - eit ansvar - for å gjennomføre nødvendige endringar og forbetringar i organisasjonen som ho/han leiar? Det synest også litt spesielt at dei som har tatt leiarutdanning ikkje skil seg frå dei andre.

V21: Eg hadde ønske om å utøve leiarskap gjennom ein formell leiarposisjon

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	5 %	8 %	8 %	27 %	22 %	27 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2	2	3	3	10	8	10	1	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	8 %	12 %	4 %	20 %	36 %	20 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2	3	1	5	9	5		25
Sivilingenier	Antall av V01	9 %	9 %	9 %	39 %	25 %	9 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	4	4	4	17	11	4		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	40 %	60 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			2	3				5
Totalt Antall av V01		7 %	9 %	9 %	32 %	25 %	17 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		8	10	10	35	28	19	1	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	5 %	20 %	20 %	40 %	10 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	4	4	8	2	1		20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	13 %	9 %	2 %	40 %	26 %	11 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	6	4	1	19	12	5		47
TK	Antall av V01	0 %	0 %	8 %	17 %	29 %	46 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			2	4	7	11		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	5 %	10 %	15 %	20 %	35 %	10 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	3	4	7	2	1	20
Totalt Antall av V01		7 %	9 %	9 %	32 %	25 %	17 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		8	10	10	35	28	19	1	111

57% av respondentane seier seg nøytrale eller ueinige i denne påstanden. Region nord skil seg ut også her. Det er færre i denne regionen som er ueinige eller lite einige i denne påstanden. Det verkar i utgangspunktet rart at så mange ikkje umiddelbart har sagt seg einige i denne påstanden. Ein formell posisjon gir eit godt høve til å utøve leing. Viss ein søker leiarjobb, bør det etter mitt syn vere ein del av motivasjonen. Det å måtte utøve leing, er ein naturleg konsekvens av å ta i mot eit formelt leiarverv, og bør difor vere ein del av motivet for å ta på seg ei leiarrolle. Vi ser også at sivilingeniørane skil seg frå dei andre utdanningsgruppene. ”Berre” 34% av desse seier seg veldig eller heilt einige i denne påstanden, 35% er litt einige og 27% seier seg meir eller mindre ueinige. Også her er det liten skilnad mellom dei som har og dei som ikkje har leiarutdanning. Det er faktisk fleire av dei som ikkje har leiarutdanning som er einige i denne påstanden.

Vi ser her litt av den same tendensen som ved interessa for å framleis arbeide med fag, i staden for å nytte tida meir til leiarspesifikke oppgåver. Det er også interessant og kanskje litt merkeleg at denne påstanden har høg korrelasjon med V28 (0,30). Mange av dei som ville utøve leiarskap gjennom ein formell posisjon i V21, meiner altså at dei prøver å vere bestemte leiarar.

V22: Då eg var blant dei mest erfarne av medarbeidarane i seksjonen/avdelinga, var det naturleg at eg søkte denne stillinga

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	27 %	27 %	5 %	14 %	14 %	8 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2	10	10	2	5	5	3	2	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	64 %	8 %	8 %	8 %	8 %	0 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	16	2	2	2	2		1	25
Sivilingeniør	Antall av V01	32 %	14 %	11 %	14 %	23 %	5 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	14	6	5	6	10	2	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	20 %	20 %	40 %	0 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2			1	1	2		1	5
Totalt Antall av V01		36 %	16 %	9 %	13 %	17 %	5 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		40	18	10	14	19	5	5	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	50 %	5 %	10 %	5 %	30 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	10	1	2	1	6			20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	28 %	21 %	9 %	19 %	13 %	6 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	13	10	4	9	6	3	2	47
TK	Antall av V01	38 %	21 %	8 %	8 %	17 %	0 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2	9	5	2	2	4		2	24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	40 %	10 %	10 %	10 %	15 %	10 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2	8	2	2	2	3	2	1	20
Totalt Antall av V01		36 %	16 %	9 %	13 %	17 %	5 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		40	18	10	14	19	5	5	111

Leiarar frå Region nord er mest ueinig i denne påstanden. Ser vi på utdanningsgruppene, skil ingeniørgruppa, og særleg sivilingeniørane, seg ut med relativt mange som seier seg einige i denne påstanden. Slik eg vil tolke det, ser 28 % av sivilingeniørane det som naturleg at ein etter lang fartstid som ”vanleg” arbeider i seksjonen/avdelinga, søker leiarjobb viss høvet byr seg. Spørsmålet er om desse tar innover seg dei andre viktige eigenskapane som bør følgje med for å utføre ein god leiarjobb? Og kan dette tyde på at denne utdanningsgruppa legg meir vekt på fagkompetanse og kjennskap til faglege utfordringar når dei vurderer seg sjølv som eigna kandidatar til ulike leiarstillingar? Spørsmålet er om eg kan kople dette til andre påstandar der sivilingeniørane skil seg frå dei andre gruppene?

Vidare kan ein også sjå at ein større del av dei som har leiarutdanning er ueinige i denne påstanden. Kan det tyde på at fleire av desse ikkje koplkar leiarrolla så direkte til det å ha lang fagleg erfaring?

Vi har no sett litt på leiarane sine grunngevingar eller motiv for å søkje leiarjobb. No skal vi sjå på variablar som seier noko om prioriteringar eller val leiarane gjer i kvardagen sin som leiarar i SVV:

V35: Eg brukar mykje tid til fagleg tilrettelegging og deltek aktivt i det faglege arbeidet i seksjonen min

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	16 %	22 %	38 %	22 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2		6	8	14	8	1	37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	8 %	16 %	20 %	32 %	16 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2	2	4	5	8	4	2	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	11 %	16 %	32 %	39 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	5	7	14	17		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	60 %	40 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				3	2		5
Totalt Antall av V01		3 %	14 %	18 %	35 %	28 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	15	20	39	31	3	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	15 %	20 %	10 %	30 %	15 %	10 %	100 %
	Antall av V01_2	3	4	2	6	3	2	20
Plan/utb./bygggh.	Antall av V01	0 %	6 %	19 %	36 %	38 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		3	9	17	18		47
TK	Antall av V01	0 %	25 %	33 %	29 %	13 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		6	8	7	3		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	10 %	5 %	45 %	35 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2		2	1	9	7	1	20
Totalt Antall av V01		3 %	14 %	18 %	35 %	28 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	15	20	39	31	3	111

Det er få som seier seg heilt einig i denne påstanden. Sivilingeniørgruppa skil seg likevel litt ut, med 39% som seier seg (veldig) einig i påstanden. Det er også sivilingeniørane som er minst ueinige i påstanden. Det er interessant å sjå at i siviløkonomgruppa åleine, som eg også har statistikk for, er berre 2 av 14 leiarar (14%) einige i denne påstanden. I denne gruppa har heile 49% sagt seg litt, veldig eller heilt ueinig i denne påstanden. Det er altså ein relativt stor skilnad mellom sivilingeniørar og siviløkonomar i forhold til denne type prioriteringar i utøvinga av leiarvervet sitt. Av dette kan vi slutte at sivilingeniørane brukar mykje meir tid til fagleg arbeid i eininga si enn siviløkonomane.

V48: Eg har eit inntrykk av at medarbeidarane mine treng involvering frå meg utover dei faglege utfordringane i seksjonen min

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	3 %	11 %	24 %	51 %	8 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	1	4	9	19	3		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	8 %	8 %	20 %	36 %	28 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	2	5	9	7		25
Sivilingeniør	Antall av V01	5 %	14 %	25 %	23 %	20 %	11 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	2	6	11	10	9	5	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	60 %	0 %	20 %	20 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			3		1	1		5
Totalt Antall av V01		3 %	8 %	18 %	22 %	34 %	14 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	9	20	24	38	16	1	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	0 %	0 %	20 %	25 %	35 %	20 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			4	5	7	4		20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	4 %	13 %	21 %	21 %	28 %	11 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	2	6	10	10	13	5	1	47
TK	Antall av V01	0 %	4 %	13 %	17 %	42 %	25 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1	3	4	10	6		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	5 %	10 %	15 %	25 %	40 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	3	5	8	1		20
Totalt Antall av V01		3 %	8 %	18 %	22 %	34 %	14 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	9	20	24	38	16	1	111

Det bør kanskje kommenterast her at under halvparten av respondentane har sagt seg einige i denne påstanden. 40% er nøytrale og 11% er ueinige. Altså, 12 av 111 leiarar har ikkje ei kjensle av at medarbeidarane deira treng involvering frå dei utover fagleg tilrettelegging, og 44 leiarar har eit vagt forhold til denne påstanden. Det må vel kunne seiast å vere litt merkeleg. Også her skil sivilingeniørane seg ut. I denne gruppa er heile 19% ueinige og berre 31% som er einige. 8 leiarar av dei 12 som er ueinige er altså sivilingeniørar.

Så skal vi sjå litt på dei einiskilde leiarane sitt syn på leiingsfagleg kompetanse, eg håpar dei følgjande krysstabellane kan gje ein peikepinn på korleis respondentane ser på dette.

V70 Eg har fått god opplæring som leiar i SVV

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	8 %	5 %	22 %	16 %	35 %	14 %	100 %
	Antall av V01_2	3	2	8	6	13	5	37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	4 %	24 %	12 %	36 %	24 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	6	3	9	6		25
Sivilingeniør	Antall av V01	7 %	14 %	32 %	23 %	23 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	3	6	14	10	10	1	44
VGS og anna	Antall av V01	20 %	0 %	0 %	20 %	60 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1			1	3		5
Totalt Antall av V01		7 %	13 %	23 %	23 %	29 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		8	14	25	26	32	6	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	0 %	15 %	10 %	35 %	35 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2		3	2	7	7	1	20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	9 %	13 %	36 %	19 %	21 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	4	6	17	9	10	1	47
TK	Antall av V01	13 %	8 %	25 %	21 %	29 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	3	2	6	5	7	1	24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	5 %	15 %	0 %	25 %	40 %	15 %	100 %
	Antall av V01_2	1	3		5	8	3	20
Totalt Antall av V01		7 %	13 %	23 %	23 %	29 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		8	14	25	26	32	6	111

Vi ser av tabellen at heile 43 % seier seg ueinige i denne påstanden. Respondentane i Region nord er meir einige enn i dei andre regionane. Ei tredeling viser i snitt at 20% er ueinige og 46 % nøytrale i forhold til denne påstanden. Når 66% av leiarane ikkje seier seg einig i påstanden, kan det kanskje tyde på at leiaropplæringa ikkje er god nok, og at mange kjenner eit behov for betre leiaropplæring. Samtidig ser vi av tabellane at gruppene med lågast utdanning seier seg meir einige enn dei andre. Sivilingeniørane og økonomane/samfunnsvitarane, der dei fleste har relativ lang fagutdanning, er minst einige i påstanden. Det er derimot liten skilnad mellom dei som har og dei som ikkje har leiarutdanning. Det er også verd å merkje seg dei som arbeider i område Plan/utb./byggjerre, der det er mange sivilingeniørar, har færrest einige i denne påstanden, og til liks med sivilingeniørgruppa i utdanningstabellen er der ei stor gruppe som seier seg nøytrale til påstanden. Kanskje ein kan stille spørsmål om det her er ei form for likegyldigheit til emnet, noko eg vil kome tilbake til når vi ser på andre påstandar.

V71: Regionen min gjennomfører gode opplæringstiltak

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	11 %	27 %	27 %	24 %	11 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		4	10	10	9	4		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	16 %	24 %	32 %	16 %	4 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2		4	6	8	4	1	2	25
Sivilingenier	Antall av V01	7 %	14 %	23 %	14 %	32 %	2 %	9 %	100 %
	Antall av V01_2	3	6	10	6	14	1	4	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	20 %	20 %	40 %	0 %	20 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1	1	2		1		5
Totalt Antall av V01		3 %	14 %	24 %	23 %	24 %	6 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	15	27	26	27	7	6	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	0 %	15 %	25 %	30 %	15 %	5 %	10 %	100 %
	Antall av V01_2		3	5	6	3	1	2	20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	6 %	13 %	26 %	21 %	21 %	6 %	6 %	100 %
	Antall av V01_2	3	6	12	10	10	3	3	47
TK	Antall av V01	0 %	17 %	29 %	21 %	25 %	8 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		4	7	5	6	2		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	10 %	15 %	25 %	40 %	5 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2		2	3	5	8	1	1	20
Totalt Antall av V01		3 %	14 %	24 %	23 %	24 %	6 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	15	27	26	27	7	6	111

Her skil Region nord seg ut med færrest som er enige i påstanden. Det er elles liten skilnad mellom utdanningsgruppene og dei ulike arbeidsområda. Vi ser at økonomane og samfunnsvitarane er minst enige i denne påstanden, og hugsar at det i denne gruppa var flest leiarar med tilleggstudanning i organisasjons- og leiingsfag. Kan det vere at desse ser moglegheiter i denne forma for organisasjonsutvikling/leiarutvikling, og gjennom sin kunnskap er meir kritiske enn dei som ikkje har den same interessa for emnet?

Det bør vel leggjast merke til at heile 70% av respondentane er ueinige, nøytrale eller har svart *veit ikkje* på påstanden. Vi merkjer oss også at svært mange, 53%, er nøytrale eller ikkje har noko forhold til påstanden, noko som både kan tyde på at dei ikkje er nøgde med opplæringstiltaka i regionen, eller at dei ikkje har noko forhold til desse aktivitetane eller kanskje ikkje ser noko potensiale eller nytte i slike tiltak.

V72: Eg skulle ønske at leiarane i regionen kunne møtast oftare, både i grupper og i større forum

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	11 %	14 %	35 %	27 %	11 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	4	5	13	10	4		37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	0 %	12 %	12 %	24 %	16 %	28 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2		3	3	6	4	7	2	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	16 %	30 %	25 %	20 %	5 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	1	7	13	11	9	2	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	20 %	0 %	20 %	40 %	20 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1		1	2	1		5
Totalt Antall av V01		2 %	14 %	19 %	28 %	23 %	13 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		2	15	21	31	25	14	3	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	0 %	15 %	20 %	25 %	20 %	15 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2		3	4	5	4	3	1	20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	4 %	11 %	23 %	28 %	17 %	13 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	2	5	11	13	8	6	2	47
TK	Antall av V01	0 %	8 %	13 %	29 %	38 %	13 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	3	7	9	3		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	25 %	15 %	30 %	20 %	10 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		5	3	6	4	2		20
Totalt Antall av V01		2 %	14 %	19 %	28 %	23 %	13 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		2	15	21	31	25	14	3	111

Tanken bak denne påstanden var å få fram leiarane i SVV sitt syn på å møtast for å oppnå både erfaringsutveksling og kunnskapsoverføring. Det kan vere at nokre eller fleire av respondentane ikkje har tolka dette slik eg hadde forventa. Det kan også vere at dei relaterer dette til sine erfaringar frå leiarsamlingar og andre arenaer der leiarane har møttest i dei ulike regionane. Når 35% av ulik styrke seier seg ueinig i denne påstanden, kan det tyde på at er det mange som ikkje ser dette som fornuftig bruk av tid, eller som meiner dei har utbytte av denne type samlingar.

Eit snitt på 36% av respondentane seier seg einige i denne påstanden. Nesten halvparten har eit vagt forhold til påstanden og 16% er ueinige. Region vest skil seg her mest frå dei andre regionane med til dels få som seier seg einige i påstanden. Region nord er mest positive her. Vi ser også at sivilingeniørane skil seg frå dei andre ved å ha 18% ueinige og heile

55% nøytrale til denne påstanden. Det er liten skilnad mellom dei som har og dei som ikkje har leiarutdanning.

V73: Vi utviklar oss som leiarar ved å dra vekslar på opplevingar og erfaringar i leiarkollegiet

V10 Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	3 %	5 %	19 %	41 %	30 %	100 %
	Antall av V01_2	1	1	2	7	15	11	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	0 %	8 %	24 %	24 %	44 %	100 %
	Antall av V01_2			2	6	6	11	25
Sivilingeniør	Antall av V01	0 %	5 %	11 %	18 %	43 %	23 %	100 %
	Antall av V01_2		2	5	8	19	10	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	20 %	0 %	40 %	40 %	100 %
	Antall av V01_2			1		2	2	5
Totalt Antall av V01		1 %	3 %	9 %	19 %	38 %	31 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	3	10	21	42	34	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	0 %	0 %	10 %	20 %	40 %	30 %	100 %
	Antall av V01_2			2	4	8	6	20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	2 %	6 %	13 %	17 %	32 %	30 %	100 %
	Antall av V01_2	1	3	6	8	15	14	47
TK	Antall av V01	0 %	0 %	4 %	21 %	38 %	38 %	100 %
	Antall av V01_2			1	5	9	9	24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	0 %	5 %	20 %	50 %	25 %	100 %
	Antall av V01_2			1	4	10	5	20
Totalt Antall av V01		1 %	3 %	9 %	19 %	38 %	31 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	3	10	21	42	34	111

Her er svært mange einige i påstanden. Men, ser vi på tredelinga, er 32% ueinige eller nøytrale i forhold til denne påstanden. Det er ingen av dei ulike grupperingane som skil seg ut når det gjeld denne påstanden. Det er altså mange fleire som er einige i denne påstanden enn i V72. Likevel kan vi sjå ein viss samanheng her.

Det er god korrelasjon mellom V72 og V73 (0,47), noko som tyder på at mange av dei som er einige i V73 også har vore einig med påstanden i V72. Det ser altså ut som om fleire av dei som var einige i V73 ikkje ser behov for leiarsamlingar slik dei blir arrangert i dag. Kanskje dei ikkje får eit godt nok fagleg utbyte av desse samlingane? Men, mange meiner

altså at leiarkolleger sit med kompetanse og erfaring som bør overførast eller formidlast til fleire leiarar i organisasjonen. Så spørst det, er det leiarar innafor same arbeidsområde leiarane vil møte, med fagleg kunnskapsoverføring som siktemål? Eller er det organisasjons- og leiarfaglege spørsmål dei vil ha som tema? Dette er eit interessant område, men blir ikkje tatt opp noko vidare her.

Det bør kanskje stillast spørsmål ved alle dei som har leiarutdanning, men likevel er nøytrale eller ueinige i forhold til denne påstanden. Ser dei potensialet som ligg i erfaringsutveksling og kompetanseoverføring internt i organisasjonen? Dette kan kanskje ha si årsak i at fleire av dei som har leiarutdanning har gjennomført denne for relativt mange år sidan, og at emnet organisasjonslæring då ikkje var på agendaen slik som i dag. Det hadde sjølvstøtt vore interessant å undersøkje den delen nærare, men vil som sagt ikkje bli tatt opp noko vidare i denne oppgåva.

Eg vil i denne samanhengen vise krysstabellen som seier litt om leiarane prøver å leggje til rette for kunnskapsoverføring mellom medarbeidarane i sine egne einingar. Vi ser her berre på utdanningsgruppene.

V31: Eg prøver å lage arenaer for læring og informasjonsoverføring i seksjonen min

V10_Utdanning:	Data	1	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	5 %	8 %	51 %	32 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	3	19	12		37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	0 %	0 %	16 %	20 %	60 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2			4	5	15	1	25
Sivilingeniør	Antall av V01	5 %	7 %	30 %	41 %	18 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2	3	13	18	8		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	40 %	60 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			2	3			5
Totalt Antall av V01		3 %	5 %	20 %	41 %	32 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	5	22	45	35	1	111

Her ser vi at mange leiarar er einige i påstanden. 73% av leiarane meiner dei prøver å leggje til rette for denne type læring og kunnskapsoverføring. Det ideelle burde nok vore at dei fleste såg verdiane av å skape slike møteplassar, og det er verd å merkje seg at

sivilingeniørane også her er minst einige og også mest ueinige i påstanden. 59% av sivilingeniørane er einige i dette, 30% er litt einige eller i gruppa som eg vil karakterisere som nøytrale til påstanden, og 12% er ueinige. Vi kan også leggje merke til at det er berre ingeniørgruppene som har respondentar som seier seg ueinige i påstanden.

Førebels oppsummering

Av dei ulike krysstabellane kan ein kort oppsummere:

- Svært mange leiarar har søkt leiarjobb fordi dei har blitt oppmoda av sine næraste leiarar om å gjere dette.
- Vidare legg mange stor vekt på fagleg utdanning og kompetanse når dei vurderer sitt eige kandidatur til ei leiarstilling.
- Trass i leiarverv, vil svært mange framleis konsentrere seg om faglege gjeremål.
- Nesten halvparten av leiarane var ueinige eller nøytrale til påstanden om at dei tok leiarverv for å kunne jobbe meir med andre menneske, dei ville helst halde fram med arbeid relatert til fagleg utdanning og kompetanse.
- Svært mange av respondentane (57%) sa seg ueinige eller nøytrale til påstanden om at dei hadde ønske om å utøve leiarskap gjennom ein formell leiarposisjon. 66% av sivilingeniørane meinte det same.
- Mange leiarar nyttar i si leiargjerning mykje av tida si til fagleg relatert arbeid.
- Mange leiarar meiner at medarbeidarane deira ikkje treng involvering frå leiaren sin utover ved faglege utfordringar.
- Det må også presiserast her at ingeniørgruppene, og spesielt sivilingeniørane, skil seg frå dei andre. Denne gruppa har ein klar tendens til å relatere seg mot fagleg aktivitet og faglege interessefelt, sjølv om dei har tatt på seg eit leiarverv med alt det bør innebære.
- Vi kan også litt varsamt seie at svært mange leiarar er misnøgd med leiaropplæringa og opplæringstiltaka i regionane sine.
- I dette ligg det kanskje eit signal om at det er behov for meir leiaropplæring?
- Mange ser ikkje behovet for leiarsamlingar.
- Fleire meiner at ein utviklar seg som leiarar ved å dra vekslar på opplevingar og erfaringar i leiarkollegiet. Vi ser også at 73% av leiarane nyttar denne metoden i samband med læring og informasjonsoverføring i einingane dei er leiarar for.

- Også her skil sivilingeniørane seg frå dei andre gruppene. Dei ser ikkje det same behovet for leiarutvikling eller leiaropplæring. Denne gruppa er også minst positiv til å lage arenaer for erfaringsutveksling i sine egne einingar. Eg minner her om at 66% av leiarane som tilhøyrrer Plan/utb./byggherreområdet er utdanna sivilingeniørar. Vi ser difor den same tendensen i den gruppa.

5.2 Andre underspørsmål i problemstillinga

Er det spesielle eigenartar ved dei leiarane som trivst i leiarrolla og oppfattar at dei lykkast som leiarar?

Det er her naturleg å gå direkte på dei påstandane der respondentane må vurdere eller ta stilling til korleis dei har det som leiarar i SVV. Ved hjelp av korrelasjonsmatrisa vonar eg å finne samanhengar eller spesielle trekk ved dei som oppfattar at dei lykkast/ikkje lykkast. Det vil vere spesielt spennande å sjå om ev. funn her samsvarar med den teorien eg under dette emnet har valt å ha som utgangspunkt for masteroppgåva mi. Av plassomsyn viser eg her hovudsakleg dei ulike utdanningsgruppene i etaten. Då svært mange sivilingeniørar arbeider på Plan/utb./byggherreområdet, vil det stort sett vere godt samsvar mellom desse to gruppene i forhold til dei avhengige variablane i denne undersøkinga.

V62: Eg er nøgd med arbeidet eg gjer som leiar i SVV, og trur eg lykkast i forhold til medarbeidarane mine og dei forventingane som leiinga har til meg.

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	5 %	5 %	30 %	51 %	3 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	2	11	19	1	1	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	0 %	4 %	24 %	56 %	12 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2			1	6	14	3	1	25
Sivilingeniør	Antall av V01	0 %	7 %	9 %	39 %	43 %	0 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2		3	4	17	19		1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	20 %	80 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				1	4			5
Totalt Antall av V01		1 %	5 %	6 %	32 %	50 %	4 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	5	7	35	56	4	3	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	0 %	15 %	0 %	15 %	65 %	0 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2		3		3	13		1	20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	0 %	2 %	13 %	40 %	38 %	2 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2		1	6	19	18	1	2	47
TK	Antall av V01	4 %	0 %	4 %	29 %	50 %	13 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1		1	7	12	3		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	5 %	0 %	30 %	65 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1		6	13			20
Totalt Antall av V01		1 %	5 %	6 %	32 %	50 %	4 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	5	7	35	56	4	3	111

54% av respondentane seier seg einig i denne påstanden. 38 % er relativt nøytrale og 6% er ueinige i denne påstanden. Vi finn ingen i Region nord som seier seg veldig eller heilt ueinig i denne påstanden. Her er det klart av interesse å sjå om det er særskilde grupperingar som er nøytrale eller ueinige:

- 55% av leiarane på plan/utb./byggjerre er ueinige eller nøytrale til denne påstanden
- 49% kvinner og 31% menn er nøytrale eller ueinige i denne påstanden.
- Dei yngste og dei eldste leiarane skil seg ut med relativt mange som er nøytrale eller ueinige i denne påstanden.
- 68% av dei som har samf.fagleg og økonomisk utdanning seier seg einige i denne påstanden. 12 % av desse har sagt seg heilt einige.
- Ingeniørane skil seg ut her. Av sivilingeniørane seier 55% seg nøytrale eller ueinige i denne påstanden, medan det 43% seier seg veldig einige. Ingen av sivilingeniørane seier seg heilt einig i påstanden. Vi merkjer oss også at det er berre respondentar frå ingeniørgruppene som seier seg veldig eller heilt ueinige i påstanden.
- Her er det ein liten skilnad mellom dei som har leiarutdanning og dei som ikkje har. Nesten 60% av dei som har leiarutdanning mot 50% av dei utan leiarutdanning seier seg einige. Det er også ein større del av dei utan leiarutdanning (7% mot 4%) som seier seg ueinige i denne påstanden.

Variabelen V62 har høg korrelasjon med følgjande variablar:

- V19: 0,31 Eg ville arbeide meir med menneske
- V27: 0,43 Eg har kunnskapsrike, interesserte og arbeidsvillige medarbeidarar
- V31: 0,36 Eg prøver å lage arenaer for læring og informasjonsoverføring i seksjonen min
- V33: 0,33 Eg legg vekt på å spele på lag med medarbeidarane mine, rådfører meg med dei, og tar dei med i avgjerdsprosessane
- V46: -0,33 Eg skulle gjerne sett at medarbeidarane mine var meir motiverte for å prøve nye arbeidsmetodar eller nye innfallsvinklar i oppgåveløysinga
- V56: 0,31 Gjennom medarbeidarundersøkingar og medarbeidarsamtalar får eg gode tilbakemeldingar på mi leiargjerning
- V57 0,47 Eg er fagleg på høgda, og eg rekk dei fleste oppgåvene som høyrer med til det å vere leiar i SVV
- V63: -0,33 Eg har mange tilsette som ikkje er nøgde med måten seksjonen deira blir leia på
- V69 0,56 Eg trivst i leiarrolla mi
- V74 0,73 Eg føler og opplever at eg lykkast i leiarrolla mi
- V77 -0,29 Eg er lite nøgd med etatsleiinga i SVV

Eg merkjer meg at om lag alle desse variablane passar med dei teoriane eg har nemnt i forhold til motivasjon og god leiing. D. McGregors teori X og Y, Herzbergs sin tofaktorteori, Dalin sine tankar der TILLIT blir kopla til motivasjon og kompetanse hos den einskilde medarbeidaren osv, samsvarar med innhaldet i desse variablane/påstandane. V57 kan kanskje diskuterast i denne konteksten. Det er etter mitt syn ikkje negativt, heller ei viktig presisering, at fagleg tryggleik eller ei god fagleg plattform er ein av føresetnadene for å kjenne seg vellukka som leiar. Det kjem ikkje fram kva som ligg i det å vere fagleg på høgda. For nokre kan det å ha leiingsfagleg kompetanse vere ein av grunnane til at dei har sagt seg einige i denne påstanden.

For dei fleste av variablane nemnt i rekka over, vil eg no vise korleis dei ulike utdanningsgruppene har svart. Deretter vil eg spesielt ta for meg variablane V69 og V74. For desse to finn vi, i tillegg til dei som er i rekka over, fleire variablar i korrelasjonsmatrisa som har høg korrelasjon. Med utgangspunkt i utdanningsgruppene vil eg også her prøve å vise relevante skilnader mellom respondentane.

V19: Eg vil arbeide meir med menneske – sjå krysstabell side 68 og 69

Vi ser at ingeniørane skil seg ut med mange som er ueinige. Med utgangspunkt i korrelasjonsmatrisa er det nærliggande å tru at mange av dei som er ueinige her, også er ueinige med påstanden i V62.

Den same tendensen går altså igjen for krysstabellane under her. Høg positiv korrelasjon kan tyde på at dei som har sagt seg positiv til påstanden V62, også har vore positiv til desse påstandane og vise versa for dei som er nøytrale eller ueinige. Ved negativ korrelasjon tyder mykje på at nokre av dei som har vore positive eller einige i V62-påstanden, er negative til denne påstanden og vise versa.

V27: Eg har kunnskapsrike, interesserte og arbeidsvillige medarbeidarar

V10_Utdanning:	Data	1	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	0 %	8 %	32 %	57 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1		3	12	21		37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	0 %	0 %	4 %	44 %	52 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			1	11	13		25
Sivilingeniør	Antall av V01	5 %	2 %	5 %	36 %	50 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	2	1	2	16	22	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	60 %	40 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				3	2		5
Totalt Antall av V01		3 %	1 %	5 %	38 %	52 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	1	6	42	58	1	111

Heldigvis er dei fleste einige i denne påstanden. Også her må det nemnast at sivilingeniørane skil seg litt frå dei andre utdanningsgruppene, der 12% av desse respondentane ikkje er veldig eller heilt einige i påstanden.

**V31: Eg prøver å lage arenaer for læring og informasjonsoverføring i seksjonen min
Sjå krysstabell side 79.**

Sivilingeniørane skil seg frå dei andre med ei stor gruppe på 30% som har stilt seg relativt nøytrale ved å svare 4 – litt einig. Denne gruppa har også 12% som er ueinige i denne påstanden. Totalt er det 27% av respondentane som ikkje har sagt seg veldig eller heilt einige i denne påstanden. I følgje korrelasjonsmatrisa er det stor sjanse for at det mellom desse 27% er mange som har sagt seg ueinige i V62-påstanden.

V33: Eg legg vekt på å spele på lag med medarbeidarane mine, rådfører meg med dei, og tar dei med i avgjerdsprosessane

V10_Utdanning:	Data	1	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	5 %	32 %	57 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	12	21	1	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	8 %	28 %	64 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	7	16		25
Sivilingeniør	Antall av V01	5 %	9 %	41 %	45 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2	4	18	20		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	80 %	20 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			4	1		5
Totalt Antall av V01		3 %	7 %	37 %	52 %	1 %	100 %
totalt Antall av V01_2		3	8	41	58	1	111

Sivilingeniørane skil seg litt ut ved å vere mindre einig enn dei andre gruppene.

V46: Eg skulle gjerne sett at medarbeidarane mine var meir motiverte for å prøve nye arbeidsmetodar eller nye innfallsvinklar i oppgåveløysinga

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6 NA	Totalt	
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	5 %	22 %	19 %	38 %	11 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2	8	7	14	4	2		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	24 %	20 %	40 %	8 %	4 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2		6	5	10	2	1	1	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	25 %	20 %	27 %	18 %	7 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	11	9	12	8	3		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	60 %	40 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			3	2				5
Totalt Antall av V01		3 %	23 %	22 %	34 %	13 %	5 %	1 %	100 %
totalt Antall av V01_2		3	25	24	38	14	6	1	111

Denne variabelen er spesiell, og verd å merkje seg. Utifrå teorikapittelet, skal leiaren si gode tru på at medarbeidarane kan ta ansvar, både for oppgåveløysing og metodebruk, vere både motiverande, utviklande og positivt for oppgåveløysinga. Viss ein er einig i denne påstanden, kan det tyde på at denne tilliten ikkje er fullt ut til stades. Det artige her er at teorien held mål. Vi har her ein negativ korrelasjon mellom V46 og V62. Noko som kan tyde på at mange av dei som ikkje var einige i V62, er einige i denne påstanden, og

omvendt. Altså, mange av dei som ikkje er nøgde med arbeidet sitt, og trur dei ikkje lykkast i forhold til medarbeidarane sine og dei forventingane som leiarane har til dei, har heller ikkje tru på at medarbeidarane sine er motiverte nok for å prøve nye arbeidsmetodar eller nye innfallsvinklar i oppgåveløysinga si. **Det er dermed nærliggande å tru at det å lykkast føreset tillit til medarbeidarane sine, noko som kanskje blir stadfesta her?**

V57: Eg er fagleg på høgde, og rekk dei fleste oppgåvene som høyrer til det å vere leiar i SVV

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	16 %	24 %	41 %	16 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	6	9	15	6			37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	4 %	4 %	28 %	28 %	36 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	1	7	7	9			25
Sivilingeniør	Antall av V01	5 %	11 %	20 %	32 %	27 %	2 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	2	5	9	14	12	1	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	20 %	40 %	40 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			1	2	2			5
Totalt Antall av V01		4 %	11 %	23 %	34 %	26 %	1 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		4	12	26	38	29	1	1	111

Vi ser også her at ingeniørgruppene skil seg ut med fleire som er veldig eller heilt ueinige. Mykje tyder altså på at mange av dei som er ueinige her, også er ueinige i V62. Det nye her er at fleire er ueinige, også frå andre utdanningsgrupper. Desse har altså ikkje svara slik i dei andre variablane. Og har dermed ikkje den same korrelasjonen som vi finn i ingeniørgruppa.

V77: I samtalar og møter med medarbeidarane mine gjer eg av og til uttrykk for mi misnøye med leiinga i etaten

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	16 %	22 %	16 %	24 %	22 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	6	8	6	9	8			37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	4 %	36 %	12 %	20 %	8 %	8 %	12 %	100 %
	Antall av V01_2	1	9	3	5	2	2	3	25
Sivilingeniør	Antall av V01	5 %	25 %	16 %	25 %	20 %	5 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2	2	11	7	11	9	2	2	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	40 %	20 %	40 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	1	2				5
Totalt Antall av V01		8 %	27 %	15 %	24 %	17 %	4 %	5 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		9	30	17	27	19	4	5	111

Denne har altså negativ korrelasjon med V62. Det tyder altså på at mange av dei som ikkje seier seg einig i V62 har sagt seg meir einige i denne påstanden. Dermed er fleire av dei som ikkje er nøgde med arbeidet dei gjer som leiarar osv (V62), tilbøyelege til å snakke negativt om etatsleiinga. **Med andre ord: Dei som er ikkje er nøgde med seg sjølv er overrepresentert i gruppa som snakkar negativt om leiinga i etaten.**

V69: Eg trivst i leiarrolla

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	3 %	3 %	16 %	43 %	35 %	100 %
	Antall av V01_2		1	1	6	16	13	37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	12 %	44 %	44 %	100 %
	Antall av V01_2				3	11	11	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	5 %	2 %	16 %	57 %	18 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	1	7	25	8	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	20 %	60 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2				1	3	1	5
Totalt Antall av V01		1 %	3 %	2 %	15 %	50 %	30 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	3	2	17	55	33	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	5 %	0 %	5 %	15 %	45 %	30 %	100 %
	Antall av V01_2	1		1	3	9	6	20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	0 %	6 %	0 %	19 %	53 %	21 %	100 %
	Antall av V01_2		3		9	25	10	47
TK	Antall av V01	0 %	0 %	4 %	17 %	50 %	29 %	100 %
	Antall av V01_2			1	4	12	7	24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	5 %	45 %	50 %	100 %
	Antall av V01_2				1	9	10	20
Totalt Antall av V01		1 %	3 %	2 %	15 %	50 %	30 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	3	2	17	55	33	111

Mange seier seg heldigvis einige i denne påstanden. Det må likevel påpeikast at regionane i vest og aust har relativt mange som stiller seg nøytrale til denne påstanden. I Region vest er det 26 % nøytrale og 6% ueinige, medan Region nord har 8% (2 personar) i nøytral/ueinig gruppa, dei andre er einige. Vi ser også at ingeniørgruppa skil seg ut og er mest ueinige også her.

Så nær som for variabelen V46 har alle variablane som har høg korrelasjon med V62 også høg korrelasjon med V69. Desse er:

V19	0,45	V27	0,49	V31	0,50	V33	0,56
V56	0,39	V57	0,32	V62	0,56	V63	-0,44
V74	0,68	V77	-0,37				

For V69 er det i tillegg høg korrelasjon med desse variablane:

V32	0,33	Eg brukar tid på å tilpasse arbeidsforholda til kvar enkelt av mine medarbeidarar
V42	0,30	Som leiar ser eg at vi kan ha potensiale for å bli endå meir effektive – tidsinnsparing, kostnadseffektivitet og/eller kvalitet – viss vi set av nok tid til nytenking
V50	0,41	Dei tilsette treng tilbakemeldingar, dei vil vite at ”eg ser dei”. Eg prøver difor å prioritere uformelle aktivitetar og uformell omgang med medarbeidarane mine
V52	0,30	Eg snakkar relativt ofte med kvar enkelt eller grupper av dei tilsette om korleis dei har det, om fritidssyslar, om familien deira, om framtidsplanar, rett og slett om dei har det bra
V59	-0,31	Eg har fleire gongar vurdert å gå tilbake/over i ei fagstilling
V61	-0,39	Eg har som leiar for mykje ansvar
V66	-0,35	Eg hadde ikkje trudd det var så vanskeleg å vere leiar
V68	0,40	Eg opplever å bli tatt vare på som leiar i SVV
V73	0,38	Vi utviklar oss som leiarar ved å dra vekslar på opplevingar og erfaringar i leiarkollegiet

Eg viser og kommenterer krysstabellar for desse, og viser også her korleis dei ulike utdanningsgruppene har svart. Eg presiserer at der det er positiv korrelasjon mellom V69 og desse variablane, er der relativ stor samsvar i svara, spesielt i ytterkant av skalaen. Mange av dei som er nøytrale eller negative i V69 er dermed det for desse variablane også, når det er positiv korrelasjon. For negativ korrelasjon blir det altså omvendt. Dei som er ueinige i V69, er no overrepresentert blant dei einige i desse påstandane.

V32: Eg brukar tid på å tilpasse arbeidsforholda til kvar enkelt av mine medarbeidarar

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	0 %	11 %	30 %	49 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2	1		4	11	18	3	37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	32 %	44 %	24 %	100 %
	Antall av V01_2				8	11	6	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	5 %	16 %	30 %	41 %	7 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	7	13	18	3	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2					5		5
Totalt Antall av V01		2 %	2 %	10 %	29 %	47 %	11 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		2	2	11	32	52	12	111

Vi ser at tendensen gjer seg gjeldande også her. Ingeniørgruppene representerer nesten alle nøytrale og alle dei ueinige. Det kan kanskje seiast å vere spesielt at heile 53% av sivilingeniørane er nøytrale eller ueinige i denne påstanden. Mykje tyder altså på at dei fleste som var nøytrale eller ueinige i V69 – Eg trivst i leiarrolla mi – også er nøytrale eller ueinige i denne påstanden.

V42 Som leiar ser eg at vi kan ha potensiale for å bli endå meir effektive – tidsinnsparing, kostnadseffektivitet og/eller kvalitet – viss vi set av nok tid til nytenking

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	0 %	8 %	16 %	46 %	30 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			3	6	17	11		37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	0 %	4 %	4 %	24 %	32 %	32 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2		1	1	6	8	8	1	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	5 %	14 %	23 %	39 %	14 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	6	10	17	6	2	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	40 %	60 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				2	3			5
Totalt Antall av V01		1 %	3 %	9 %	22 %	41 %	23 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	3	10	24	45	25	3	111

Det er også mange som er nøytrale eller ueinige i denne påstanden. 43% av sivilingeniørane er ikkje spesielt einige i at tid til nytenking kan forbetre effektivitet osv. Det kan kanskje seiast å vere litt merkeleg?

V50 Dei tilsette treng tilbakemeldingar, dei vil vite at ”eg ser dei”. Eg prøver difor å prioritere uformelle aktivitetar og uformell omgang med medarbeidarane mine

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	3 %	0 %	8 %	51 %	38 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1		3	19	14		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	4 %	12 %	12 %	40 %	32 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1	3	3	10	8		25
Sivilingenier	Antall av V01	2 %	0 %	2 %	18 %	50 %	25 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	1		1	8	22	11	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	20 %	0 %	80 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			1		4			5
Totalt Antall av V01		1 %	2 %	5 %	13 %	50 %	30 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	2	5	14	55	33	1	111

Dei fleste er einige i denne påstanden, og utdanningsgruppene er relativt like her. Det må likevel nemnast at 8% av respondentane seier seg meir eller mindre ueinige til denne påstanden.

V52 Eg snakkar relativt ofte med kvar enkelt av dei tilsette om korleis dei har det, om fritidssyslar, om familien deira, om framtidsplanar, rett og slett om dei har det bra

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	8 %	22 %	30 %	30 %	8 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	3	8	11	11	3		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	8 %	12 %	40 %	24 %	16 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	3	10	6	4		25
Sivilingenier	Antall av V01	5 %	16 %	16 %	32 %	20 %	9 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	2	7	7	14	9	4	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	40 %	0 %	60 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			2		3			5
Totalt Antall av V01		3 %	11 %	18 %	32 %	26 %	10 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	12	20	35	29	11	1	111

Vi ser også her at sivilingeniørane brukar mindre tid til dette enn dei andre gruppene, dei har færre som er einige, 29%, og den største gruppa blant dei ueinige, 21%. Mykje kan altså tyde på at sivilingeniørane ikkje legg like stor vekt på integratorrolla som dei andre gruppene. Dei brukar dermed meir tid på andre oppgåver.

V59: Eg har fleire gongar vurdert å gå tilbake/over i ei fagstilling

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	16 %	22 %	16 %	16 %	22 %	5 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2	6	8	6	6	8	2	1	37
2-5 års samf.f./øk.	Antall av V01	24 %	20 %	16 %	20 %	12 %	4 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	6	5	4	5	3	1	1	25
Sivilingeniør	Antall av V01	20 %	27 %	16 %	5 %	14 %	16 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	9	12	7	2	6	7	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	40 %	60 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	3					5
Totalt Antall av V01		19 %	24 %	18 %	12 %	15 %	9 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		21	27	20	13	17	10	3	111

V59 har altså negativ korrelasjon til V69. Det er difor sannsynleg at dei som ikkje har sagt seg einige i at dei trivst i leiarrolla, har sagt seg einige i denne påstanden. Det er kanskje litt merkeleg at ikkje fleire har sagt seg ueinige i denne påstanden. Samtidig er det nok slik at i ein leiarjobb, med periodar som kan vere krevjande, kan mange tenke tanken om at det hadde vore greitt å vere i ei ordinær fagstilling utan leiaransvaret. 24% av respondentane er altså einige i påstanden. For sivilingeniørgruppa er det heile 30% som seier seg einige. Vi ser også at den andre ingeniørgruppa har mange som seier seg einige i denne påstanden.

V61: Eg har som leiar for mykje ansvar

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	16 %	35 %	24 %	24 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	6	13	9	9				37
2-5 års samf.f./øk.	Antall av V01	40 %	16 %	24 %	16 %	0 %	0 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	10	4	6	4			1	25
Sivilingeniør	Antall av V01	23 %	34 %	11 %	18 %	11 %	2 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	10	15	5	8	5	1		44
VGS og anna	Antall av V01	20 %	40 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	1	1				5
Totalt Antall av V01		24 %	31 %	19 %	20 %	5 %	1 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		27	34	21	22	5	1	1	111

Denne har også negativ korrelasjon til V69. Vi ser at det berre er sivilingeniørane som er einige i denne påstanden. Mykje tyder altså på at fleire av dei som ikkje trivst som leiarar, er positive til denne påstanden.

V66: Eg hadde ikkje trudd det var så vanskeleg å vere leiar

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	22 %	38 %	22 %	8 %	5 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	8	14	8	3	2	2		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	40 %	12 %	28 %	4 %	4 %	4 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2	10	3	7	1	1	1	2	25
Sivilingeniør	Antall av V01	25 %	16 %	20 %	30 %	9 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	11	7	9	13	4			44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	60 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		3	1	1				5
Totalt Antall av V01		26 %	24 %	23 %	16 %	6 %	3 %	2 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		29	27	25	18	7	3	2	111

Denne har også negativ korrelasjon til V69. Fleire av dei som er einige her, er det stor sjanse for har vore nøytrale eller ueinige i V69-påstanden. Vi legg merke til at heile 39% av sivilingeniørane har sagt seg litt eller veldig einig i denne påstanden.

V68: Eg opplever å bli tatt vare på som leiar i SVV

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	8 %	8 %	24 %	30 %	27 %	100 %
	Antall av V01_2	1	3	3	9	11	10	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	12 %	20 %	28 %	28 %	12 %	100 %
	Antall av V01_2		3	5	7	7	3	25
Sivilingeniør	Antall av V01	5 %	11 %	14 %	27 %	36 %	7 %	100 %
	Antall av V01_2	2	5	6	12	16	3	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	20 %	40 %	40 %	100 %
	Antall av V01_2				1	2	2	5
Totalt Antall av V01		3 %	10 %	13 %	26 %	32 %	16 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	11	14	29	36	18	111

Mykje tyder altså på at dei som er negative eller ueinige her, også er av dei som har vore nøytrale eller ueinige i V69-påstanden. Samstundes bør det kommenterast at ei relativ stor gruppe av respondentane, heile 52%, er nøytrale eller ueinige i denne påstanden. Med andre ord, berre 48% av respondentane er einige i at dei blir ivaretatt som leiarar i SVV.

V73: Vi utviklar oss som leiarar ved å dra vekslar på opplevingar og erfaringar i leiarkollegiet

Denne er presentert og kommentert på side 78 og 79. Eg minner her om korrelasjonen med V69, og kommenterer den ikkje noko nærare.

V74 Eg føler og opplever at eg lykkast i leiarrolla mi

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	5 %	3 %	30 %	62 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	1	11	23			37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	0 %	4 %	20 %	56 %	16 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2			1	5	14	4	1	25
Sivilingenier	Antall av V01	2 %	0 %	11 %	30 %	50 %	7 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1		5	13	22	3		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	60 %	40 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				3	2			5
Totalt Antall av V01		1 %	2 %	6 %	29 %	55 %	6 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	2	7	32	61	7	1	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	5 %	0 %	5 %	40 %	40 %	10 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1		1	8	8	2		20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	0 %	2 %	11 %	32 %	51 %	2 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2		1	5	15	24	1	1	47
TK	Antall av V01	0 %	4 %	4 %	17 %	63 %	13 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1	1	4	15	3		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	25 %	70 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				5	14	1		20
Totalt Antall av V01		1 %	2 %	6 %	29 %	55 %	6 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	2	7	32	61	7	1	111

V04 3: Kjønn:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
Kvinne	Antall av V01	3 %	3 %	9 %	34 %	43 %	9 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	1	3	12	15	3		35
Mann	Antall av V01	0 %	1 %	5 %	26 %	61 %	5 %	1 %	100 %
	Antall av V01_2		1	4	20	46	4	1	76
Totalt Antall av V01		1 %	2 %	6 %	29 %	55 %	6 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	2	7	32	61	7	1	111

V05 4: Alder:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
31-40 år	Antall av V01	5 %	11 %	11 %	32 %	37 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	2	6	7	1		19
41-50 år	Antall av V01	0 %	0 %	6 %	30 %	53 %	9 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2			3	14	25	4	1	47
51-60 år	Antall av V01	0 %	0 %	5 %	24 %	65 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			2	9	24	2		37
61-70 år	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	38 %	63 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				3	5			8
Totalt Antall av V01		1 %	2 %	6 %	29 %	55 %	6 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	2	7	32	61	7	1	111

Eg har her valt å vise fleire uavhengige variablar. Dette er for så vidt hovudspørsmålet mitt i denne masteroppgåva. Vi ser at svært mange er einige i denne påstanden. Sivilingeniørane skil seg likevel ut med færre som er heilt einige, og ei stor gruppe på 41% som har stilt seg relativt nøytrale til påstanden.

Vi ser også at dei yngre leiarane seier seg mindre einige i denne påstanden. Vi ser den same tendensen for kvinnene. Desse gruppene heng faktisk saman, då kvinner er mest representerte blant dei yngre leiarane.

V74-variabelen har i følgje korrelasjonsmatrisa høg korrelasjon med nesten dei same variablane som hadde høg korrelasjon med V69. Skilnaden er at V32 og V59 hadde kopling mot V69 og ikkje V74. Medan V74 hadde høg korrelasjon med V46 (-0,31) og V75 (0,36), noko V69 ikkje hadde. V46 er presentert og kommentert på side 82 og 83, og blir ikkje kommentert meir her. V75 viser eg her:

V75: Eg er godt nøgd med måten leiing blir utøvd på i regionleiinga

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6 NA	Totalt	
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	0 %	19 %	32 %	43 %	3 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2			7	12	16	1	1	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	12 %	8 %	40 %	28 %	8 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2		3	2	10	7	2	1	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	5 %	18 %	36 %	34 %	2 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	8	16	15	1	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	20 %	20 %	60 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			1	1	3			5
Totalt Antall av V01		1 %	5 %	16 %	35 %	37 %	4 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	5	18	39	41	4	3	111

Over 50% av respondentane seier seg nøytrale til denne påstanden. 41% er einige og 9% er ueinige eller veit ikkje. Region nord skil seg her ut med svært mange som er einige i denne påstanden. Eg kommenterer ikkje denne noko nærare, men minner om korrelasjonsmatrisa, som også koplar det å lykkast eller ikkje lykkast som leiar til kor godt ein som leiar er nøgd med måten leiing blir utøvd på i organisasjonen ein arbeider i.

Oppsummering:

Av dei ulike krysstabellane, og koplinga mellom desse – jf. korrelasjonsmatrisa, kan vi kort oppsummere følgjande:

Ingeniørgruppene, og spesielt sivilingeniørane, skil seg frå dei andre respondentane. Denne leiargruppa trivst ikkje like godt som dei andre gruppene. Det er også denne gruppa som har flest ueinige eller nøytrale til påstanden om at *eg føler og opplever at eg lykkast i leiarrolla mi*. Mange sivilingeniørane svarar annleis enn dei andre respondentane i variablane som har hatt høg korrelasjon med variablane som utgjer dei tre hovudspørsmåla eg her har tatt for meg.

Det kan sjå ut som om denne gruppa føler sterkare på det faglege ansvaret i eininga si, og at dei dermed har eit sterkt fagleg engasjement. Dette engasjementet kan redusere deira høve til å involvere seg i typiske leiarfaglege arbeidsoppgåver.

Teorikapittelet seier mykje om kva som bør oppta leiarar i leiarrolla si – kva som er kriterium for god leiing, og kva som må til for å lykkast som leiar. Noko av dette slår faktisk inn i dette studiet. Det kan sjå ut som om eit for stort fagleg engasjement går utover dei andre rollene som ein leiar må fylle for å lykkast i leiarrolla si. Mange av dei som ikkje lykkast, trivst ikkje, og kan til visse tider tenke seg tilbake til ei ordinær fagstilling.

5.3 Tredje underspørsmål i problemstillinga

Skapar fagleg bakgrunn og/eller erfaring frå ei ordinær arbeidstakarrolle i SVV ei binding eller ein spesiell kultur for utøving av leiarrolla, og vil konsekvensen av slike kulturar bli meir synlege i organisasjonar/einingar som er spesielt opptatt av fagekspertise og produksjon?

Eg vil først ta for meg enkeltvariablar som eg trur fortel litt om korleis dei ulike grupperingane av respondentar legg vekt på ulike område ved dei oppgåvene som ligg til leiarfunksjonen. Deretter vil eg ved ei faktoranalyse mellom anna vise korleis desse gruppene plasserer seg i forhold til PAIE-modellen.

V35: Eg brukar mykje tid til fagleg tilrettelegging og deltek aktiv i det faglege arbeidet i seksjonen min

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	16 %	22 %	38 %	22 %	3 %	100 %
	Antall av V01_2		6	8	14	8	1	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	8 %	16 %	20 %	32 %	16 %	8 %	100 %
	Antall av V01_2	2	4	5	8	4	2	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	11 %	16 %	32 %	39 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1	5	7	14	17		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	60 %	40 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				3	2		5
Totalt Antall av V01		3 %	14 %	18 %	35 %	28 %	3 %	100 %
totalt Antall av V01_2		3	15	20	39	31	3	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	15 %	20 %	10 %	30 %	15 %	10 %	100 %
	Antall av V01_2	3	4	2	6	3	2	20
Plan/utb./bygg.	Antall av V01	0 %	6 %	19 %	36 %	38 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		3	9	17	18		47
TK	Antall av V01	0 %	25 %	33 %	29 %	13 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		6	8	7	3		24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	10 %	5 %	45 %	35 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2		2	1	9	7	1	20
Totalt Antall av V01		3 %	14 %	18 %	35 %	28 %	3 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	15	20	39	31	3	111

Vi ser at sivilingeniørane, som det er mange av på arbeidsområde plan/utb./byggeherre er mest einige i denne variabelen. Det kan sjå ut som desse brukar meir tid enn andre til denne type arbeidsoppgåver. Dei som arbeider med Veg/drift/vedlikehald brukar også mykje tid på dette i forhold til TK og adm/ressurs-området.

V36: Arbeidet knytta til budsjettstyring og personalhandsaming vi EBASYS, SKJEMASYS, MINTID, DASHBOARD osv tek mykje av tida mi

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	8 %	14 %	27 %	38 %	11 %	100 %
	Antall av V01_2	1	3	5	10	14	4	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	12 %	24 %	24 %	24 %	16 %	100 %
	Antall av V01_2		3	6	6	6	4	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	18 %	27 %	30 %	14 %	9 %	100 %
	Antall av V01_2	1	8	12	13	6	4	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	40 %	20 %	40 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		2	1	2			5
Totalt Antall av V01		2 %	14 %	22 %	28 %	23 %	11 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		2	16	24	31	26	12	111

V03 2: Arbeidsomr.	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
Adm/Ressurs	Antall av V01	0 %	30 %	20 %	25 %	15 %	10 %	100 %
	Antall av V01_2		6	4	5	3	2	20
Plan/utb./bygggh.	Antall av V01	4 %	13 %	23 %	28 %	23 %	9 %	100 %
	Antall av V01_2	2	6	11	13	11	4	47
TK	Antall av V01	0 %	4 %	17 %	33 %	25 %	21 %	100 %
	Antall av V01_2		1	4	8	6	5	24
Vegf./drift/vedl.h.	Antall av V01	0 %	15 %	25 %	25 %	30 %	5 %	100 %
	Antall av V01_2		3	5	5	6	1	20
Totalt Antall av V01		2 %	14 %	22 %	28 %	23 %	11 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		2	16	24	31	26	12	111

Vi ser at sivilingeniørane er mest ueinige her. Desse er også minst einige i denne påstanden. Enten går desse arbeidsoppgåvene lettare og greiare for denne gruppa, eller kanskje dei ikkje prioriterer dette området like sterkt som dei andre. Ser vi på dei ulike arbeidsområda, er det vanskeleg å finne store skilnader mellom respondentgruppene.

V37: Eg synest det er både viktig og interessant for meg som leiar å stå for arbeidsutføringa vedr. fakturatilvising, reiserekningstilvising, kontroll av medarbeidarane sine tidsregistreringar osv.

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	5 %	41 %	32 %	14 %	5 %	3 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	2	15	12	5	2	1		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	8 %	32 %	24 %	16 %	16 %	0 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	2	8	6	4	4		1	25
Sivilingenier	Antall av V01	20 %	45 %	16 %	9 %	5 %	5 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	9	20	7	4	2	2		44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	20 %	20 %	40 %	20 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1	1	2	1			5
Totalt Antall av V01		12 %	40 %	23 %	14 %	8 %	3 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		13	44	26	15	9	3	1	111

Her er dei som arbeider på plan/utb./byggjerre svært ueinige. Berre 4% av desse seier seg einige i denne påstanden. Dette syner seg då sjølvsagt også for sivilingeniørgruppa, der 65% seier seg ueinige, 25% er nøytrale og berre 10% er einige. Dei andre gruppene er meir delte i synet på denne påstanden, men har fleire nøytrale og fleire som er einige.

V39: Eg har ei kjensle av at svært mykje – kanskje meir og meir – av tida mi går til rutinearbeid knytta til krav i samband med økonomistyring, personalhandtering og anna rapportering til Distriktsleiing, Regionleiing og/eller Vegdirektoratet

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	0 %	11 %	5 %	24 %	46 %	14 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		4	2	9	17	5		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	4 %	32 %	16 %	4 %	24 %	16 %	4 %	100 %
	Antall av V01_2	1	8	4	1	6	4	1	25
Sivilingenier	Antall av V01	5 %	0 %	16 %	18 %	39 %	20 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2	2		7	8	17	9	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	60 %	40 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2			3	2				5
Totalt Antall av V01		3 %	11 %	14 %	18 %	36 %	16 %	2 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	12	16	20	40	18	2	111

Vi ser at ingeniørgruppene er mest einige i denne påstanden. Dei som arbeider ved Adm/ressurs har fleire respondentar som er ueinige og færre som er einige. Noko som

kanskje er naturleg for dei som arbeider ved Administrasjonsavdelinga, då desse problemstillingane eller utfordringane ligg meir innafor deira arbeidsfelt.

V41: Det å halde seksjonen sin aktivitet/produksjon i gang er kanskje den viktigaste og mest tidkrevjande oppgåva for meg som leiar.

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	8 %	0 %	14 %	14 %	49 %	16 %	100 %
	Antall av V01_2	3		5	5	18	6	37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	4 %	16 %	28 %	36 %	16 %	100 %
	Antall av V01_2		1	4	7	9	4	25
Sivilingeniør	Antall av V01	5 %	0 %	5 %	27 %	45 %	18 %	100 %
	Antall av V01_2	2		2	12	20	8	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	40 %	40 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2				2	2	1	5
Totalt Antall av V01		5 %	1 %	10 %	23 %	44 %	17 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		5	1	11	26	49	19	111

Vi ser også her at ingeniørgruppene er mest einige i denne påstanden. Noko som for så vidt ikkje er overraskande då dette er oppgåver som har prioritet og fokus for leiarar som orienterer seg mot P-boksen i PAIE-modellen.

V54: Eg er opptatt av at det meste i min seksjon er formelt i orden

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	NA	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	0 %	11 %	11 %	38 %	38 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2	1		4	4	14	14		37
2-5 års samf.f/øk.	Antall av V01	0 %	4 %	12 %	16 %	44 %	24 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2		1	3	4	11	6		25
Sivilingeniør	Antall av V01	0 %	9 %	14 %	18 %	41 %	16 %	2 %	100 %
	Antall av V01_2		4	6	8	18	7	1	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	40 %	20 %	40 %	0 %	100 %
	Antall av V01_2				2	1	2		5
Totalt Antall av V01		1 %	5 %	12 %	16 %	40 %	26 %	1 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		1	5	13	18	44	29	1	111

Vi ser at i sivilingeniørgruppa er fleire nøytrale og ueinige enn i dei andre gruppene.

V45: Viss eg kunne velje, ville eg brukt mykje meir tid til metodeutvikling og/eller utvikling av nye strategiar i samband med oppgåveløysinga i eininga vår

V10_Utdanning:	Data	1	2	3	4	5	6	Totalt
1-4 års tekn./ing.	Antall av V01	3 %	5 %	8 %	30 %	41 %	14 %	100 %
	Antall av V01_2	1	2	3	11	15	5	37
2-5 års samf./øk.	Antall av V01	4 %	4 %	4 %	20 %	48 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2	1	1	1	5	12	5	25
Sivilingeniør	Antall av V01	2 %	11 %	9 %	32 %	25 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2	1	5	4	14	11	9	44
VGS og anna	Antall av V01	0 %	0 %	0 %	60 %	20 %	20 %	100 %
	Antall av V01_2				3	1	1	5
Totalt Antall av V01		3 %	7 %	7 %	30 %	35 %	18 %	100 %
Totalt Antall av V01_2		3	8	8	33	39	20	111

Vi ser at ingeniørgruppene, og spesielt sivilingeniørane seier seg mindre einige i dette enn samfunnsvitarane og økonomane. Det kan vere at sivilingeniørane har så sterk tru på sine eigen ekspertise og sin eigen produksjonskapasitet at dei ikkje ser behovet for denne type tenking.

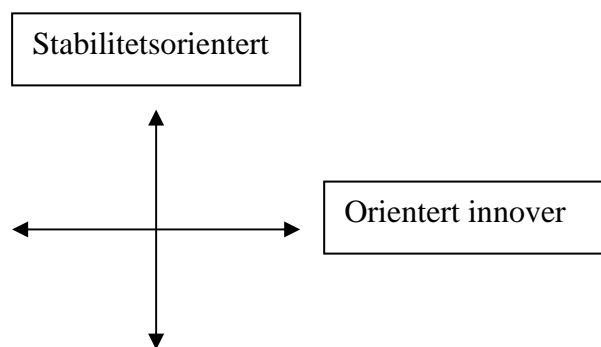
Førebels oppsummering:

Vi ser her at ingeniørgruppa, og spesielt sivilingeniørane, skil seg ut og er meir opptatt av rolla som produksjonspådrivaren. Dei tar på mange måtar ekspert-/produsentrolla i utøvinga av leiarfunksjonen sin. Dei er mindre einige i påstandar som omhandlar vilje eller interesse for utføring av formalitar i leiararbeidet. Vi har frå presentasjonar av variablar lenger framme også vist at integratorrolla, som mellom anna omhandlar leiarens motivatorrolle og leiaren si interesse for den enkelte medarbeidaren på det personlege plan, er mindre prioritert mellom desse enn hjå dei andre leiarane. Og som den siste variabelen over viser, i tillegg til andre som eg har vist tidlegare, er desse respondentane mindre viljuge til å bruke tid til nytenking og utviklingsarbeid enn dei andre gruppene. Som teorikapittelet mitt også viser: Leiarane i ein ekspertorganisasjon, eller i einingar som er spesialiserte innfor særskilte fag og emne, tar ofte meir ansvar for produksjon og kvalitet i fagutføringa enn i dei andre rollene som ein leiar bør fylgje for å dekke dei fleste krava som blir stilt til dagens leiarar. Dette vil eg som sagt vise ved ei faktoranalyse, der PAIE-modellen er utgangspunktet.

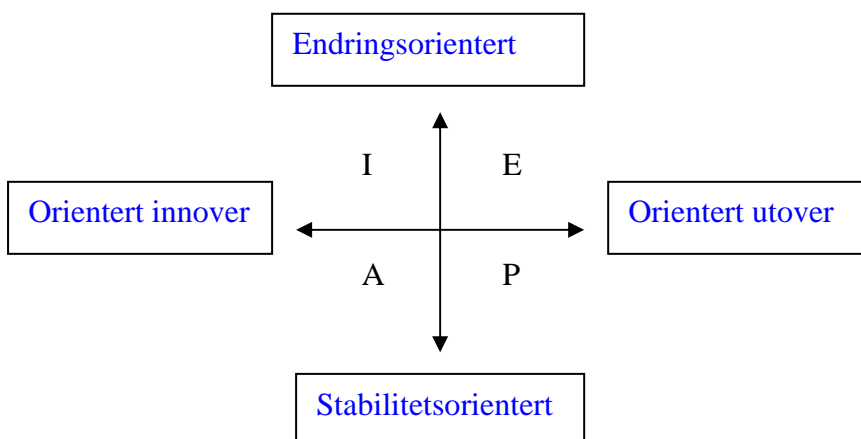
Faktoranalyse

Eg viser her til pkt. 4.6.3 i metodekapittelet. Dei ulike leiarstilane i PAIE blir i denne analysen nytta som avhengige variablar. Her skal vi sjå korleis desse leiarstilane heng saman med dei uavhengige variablane.

Ved å analysere ei rekke segment i PAIE-diagramet har eg som tidlegare sagt prøvd å finne to komponentar som ikkje korrelerer med kvarandre, og som kan forklare dei ulike dimensjonane i PAIE. Vi kan sjå det på denne måten (jf. figur 6 side 41):



Dette er eit speglvendt PAIE-diagram. For å ikkje komplisere tolkinga meir ein nødvendig, har eg alternert forteikna på scoren i dei ulike dimensjonane. Dermed kan alt visualiserast i følgjande diagram:



Då står det att å rekne ut gjennomsnittsscoren for komponentane på segment, som eg ønskjer å analysere. Under her viser eg ein tabell som syner gjennomsnittsscoren for dei

bakgrunnsvariablane som eg vil bruke i den vidare analysen. Her får vi opplyst dei ulike koordinatorane, samt talet på respondentar i kvart segment. For nokre av segmenta er talet på respondentar svært lågt, noko som dermed gjer at resultatet ikkje bør tillegkast for stor vekt. Få observasjonar gir altså usikker score på dei ulike segmenta. Som vedlegg til masteroppgåva legg eg ved tabellen som viser koordinatorane for alle variablane i undersøkinga mi.

Tabellen forstår vi slik: N Talet på observasjonar i kvart segment
 Fig På kva slags figur spørsmålet opptrer

Programmet Excel gir diverre høve til berre ein (1) aksetittel, difor blir motpolane *stabilitetsorientert* og *orientert innover* ikkje med i figurane.

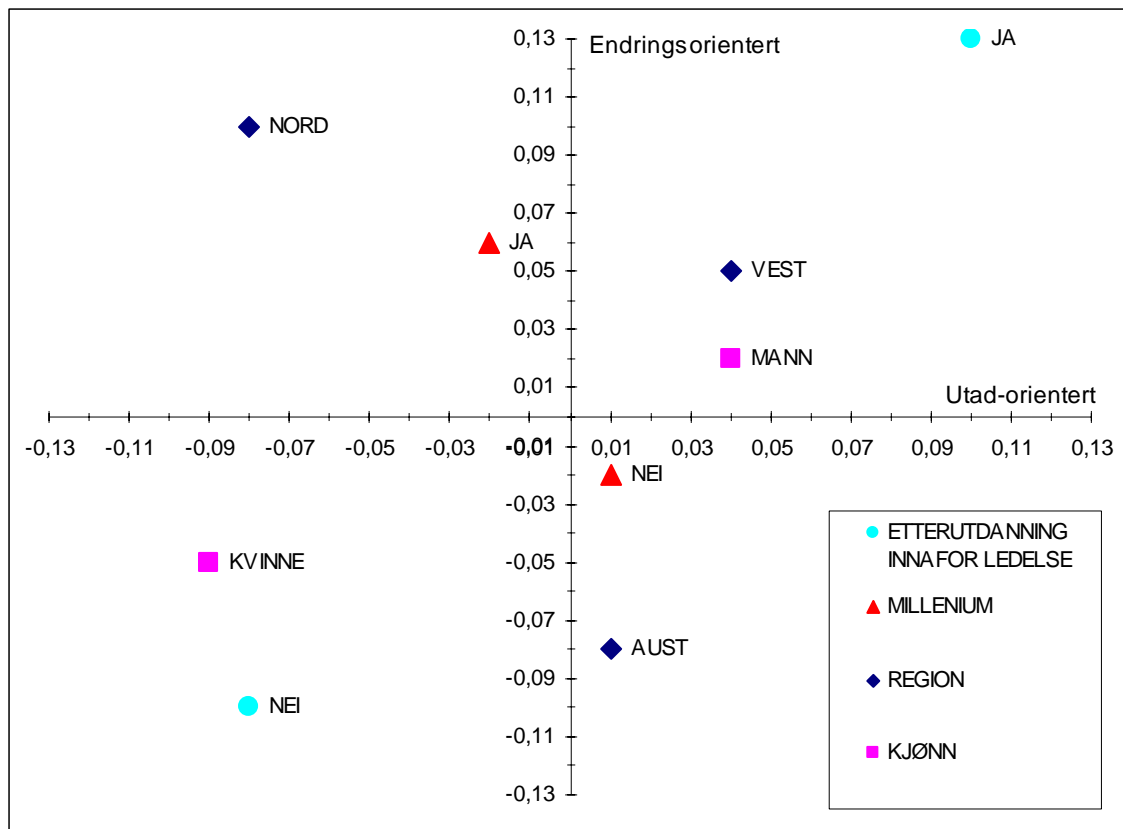
Gjennomsnittsscore på PAIE-komponentane for alle bakgrunnsvariablar	Utad-orientert	Endrings-orientert	N	Fig
1: Eg arbeider i Region:				A
Aust	0,01	-0,08	51	
Vest	0,04	0,05	35	
Nord	-0,08	0,10	25	
2: Kva er ditt hovudarbeidsområde?				B
Plan/utbygging/byggherre	0,31	-0,19	47	
Vegforvaltning/drift/vedlikehald	-0,34	-0,15	20	
TK	-0,25	0,27	24	
Intern finansiert eining (Adm/Ressurs)	-0,09	0,28	20	
3: Kjønn:				A
Kvinne	-0,09	-0,05	35	
Mann	0,04	0,02	76	
4: Alder:				C
31-40 år	0,26	0,07	19	
41-50 år	0,05	-0,03	47	
51-60 år	-0,16	0,18	37	
61-70 år	-0,16	-0,84	8	
5: Eg har vore leiar (uansett arbeidsgjevar) i , tal år:				C
1- 2 år	0,35	0,00	19	
3- 5 år	-0,25	-0,22	19	
6-10 år	-0,02	-0,07	29	
11-25 år	-0,02	0,35	35	
26 + år	-0,07	-0,68	9	
6: Vart du rekruttert inn utanfrå då du byrja i di noverande leiarstilling?				B
Ja	0,06	0,17	22	
Nei	-0,02	-0,04	89	
7: Kor mange tilsette har du personalansvar for?				B
1-5	-0,16	-0,42	6	
6-10	-0,05	-0,36	16	
11-20	0,10	-0,17	46	
21-35	-0,09	0,46	36	
36+	0,02	-0,05	7	
8: Er meir enn 75% av desse samla på ein (1) tenestestad?				-
Ja	0,01	-0,04	54	

Nei	-0,01	0,03	57	
9: Di høgaste gjennomførte utdanning:				D
Vidaregåande skule og nokre kortare kompetansegejevande kurs/utdanning	0,03	-0,65	5	
1-4 års teknisk/ingeniør utdanning	-0,09	0,07	37	
Sivilingeniør	0,24	-0,04	44	
2-5 års samfunnsfagleg/økonomisk utdanning	-0,30	0,10	25	
10: Har du kompetansegejevande utdanning/etterutdanning innafør emnet organisasjon og leing?				A
Ja	0,10	0,13	49	
Nei	-0,08	-0,10	62	
11: Viss Ja, kor lang utdanning?				D
Nei	-0,06	-0,11	63	
1/2 år	0,26	0,15	15	
1 år	0,08	0,13	19	
2 år	-0,47	-0,23	8	
2+ år	0,40	0,71	6	
12: Har du gjennomført Millenium?				A
Ja	-0,02	0,06	30	
Nei	0,01	-0,02	81	

Millenium er namnet på eit leiarutvikingsprogram som mange leiarar i SVV får tilbod om å delta i. Denne leiarutviklinga går over ca. 1 år med ei rekkje samlingar på rundt 3 dagar ein gong i månaden.

Ved å sjå nærare på denne tabellen, ser vi at nokre av dei uavhengige variablane scorar lågt. Tabellen syner til dømes at kjønn og region har låg score samanlikna med arbeidsområde, generell utdanning og lengre leiarutdanning. Eg gjer difor merksam på at ulik skalainndeling i figurane under kan vise stor avstand mellom nokre av dei uavhengige variablane, sjølv om det i realiteten ikkje er det. Vi kan difor få eit litt misvisande bilete av situasjonen. Låg score på ein dimensjon tyder at den enkelte variabel plasserer seg nær sentrum eller origo for denne dimensjonen.

Figur A



Vi ser ein liten variasjon i leiarstil i dei tre regionane. Dei tre regionane plasserer seg med andre ord i kvar sin PAIE-boks. Meir presist kan det t.d. tyde på at leiarane i Region nord er meir opptatt av integratorrolla i si leiargjerning enn leiarane i dei andre regionane.

Gjennomsnittsscoren har altså plassert Region aust i P-boksen – der det er mest fokus på fagekspertise og produksjon. Her gir som tidlegare sagt fagnormer, situasjonen og klienten/kunden viktige premissar. Dette støttar den viktigaste funksjonen for desse, PRODUKSJON. Samtidig som ein er orientert utover i høve til sin eigen organisasjon, betyr dette også at det er ei overvekt av medarbeidarar som vil halde på det eksisterande. Dei vil ha ein stabil arbeidssituasjon utan dei store endringane.

Region vest har plassert seg i E-boksen. Her er det også ei utadorientert haldning, men sterkare enn i Region aust. Leiarar som entreprenørar er opptatt av nytenking, vekst og endring. Her er det sterk vilje til å tilpasse seg nye rammevilkår i tråd med samfunnsmessige endringar/marknadsendringar.

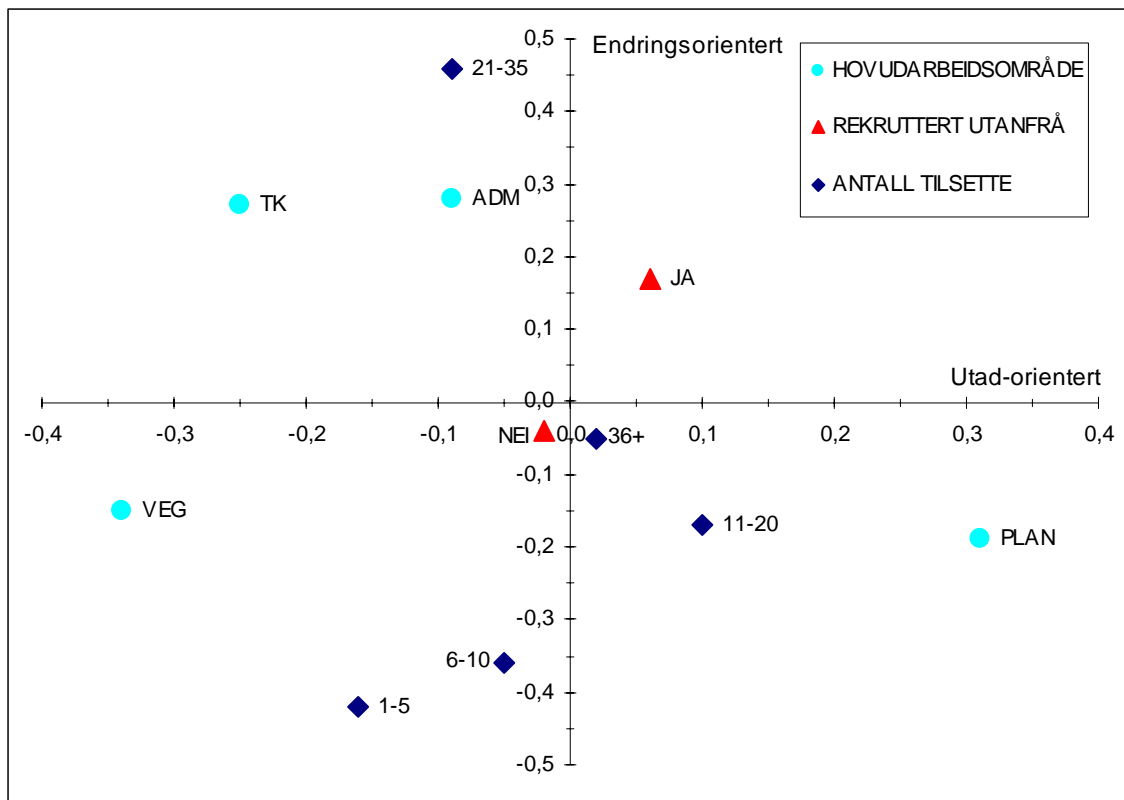
Region nord plasserer seg altså i I-boksen. Integratorrolla handlar om å skape sosiale normer. Vi snakkar om leiarar som er opptatt av å byggje fellesskap, dei må orientere seg mot menneske og motivasjon. Samtidig som dei er opne for endringar, er dei også orientert innover i organisasjonen, om tilhøva for den einskilde medarbeidaren, gruppene av medarbeidarar og relasjonen mellom dei.

Vi ser også ein skilnad mellom kvinnelege og mannlege leiarar. Kvinnene har plassert seg i A-boksen. Administratorfunksjonen rettar seg meir mot orden, kontroll og vedlikehald av system. Her orienterer ein seg mot det trygge – det stabile, og konsentrerer seg om meir det som skjer inne i organisasjonen. Desse leiarane orienterer seg innover i organisasjonen og vil gjerne ha stabile rammevilkår å forholde seg til. Dei mannlege leiarane har plassert seg i E-boksen. Mange av dei kvinnelege leiarane i SVV er unge, og har dermed kort leiarerfaring. Det kan vere at kvinnene orienterer seg meir mot det trygge, og brukar tid på å følgje alle reglar og rutinar. Medan mannlege leiarar tillet seg å tone ned det formelle. Dermed kan dei bruke kreftene sine på andre leiarfunksjonar. Vi ser ein svært interessant skilnad mellom desse to gruppene av leiarar, ein skilnad som det skulle vore svært interessant å sjå nærare på.

Vi finn også ein skilnad mellom dei som har leiarutdanning og dei som ikkje har leiarutdanning. All leiarutdanning - uansett storleik og tema – ligg i denne gruppa. Kvifor dei som har svart ja på dette spørsmålet har plassert seg i E-boksen, har eg vanskeleg for å seie noko om. Dei som ikkje har denne type vidareutdanning har plassert seg i A-boksen.

Derimot er det meir interessant å sjå på dei som har Millenium og dei som ikkje har vore med på dette leiarutviklingsprogrammet. Alt tyder på at dei som har delteke på Millenium legg meir vekt på Integratorfunksjonen enn dei som ikkje har denne utdanninga. Dette er interessant. Vi skal seinare sjå at dei som trivst og føler at dei lykkast i leiarrolla, også plasserer seg i denne boksen.

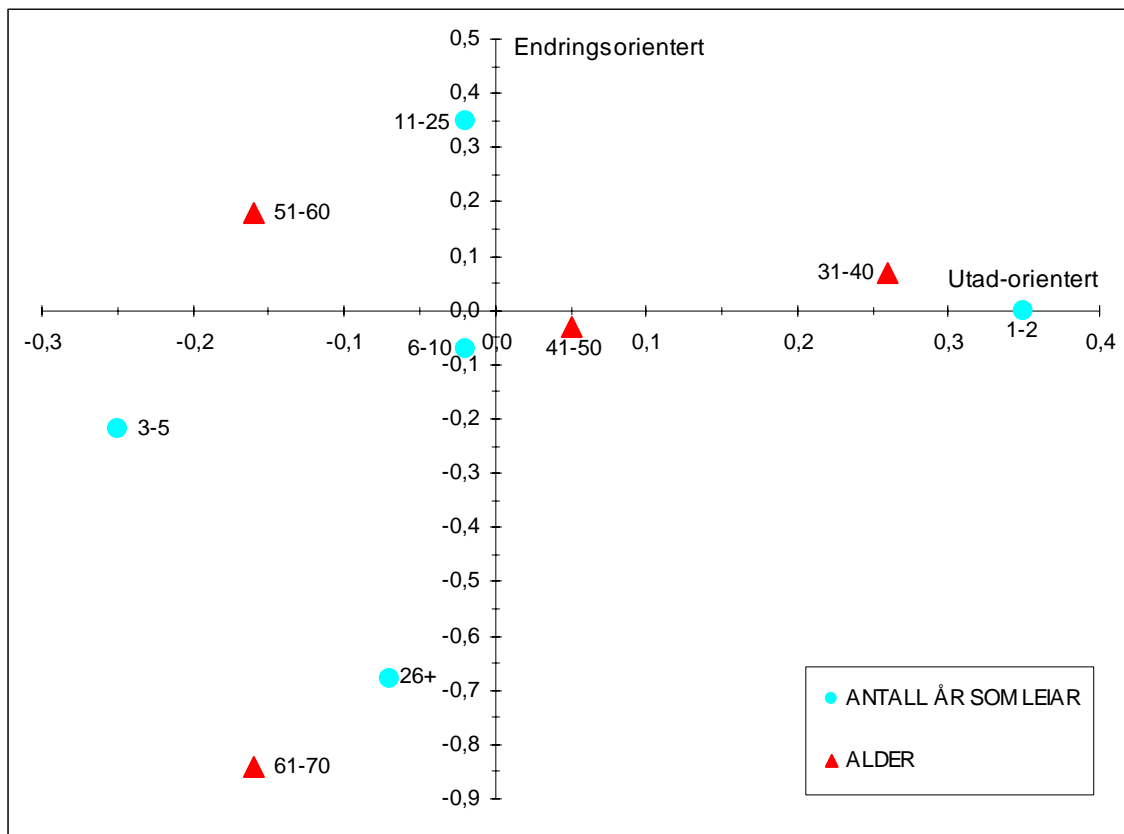
Figur B



Når det gjeld hovudarbeidsområde, ser vi at dei som arbeider i plan/utb./byggherreområdet plasserer seg i P-boksen. I denne er det som sagt mange ingeniørar, spesielt sivilingeniørar. Dei som arbeider på Adm/ressursområdet har derimot plassert seg i I-boksen. Dette var kanskje litt uventa. Mange vil kanskje forvente at dei som arbeider med administrative oppgåver har meir fokus på reglar, rutinar og stabilitet i rammevilkåra. Dette biletet kan sjølvsagt vere misvisande, då dette er ei samlegruppa for leiarar i både Administrasjonsavdelinga og Ressursavdelinga. Kvifor TK-gruppa og dei som arbeider med Veg/drift/vedlikehald plasserer seg som dei gjer, kan eg ikkje forklare noko nærare.

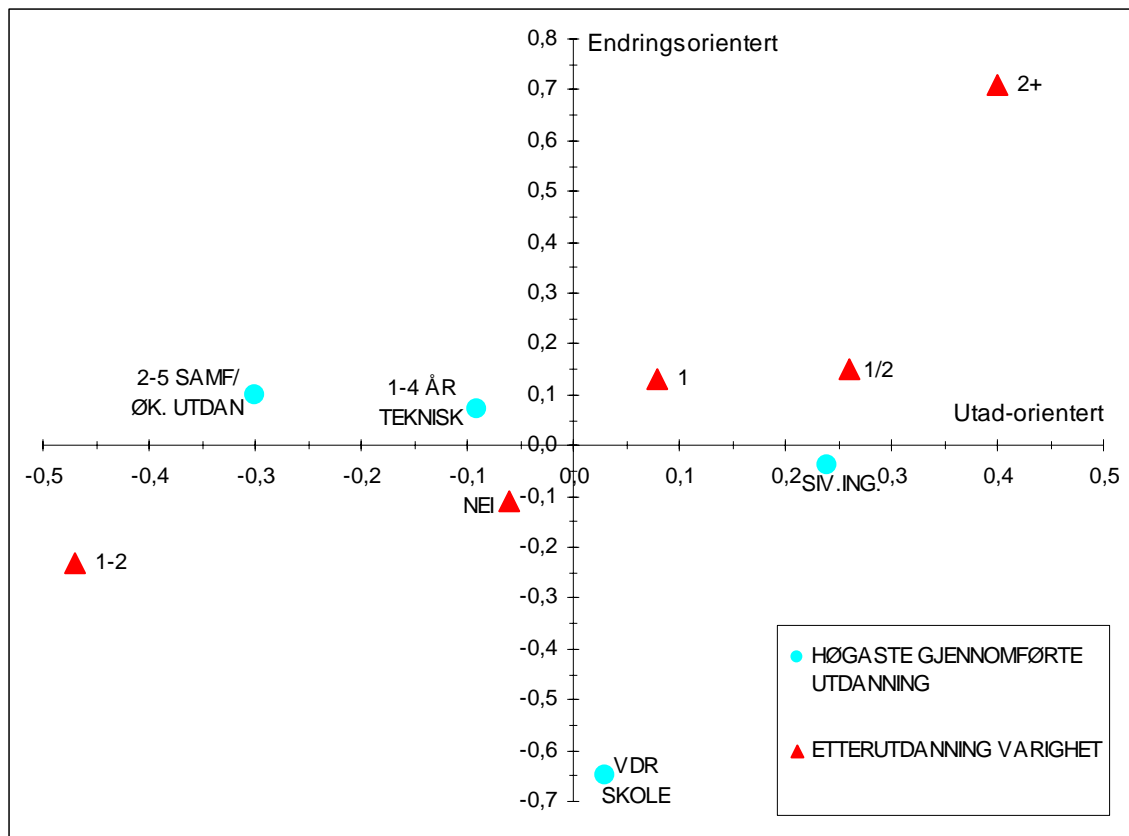
Det er ein relativ liten skilnad mellom dei som er rekruttert eksternt og internt, men eg registrerer at dei som kjem utanfrå kanskje er meir nytenkande og endringsvillige enn dei internt rekrutterte. Vi ser også at leiarar med stort kontrollspenn kanskje er meir endringsorienterte enn dei andre. Kan konsekvensen av mange medarbeidarar i eininga si føre til krav om meir fleksibilitet og endringsvilje? Kanskje, men eg trur ikkje eg kan forklare det noko nærare.

Figur C



Vi ser at dei "ferskaste" leiarane er svært utad-orienterte. Derimot er dei som har vore leiarar i meir enn 26 år, og dermed også dei eldste leiarane, opptatt av stabilitet og det som skjer inne i verksemda/organisasjonen. Leiarar mellom 41-50 år, der mange har vore leiarar rundt 6-10 år, plasserer seg rundt sentrum i diagrammet.

Figur D



Til slutt har eg plotta inn dei ulike utdanningsgruppene. Vi ser at sivilingeniørane plasserer seg i P-boksen, noko som ikkje er uventa etter det vi har omtala tidlegare. Dei er utad-orienterte, men relativt nøytrale i forhold til endring/stabilitet. Derimot plasserer dei to andre gruppene eg har valt å kommentere seg i I-boksen.

Eg har også prøvd å leite etter systematisk skilnad mellom ulik lengde på tilleggsutdanninga innafør organisasjon og leiing. Her plasserer dei ulike grupperingane seg ulikt, men eg føler ikkje at eg kan forklare dette noko nærare.

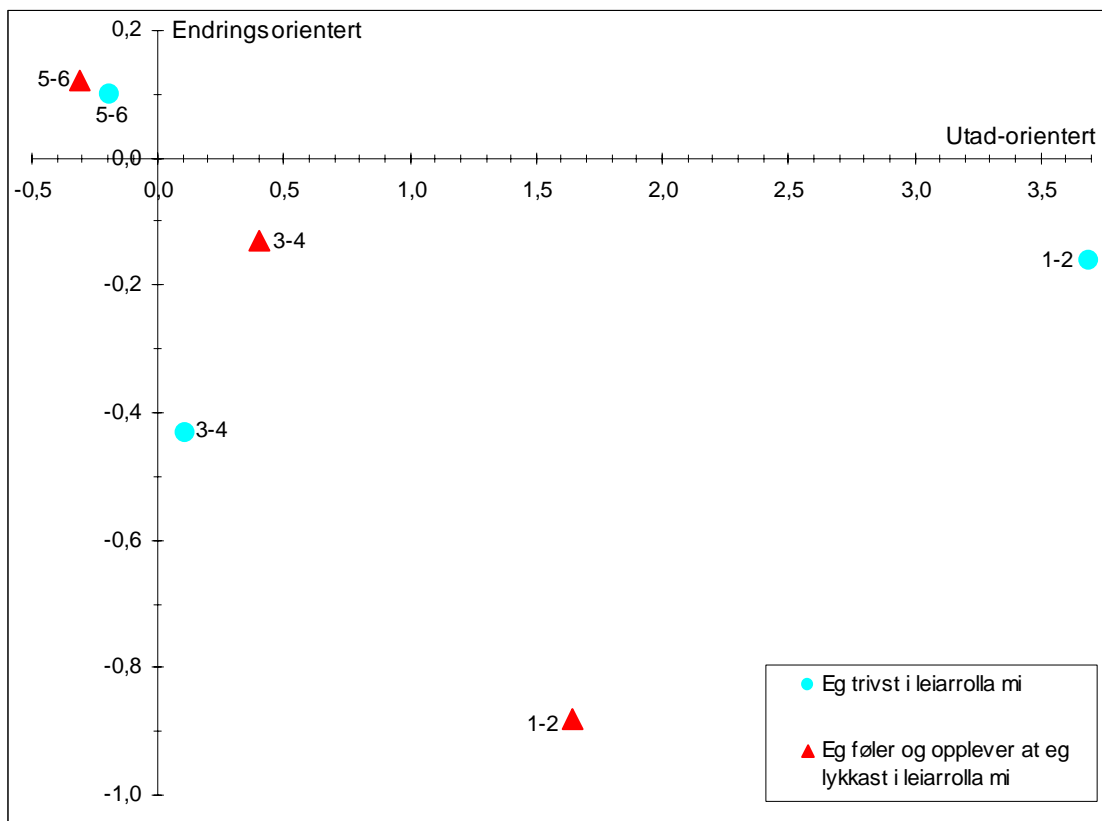
Figurane over viser koordinatorplotta for mange av bakgrunnsvariablane. Det vil sjølvsagt også vere interessant å studere liknande plott for nokre av dei mest interessante påstandane i spørjeskjemaet mitt. Gjennomsnittsscoren på PAIE-komponentane for alle påstandane eller variablane i spørjeundersøkinga finn de i vedlegg nr. 3.

Under her kan vi sjå korleis variablane V69 og V74 plasserer seg i dette diagrammet. Desse to variablane oppsummerer i grunnen hovudspørsmålet i problemstillinga mi - **Kven er det som trivst og som opplever at dei lykkast i leiarrolla si?**

Som eg tidlegare har gjort greie for, har eg for enkeltvariablane aggregert skalaverdien til tre grupper i staden for dei seks som stod i spørjeskjemaet. Vi får difor denne inndelinga i forhold til spørjeskjemaet:

1+2:	Ueinig
3+4+ <i>veit ikkje</i>	Indiff
4+5	Einig

Figur E



Vi ser i denne analysen at dei som svarar 1 eller 2 på desse påstandane plasserer seg i P-boksen. Dei er orientert utover, men samstundes orientert mot meir stabile forhold. Dei som ikkje føler at dei trivst eller lykkast i leiarrolla si, har altså plassert seg her. Men, det er

berre 4 respondentar som har svara 1 eller 2 på variabel V69, og berre 3 respondentar på variabel V74. Difor skal vi ikkje knyte for mykje lit til denne delen av resultatet. Dei som derimot har svara 3, 4 eller veit ikkje, plasserer seg meir mot sentrum i diagrammet, men er likevel i P-boksen. Her er talet på respondentar 19 for V69 og 40 for V74. Desse resultatane kan vi leggje meir vekt på. Heilt kort kan vi førebels seie at respondentar som legg seg i Indiff-gruppa er meir orientert utover i forhold til eininga eller organisasjonen dei leiar, men ønskjer likevel stabile forhold. Dei plasserer seg dermed i gruppa over leiarar som har sitt interessefelt i fagleg ekspertise og produksjon. Dette er altså gjennomsnittsscoren for dei respondentane som ikkje seier seg einig i påstandar om at dei trivst og opplever at dei lykkast i rolla si som leiarar i SVV.

Førebels oppsummering:

Dei som trivst og opplever at dei lykkast plasserer seg i I-boksen. Desse skal altså i følgje definisjonen vere meir orientert mot det som skjer inne i organisasjonen, og ikkje like opptatt av stabilitet. Dei er meir endringsorienterte, og fungerer meir aktivt i ei integratorrolle. I denne rolla er ei av oppgåvene å byggje fellesskap. Ein orienterer seg meir mot menneska i organisasjonen og korleis ein kan motivere desse til god innsats. Ein har her fokus på kultur, menneska i organisasjonen og relasjonen mellom dei. Sjølv om desse leiarane plasserer seg i I-boksen, må det også presiserast at dei plasserer seg relativt nær origo eller sentrum i PAIE-diagrammet. Noko som tyder på at dei også kan vere meir viljuge til å ta inn over seg heile spekteret av leiarfunksjonar i utøvinga av leiarrolla si.

Dei som derimot er ueinige eller nøytrale til desse to påstandane plasserer seg i P-boksen. Det kan tyde på at leiarar som er utad-orienterte, og samtidig tilhengjarar av stabilitet i omgjevnadane sine, ikkje finn seg heilt til rette i vår organisasjon. Dei som plasserer seg i P-boksen er per definisjon, jf. teorikapitlet, opptatt av fagleg ekspertise, planlegging og skissering av mål og retning for einingane sine.

Gjennom det vi kan sjå av krysstabellane og faktoranalysen, skil sivilingeniørane seg ut i forhold til dei andre utdanningsgruppene. Fokuset på fagleg ekspertise, tufta på utdanningsbakgrunn og fleire år i ei ordinær arbeidstakarrolle, kan ha påverka desse leiarane. Eg meiner at dette er sannsynleggjort gjennom undersøkinga, og stadfestar på mange måtar dei teoriane som er gjennomgått rundt denne problemstillinga.

Kap. 6 Oppsummering og avslutting

I dette kapitlet freistar eg å oppsummere og kanskje konkludere i den grad det lar seg gjere. Fleire av funna i undersøkinga mi, som viser skilnadene mellom dei ulike grupperingane av respondentar, er interessante. Nokre av desse områda skulle eg gjerne undersøkt nærare i eventuelle nye og meir spesifikke undersøkingar.

Eg har gjennom dei tre analysedelane vist at mange leiarar, **spesielt innafor sivilingeniørgruppa**, skil seg frå dei andre gruppene/leiarane i etaten vår. Det er etter mitt syn sannsynleg at fleire i denne gruppa har eit litt anna syn på leiing, og utøvar leiarrolla si annleis enn mange i dei andre gruppene.

Allereie i førebuingfasen eller søkjarfasen til ei leiarstilling, merkjer mange i denne gruppa seg ut med eit større fagfokus enn vi ser i dei andre gruppene. Vi ser at svært mange av leiarane har vore interne søkjarar, med lang fartstid i etaten før dei vart leiarar. Dei er oppmoda av sine eigne leiarar til å søkje leiarstillingar, og dei legg relativt stor vekt på sin faglege kompetanse når dei vurderer seg sjølve som potensielle leiarar. Dei same respondentane er meir ueinige og nøytrale til påstandar om at dei vil utøve leiarskap gjennom ei formell leiarstilling, at dei vil bruke leiarstillinga til endring eller påverknad av utviklinga i eininga/organisasjonen, og til at dei gjennom leiarvervet kan eller bør jobbe meir med menneske. I det store og heile ser det ut for at mange av desse gjennom sitt leiarvirke helst vil halde fram med arbeid relatert til fagleg utdanning og kompetanse.

Det kan også sjå ut som om dette er ein tendens eller ei retning som ikkje blir svekka etter at leiarane har gått inn i leiarrolla.

Mange av respondentane sa seg lite nøgde med leiaropplæringa. Det kan kanskje tolkast som eit ønske om meir opplæring. Samtidig som mange leiarar ser verdien av utveksling av opplevingar og erfaringar i leiarkollegiet, var det mange som ikkje såg behovet for leiarsamlingar slik dei blir arrangerte i dag. Sivilingeniørane skilde seg også ut her. Dei var mindre positive til leiarutviklings- eller leiaropplæringstiltak, og var også den gruppa som var minst positiv til å nytte slike arenaer i sine eigne seksjonar/einingar for felles erfaringsutveksling og læring.

I problemstillinga spør eg om mellomleiarane sitt syn på leiing som fag. Gjennom analysen har vi funne at mange leiarar, og spesielt sivilingeniørane, prioriterer arbeidsoppgåver innafor sitt opphavlege fagområde sterkare enn dei andre leiarane. I staden for å ta innover seg heile spekteret av arbeidsoppgåver som høyrer til det å vere leiar, jf. teorikapittelet, kan det altså sjå ut som at mange av desse vel vekk nokre av desse oppgåvene til fordel for sine tidlegare fagspesifikke oppåver. Av den grunn kan ein kanskje seie at denne gruppa har eit meir avgrensa forhold til leiing generelt som fag, og at dei kanskje ikkje ser det potensialet som ligg i å utøve god og brei leiing som ein reiskap for å realisere dei måla som eininga deira er sett til å løyse.

Svært mange av leiarane, der sivilingeniørgruppa utgjorde ei stor gruppe, var ikkje einige i at dei vart godt nok ivaretatt som leiarar i SVV. Påstanden som målte dette hadde positiv korrelasjon med dei to påstandane der leiarane tok stilling til om dei trivst i leiarrolla og deretter om dei opplevde at dei lykkast i leiarrolla. Mykje tyder på at dei som ikkje trivst og dei som ikkje opplever at dei lykkast er av dei som føler at dei ikkje blir ivaretatt som leiarar i SVV. Vi ser også at dei same leiarane sannsynlegvis er av dei som ikkje seier seg einig i at regionleiinga utøvar godt leiarskap. Desse var og meir villege enn andre til å uttale seg negativt om regionleiinga/etatsleiinga til medarbeidarar i eininga dei leia.

Vi kan på mange måtar konkludere med at mange er misnøgde med situasjonen sin som leiar i SVV, og at mange av desse har sin bakgrunn som sivilingeniørar.

Dei som var positive eller einige i påstandane om dei trivst og opplever at dei lykkast i leiarrolla si svarte stort sett annleis på dei påstandane som eg har omtala ovanfor. Mange av desse leiarane hadde andre grunngevingar for å gå inn i leiarstillingar. Dei viser stort sett ei anna interesse for menneska i organisasjonen og bryr seg og brukar tid rundt medarbeidarane sitt ve og vel. Dei har god tru på medarbeidarane si interesse og evne til å utføre dei tildelte arbeidsoppgåvene, og har meir fokus på å skape arenaer eller møteplassar for læring og utvikling i eininga dei leier. Mykje tyder på at desse nyttar meir av tida si til allmenne leiaroppgåver, og har dermed redusert tidsbruken og engasjement knytta til fagleg relaterte arbeidsoppgåver. Dei nyttar tid og ressursar til leiing, og som faktoranalysen viser, har dei meir fokus på Integratorfunksjonen i utøvinga av leiarrolla si.

Faktoranalysen viser altså at gjennomsnittet av dei som ikkje trivst og ikkje opplever at dei lykkast i leiarrolla si, plasserer seg i P-boksen. Teorikapittelet og kommentarar i analysen har gjort greie for kva det tilseier. Dette er i all hovudsak leiarar med sterk fagleg integritet, der dei er ekspertar innafor det arbeidsområde og dei utfordringar som eininga er sett til å takle/løyse. Dilemma som desse leiarane stor overfor, er nøye omtala side 26 og 27 i denne oppgåva.

Det kan sjå ut som at haldningane til leiarskap generelt, og leiarrolla spesielt, har sitt grunnlag i faginteresse tufta både på ei svært fagspesifikk utdanning og lang fartstid som ordinære arbeidstakarar i ekspertorganisasjonar. Mange av einingane i SVV, av ulik storleik, kan på mange måtar definerast som ekspertorganisasjonar. Det er etter mitt syn mykje som tyder på at desse leiarane sine haldningar til leiarskap og utøving av leiarrolla er prega av kulturelle tilpassingar. Både utdanninga, erfaringar frå tida som "ordinære" arbeidstakarar og ikkje minst det dei har lært og tatt etter sine tidlegare leiarar, kan ha forma desse leiarane. Ein situasjon prega av artefakter, verdiar, normer og til slutt grunnleggande overtydingar, kan ha påverka desse leiarane sitt syn på leiing. Ein kan på mange måtar seie at fleire leiarar i SVV er prega av studenttida si og tida si som medarbeidarar i den same organisasjonen som dei no er blitt leiarar i. Eg minner om det som Schein kallar kjernen i kulturens vesen: "**Grunnantakelser**" og **overtyingar**. Vi snakkar om verdiar og åtferdsnormer som blir godkjende, responderte på og oppretthaldne av medlemmane i kulturen. Verdiane og normene påverkar i sin tur medlemmane sine val og handlingar, og til slutt resulterer desse kulturbestemte handlingane i artefakter.

Kan det vere slik at dei fleste leiarane som er misnøgde er sivilingeniørar, som meir eller mindre helst vil jobbe med faget sitt, på fagområde der dei er ekspertar? Er det slik at leiarstillinga også er viktig for dei, sjølv om det kan sjå ut som om dei ikkje tar inn over seg heile spekteret av arbeidsoppgåver og roller om følgjer med denne stillinga? Eller er det rett og slett slik at dei ikkje veit nok om kva ei leiarstilling inneber?

Eg vil ikkje svare på desse spørsmåla. Det synest likevel klart for meg at SVV som organisasjon må vurdere desse problemstillingane. SVV kan ikkje vere tent med at ein stor del av mellomleiargruppa melder at dei ikkje trivst og/eller føler og opplever at dei ikkje lykkast i leiarrolla. I forhold til kjerneoppgåvene til SVV utgjer desse leiarane ei svært viktig leiargruppe. Kan det vere slik at det må ei bevisstgjerjing til hos desse leiarane? Eller

må krava til desse leiarane endrast? Kva slags leiarar vil SVV ha, og bør ein evaluere og kanskje endre dagens utveljingskriterium i samband med tilsetting av leiarar? Det kan heilt sikkert stillast fleire spørsmål i denne samanhengen.

Dette er mellom anna spørsmål og problemstillingar eg kunne tenkt meg å forske vidare på.

Det bilete vi her har fått av leiarsituasjonen i SVV, er ikkje uvanleg for verksemder eller organisasjonar som har einingar med fagleg sterke leiarar og medarbeidarar. Dei fleste organisasjonar med sterke fagmiljø, der ein finn ekspertgrupper for dei ulike fagområda, har heilt klart mange av dei same utfordringane. Torjesen (2007) tar opp denne problemstillinga. Han stiller m.a. spørsmålet om legane sin vitskap og kunnskapsproduksjon har autorisert og legitimert desse profesjonane i forhold til leiing, og undersøker korleis legane kunnskapsmessig har forankra seg i forhold til fagleg leiing i den offentlege helseforvaltninga. Han viser her til at legeleiarar framleis helst vil vere i nærleiken av klinikken og at dette, sett frå legane sin ståstad, er forståeleg. ”Ved å bli ledere fjerner de seg fra det som gir faglig autoritet i egne rekker, dvs. faglig videreutvikling og spesialisering og muligheter for en retrett til en faglig stilling” (ibid:286). Torjesen konkluderer forsiktig med at legeleiarar framleis står med begge beina i klinikken og internaliserar neppe tankegods frå General Management.

Denne oppgåva har vist at vi for delar av sivilingeniørgruppa, og kanskje også for andre høgt utdanna fagprofesjonar i SVV, truleg står overfor dei same problemstillingane og utfordringane som Torjesen her presenterar. Ei kjennsgjerning som SVV kanskje bør ta innover seg.

Litteraturliste:

- Agresti Alan & B. Finlay 1997: *Statistical Methods for the Social Sciences*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Andreassen T. W. og Lunde T. K. 2001: *Offentlige tjenester – prinsipper for økt brukerorientering*, Oslo: Universitetsforlaget AS
- Bukve, O, 2000: *Kommunal forvaltning og planlegging*, Oslo: Det Norske Samlaget
- Busch T og Vanebo J. O. 2000, 2. opplag 2001: *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, Oslo: Universitetsforlaget AS
- Dalin P. 1994: *Skoleutvikling - Teorier for forandring*, Oslo: Universitetsforlaget AS
- Garmannslund K. og Uthusli T. 1986: *LEDER og PEDAGOG. På vei mot en ny ledereprofesjon*, Stavanger: Dagens Næringsliv Forlag A/S
- Hatch M. J. 2001: *Organisasjonsteori*, Oslo: Abstrakt forlag as
- Hatch, Kostera and Kozminski 2005: *The Three Faces of Leadership*, Malden: Blackwell Publishing
- Hatcher Larry 1994: *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Jacobsen D og Thorsvik J. 2002: *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget
- Kouzes J and Posner B. 1995: *Sjefer som lykkes*, Oslo: Hjemmets Bokforlag A/S (1996)
- Lewis-Beck, Michael S. 1994: *Factor Analysis and Related Techniques*, London: Sage Publications

- Læg Reid P. 1991: *Profesjonsbakgrunn og leiaratferd i offentlig sektor*, Bergen: LOS senteret. Foredrag på Norsk Lederforum, Oslo 5. juni 1991
- Martinsen Ø. L. 2004 (red.), 2. utgave, 3. opplag 2006: *Perspektiver på ledelse*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Artikkel som er brukt i denne oppgåva:
- Mintzberg H. 1975: *The Manager's Job: folklore and fact*
- Mintzberg Henry 1989: *Mintzberg on management*, New York: A Division of Simon & Schuster Inc
- Strand T. 2001, 2. utgave 2007: *Ledelse, organisasjon og kultur*, Bergen, Fagbokforlaget
- Torjesen D. O. 2007: *Kunnskap, profesjoner og ledelse*, Tidsskrift for samfunnsforskning-2007-Nr 02
- Ulleberg P. og Nordvik H. 2001: *Faktoranalyse – Innføring i faktorteori og faktoranalyse*, Trondheim: Tapir Akademisk Forlag

VEDLEGG 1

SPØRJESKJEMA

Mellomleiarrolla i Statens vegvesen

Spørjeundersøkinga, som vil bli grunnlaget for eit masterarbeid, **er anonym**. Vi håpar at dei ulike spørsmåla og påstandane samla kan seie noko om vilkår for og utøving av leiing i SVV. Ein høg svarprosent vil vere svært bra for truverde i dei konklusjonane og vurderingane som skal gjerast i etterkant. Vi både trur og håpar at desse vurderingane kan bidra positivt for utviklinga av endå betre rammevilkår for mellomleiarane i etaten vår.

For å få til dette, er vi altså avhengig av dykkar hjelp. Dess fleire som svarar, dess betre og tryggare konklusjonar/vurderingar kan ein få. Vi håpar difor at flest mogeleg av dykk brukar litt tid på denne spørjeundersøkinga, og så godt som råd tar stilling til dei ulike påstandane i spørjeskjemaet.

Svaret ditt vil vere anonymt.
(QuestBack ivaretek anonymiteten din)

Bakgrunnsspørsmål

V02 1) Eg arbeider i Region: *

Aust
Vest
Nord

V03 2) Kva er ditt hovudarbeidsområde? *

Plan/utbygging/byggherre
Vegforvaltning/drift/vedlikehald
TK
Intern finansiert eining (Adm/Ressurs)

V04 3) Kjønn: *

Kvinne Mann

V05 4) Alder: *

21-30 år
31-40 år
41-50 år

51-60 år

61-70 år

V06 5) Eg har vore leiar (uansett arbeidsgjevar) i , tal år: *

V07 6) Vart du rekruttert inn utanfrå då du byrja i di noverande leiarstilling? *

Ja Nei

V08 7) Kor mange tilsette har du personalansvar for? *

V09 8) Er meir enn 75% av desse samla på ein (1) tenestestad? *

Ja Nei

V10 9) Di høgaste gjennomførte utdanning: *

Grunnskule

Vidaregåande skule og nokre kortare kompetansegejevande kurs/utdanning

1-2 års teknisk utdanning

2-årig ingeniørhøgskule

2-4 års ingeniørutdanning

Sivilingeniør

2-4 års samfunnsfagleg/økonomisk utdanning

Siviløkonom/Mastergrad innafor samfunnsfag eller økonomiske fag

Anna, spesifiser her

V11 10) Har du kompetansegejevande utdanning/etterutdanning innafor emnet organisasjon og leiing? *

Ja Nei

V12 11) Viss Ja, kor lang utdanning?

1/2 år

1 år

2 år

Meir enn 2 år

V13 12) Har du gjennomført Millenium? *

Ja

Nei

Her er eg ute etter grunnar til at du i dag arbeider som leiar i SVV

På ein skala frå 1 til 6, der **1 er heilt ueinig** og **6 er heilt einig**

13) Ta stilling til følgjande påstandar: *

	1	2	3	4	5	6	Veit ikkje
V14 Eg vart oppmoda av dei som lyste ut stillinga							
V15 Eg vart oppmoda av mine arbeidskollegaer							
V16 Eg hadde lang fagleg erfaring, og hadde lyst på nye utfordringar							
V17 Eg ville oppnå høgare lønn gjennom ein leiarjobb							
V18 Eg ville arbeide mindre med fag							
V19 Eg ville arbeide meir med menneske							
V20 Eg ville ha ei stilling der eg sterkare kunne vere med å påverke utviklinga							
V21 Eg hadde ønske om å utøve leiarskap gjennom ein formell leiarposisjon							
V22 Då eg var blant dei mest erfarne av medarbeidarane i vår seksjon/avdeling, var det naturleg at eg søkte denne stillinga							

V23 14) Anna (gje ei kort forklaring):

Eg har her utforma nokre påstandar rundt leiarstil og kva du legg vekt på i utøvinga av di leiarrolle

På ein skala frå 1 til 6, der **1 er heilt ueinig** og **6 er heilt einig**

15) Ta stilling til følgjande påstandar: *

	1	2	3	4	5	6	Veit ikkje
V24 Det er viktig for meg å vere fullt på høgde i forhold til dei faglege utfordringane i seksjonen min							
V25 Det vil vere uheldig for meg som leiar og min autoritet å ikkje ha full kjennskap til og kunnskap om utfordringane og arbeidsoppgåvene til medarbeidarane i seksjonen min							
V26 Det er viktig for meg å kontrollere at medarbeidarane mine utførar arbeidsoppgåvene sine							
V27 Eg har kunnskapsrike, interesserte og arbeidsvillige medarbeidarar							
V28 Eg prøvar å vere ein bestemt leiar							
V29 Leiarstilen min vil variere alt etter type utfordring og den/dei medarbeidarane som deltek til ei kvar tid							
V30 Eg blandar meg lite inn i korleis medarbeidarane mine utfører sine arbeidsoppgåver							
V31 Eg prøvar å lage arenaer for læring og informasjonsoverføring i seksjonen min							
V32 Eg brukar tid på å tilpasse arbeidsforholda for kvar enkelt av mine medarbeidarar							

V33 Eg legg vekt på å spele på lag med medarbeidarane mine, rådfører meg med dei, og tar dei med i avgjerdsprosessane

V34 16) Anna (her kan du greie ut om andre moment som seier noko om leiarstilen din og kva du legg mest vekt på i utøvinga av leiarrolla di):

Her skal du ta stilling til nokre påstandar rundt arbeidsinnhald og prioriteringar du gjer i din leiarjobb.

På ein skala frå 1 til 6, der **1 er heilt ueinig** og **6 er heilt einig**

17) Ta stilling til følgjande påstandar: *

	1	2	3	4	5	6	Veit ikkje
V35 Eg brukar mykje tid til fagleg tilrettelegging og deltek aktivt i det faglege arbeidet i seksjonen min							
V36 Arbeidet knytta til budsjettstyring og personalhandsaming via EBASYS, SKJEMASYS, MINTID, DASHBOARD osv. tek mykje av tida mi							
V37 Eg synest det er både viktig og interessant for meg som leiar å stå for arbeidsutføringa vedr. fakturatilvising, reiserekningstilvising, kontroll av medarbeidarane sine tidsregistreringar osv.							
V38 Dei ulike administrative systema ("syssane") har gjort det lettare for meg å vere leiar, og frigjer tid for meg til anna viktig leiararbeid							

V39 Eg har ei kjensle av at svært mykje – kanskje meir og meir - av mi tid går til rutinearbeid knytta til krav i samband med økonomistyring, personalhandtering og anna rapportering til Distriktsleiing, Regionleiing og/eller Vegdirektoratet

V40 Eg meiner det er viktig og nyttig med eit detaljert regelverk innafor administrative rutinar

V41 Det å halde seksjonen sin aktivitet/produksjon i gang er kanskje den viktigaste og mest tidkrevjande oppgåva for meg som leiar

V42 Som leiar ser eg at vi kan ha potensiale for å bli endå meir effektive – tidsinnsparing, kostnadseffektivitet og/eller kvalitet – viss vi set av nok tid til nytenking

V43 Regelverk og rutinar er hemmande for produksjonen og gjennomføringsevna i min seksjon

Arbeidsinnhald og prioriteringar held fram.

På ein skala frå 1 til 6, der **1 er heilt ueinig** og **6 er heilt einig**

18) Ta stilling til følgjande påstandar: *

	1	2	3	4	5	6	Veit ikkje
V44 Eg greier som leiar å frigjere nok tid til både med sjølv og mine medarbeidarar i forhold til nybrottsarbeid eller nytenking i samband med utføring av dei arbeidsoppgåvene mi eining er sett til å gjere							
V45 Viss eg kunne velje, ville eg brukt mykje meir tid på metodeutvikling og/eller utvikling av nye strategiar i samband med oppgåveløysinga i eininga vår							

V46 Eg skulle gjerne sett at medarbeidarane mine var meir motiverte for å prøve nye arbeidsmetodar eller nye innfallsvinklar i oppgåveløysinga

V47 Eg trur medarbeidarane mine er temmeleg sjølvgåande. Dermed bryr eg dei minst mogleg, og får dermed brukt tida mi til andre leiaroppgåver

V48 Eg har eit inntrykk av at medarbeidarane mine treng involvering frå meg utover dei faglege utfordringane i seksjonen min

V49 Eg føler eg har relativ god oversikt over stemninga og miljøet i medarbeidargruppa mi, og at eg utover medarbeidarsamtalane og møter elles ikkje treng bruke så mykje meir tid på "pleiing" av dei tilsette i seksjonen min

V50 Dei tilsette treng tilbakemeldingar, dei vil vite at "eg ser dei". Eg prøvar difor å prioritere uformelle aktivitetar og uformell omgang med medarbeidarane mine

V51 Eg har som leiar god tid til å følgje opp kvar enkelt tilsett

V52 Eg snakkar relativt ofte med kvar enkelt eller grupper av dei tilsette om korleis dei har det, om fritidssyslar, om familien deira, om framtidsplanar, rett og slett om dei har det bra.

V53 Viss eg kunne fått sett bort noko av arbeidet med oppfølginga i EBASYS, SKJEMASYS og/eller MINTID/DASHBOARD, ville viktige leiaroppgåver som eg i dag ikkje rekk, blitt gjort.

V54 Eg er opptatt av at det meste i min seksjon er formelt i orden.

V55 Det å halde produksjonen oppe - det å få gjennomført det som er forventa av seksjonen min - er kanskje viktigare enn å følgje alle rutinar/reglar og prosedyrar

Dette er den siste delen. Her skal vi oppsummere litt, og eg prøvar å få fram korleis du opplever det å vere leiar i SVV.

På ein skala frå 1 til 6, der **1 er heilt ueinig** og **6 er heilt einig**

19) Ta stilling til følgjande påstandar: *

	1	2	3	4	5	6	Veit ikkje
V56 Gjennom medarbeidarundersøkingar og medarbeidarsamtalar får eg gode tilbekemeldingar på mi leiargjerning							
V57 Eg er fagleg på høgde, og eg rekk dei fleste oppgåvene som høyrer med til det å vere leiar i SVV							
V58 Eg går kontinuerleg med dårleg samvit. Det er så mange leiaroppgåver eg ser eg skulle ha gjort, men eg rekk det ikkje							
V59 Eg har fleire gongar vurdert å gå tilbake/over i ei fagstilling.							
V60 Eg har som leiar for mange arbeidsoppgåver							
V61 Eg har som leiar for mykje ansvar							
V62 Eg er nøgd med arbeidet eg gjer som leiar i SVV, og trur eg lykkast både i forhold til medarbeidarane mine og dei forventingane som leiinga mi har til meg							
V63 Eg har mange tilsette som ikkje er nøgde med måten seksjonen deira blir leia på							
V64 Eg håpar at ei evaluering av eksisterande krav og forventingar til mellomleiarane i etaten/regionen vil føre til endringar i vår arbeidskvardag							
V65 Eg føler at leiinga over meg kjenner til og forstår utfordringane mine som mellomleiar							
V66 Eg hadde ikkje trudd det var så vanskeleg å vere leiar							

Oppsummering held fram.

På ein skala frå 1 til 6, der **1 er heilt ueinig** og **6 er heilt einig**

20) Ta stilling til følgjande påstandar: *

	1	2	3	4	5	6	Veit ikkje
V67 Eg føler meg ofte åleine som leiar, og eg har svært få å snakke med når eg står overfor vanskelege utfordringar							
V68 Eg opplever å bli tatt vare på som leiar i SVV							
V69 Eg trivst i leiarrolla mi							
V70 Eg har fått god opplæring som leiar i SVV							
V71 Regionen min gjennomfører gode leiarutviklingstiltak							
V72 Eg skulle ønske at leiarane i regionen kunne møtast oftare, både i grupper og i større forum.							
V73 Vi utviklar oss som leiarar ved å dra vekslar på opplevingar og erfaringar i leiarkollegiet							
V74 Eg føler og opplever at eg lykkast i leiarrolla mi							
V75 Eg er godt nøgd med måten leiing blir utøvd på i Regionleiinga							
V76 Eg er lite nøgd med etatsleiinga i SVV							
V77 I samtalar og møter med medarbeidarane mine gjer eg av og til uttrykk for mi misnøye med leiinga i regionen							
V78 I samtalar og møter med medarbeidarane mine gjer eg av og til uttrykk for mi misnøye med leiinga i etaten							

V79 21) Viss du har yterligare kommentarar til spørjeskjemaet, er du velkomen til å skrive dei her:

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

VEDLEGG 2

KORRELASJONSMATRISJE

VEDLEGG 3

KOORDINATAR - FAKTORANALYSEN

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
1: Eg arbeider i Region:			
Aust	0,01	-0,08	51,00
Vest	0,04	0,05	35,00
Nord	-0,08	0,10	25,00
2: Kva er ditt hovudarbeidsområde?			
Plan/utbygging/byggherre	0,31	-0,19	47,00
Vegforvaltning/drift/vedlikehald	-0,34	-0,15	20,00
TK	-0,25	0,27	24,00
Intern finansiert eining (Adm/Ressurs)	-0,09	0,28	20,00
3: Kjønn:			
Kvinne	-0,09	-0,05	35,00
Mann	0,04	0,02	76,00
4: Alder:			
31-40 år	0,26	0,07	19,00
41-50 år	0,05	-0,03	47,00
51-60 år	-0,16	0,18	37,00
61-70 år	-0,16	-0,84	8,00
5: Eg har vore leiar (uansett arbeidsgjevar) i , tal år:			
1- 2 år	0,35	0,00	19,00
3- 5 år	-0,25	-0,22	19,00
6-10 år	-0,02	-0,07	29,00
11-25 år	-0,02	0,35	35,00
26 + år	-0,07	-0,68	9,00
6: Vart du rekruttert inn utanfrå då du byrja i di noverande leiarstilling?			
Ja	0,06	0,17	22,00
Nei	-0,02	-0,04	89,00
7: Kor mange tilsette har du personalansvar for?			
1- 5 år	-0,16	-0,42	6,00
6-10 år	-0,05	-0,36	16,00
11-20 år	0,10	-0,17	46,00
21-35 år	-0,09	0,46	36,00
36 + år	0,02	-0,05	7,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
8: Er meir enn 75% av desse samla på ein (1) tenestestad?			
Ja	0,01	-0,04	54,00
Nei	-0,01	0,03	57,00
9: Di høgaste gjennomførte utdanning:			
Vidaregåande skule og nokre kortare kompetansegejvande kurs/utdanning	0,03	-0,65	5,00
1-4 års teknisk/ingeniør utdanning	-0,09	0,07	37,00
Sivilingeniør	0,24	-0,04	44,00
2-5 års samfunnsfagleg/økonomisk utdanning	-0,30	0,10	25,00
10: Har du kompetansegejvande utdanning/etterutdanning innafor emnet organisasjon og leiing?			
Ja	0,10	0,13	49,00
Nei	-0,08	-0,10	62,00
11: Viss Ja, kor lang utdanning?			
0	-0,06	-0,11	63,00
1	0,26	0,15	15,00
2	0,08	0,13	19,00
3	-0,47	-0,23	8,00
4	0,40	0,71	6,00
12: Har du gjennomført Millenium?			
Ja	-0,02	0,06	30,00
Nei	0,01	-0,02	81,00
13_1 13: Eg vart oppmoda av dei som lyste ut stillinga			
ueinig	0,02	0,32	34,00
indiff	0,06	0,04	21,00
einig	-0,03	-0,21	56,00
13_2 13: Eg vart oppmoda av mine arbeidskollegaer			
ueinig	-0,04	0,25	38,00
indiff	0,13	-0,07	38,00
einig	-0,10	-0,19	35,00
13_3 13: Eg hadde lang fagleg erfaring, og hadde lyst på nye utfordingar			
ueinig	1,00	0,00	14,00
indiff	-0,04	0,05	30,00
einig	-0,19	-0,02	67,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
13_4 13: Eg ville oppnå høgare lønn gjennom ein leiarjobb			
ueinig	0,01	0,23	43,00
indiff	0,13	-0,16	54,00
einig	-0,52	-0,11	14,00
13_5 13: Eg ville arbeide mindre med fag			
ueinig	-0,13	-0,07	40,00
indiff	0,15	0,02	53,00
einig	-0,14	0,10	18,00
13_6 13: Eg ville arbeide meir med menneske			
ueinig	1,34	-0,21	9,00
indiff	0,07	-0,22	43,00
einig	-0,25	0,19	59,00
13_7 13: Eg ville ha ei stilling der eg sterkare kunne vere med å påverke utviklinga			
ueinig	1,67	-0,36	6,00
indiff	-0,12	0,21	19,00
einig	-0,09	-0,02	86,00
13_8 13: Eg hadde ønske om å utøve leiarskap gjennom ein formell leiarposisjon			
ueinig	0,08	-0,07	18,00
indiff	0,16	-0,01	46,00
einig	-0,19	0,03	47,00
13_9 13: Då eg var blant dei mest erfarne av medarbeidarane i vår seksjon/avdeling, var det naturleg at eg søkte denne stillinga			
ueinig	-0,05	0,35	58,00
indiff	0,08	-0,41	29,00
einig	0,02	-0,34	24,00
15_1 15: Det er viktig for meg å vere fullt på høgde i forhold til dei faglege utfordringane i seksjonen min			
ueinig	0,01	1,17	25,00
indiff	0,03	-0,10	63,00
einig	-0,11	-0,99	23,00
15_2 15: Det vil vere uheldig for meg som leiar og min autoritet å ikkje ha full kjennskap til og kunnskap om utfordringane og arbeidsoppgåvene til medarbeidarane i seksjonen min			
ueinig	-0,02	0,57	31,00
indiff	0,09	-0,15	56,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
einig	-0,18	-0,39	24,00
15_3 15: Det er viktig for meg å kontrollere at medarbeidarane mine utfører arbeidsoppgåvene sine			
ueinig	-0,12	0,72	44,00
indiff	0,04	-0,28	54,00
einig	0,23	-1,27	13,00
15_4 15: Eg har kunnskapsrike, interesserte og arbeidsvillige medarbeidarar			
ueinig	4,84	0,03	3,00
indiff	0,59	-0,23	8,00
einig	-0,19	0,02	100,00
15_5 15: Eg prøvar å vere ein bestemt leiar			
ueinig	-0,27	0,53	9,00
indiff	0,19	0,08	61,00
einig	-0,23	-0,23	41,00
15_6 15: Leiarstilen min vil variere alt etter type utfordring og den/dei medarbeidarane som deltek til ei kvar tid			
ueinig	1,26	0,29	10,00
indiff	-0,07	0,09	31,00
einig	-0,15	-0,08	70,00
15_7 15: Eg blandar meg lite inn i korleis medarbeidarane mine utfører sine arbeidsoppgåver			
ueinig	0,38	0,21	13,00
indiff	0,10	-0,28	53,00
einig	-0,23	0,27	45,00
15_8 15: Eg prøvar å lage arenaer for læring og informasjonsoverføring i seksjonen min			
ueinig	4,84	0,03	3,00
indiff	0,44	-0,25	28,00
einig	-0,33	0,09	80,00
15_9 15: Eg brukar tid på å tilpasse arbeidsforholda for kvar enkelt av mine medarbeidarar			
ueinig	3,79	0,11	4,00
indiff	0,17	0,35	43,00
einig	-0,35	-0,24	64,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
15_10 15: Eg legg vekt på å spele på lag med medarbeidarane mine, rådfører meg med dei, og tar dei med i avgjerdsprosessane			
ueinig	4,84	0,03	3,00
indiff	0,55	0,26	9,00
einig	-0,20	-0,02	99,00
17_1 17: Eg brukar mykje tid til fagleg tilrettelegging og deltek aktivt i det faglege arbeidet i seksjonen min			
ueinig	-0,26	1,48	18,00
indiff	0,12	0,09	59,00
einig	-0,06	-0,93	34,00
17_2 17: Arbeidet knytta til budsjettstyring og personalhandsaming via EBASYS, SKJEMASYS, MINTID, DASHBOARD osv. tek mykje av tida mi			
ueinig	0,27	-0,11	18,00
indiff	0,06	0,06	55,00
einig	-0,22	-0,03	38,00
17_3 17: Eg synest det er både viktig og interessant for meg som leiar å stå for arbeidsutføringa vedr. fakturatilvising, reiserekningstilvising, kontroll av medarbeidarane sine tidsregistreringar osv.			
ueinig	-0,16	0,07	57,00
indiff	0,06	-0,00	42,00
einig	0,55	-0,32	12,00
17_4 17: Dei ulike administrative systema ("syssane") har gjort det lettare for meg å vere leiar, og frigjer tid for meg til anna viktig leiararbeid			
ueinig	-0,07	-0,01	41,00
indiff	0,05	-0,06	51,00
einig	0,01	0,17	19,00
17_5 17: Eg har ei kjensle av at svært mykje – kanskje meir og meir - av mi tid går til rutinearbeid knytta til krav i samband med økonomistyring, personalhandtering og anna rapportering til Distriktsleiing, Regionleiing og/eller Vegdirektoratet			
ueinig	0,40	0,02	15,00
indiff	0,16	-0,04	38,00
einig	-0,21	0,02	58,00
17_6 17: Eg meiner det er viktig og nyttig med eit detaljert regelverk innafor administrative rutinar			
ueinig	0,17	0,34	11,00
indiff	0,10	0,10	62,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
einig	-0,21	-0,26	38,00
17_7 17: Det å halde seksjonen sin aktivitet/produksjon i gang er kanskje den viktigaste og mest tidkrevjande oppgåva for meg som leiar			
ueinig	2,47	0,21	6,00
indiff	-0,08	0,32	37,00
einig	-0,18	-0,19	68,00
17_8 17: Som leiar ser eg at vi kan ha potensiale for å bli endå meir effektive – tidsinnsparing, kostnadseffektivitet og/eller kvalitet – viss vi set av nok tid til nytenking			
ueinig	2,54	-0,43	4,00
indiff	0,22	-0,08	37,00
einig	-0,26	0,07	70,00
17_9 17: Regelverk og rutinar er hemmande for produksjonen og gjennomføringsevna i min seksjon			
ueinig	-0,10	0,00	40,00
indiff	0,09	-0,12	50,00
einig	-0,02	0,28	21,00
18_1 18: Eg greier som leiar å frigjere nok tid til både med sjølv og mine medarbeidarar i forhold til nybrottsarbeid eller nytenking i samband med utføring av dei arbeidsoppgåvene mi eining er sett til å gjere			
ueinig	-0,10	-0,14	53,00
indiff	0,11	0,10	48,00
einig	-0,00	0,23	10,00
18_2 18: Viss eg kunne velje, ville eg brukt mykje meir tid på metodeutvikling og/eller utvikling av nye strategiar i samband med oppgåveløysinga i eininga vår			
ueinig	1,16	0,04	11,00
indiff	-0,05	0,04	41,00
einig	-0,18	-0,04	59,00
18_3 18: Eg skulle gjerne sett at medarbeidarane mine var meir motiverte for å prøve nye arbeidsmetodar eller nye innfallsvinklar i oppgåveløysinga			
ueinig	-0,16	0,17	28,00
indiff	0,04	0,01	63,00
einig	0,09	-0,27	20,00
18_4 18: Eg trur medarbeidarane mine er temmeleg sjølvgåande. Dermed bryr eg dei minst mogleg, og får dermed brukt tida mi til andre leiaroppgåver			
ueinig	0,13	0,46	10,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
indiff	0,14	-0,17	59,00
einig	-0,23	0,13	42,00
18_5 18: Eg har eit inntrykk av at medarbeidarane mine treng involvering frå meg utover dei faglege utfordringane i seksjonen min			
ueinig	0,55	0,00	12,00
indiff	0,10	0,13	45,00
einig	-0,21	-0,11	54,00
18_6 18: Eg føler eg har relativ god oversikt over stemninga og miljøet i medarbeidargruppa mi, og at eg utover medarbeidarsamtalane og møter elles ikkje treng bruke så mykje meir tid på "pleiing" av dei tilsette i seksjonen min			
ueinig	-0,39	0,21	22,00
indiff	0,25	0,05	47,00
einig	-0,08	-0,17	42,00
18_7 18: Dei tilsette treng tilbakemeldingar, dei vil vite at "eg ser dei". Eg prøvar difor å prioritere uformelle aktivitetar og uformell omgang med medarbeidarane mine			
ueinig	3,63	-0,49	3,00
indiff	0,56	-0,55	20,00
einig	-0,25	0,14	88,00
18_8 18: Eg har som leiar god tid til å følgje opp kvar enkelt tilsett			
ueinig	-0,13	-0,01	50,00
indiff	-0,04	0,05	48,00
einig	0,64	-0,13	13,00
18_9 18: Eg snakkar relativt ofte med kvar enkelt eller grupper av dei tilsette om korleis dei har det, om fritidssyslar, om familien deira, om framtidsplanar, rett og slett om dei har det bra.			
ueinig	0,68	-0,13	15,00
indiff	0,17	0,01	56,00
einig	-0,50	0,03	40,00
18_10 18: Viss eg kunne fått sett bort noko av arbeidet med oppfølginga i EBASYS, SKJEMASYS og/eller MINTID/DASHBOARD, ville viktige leiaroppgåver som eg i dag ikkje rekk, blitt gjort.			
ueinig	0,31	-0,06	21,00
indiff	-0,10	-0,03	34,00
einig	-0,05	0,04	56,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
18_11 18: Eg er opptatt av at det meste i min seksjon er formelt i orden.			
ueinig	1,17	0,55	6,00
indiff	0,03	-0,07	32,00
einig	-0,11	-0,02	73,00
18_12 18: Det å halde produksjonen oppe - det å få gjennomført det som er forventa av seksjonen min - er kanskje viktigare enn å følgje alle rutinar/reglar og prosedyrar			
ueinig	0,29	-0,03	20,00
indiff	0,14	0,05	44,00
einig	-0,25	-0,04	47,00
19_1 19: Gjennom medarbeidarundersøkingar og medarbeidarsamtalar får eg gode tilbakemeldingar på mi leiargjerning			
ueinig	1,37	0,17	6,00
indiff	0,32	-0,10	41,00
einig	-0,33	0,05	64,00
19_2 19: Eg er fagleg på høgde, og eg rekk dei fleste oppgåvene som høyrer med til det å vere leiar i SVV			
ueinig	0,14	-0,09	16,00
indiff	0,14	0,06	65,00
einig	-0,38	-0,09	30,00
19_3 19: Eg går kontinuerleg med dårleg samvit. Det er så mange leiaroppgåver eg ser eg skulle ha gjort, men eg rekk det ikkje			
ueinig	0,15	0,27	26,00
indiff	0,04	-0,13	47,00
einig	-0,15	-0,03	38,00
19_4 19: Eg har fleire gongar vurdert å gå tilbake/over i ei fagstilling.			
ueinig	0,13	0,11	48,00
indiff	-0,05	-0,01	36,00
einig	-0,17	-0,18	27,00
19_5 19: Eg har som leiar for mange arbeidsoppgåver			
ueinig	-0,03	0,03	19,00
indiff	0,11	0,10	42,00
einig	-0,09	-0,09	50,00
19_6 19: Eg har som leiar for mykje ansvar			
ueinig	-0,11	0,16	61,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
indiff	0,04	-0,21	44,00
einig	0,80	-0,07	6,00
19_7 19: Eg er nøgd med arbeidet eg gjer som leiar i SVV, og trur eg lykkast både i forhold til medarbeidarane mine og dei forventingane som leiinga mi har til meg			
ueinig	0,76	-0,07	6,00
indiff	0,33	-0,14	45,00
einig	-0,32	0,11	60,00
19_8 19: Eg har mange tilsette som ikkje er nøgde med måten seksjonen deira blir leia på			
ueinig	-0,17	-0,01	68,00
indiff	0,15	-0,04	33,00
einig	0,66	0,22	10,00
19_9 19: Eg håpar at ei evaluering av eksisterande krav og forventingar til mellomleiarane i etaten/regionen vil føre til endringar i vår arbeidskvardag			
ueinig	0,45	-0,09	15,00
indiff	0,00	-0,04	46,00
einig	-0,14	0,06	50,00
19_10 19: Eg føler at leiinga over meg kjenner til og forstår utfordringane mine som mellomleiar			
ueinig	0,93	0,15	9,00
indiff	0,18	-0,04	24,00
einig	-0,16	-0,00	78,00
19_11 19: Eg hadde ikkje trudd det var så vanskeleg å vere leiar			
ueinig	0,01	0,24	56,00
indiff	0,01	-0,24	45,00
einig	-0,09	-0,25	10,00
20_1 20: Eg føler meg ofte åleine som leiar, og eg har svært få å snakke med når eg står overfor vanskelege utfordringar			
ueinig	-0,02	0,06	50,00
indiff	-0,01	-0,12	36,00
einig	0,06	0,06	25,00
20_2 20: Eg opplever å bli tatt vare på som leiar i SVV			
ueinig	0,57	0,27	14,00
indiff	0,04	-0,12	43,00
einig	-0,18	0,03	54,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
20_3 20: Eg trivst i leiarrolla mi			
ueinig	3,69	-0,16	4,00
indiff	0,11	-0,43	19,00
einig	-0,19	0,10	88,00
20_4 20: Eg har fått god opplæring som leiar i SVV			
ueinig	-0,28	-0,20	22,00
indiff	0,37	0,00	51,00
einig	-0,33	0,12	38,00
20_5 20: Regionen min gjennomfører gode leiarutviklingstiltak			
ueinig	0,07	0,27	18,00
indiff	0,01	-0,05	59,00
einig	-0,05	-0,05	34,00
20_6 20: Eg skulle ønske at leiarane i regionen kunne møtast oftare, både i grupper og i større forum.			
ueinig	0,44	-0,04	17,00
indiff	0,05	-0,02	55,00
einig	-0,26	0,05	39,00
20_7 20: Vi utviklar oss som leiarar ved å dra vekslar på opplevingar og erfaringar i leiarkollegiet			
ueinig	2,16	-0,48	4,00
indiff	0,24	0,03	31,00
einig	-0,21	0,01	76,00
20_8 20: Eg føler og opplever at eg lykkast i leiarrolla mi			
ueinig	1,64	-0,88	3,00
indiff	0,40	-0,13	40,00
einig	-0,31	0,12	68,00
20_9 20: Eg er godt nøgd med måten leing blir utøvd på i Regionleinga			
ueinig	-0,24	0,14	6,00
indiff	0,31	0,02	60,00
einig	-0,38	-0,04	45,00
20_10 20: Eg er lite nøgd med etatsleinga i SVV			
ueinig	-0,08	0,07	39,00
indiff	0,06	-0,13	49,00
einig	0,02	0,16	23,00

Summary Tables

Vedlegg 3: Koordinatar - Faktoranalysen	Utad Mean	Endring Mean	N
20_11 20: I samtalar og møter med medarbeidarane mine gjer eg av og til uttrykk for mi misnøye med leiinga i regionen			
ueinig	-0,15	0,07	89,00
indiff	0,07	-0,21	15,00
einig	1,80	-0,48	7,00
20_12 20: I samtalar og møter med medarbeidarane mine gjer eg av og til uttrykk for mi misnøye med leiinga i etaten			
ueinig	-0,17	0,21	73,00
indiff	-0,05	-0,44	28,00
einig	1,41	-0,30	10,00