

Administrative ledere i norske kommuner

*Hva er vilkårene for effektivt lederskap i en kommunal
enhet?*

Caroline Torjussen



Masteroppgave ved institutt for statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO

23-05.2013

Administrative ledere i norske kommuner

Hva er vilkårene for effektivt lederskap i en kommunal enhet?

Caroline Torjussen

© Caroline Torjussen

2013

Administrative ledere i norske kommuner. Hva er vilkårene for effektivt lederskap i en kommunal enhet?

Caroline Torjussen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Allkopi Oslo

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er hvilke vilkår som foreligger ved effektiv ledelse hos administrative mellomledere i norske kommuner. I lys av debatten rundt New Public Management og ledelse i offentlig sektor ønsker oppgaven å undersøke hvorvidt vide handlingsrom for mellomledere i norske kommuner bidrar til mer effektiv ledelse. I tillegg til handlingsrom benytter oppgaven seg av andre teoretiske perspektiver på ledelse, hentet fra den sosialpsykologiske ledelseslitteraturen. Disse er ledelsesstiltilnærmingen, situasjonstiltilnærmingen og personlige trekk ved lederne. De nevnte perspektivene inkluderes i analysen for å favne bredere om hva som kan sies å føre til mer effektiv ledelse i norske kommuner.

For å undersøke hvilke faktorer som kan bidra til mer effektiv ledelse i norske kommuner, benytter oppgaven seg av en statistisk forskningsdesign der den overordnede problemstillingen ”Hva er vilkårene for effektivt lederskap hos mellomledere i norske kommuner” søkes å besvares ved hjelp av frekvensfordelinger, krysstabellanalyse og sekvensielle regresjonsanalyser. Oppgaven finner at alle de uavhengige variablene (Innbyggertall, Handlingsrom, Kjønn, Alder, Erfaring, Saksorientert ledelsesstil, Mellommenneskelig ledelsesstil, Økonomiske ressurser og Menneskelige ressurser) spiller inn på den avhengige variabelen, lederne grad av måloppnåelse. Oppgavens hypoteser kan dermed bekreftes. De variablene som ser ut til å bety mest for effektiv ledelse, er ledelsesstil- og ressursvariablene.

Forord

Mange fortjener en stor takk for at arbeidet med masteroppgaven lot seg gjennomføre. Først og fremst vil jeg takke min veileder Harald Baldersheim, som har gitt meg tilgang til datasettet oppgaven baserer seg på. Harald har bidratt med fruktbare innspill, konstruktiv kritikk, og har tålmodig besvart alle mine spørsmål og henvendelser. Takk for all den tiden du har brukt på oppgaven min! En stor takk rettes også til alle respondentene i undersøkelsen – denne oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten dere.

Videre vil jeg takke min bror Michael for korrekturlesing og språkvask i innspurten, min svigerfar Andreas for gjennomlesing og nyttige kommentarer, min kollega Apostolos som har hjulpet meg med å lage oppgavens modeller, min seminarleder fra stv4020, Silje Lyder Hermansen, for assistanse med samspillsanalysene og for å få meg til å tro at jeg kan klare å gjennomføre en kvantitativ masteroppgave, mine fantastiske venner som har stilt opp for meg når jeg har hatt behov for det, ”jentene mine” på lesesal 901 for å ha gjort hverdagen som masterstudent hundre ganger bedre, og sist, men ikke minst, Simon, for å alltid støtte meg og ha tro på meg.

Eventuelle feil og mangler i oppgaven er mine egne.

Blindern, 21. mai 2013.

Caroline Torjussen

Antall ord: 30 800

Innholdsfortegnelse

1	Kapittel : Innledning	14
1.1	Tema	14
1.2	Teoretisk rammeverk	18
1.3	Oppgavens design	19
1.4	Oppgavens hensikt	19
1.5	Problemstilling	20
1.6	Oppgavens disposisjon	20
2	Kapittel : Teoretiske perspektiver	22
2.1	Valg av teori	22
2.2	Har rom for ledelse noe å si?	23
2.2.1	New Public Management	23
2.2.2	Kritikk av New Public Management	24
2.2.3	Handlingsrom	25
2.3	Hvis rom for ledelse betyr noe, på hvilken måte kan man som leder oppnå en høyere grad av effektivitet?	28
2.3.1	Trekk ved lederne	28
2.3.2	Personlige kjennetegn ved lederne	29
2.3.3	Lederstiltlnæringen	32
2.3.4	Situasjonstiltlnæringen	34
3	Kapittel : Metode	37
3.1	Datamaterialet	37
3.1.1	Innsamlingen av datamaterialet	37
3.1.2	Bearbeidelse av datamaterialet	38
3.2	Oppgavens design	38
3.2.1	Alternative forskningsdesign	39
3.3	Operasjonalisering av variabler	41
3.3.1	Avhengig variabel	41
3.3.2	Uavhengige variabler	42
3.3.3	Kontrollvariabel: Kommunestørrelse	46
3.4	Vurdering av validitet og reliabilitet	48
4	Kapittel : Analyse	51
4.1	Frekvensfordelinger og krysstabeller	51
4.1.1	Avhengig variabel: Måloppnåelse	51
4.1.2	Handlingsrom	53
4.1.3	Kjønn	56
4.1.4	Alder	57
4.1.5	Erfaring	58
4.1.6	Ledelsesstil	59
4.1.7	Situasjon	63
4.2	Regresjonsanalyser	70
4.2.1	Sekvensiell regresjonsanalyse med 11a som avhengig variabel	71
4.2.2	Sekvensiell regresjonsanalyse med 11b som avhengig variabel	79
4.3	Oppgavens grad av statistisk validitet	81
5	Kapittel : Diskusjon	83

5.1 Innbyggertall (Kommunestørrelse).....	83
5.2 Handlingsrom.....	84
5.3 Personlige egenskaper.....	86
5.3.1 Kjønn.....	86
5.3.2 Alder.....	87
5.3.3 Erfaring.....	88
5.4 Ledelsesstil.....	89
5.5 Situasjonsspesifikke faktorer.....	91
5.6 De avhengige variablene - ulike mål.....	95
6 Kapittel : Konkluderende bemerkninger.....	97
5.7 Oppgavens funn.....	97
5.8 Implikasjoner for videre forskning.....	99
Litteraturliste.....	103
Vedlegg / Appendiks.....	108

Liste over tabeller

Tabell 4.1 – Frekvensfordeling for Måloppnåelse (avhengig variabel).....	s. 51
Tabell 4.2 – Frekvensfordeling for Handlingsrom.....	s. 53
Tabell 4.3 – Krysstabell mellom Måloppnåelse og Handlingsrom.....	s. 55
Tabell 4.4 – Frekvensfordeling for Kjønn.....	s. 56
Tabell 4.5 – Krysstabell mellom Måloppnåelse og Kjønn.....	s. 56
Tabell 4.6 – Frekvensfordeling for Alder (tredelt).....	s. 57
Tabell 4.7 – Krysstabell mellom Måloppnåelse og Alder.....	s. 57
Tabell 4.8 – Frekvensfordeling for Erfaring.....	s. 58
Tabell 4.9 – Krysstabell mellom Måloppnåelse og Erfaring.....	s. 58
Tabell 4.10 – Frekvensfordeling for Saksorientert og Mellommenneskelig ledelsesstil.....	s. 60
Tabell 4.11 – Krysstabell mellom Saksorientert ledelsesstil og Måloppnåelse	s. 62
Tabell 4.12 – Krysstabell mellom Mellommenneskelig ledelsesstil og Måloppnåelse.....	s. 63
Tabell 4.13 – Frekvensfordeling for Situasjonsspesifikke faktorer.....	s. 64
Tabell 4.14 – Krysstabell mellom Måloppnåelse og Økonomiske ressurser....	s. 65
Tabell 4.15 – Krysstabell mellom Måloppnåelse og Menneskelige ressurser...	s. 65

Tabell 4.16 – Totrinns krysstabell mellom Måloppnåelse, Saksorientert ledelsesstil og Økonomiske ressurser.....	s. 66
Tabell 4.17 – Totrinns krysstabell mellom Måloppnåelse, Mellommenneskelig ledelsesstil og Økonomiske ressurser.....	s. 67
Tabell 4.18 – Totrinns krysstabell mellom Måloppnåelse, Saksorientert ledelsesstil og Menneskelige ressurser.....	s. 68
Tabell 4.19 – Totrinns krysstabell mellom Måloppnåelse, Mellommenneskelig ledelsesstil og Menneskelige ressurser.....	s. 69
Tabell 4.20 – Sekvensiell regresjonsanalyse med 11a som avhengig variabel...	s. 72
Tabell 4.21 – Regresjonsanalyse med samspill i Modell 6.....	s. 76
Tabell 4.22 – Utregning av nivåkoeffisienter for oppgavens uavhengige variabler (ustandardiserte koeffisienter hentet fra Modell 5 i Tabell 4.20).....	s. 78
Tabell 4.23 – Sekvensiell regresjonsanalyse med 11b som avhengig variabel..	s. 79
Tabell 4.24 - Utregning av nivåkoeffisienter for oppgavens uavhengige variabler (ustandardiserte koeffisienter hentet fra Modell 5 i Tabell 4.23).....	s. 81

Liste over figurer

Figur 2.1 – Oversikt over oppgavens variabler, basert på de teoretiske perspektivene.....	s. 36
Figur 3.1 – Variablene som inngår i den første regresjonsanalysen.....	s. 47
Figur 3.2 – Variablene som inngår i den andre regresjonsanalysen.....	s. 48
Figur 4.1 – Samspill Ledelsesstil og Menneskelige ressurser.....	s. 76

1 Kapittel : Innledning

1.1 Tema

Ledelse i offentlig sektor angår alle. Det er derfor ikke overraskende at norske medier stadig bringer stoff om kvaliteten på ledere i stat og kommune. Mangel på god ledelse, lite effektive løsninger og kritikk rettet mot New Public Management-inspirerte reformer er gjengangerne i kritikken offentlig forvaltning er utsatt for, fra både høyre- og venstresiden i norske medier (se blant annet Time 2012, Grinde 2012, Braanen 2010a, og Braanen 2010b). McKinsey rangerer Norge som dårligst av de nordiske landene når det gjelder effektivitet i offentlig sektor. Kristin Clemet viser til McKinseys undersøkelse og konkluderer med at det i Norge er liten sammenheng mellom ressursene som brukes og kvaliteten på tjenestene, og at fremtidig pengebruk bør brukes mer effektivt (Clemet 2013). På regjeringens nettsider henvises det på den andre siden til Innbyggerundersøkelsen fra 2010, som slår fast at syv av ti innbyggere er tilfredse med kommunale og statlige tjenester (St. prop. 1 S, Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet 2010-11). Likevel anerkjennes viktigheten av omstilling og effektiviseringsarbeid og arbeidet med "...forbedring og effektivisering av tjenestetilbudet vil i første rekke skje lokalt" (St. prop. 1 S, Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2010-11). Det er altså i kommunene effektiviseringsarbeidet vil foregå i første omgang, og effektiviseringspotensialet i kommunene er relativt stort, i følge rapporter fra Senter for økonomisk forskning (SØF) (Kunnskapsdepartementet 2007).

Torodd Strand har registrert et økende fokus i norske medier på effektivitet og ledelse i offentlig sektor. Han hevder at ledere og ledelsesspørsmål har fått en stadig større plass i folks forestillingsverden siden 1980-årene og at "bedre ledelse" er blitt et folkekrav (Strand 2007: 14).

Det finnes en rekke ulike definisjoner på ledelse. I denne oppgaven benyttes Peter Guy Northouse sin definisjon: "Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål"¹ (2010: 3). Av definisjonen kan følgende konklusjoner trekkes: Ledelse er en interaktiv hendelse som inkluderer både lederen og gruppemedlemmene. Videre vil ledelse innebære en form for påvirkning, i kraft av at lederen påvirker medarbeiderne. I

¹ Min oversettelse

tillegg oppstår ledelse i gruppesituasjon, og målsettingen for ledelsen er å få gruppen til å nå et felles mål (Northouse 2010: 3).

I følge undersøkelser fra AFF melder mellom 25 og 30 prosent av den norske arbeidsstyrken at de har oppgaver som innebærer å lede andres arbeid (Colbjørnsen 2001 i Strand 2007: 12). En betydelig andel av arbeidsstyrken er dermed ledere eller innehar lederfunksjoner i sitt daglige arbeid. Forskning på lederrollen og hva som kan føre til effektiv ledelse synes dermed å virke både nyttig og aktuelt.

Denne oppgaven ønsker å undersøke nettopp hva som kan føre til mer effektiv ledelse, nærmere bestemt mer effektiv ledelse i offentlig sektor. Studier av ledelse skiller gjerne mellom ledelse i privat og offentlig sektor. Eliassen, Sitter og Svendsen (2008:149) peker på tre hovedforskjeller mellom ledelse i det offentlige og ledelse i det private, som alle bidrar til å gjøre ledelse i det offentlige ekstra utfordrende:

- målene og målsettingene for offentlige organisasjoner
- den rollen lovgivning og reguleringer spiller
- den spesielle situasjonen ved å lede med politikere som øverste ledd

Det første punktet går ut på at offentlige organisasjoner gjerne må forholde seg til mange og komplekse mål, som gjerne er uklare og motstridende, i motsetning til profitt som er hovedmålet i det private. Videre spiller lovgivning og reguleringer inn på offentlig sektor på en annen måte enn i det private, i det at lovgivning ikke bare fungerer som rammeverk for oppgavene eller den aktiviteten som skal utføres, men ofte som aktivitet i seg selv. Til sist innebærer ledelse i det offentlige at målene som blir satt av politikerne gjerne er preget av et mer kortsiktig perspektiv enn perspektivet til den enkelte organisasjon, blant annet fordi politikerne er avhengige av stemmer og gjenvalg.

Videre nevner Eliassen, Sitter og Svendsen ytterligere noen faktorer som bidrar til å skape et miljø for ledelse i det offentlige som er kvalitativt ulikt ledelse i det private. Disse går ut på at beslutningsprosessene i offentlig sektor gjerne er mer langvarige og kompliserte enn i det private, at eierskapet i det offentlige finnes på ”begge sider av bordet”, siden velgerne og skattebetalerne også er brukerne av offentlige tjenester, samt at rekrutterings- og ansettelsespolitikken i det offentlige som regel ikke er like fleksibel som i privat sektor (2008: 150).

På bakgrunn av dette kan det virke som om ledelse i offentlig sektor byr på flere utfordringer når det gjelder effektivitet. Det vil dermed være interessant å undersøke hvilke faktorer som kan bidra til mer effektiv ledelse for ledere i norsk offentlig sektor. Denne oppgaven søker å identifisere nettopp disse faktorene. Dette gjøres ved å undersøke omfanget av handlingsrommet til mellomledere i norske kommuner, for deretter å undersøke om et vidt eller snevert handlingsrom fører til mer effektiv ledelse. Handlingsrom defineres i denne oppgaven som grad av delegering av makt og myndighet fra den politiske til den administrative ledelsen i en norsk kommune. Handlingsrom er altså et kontinuum fra stor grad av frihet for administrative ledere til liten grad av frihet, det vil si en høy grad av politisk detaljstyring. Videre suppleres handlingsrom av andre variabler som det kan tenkes spiller en rolle for effektivt lederskap. Disse er kjønn, alder, erfaring, ledelsesstil og situasjonsspesifikke faktorer, i tillegg til kommunestørrelse. Effektiv ledelse tolkes i denne oppgaven som en høy grad av måloppnåelse. Oppgavens tolkning av hva effektiv ledelse innebærer, sammenfaller dermed med Northouse sin definisjon på effektiv ledelse.

Bakgrunnen for å studere mellomledere er for det første at det virker som om det er visse trekk ved mellomlederens rolle som gjør at deres lederutfordringer skiller seg fra øvrige lederes roller. Dette kan illustreres med Robert Katz sin modell for effektiv administrasjon. I artikkelen "Skills of an Effective Administrator" fra 1955, som senere har blitt regnet som en klassisk artikkel innen forskning på ledelse, redegjør Katz for de tre egenskapene han mener er vesentlige for effektiv ledelse. Disse er tekniske ferdigheter, menneskelige ferdigheter og konseptuelle ferdigheter.

Tekniske ferdigheter vil si at man har kunnskap om en spesifikk aktivitet, spesielt en aktivitet som innebærer bruk av en viss metode, prosedyre eller teknikk. Som eksempler på yrkesgrupper der tekniske ferdigheter er spesielt viktige, trekker Katz fram kirurger, musikere og ingeniører. Det de har til felles, er at deres arbeid innebærer en spesialisert form for kunnskap der bruk av nødvendige verktøy og teknikker for det respektive området er sentralt (Katz 1974: 3). Med menneskelige ferdigheter refereres det til en leders evne til å arbeide effektivt som en del av en gruppe, samt å bidra til en god samarbeidsånd innad i temaet han/hun leder. En leder som innehar gode menneskelige kunnskaper, er blant annet klar over sine egne holdninger overfor sine medarbeidere, har forståelse for andres synspunkter, og har gode kommunikasjonsevner (Katz 1974: 3). Videre er ledere med gode menneskelige

ferdigheter i stand til å skape en trygg atmosfære på arbeidsplassen hvor de ansatte føler at de kan uttrykke sine meninger, i tillegg til at de får lov til å delta i planlegging og utføring av ting som angår dem direkte. Konseptuelle ferdigheter vil si evnen til å se organisasjonen eller bedriften som ledes som en helhet. Dette innebærer å forstå hvordan de ulike funksjonene til organisasjonen henger sammen og hvordan endringer i en del av organisasjonen påvirker alle de andre, samt å forstå organisasjonen forhold til omgivelsene (Katz 1974: 4).

Katz argumenterer for at det er viktig at alle i ledelsesposisjoner mestrer de tre ferdighetene. Likevel kan det synes som om noen ferdigheter er viktigere enn andre, avhengig av hvor lederen befinner seg i ledelsesstrukturen. Tekniske ferdigheter er viktigst på lavere administrasjonsnivåer. Jo lenger vekk fra de konkrete operasjonene eller arbeidsoppgavene som utføres i en gitt organisasjon lederen befinner seg, dess mindre viktig blir lederens tekniske ferdigheter (Katz 1974: 5). Motsatt blir de konseptuelle ferdighetene viktigere jo høyere opp i ledelsen man befinner seg. Katz peker på forskningsresultater som konkluderer med at konseptuelle ferdigheter er de viktigste for toppledere (1974: 5). Mellomledere befinner seg imidlertid i en spesiell posisjon fordi de trenger å inneha alle tre ferdigheter. Årsaken til dette er at mellomledere må forholde seg til både høyere og lavere administrasjonsnivå og dermed trenger å forstå flere nivåer av styring i en gitt enhet. Imidlertid viser Katz til studier som slår fast at de menneskelige ferdighetene er spesielt viktige for mellomlederne, siden kommunikasjon og kontakt med mennesker er spesielt gjeldende på dette nivået (Katz 1974: 6).

Liknende resonneringer finnes hos Thompson, som argumenterer for at ledelse på det administrative nivået i en organisasjon (mellomnivået) er spesielt krevende, siden ledelse på dette nivået kjennetegnes av et sterkt krysspress. Krysspresset kommer av at de administrative lederne har en meklende rolle mellom underliggende og overliggende nivåer, noe som innebærer å balansere flere og ofte motstridende interesser (2003: 10-12).

På bakgrunn av Katz' og Thompson argumenter, ser det ut til at mellomleders arbeidssituasjon er spesielt krevende og utsatt for krysspress. Å studere hvilke vilkår som foreligger ved effektiv ledelse på dette nivået er derfor spesielt interessant, siden det er nærliggende å tenke at mellomleders effektivitet vil være svekket på grunn av den krevende arbeidssituasjonen de befinner seg i. Videre ser det ut til at mellomleders rolle har vært mye oversett og undervurdert i norsk arbeidsliv, til tross for at de er en viktig ressurs (Paulsen

2009, HR Norge 2010). Nok en grunn til å fokusere på mellomledere er at datasettet ”Mellomledere i norske kommuner – hvor stort er handlingsrommet?” har blitt gjort tilgjengelig. Datasettet baserer seg på en nylig foretatt survey. Det vil si at oppgaven baserer seg på ferske data, og den vil dermed forhåpentligvis kunne generere ny og innsiktsfull informasjon om vilkår for effektiv ledelse blant mellomledere i norske kommuner. Med mellomledere menes administrative mellomledere i norske kommuner. Det vil si etats- og enhetsledere innen skole og utdanning, barnehage, helsetjenester, pleie, omsorg og hjemmehjelp, barnevern, kultur, miljøvern, teknisk sektor, rådmannens sentrale stab sentraladministrasjonen og IT.

Ved å studere administrative lederes handlingsrom og hvordan dette kan påvirke ledernes effektivitet, kan oppgavens tema sies å gå inn i en sentral debatt om styring i offentlig sektor, der forholdet mellom politikk og administrasjon er sentralt. Debatten dreier seg om New Public Management. New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse på en reformbølge som har preget norsk offentlig sektor de siste 20-25 årene. Kort forklart kan NPM sies å være en kjerne av moderniseringsideer for offentlig sektor hentet fra privat sektor (Power 1997 i Røvik 2007: 34). En av hovedbolkene innen NPM-konseptet dreier seg om en ny tro på ledelse, som blant annet innebærer en profesjonalisering av lederrollen (Øgård 2005: 29). Tanken bak dette er at en mer profesjonell ledelse i offentlige organisasjoner er å foretrekke, da dette skal føre til økt effektivitet. Dette vil si at ledere bør få den friheten de trenger til å utføre sitt arbeid uten særlig detaljstyring fra politikerne. Administrative ledere i det offentlige opererer altså innenfor det handlingsrommet de har vis á vis den politiske ledelsen. I og med at NPM tillegger ledere stor betydning, kan handlingsrom for ledere oppfattes som et direkte uttrykk for NPM i kommunene. Er det slik at vide handlingsrom for ledere i det offentlige fører til mer effektiv ledelse? Og hva kan være eventuelt andre forklaringsvariabler når det gjelder effektivt lederskap i offentlig sektor?

1.2 Teoretisk rammeverk

Opgavens teoretiske rammeverk tar utgangspunkt i handlingsrom, siden dette er spesielt interessant i lys av debatten rundt NPM og ledelse. Likevel er det ikke kun sammenhengen mellom handlingsrom og effektiv ledelse som er av interesse. Selv om det skulle vise seg at handlingsrom spiller inn på administrative mellomlederes grad av effektivitet, kan det tenkes

at ledernes effektivitet i tillegg påvirkes av en rekke andre faktorer. Derfor suppleres handlingsrom med andre, såkalte sosialpsykologiske perspektiver på ledelse. Dette gjøres for å favne bredere om hva som kan sies å føre til mer effektiv ledelse i norske kommuner. Disse perspektivene fokuserer på ledelsesstil, situasjonsspesifikke faktorer ved ledelsessituasjonen og personlige trekk ved lederne.

1.3 Oppgavens design

Oppgaven benytter seg av statistiske analyser, nærmere bestemt krysstabellanalyser og multiple regresjonsanalyser. Datasettet som anvendes heter ”Administrative ledere i norske kommuner – hvor stort er handlingsrommet?” Dette er en spørreundersøkelse foretatt blant 1354 administrative ledere i 64 norske kommuner. Formålet med undersøkelsen har vært å kartlegge hvilket handlingsrom lederne opplever at de har, hvilke forskjeller som finnes blant kommunene, og hvilken betydning slike eventuelle forskjeller har for ledernes virke og hverdag. Selv om datasettet inneholder spørsmål som skal måle respondentenes handlingsrom, inngår også en rekke variabler som kan sies å måle andre teoretiske aspekter ved ledelse.

1.4 Oppgavens hensikt

Ved å benytte uavhengige variabler som kan sies å representere ulike teoretiske perspektiver på ledelse i en statistisk forskningsdesign, kan oppgaven bidra med innsikt når det gjelder hvilke vilkår som foreligger ved effektiv ledelse. Oppgaven går ut i fra en antagelse om at effektive ledere kjennetegnes av en høy grad av måloppnåelse. Skulle det for eksempel vise seg at et visst handlingsrom, en viss type ledelsesstil, eller visse situasjonsspesifikke faktorer har en effekt på lederes måloppnåelse, vil dette kunne være nyttig informasjon for personer som jobber som ledere, ledelsesutdanninger og for forskere på feltet. Videre benytter oppgaven seg av både teoretiske innfallsvinkler fra den tradisjonelle sosialpsykologiske lederskapslitteraturen, og handlingsrom, som fokuserer mer på ledelse i offentlig sektor og hva som gjør denne konteksten spesiell. Således er oppgaven med på å kaste lys over to typer av debatter: a) en statsvitenskapelig debatt om forholdet mellom politikk og administrasjon og b) en sosialpsykologisk debatt om ulike typer ledelsesformer.

1.5 Problemstilling

Oppgavens overordnede problemstilling er: ”Hva er vilkårene for effektivt lederskap hos mellomledere i norske kommuner?”. For å undersøke dette benyttes handlingsrom og sosialpsykologiske perspektiver på ledelse. Dette fører til følgende underproblemstillinger:

- ”Fører et vidt handlingsrom til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner?”
- ”Fører en saksorientert ledelsesstil til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner?”
- ”Fører en mellommenneskelig ledelsesstil til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner?”
- ”Hvilken rolle spiller alder, kjønn og erfaring for mellomlederes effektivitet?”
- ”Fører en god tilgang på økonomiske og menneskelige ressurser til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner?”

1.6 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. Innledningen har redegjort for oppgavens tema og problemstilling, bakgrunnen for valg av tema, hvorfor ledelse er et spennende og aktuelt tema, samt mer om hvorfor oppgaven velger å fokusere på mellomledere i norske kommuner.

Kapittel 2 tar for seg oppgavens teoretiske perspektiver. Her redegjøres det for tre sosialpsykologiske perspektiver på ledelse; lederstiltlnærmings, situasjonstiltlnærmings og trekk-teori/personlige trekk ved lederne. I tillegg utdypes oppgavens rammeteori, nemlig handlingsrom. Utgangspunktet for anvendelse av handlingsrom som en innfallsvinkel til studier av effektiv ledelse springer ut fra debatten rundt New Public Management i norsk offentlig sektor, og den rollen New Public Management tillegger ledere. Derfor vil kapittel 2 i tillegg redegjøre kort for New Public Management og hvilken betydning reformbølgen har hatt å si for den norske offentlige sektoren, samt noen av hovedargumentene til kritikerne av New Public Management-inspirerte reformer.

Kapittel 3 dreier seg om oppgavens metodiske avveininger. Her redegjøres det for oppgavens datamateriale, forskningsdesign, valg av variabler og hypoteser, operasjonalisering av variabler og vurdering av oppgavens grad av validitet og reliabilitet.

Kapittel 4 tar for seg oppgavens empiri. Her analyseres datamaterialet gjennom frekvensfordelinger for alle variabler, samt krysstabeller for å studere sammenhengen mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene. Videre presenteres resultatet av regresjonsanalysene.

Kapittel 5 er oppgavens diskusjonskapittel. Her diskuteres funnene fra regresjonsanalysene i lys av hypotesene formulert i kapittel 2.

Kapittel 6 oppsummerer og trekker konklusjoner på bakgrunn av funnene i oppgaven.

2 Kapittel : Teoretiske perspektiver

2.1 Valg av teori

Det foreligger en rekke teoretiske tilnærminger til ledelse som tar utgangspunkt i alt fra trekk ved lederne og ledernes stil, til ledernes kjønn og situasjonsspesifikke faktorer ved ledersituasjonen. I stedet for å fokusere på én bestemt teoretisk tradisjon, søker oppgaven heller å undersøke hvordan variabler som kan sies å representere ulike teoretiske tilnærminger innen ledelse påvirker ledernes grad av måloppnåelse. Ved å finne spørsmål i datasettet som kan sies å høre innunder visse teoretiske perspektiv, kan det undersøkes hvorvidt ledernes handlingsrom, ledelsesstilen, arbeidssituasjonen, ledernes erfaring, alder eller kjønn spiller en rolle når det gjelder hvor effektive lederne er.

I tillegg til handlingsrom har oppgaven valgt å ta for seg to såkalte sosialpsykologiske teoretiske perspektiver på ledelse. Disse er lederstiltilnærmingen og situasjonstilnærmingen. Videre redegjøres det i tillegg kort for trekk-teori, som var et av de første systematiske forsøkene på å studere lederskap og således kan kalles det eldste ledelsesperspektivet (Northouse 2010: 15). Spørsmål vedrørende personlighetstrekk ved lederen som trekk-teori tar for seg, som for eksempel intelligens eller selvtillit, inngår imidlertid ikke i datasettet. Oppgaven kan dermed ikke studere trekk-teoriens betydning for effektiv ledelse. I stedet for trekk ved lederne i trekk-teoretiske forstand, tar oppgaven heller for seg personlige egenskaper ved lederne. Disse egenskapene er kjønn, alder og erfaring.

Lederstiltilnærmingen, situasjonstilnærmingen og trekk-teori er valgt fordi disse perspektivene er gjennomgående i ledelselitteraturen og er ansett som anerkjente innfallsvinkler til studier av ledelse. Videre opererer oppgaven med et relativt lite datasett, som begrenser mulighetene når det gjelder valg av uavhengige variable. Datasettet inneholder imidlertid spørsmål som kan sies å måle ledernes handlingsrom, ledernes stil og situasjonsspesifikke faktorer, i tillegg til personlige egenskaper ved lederne.

2.2 Har rom for ledelse noe å si?

2.2.1 New Public Management

New Public Management (NPM) kan sies å være en markedsfokusert reformbølge som har satt sitt preg på den offentlige sektoren i flere land de senere årene (Øgård 2005: 25). NPM baserer seg blant annet på det som kalles generisk ledelse, det vil si en antagelse om at forvaltning er forvaltning, uavhengig av hvilken sektor det dreier seg om (Peters 2001: 31). Innenfor denne tankegangen oppleves ikke forskjellene mellom offentlig og privat sektor å være så store som man tidligere har antatt (Øgård 2005: 27). Som en følge av dette antas det at ideer og praksiser fra privat sektor kan hentes ut og anvendes i det offentlige.

De ideene og praksisene som synes å være fruktbare for anvendelse i det offentlige, er blant annet økt fokus på effektivitet, fokus på kvalitetssikring, økt konkurranseeksponering, bruk av mål- og resultatstyring og økt brukerfokusering i form av større valgfrihet for brukerne av offentlig tjenester (Øgård 2005: 27-29). I tillegg til dette mener tilhengerne av NPM at offentlig forvaltning vil fungere bedre hvis ledere får lov til å utføre sitt arbeid uten å ta hensyn til regler og andre begrensninger som lenge kan sies å ha kjennetegnet offentlig sektor (Peters 2001: 31).

Bakgrunnen for framveksten av NPM- inspirerte reformer var den politiske og akademiske kritikken rettet mot offentlig sektor i etterkrigstidens velferdsstater. Kritikken rettet seg mot det som ble oppfattet som en for stor offentlig sektor og for store kostnader. Videre ble det antydnet at det var mer rom for sløseri og lite effektiv ressursbruk i offentlig sektor siden det dreide seg om tjenester som ikke var gjenstand for konkurranseutsetting (Eliassen og Sitter 2008: 93). Dette førte til krav om effektivisering av offentlig sektor, og gradvis vokste reformer som tok sikte på omorganisere offentlig sektor fram. Reformene fikk samlebegrepet New Public Management (Eliassen og Sitter 2008: 93).

New Public Management er altså et samlebegrep på en reformbevegelse i offentlig sektor, bestående av en rekke forskjellige elementer. Øgård (2005: 28-30) uthever tre hovedbolker, eller tanker, som de mest sentrale innen NPM. Den første er tro på ledelse, nemlig at det må

gis tilstrekkelig rom for ledelse i offentlige organisasjoner. Den andre er fokus på mer indirekte kontroll i styringen av forvaltningen, som vil si at man forsøker å unngå sløseri i offentlig sektor ved å vektlegge kontrakter, konkurranseeksponering og kvalitetssikring. Den tredje bolken går ut på bruker- eller borgerfokusering. Det vil si et økt fokus på hvordan man kan tilrettelegge for økt innflytelse og medvirkning fra brukernes side. Det nye ledelsesfokuset kan dermed sies å representere et skifte fra en tradisjonell sjefsrolle der lederne har vært fagpersoner som har vektlagt regler og rutiner, til en ny lederrolle der administrasjon, management og fleksibilitet er kjennetegn (Lotsberg 2005: 150).

Innføringen av NPM-inspirerte reformer har endret dynamikken mellom den politiske og den administrative ledelsen i kommunene. Mens byråkratenes handlefrihet tidligere var mer begrenset, har NPM endret dette ved å vektlegge en profesjonalisering av lederrollen (Christensen m.fl. 2007: 98). Når det gjelder styring, oppstår det dermed strid i kommunene om politikerne skal ha "hands off" eller "hands on". Denne striden springer ut av en sentral tanke innen NPM som gjerne kalles "Armlengdes kontroll" (arm's-length control). Armlengdes kontroll innebærer en reorganisering av byråkratiet der man skiller mellom de funksjonene som bestemmer hvor mye av (og hvilke) tjenester man skal tilby, og de funksjonene som utfører og kontrollerer de respektive tjenestene (Eliassen og Sitter 2008: 102). Tanken er at man skal skille de byråkratiske (ikke-politiske) elementene av forvaltningen fra de øverste embetsmennene som er direkte involvert i utformingen av den politikken som skal føres (Eliassen og Sitter 2008: 102).

Spørsmålet dreier seg altså om hvor langt inn i enkeltsaker politikerne skal gå. Svaret på det spørsmålet er med på å bestemme handlingsrommet for den administrative ledelsen. Jo mer politikerne er involvert i enkeltsaker, dess mindre rom vil være til overs for den administrative ledelsen.

2.2.2 Kritikk av New Public Management

Mange har vært uenige i at NPM-relaterte reformer virker, blant annet fordi de mener offentlig sektor skiller seg fra det private ved den politiske konteksten forvaltningspolitikken befinner seg i. Innvendinger mot NPM går blant annet ut på at handlingsrommet til den politiske og administrative ledelsen i forvaltningspolitikken er begrenset av en rekke

kontekstuelle føringer eller rammebetingelser (Christensen m.fl. 2007: 97). Dette vil si at ledere i offentlige organisasjoner må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier enn ledere i private organisasjoner, at ledere i det offentlige har en større grad av ansvar overfor borgerne og velgerne, samt at det stilles strengere krav til åpenhet og innsyn i offentlige organisasjoner (Christensen m.fl. 2004: 14).

I følge denne tankegangen vil ikke NPM ha noe for seg i offentlig sektor, siden reformene bygger på tankegang fra privat sektor, en sektor som ansees for å være kvalitativt forskjellig. Sagt med andre ord; "... public management and private management are indeed fundamentally alike in all unimportant respects" (Allison 1979; 1992 i Sørensen 2009: 117). Overføring av prinsipper fra det private til det offentlige vil dermed ikke vært fruktbart.

Nok en kritikk går på anvendelse av mål- og resultatstyring i offentlig sektor etter NPMs inntog. En av hovedinnvendingene mot mål- og resultatstyring har vært uenighet i den bakenforliggende tanken om at det går an å skille helt klart mellom politikk og administrasjon (Øgård 2005: 34).

2.2.3 Handlingsrom

Begrepet "handlingsrom" søker å fange opp de særskilte trekkene som påvirker og setter rammer for mellomledere i en politisk kontekst som en kommune. Dette skiller seg fra de sosialpsykologiske tilnærmingene som anvendes i oppgaven ved at handlingsrom ikke fokuserer på egenskaper ved lederne som sådan, men snarere fokuserer på den spesielle konteksten som mellomledere i en kommune befinner seg i. Handlingsrom defineres i denne oppgaven som grad av delegering av makt og myndighet fra den politiske ledelsen til den administrative ledelsen i en kommune. Det dreier seg altså om overføring av fullmakter og myndighet fra det politiske styringsnivået i en norsk kommune til det administrative nivået. Administrative ledere i det offentlige opererer innenfor det handlingsrommet de har vis á vis den politiske ledelsen.

Datasettet som benyttes i oppgaven undersøker blant annet omfanget av handlingsrommet til mellomledere i norske kommuner. Den bakenforliggende tanken bak innsamlingen av data

om administrative leders handlingsrom tar utgangspunkt i debatten om den rollen NPM tillegger lederskap: «Let leaders lead». Med dette menes det at det mest effektive er at ledere i det offentlige får mulighet til å lede gjennom utstrakt bruk av delegering og desentralisering (Øgård 2005: 29). Tilstrekkelig rom for denne ”nye” typen ledelse, som blant annet innebærer effektivisering og arbeidsgiveroppgaver, er imidlertid mangelvare i norske kommuner (Baldersheim og Rose 2005: 21). Til tross for at aktive administrative ledere etterspørres i norske kommuner, ser det ut til at tilstrekkelig handlingsrom for en slik type ledelse ikke finnes. Dette kaller Baldersheim og Rose ”Ledelsesparadokset” (2005:21).

I følge Strand (2002: 205) er en av de faktorene som skiller lederroller fra andre roller i en organisasjon det faktum at lederne må ta avgjørelser og utføre sitt arbeid i såkalte problemsoner. Problemsoner vil si situasjoner der det ikke er entydig og klart hva som er det riktige å gjøre. Det rommet ledere har til å fatte beslutninger i slike situasjoner kalles handlingsrom. Handlingsrommet til ledere i det offentlige bestemmes av følgende fem faktorer (Strand 2001: 122):

- Lederens formelle fullmakter
- Lederens uformelle mandat
- Omfanget av lederens indifferensområde, det vil si det feltet eller de sakene der ingen andre påstår at de har myndighet
- Lederens spesielle kunnskaper og tilgang til informasjon
- Lederens herredømme over midler til belønning

Handlingsrom for ledere i det offentlige avhenger altså i følge Strand av en rekke ulike faktorer, som både dreier seg om aspekter ved ledernes myndighetsområde og aspekter ved lederne som personer. Denne oppgaven går ut fra en tanke om at et vidt handlingsrom for administrative mellomledere i norske kommuner vil føre til mer effektiv ledelse. Kjentegn ved vide handlingsrom er at lederrollen preges av få instruksjoner, lite tradisjon, mye variasjon i oppgavene, belønning knyttet til resultater, fleksibilitet i bruk av folk, sentral fysisk lokalisering, synlige og aktuelle oppgaver, samt at man har mulighetene til å ha mye kontakt med folk (Strand 2002: 205).

Samtidig er det viktig å påpeke at omfanget av handlingsrommet også knyttes til den enkelte leders situasjonsoppfatning. I en studie av grunnskoleledere bedømmer for eksempel langt

flere av rektorene over 45 år handlingsrommet som lite, enn rektorene under 45 år (Strand 2001: 122). Ledernes subjektive vurdering spiller altså inn, og oppfatningen av et lite handlingsrom kan blant annet springe ut av for liten vilje til å prøve ut nye muligheter. Motsatt kan et større handlingsrom skapes ved å prøve ut ulike muligheter, samt å søke kreative løsninger (Strand 2002: 205; Strand 2001: 349).

Tanken om at handlingsrom påvirker måloppnåelse for ledere i offentlig sektor i Norge støttes av Rune Sørensen. I boken "En effektiv offentlig sektor" hevder Sørensen at graden av resultatoppnåelse blant ledere i det offentlige avhenger av minst fire forhold (2009: 126-130):

- Lederens "innsats"
- Eksterne forhold
- Lederens handlingsfrihet
- Ressurstilgang

Lederens handlingsfrihet, eller handlingsrom, er altså en av fire faktorer som i følge Sørensen påvirker resultatoppnåelsen til ledere i det offentlige. Med handlingsfrihet menes i hvilken grad lederen har anledning til å disponere innsatsfaktorene for å nå sine vedtatte mål (Sørensen 2009: 127). Innsatsfaktorer vil si faktorer som settes inn i produksjonen av en gitt vare, som for eksempel arbeidskraft, kapital, eller ressurser.

Teoretiske forventninger til handlingsrom

Oppgavens forventninger når det gjelder sammenhengen mellom handlingsrom og måloppnåelse er at jo videre handlingsrom en leder har, dess mer effektivt vil lederen utføre sitt arbeid. Med mer effektiv ledelse menes det at lederen gjennom egen vurdering av sin arbeidsinnsats rapporterer en høyere grad av måloppnåelse. Oppgavens hypotese når det gjelder handlingsrom er dermed: "Et vidt handlingsrom for administrative ledere i norske kommuner fører til en høyere grad av måloppnåelse".

2.3 Hvis rom for ledelse betyr noe, på hvilken måte kan man som leder oppnå en høyere grad av effektivitet?

2.3.1 Trekk ved lederne

Det som i ledelseslitteraturen refereres til som trekk-teorier, fokuserer på hvilke karakteristikk ved ledere som kan sies å føre til effektiv ledelse (Achua og Lussier 2012: 19). Mange tidlige studier av personlighetstrekk fokuserte på medfødte og iboende egenskaper hos store ledere. Slike studier skapte grobunn for en oppfattelse av at lederegenskaper var medfødt og noe som begrenset seg til en smal del av befolkningen (Northouse 2010: 15).

En rekke studier har blitt gjennomført med det formål å identifisere hvilke personlighetstrekk som finnes hos dyktige ledere. Antallet trekk og navnet på dem varierer etter hvilke studier man baserer seg på. DuBrin (2012: 71-79) trekker fram ni generelle personlighetstrekk som foreligger hos effektive ledere. Disse er selvtillit, sans for humor, entusiasme og optimisme, å være bestemt, å være ekstrovert, å være autentisk/ekte, å være til å stole på, å utvise ydmykhet, samt evnen til å vurdere seg selv. Stogdill (1974 i Northouse 2010: 16-17) kom gjennom omfattende analyser av studier av ledelsestrekk gjennomført i perioden 1904-1970 fram til disse trekkene han mente var positivt forbundet med god ledelse; å søke etter ansvar og oppgaveløsning, seighet og standhaftighet når det gjelder å nå sine mål, å være villig til å ta risiko, originalitet i problemløsning, å vise initiativ i sosiale settinger, god selvtillit og en oppfattelse av egen identitet, å være villig til å akseptere konsekvenser av sine avgjørelser, evne til å fange opp mellommenneskelig stress, å tolerere frustrasjon og forsinkelser, evne til å påvirke andres atferd, samt evne til å strukturere samhandlingen blant de ansatte for å løse aktuelle oppgaver.

Nok en person som har vektlagt trekk ved ledere som en forutsetning for god ledelse, er George Kenning. Kenning, som utviklet programmet Praxes som inneholder 31 punkter med instruksjoner for hva en leder må gjøre for å lykkes, veiledet i en årrekke norske bedrifter og næringslivsledere. Han mottok i 1978 St.Olavs Orden for sin innsats i norsk næringsliv

(Schjander 1995: 7). Selv om Praxes i hovedsak dreier seg om ledelsesteknikker, er egenskaper ved lederne sentralt for Kenning. Han vektlegger personlige egenskaper og medfødt talent i stor grad (Schjander 1995: 7).

Selv om trekk-teori er en anerkjent og mye anvendt innfallsvinkel til studier av ledelse, har tilnærmingen flere svakheter. Blant annet kan det nevnes at forskere ikke har klart å enes om en definitiv liste over ledelsesstrekk, som eksemplene fra DuBrin og Stogdill har vist. I tillegg har tilnærmingen ikke tatt hensyn til situasjonsspesifikke faktorer. For eksempel kan det tenkes at man kan være en god leder i en situasjon, men ikke i en annen. Til slutt kan det påpekes at trekk-teori ikke tar hensyn til utfallet av lederes arbeid, som for eksempel hvordan lederen påvirker produktiviteten eller tilfredsheten blant de ansatte (Northouse 2010: 26-27).

Når det gjelder det siste punktet, manglende fokus på utfallet av lederens arbeid, taler dette mot å anvende trekk-teori i denne oppgaven. I og med at oppgaven søker å finne svar på hva som kan føre til økt effektivitet i norske kommuner, er utfallet av ledernes arbeid nettopp det som er av interesse. Videre har ikke datasettet oppgaven baserer seg på variabler som kan sies å måle trekk ved mellomledere i norske kommuner. Oppgaven velger derfor å ta for seg andre variabler for å se på om visse personlige egenskaper ved lederne spiller inn på deres grad av måloppnåelse. Disse variablene er kjønn, alder og erfaring. Det er altså ikke snakk om trekk ved lederne i trekk-teoretisk forstand, men heller personlige egenskaper eller kjennetegn ved lederne i undersøkelsen.

2.3.2 Personlige kjennetegn ved lederne

Kjønn

Ettersom stadig flere kvinner innehar viktige lederposisjoner verden over har en rekke spørsmål rundt kvinner og lederskap dukket opp. Disse går blant annet ut på om ledelsesstilen til kvinner er forskjellig fra menn og om det er kvinner eller menn som er de mest effektive lederne (Hoyt 2010: 302).

En studie av Eagly, Karau og Makhijani fra 1995 handler om forskjeller mellom menn og kvinner når det gjelder effektivt lederskap. Gjennom omfattende metaanalyser² kommer studien fram til at forskjellene mellom effektivt lederskap hos menn og kvinner er relativt små. Likevel virker det som om begge kjønn er mer effektive i lederposisjoner eller lederroller som er beslektet med deres eget kjønn (Eagly, Karau og Makhijani 1995: 137). Det vil si at menn er mer effektive ledere enn kvinner i posisjoner som regnes for å være spesielt maskuline, som for eksempel i forsvarssektoren. Kvinner utviser derimot mer effektivt lederskap enn menn i stillinger innenfor utdanning, helse- og sosialarbeid, samt stillinger innen offentlig administrasjon (Eagly, Karau og Makhijani 1995: 138).

Nok et interessant funn fra studien er at det ser ut til å foreligge forskjeller mellom menn og kvinners effektivitet som ledere når det gjelder hvilket nivå lederen befinner seg på. Studien finner at menn er mer effektive ledere på toppnivå, mens kvinner er mer effektive ledere på mellomliggende nivåer i en gitt organisasjon eller bedrift. Når det gjelder ledelse på lavere nivåer, viskes disse forskjellene ut (Eagly, Karau og Makhijani 1995: 135). Forskjellene mellom kjønnene når det gjelder effektivt lederskap på ulike nivåer begrunnes med at ledelse på høyere nivåer gjerne forutsetter at lederen tar styringen og innehar en mer dominerende posisjon, noe som tradisjonelt sett assosieres med maskulinitet. På mellomliggende nivåer derimot, er egenskaper som kommunikasjon og mellommenneskelige evner viktig (Eagly, Karau og Makhijani 1995: 138). Dette er atferd som gjerne ansees som feminine kvaliteter. Forskjellene mellom menn og kvinners effektivitet som ledere på ulike nivåer henger dermed sammen med studiens hovedfunn, nemlig at menn og kvinner er mer effektive ledere i posisjoner som er nært beslektet, eller assosiert med, deres kjønn.

Selv om Eagly, Karau og Makhijanis studie fant forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledes effektivitet, må det påpekes at den generelle tendensen innen forskning på betydningen av kjønn for effektiv ledelse er annerledes. De fleste studier har generert resultater som viser at forskjellene mellom kvinnelige og mannlige ledes ledelsesstil og effektivitet er små (Hoyt 2010: 304). Videre har GLOBE-forskningsprogrammet, et omfattende forskningsprogram som undersøker betydningen av kultur for ledelse, funnet at

² Metaanalyse vil si en statistisk oversiktsanalyse hvor man kombinerer resultatene fra relevante, tidligere, enkeltstudier (Martinsen 2005:11).

ledere i nordiske land scorer høyt på likestilling og behandler kvinnelige ledere med større grad av likeverdighet enn ledere i andre deler av verden (Northouse 2010: 346-347).

Teoretiske forventninger til kjønn:

I lys av funnene fra Eagly, Karau og Makhijanis studie, vil den generelle forventningen til kjønn være at kvinner vil score høyere på grad av måloppnåelse (effektivitet) enn menn. Dette forventes i og med at datasettet som benyttes i analysen baserer seg på mellomledere innen offentlig sektor, to faktorer som i følge Eagly, Karau og Makhijani skulle tilsi høyere effektivitet blant kvinner.

I tillegg forventes det at sektor vil spille inn på effektiviteten hos henholdsvis menn og kvinner. Hvis man tar utgangspunkt i Eagly, Karau og Makhijanis studie, vil forventningen være at menn vil være mer effektive ledere enn kvinner innenfor sektorer som er tradisjonelt ansett for å være maskuline. I datasettet kan dette gjelde teknisk sektor, IT-avdelinger og landbruk. Innen skole og utdanning, helsetjenester, barnevern og kultur forventes det at kvinnelige ledere vil være mer effektive enn menn. Dette leder til følgende hypotese: ”Menn er mer effektive enn kvinner i lederposisjoner innen typiske mannsdominerte bransjer, mens kvinner er mer effektive ledere enn menn innen kvinnedominerte bransjer”.

Norske kommuner er imidlertid sterkt kvinnedominerte organisasjoner. Det er dermed grunn til å forvente at kvinner vil være mer effektive enn menn hvis man ser kommunen under ett. Dette leder dermed til oppfølgingshypotesen: ”Kvinner er mer effektive mellomledere i norske kommuner enn menn”.

Alder

Det kan tenkes at alder spiller inn på en hvor effektiv en leder er. På den ene siden kan det argumenteres for at jo eldre en leder er, jo mer sannsynlig er det at han/hun har mye erfaring, noe som igjen kan føre til at man er en mer effektiv leder enn en yngre person. På den andre siden kan det argumenteres for at unge personer kjennetegnes av en høyere grad av personlig fleksibilitet. Med dette antas det at yngre personer vil tilpasse seg lettere under skiftende og turbulente omgivelser enn sine eldre kollegaer. Under omstillingsprosesser eller innføring av nye systemer og rutiner vil man i følge en slik tankegang regne med at unge personer

tilpasser seg raskere. Norske kommuner arbeider kontinuerlig med effektivisering og omstillingsprosesser (Seip: 2011). Dette leder dermed til følgende hypotese: ”Jo yngre en leder er, dess mer effektiv vil han/hun være”.

Erfaring

Oppgaven går ut fra en antagelse om at lederes erfaringer spiller inn på deres arbeidshverdag og grad av måloppnåelse. Tidligere erfaringer kan bidra til at man løser utfordringer, arbeidsoppgaver og potensielle konflikter på arbeidsplassen på en mer effektiv måte. Det kan også tenkes at ledere gjennom erfaring tilegner seg det som kalles taus kunnskap (tacit knowledge). Mannen bak begrepet ”taus kunnskap”, Michael Polanyi, mener at vi mennesker kan vite mer enn vi kan si. Med dette mener han at vi er i besittelse av mye kunnskap som vi ikke kan beskrive eller formidle videre. Som eksempel på taus kunnskap, brukes gjenkjennelse av ansikter. Vi kan kjenne igjen en persons ansikt i en mengde, men klarer som oftest ikke å forklare hvordan vi er i stand til å gjenkjenne det (Polanyi 2000: 16).

En annen måte å forklare taus kunnskap på, er at taus kunnskap kort og godt er kunnskap som ikke er forklart (Collins 2010: 1). En av formene for taus kunnskap er såkalt ikke-gjenkjennbar kunnskap (unrecognized knowledge). Ikke-gjenkjennbar kunnskap vil si når en person utfører visse prosedyrer på en bestemt måte, men ikke er i stand til å fortelle en annen person om det fordi vedkommende ikke selv er klar over hvorfor den måten å gjøre ting på er viktig (Collins 2010: 95). Det kan tenkes at ledere med lenger erfaring har tilegnet seg visse måter å arbeide på, eller visse teknikker som er spesielt effektive, men som de ikke er klar over selv og dermed ikke formidler til andre. Hvis dette stemmer, vil antageligvis disse lederne være mer effektive enn ledere med mindre erfaring. Oppgavens hypotese når det gjelder erfaring er dermed: ”Ledere med lang erfaring vil være mer effektive enn ledere med kortere eller ingen erfaring”.

2.3.3 Lederstiltilnærmingen

Lederstiltilnærmingen fokuserer på lederes atferd. Hovedskillet i lederes atferdsmønster er mellom såkalte ”task behaviors” og ”relationship behaviors”, det vil si atferd rettet mot oppgaveløsning og atferd rettet mot mellommenneskelige forhold. Hensikten med

lederstiltilnærmingen er å forklare hvordan ledere kan kombinere disse to atferdstypene for å påvirke medarbeiderne til å oppnå visse mål (Northouse 2010: 69). De to atferdstypene kan kombineres på ulike måter, hvilket generer ulike ledelsesstiler. Begrepet ledelsesstil refererer altså til varianter og kombinasjoner av atferd rettet mot saksorientering og oppgaveløsning, og en mer menneskeorientert og omsorgsfull atferd (Strand 2001: 57).

Ved Ohio State University ble den største og mest refererte studien om ledelsesstil, "Leader Behavior Description Questionnaire" (LBDQ), utviklet (Achua og Lussier 2012: 68). LBDQ-undersøkelsen har blitt stående i ledelsesforskningen og har blitt modifisert en rekke ganger (Strand 2001: 58). LBDQ-undersøkelsen viste at to typer lederatferd eller ledelsesdimensjoner utmerket seg spesielt. Disse var omtanke (consideration) og saksorientering (initiating structure) (DuBrin 2012: 240, Strand 2001: 57). Omtanke vil si i hvilken grad lederen opptrer støttende og viser varme, tillit og vennlighet. Ledere som scorer høyt på denne dimensjonen har gjerne gode relasjoner til sine medarbeidere, de blir respektert av de ansatte, og de oppfattes som vennlige og tillitsfulle. Motsatt oppfattes ledere som scorer lavt på denne dimensjonen som autoritære og upersonlige i sitt forhold til medarbeiderne. Saksorientering vil si atferd som retter seg mot å tildele eller fordele oppgaver blant de ansatte, spesifisere hvilke prosedyrer som skal benyttes, sette opp timeplaner, og å klargjøre hvilke forventninger som stilles til medarbeiderne. Ledere som scorer høyt på saksorienteringsdimensjonen er flinke til å klargjøre hvilke mål som skal nås og hvilken rolle de forventer de ansatte skal ha, i tillegg til å etablere god kommunikasjon og å definere klare måter arbeidsoppgavene kan utføres på (DuBrin 2012: 240-241).

Omtanke og saksorientering kan kalles kjernen i lederstiltilnærmingen siden de er sentrale når det gjelder hva ledere gjør, nemlig å strukturere arbeidet for de ansatte samt å ta vare på dem. Ohio State-studiene oppfattet disse to typene atferd som ikke-ekskluderende, det vil si at scoren på den ene dimensjonen ikke påvirker scoren på den andre dimensjonen. En leder kan for eksempel score høyt på omtanke og lav på saksorientering, og motsatt (Northouse 2010: 71).

En rekke studier har blitt foretatt for å finne ut hvilken ledelsesstil som er mest effektiv i en gitt situasjon. Flere studier har vist at atferd knyttet til omtanke utgjør den mest effektive ledelsesstilen, mens andre studier viser det motsatte. Noen studier viser at høy score på begge dimensjoner er det mest effektive (DuBrin 2012: 241-242, Northouse 2010: 71).

En annen stor studie med fokus på ledelsesstil fant sted ved Universitetet i Michigan. Michigan-studiene identifiserte to typer lederatferd: medarbeiderorientert atferd og atferd rettet mot produksjon og saksforhold. Den første gjelder ledere som vektlegger sterke og gode mellommenneskelige relasjoner, viser interesse for de ansatte, og utviser en høy grad av tillit og støtte. Produksjonsrettet atferd utvises derimot av ledere som fokuserer på de tekniske og produksjonsrettede aspektene ved jobben (Northouse 2010: 71, Achua og Lussier 2012: 69-70). En liknende studie er Blake og Moutons "Leadership Grid". Også denne studien baserer seg på de samme ledelsesdimensjonene, som her kalles "concern for people" og "concern for production" (Achua og Lussier 2012: 73, Northouse 2010: 72). I følge Leadership Grid ansees den "beste" ledelsesstilen som en stil kjennetegnet av en høy grad av begge typer atferd (Northouse 2010: 75).

Teoretiske forventninger til lederstiltilnærmingen

Hvis man tar utgangspunkt i Northouse sine argumenter, vil det mest effektive være en ledelsesstil kjennetegnet av begge typer atferd. Det vil si at en leder både er opptatt av produksjon og de ansattes grad av deltakelse og følelse av forpliktelse til arbeidet de utfører. Oppgavens forventninger til ledelsesstil er dermed at de mest effektive lederne er de som både retter sin atferd mot produksjon og måloppnåelse, og som samtidig scorer høyt på omtanke og mellommenneskelige egenskaper. Dette leder til følgende hypotese: "Ledere som utviser en høy grad av både en mellommenneskelig- og en saksorientert ledelsesstil, er de mest effektive".

2.3.4 Situasjonstilnærmingen

Situasjonstilnærmingen fokuserer på situasjonsspesifikke faktorer ved ledelsessituasjonen. Ulike situasjoner krever ulike typer ledelse. En effektiv leder må kunne tilpasse sin stil til de kravene ulike situasjoner krever (Northouse 2010: 89).

En rekke studier på hvordan situasjonsspesifikke faktorer påvirker ledelse har blitt gjennomført. En av de mest kjente modellene når det gjelder situasjonsbetinget ledelse ble utviklet av Hersey og Blanchard i 1969 og heter "Situational Leadership II (SLII). Modellen

tar sikte på å identifisere hvilken ledelsesstil som vil være passende overfor de ansatte når de skal utføre en gitt oppgave. SLII skiller mellom ledelsesstil på den ene siden og utviklingsnivået til de ansatte på den andre siden (Northouse 2010: 90). Utviklingsnivået til de ansatte vil si kombinasjonen av de ansattes grad av forpliktelse til jobben de skal gjøre, samt de ansattes kompetanse (DuBrin 2012: 284). De ansattes utviklingsnivå deles inn i fire kategorier, basert på deres kombinasjon av forpliktelse og kompetanse.

Når det gjelder ledelsesstiler, skiller situasjonstilnærmingen mellom dirigerende atferd og støttende atferd. Dirigerende atferd vil si når ledere hjelper medarbeiderne til å nå sine mål ved å veilede, sette tidsrammer, peke på hvilken metode som skal anvendes, eller vise hvordan man bør gå fram for å løse arbeidsoppgavene sine (Northouse 2010: 91). Støttende atferd vil si atferd som retter seg mot forholdet mellom lederen og de ansatte. Ledere utviser støttende atferd når de får medarbeiderne til å føle seg komfortable i arbeidssituasjonen, anerkjenner arbeidet de ansatte utfører, lytter til de ansattes synspunkter, og virker oppmuntrende (DuBrin 2012: 285).

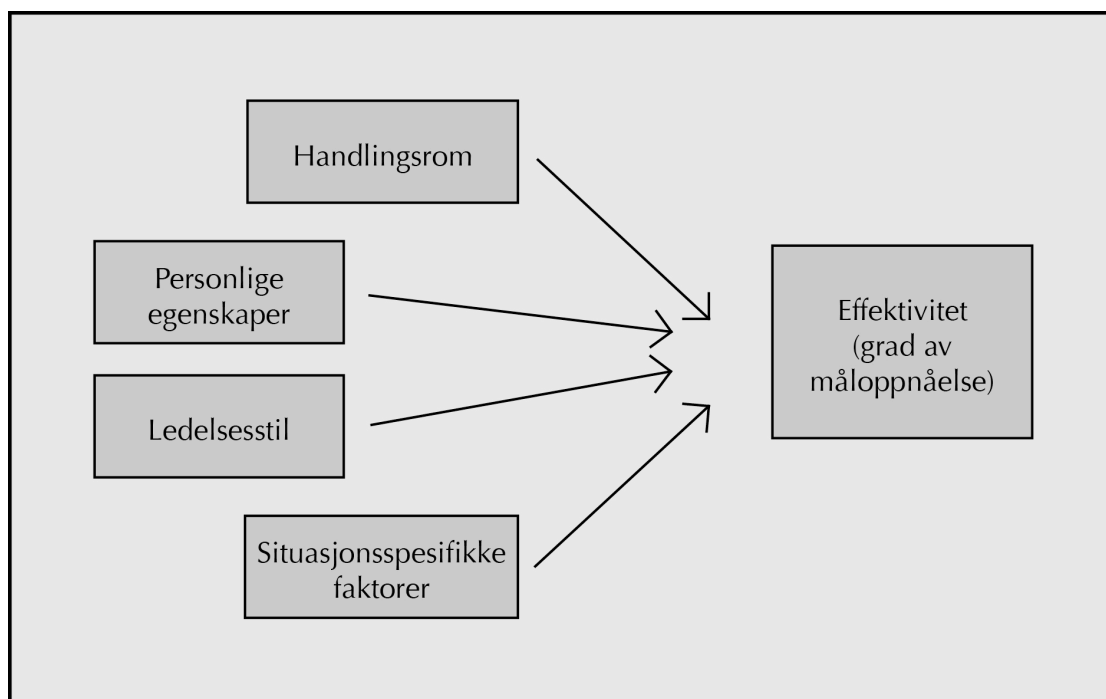
Som for de ansatte, deler SLII lederes atferdsmønstre, eller stiler, inn i fire kategorier. Disse ulike ledelsesstilene korresponderer med de fire kategoriene for de ansattes utviklingsnivå (Northouse 2010: 91-92). Den bakenforliggende tanken bak tilnærmingen er at medarbeiderne beveger seg framover og bakover langs et slags utviklingskontinuum som representerer de ansattes kompetanse og forpliktelse til arbeidet de utfører. Effektive ledere må kunne avgjøre hvor de ansatte befinner seg og tilpasse sin ledelsesstil til det gitte nivået de ansatte befinner seg på (Northouse 2010: 93).

Blant situasjonstilnærmingens styrker kan det nevnes at SLII og andre momenter fra situasjonsteorien brukes mye i utdanningsprogrammer for ledelse, noe som antyder at modellen er anerkjent blant utdanningsinstitusjoner og selskaper verden over. Modellen har også en preskriptiv verdi, i det at den antyder hva man bør og ikke bør gjøre i en gitt situasjon (Northouse 2010: 94-95). Videre peker situasjonstilnærmingen på viktigheten av at ledere har en viss personlig fleksibilitet. En svakhet ved situasjonstilnærmingen er at modellen går ut i fra en antagelse om at ledelsessituasjoner er relativt entydige, hvor det er lett å identifisere hvilken ledelsesstil som passer til den gitte situasjonen. Slik er det imidlertid ikke alltid i virkeligheten, og det er antydning at det ikke alltid er enkelt å matche ledelsesstilen til de ansattes utviklingsnivå (Northouse 2010: 95-98, DuBrin 2012: 286).

Teoretiske forventninger til situasjonstilnærmingen

Situasjonstilnærmingen søker å identifisere hvilken ledelsesstil som passer best til hvilken situasjon. Situasjonstilnærmingen kombinerer altså lederes stil med hvilken situasjon lederne befinner seg i. Hypotesen blir dermed som følger: ”Ledere som er flinke til å koble sin ledelsesstil til situasjonen de befinner seg, er de mest effektive”.

Figur 2.1: Oversikt over oppgavens variabler, basert på de teoretiske perspektivene



3 Kapittel : Metode

3.1 Datamaterialet

Oppgavens problemstilling er ”Hva er vilkårene for effektivt lederskap hos mellomledere i norske kommuner?”. For å besvare dette spørsmålet benytter oppgaven seg av datasettet «Administrative ledere i norske kommuner – hvor stort er handlingsrommet?». Dette er en surveyundersøkelse blant mellomledere i norske kommuner foretatt av Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo, og Morten Øgård og Are Vegard Haug ved Universitetet i Agder. Undersøkelsen har en N på 1354 respondenter fordelt på 64 kommuner. Alle variabler benyttet i analysen er hentet fra dette datasettet.

3.1.1 Innsamlingen av datamaterialet

Undersøkelsens utvalgsprosedyre foregikk på denne måten: Alle kommunene i Norge ble delt inn i åtte størrelsesgrupper. Innenfor hver av de åtte størrelsesgruppene ble det gjort et tilfeldig utvalg på åtte kommuner. Innenfor hver av de 64 kommunene (8x8) ble det deretter foretatt et systematisk utvalg av respondenter. Dette ble gjort for å sikre at alle de største sektorene innenfor kommunetjenester ble representert. Disse sektorene var predefinert, og inkluderer skole og utdanning, barnehage, helsetjenester, pleie, omsorg og hjemmehjelp, barnevern, kultur, miljøvern, teknisk sektor, landbruk, rådmannens sentrale stab sentraladministrasjonen og IT-avdelinger. Kommuneutvalget er således et klyngeutvalg med stratifisering (Hellevik 2002: 117).

Målet med denne utvalgsprosedyren var å inkludere mellomledere fra alle sektorer i norske kommuner i undersøkelsen. Sperren ble satt på ti enheter av hver type i hver kommune. Det vil si at utvelgingen av respondenter innenfor for eksempel barnehager ble gjort fra inntil ti barnehager i en kommune. Oppgaven vil dermed basere seg på et utvalg av mellomledere fra ulike sektorer innenfor hver enkelt kommune.

3.1.2 Bearbeidelse av datamaterialet

Det var nødvendig å bearbeide dataene noe før analysene kunne påbegynnes. For det første ble det opprettet en ny variabel i datasettet som inneholder alle kommunenumrene for kommunene som inngår i undersøkelsen. I tillegg viste beskrivende statistikk (descriptive statistics) for alle variabler i datasettet at det var noen feil visse steder. Dette gjaldt verdiene 11, 22, 33, og 44 for variabler med svaralternativ fra 1 - 4. Dette tolkes som punchefeil og har blitt endret til 1, 2, 3 og 4. Videre var det noen steder "rare" verdier som for eksempel verdien 5 for spørsmål hvor 5 ikke er et svaralternativ. Slike verdier har blitt fjernet og erstattet med gjennomsnittsverdien for spørsmålet. Dette gjelder veldig få case.

3.2 Oppgavens design

Oppgavens forskningsdesign vil være krysstabellanalyse og multippel regresjonsanalyse. Multippel regresjonsanalyse vil si at man benytter seg av en regresjonsmodell som knytter en avhengig variabel til flere forklaringsvariabler. Å benytte seg av multiple regresjonsmodeller har flere fordeler. Midtbø (2007: 97) oppsummerer fire fordeler ved multippel regresjon: For det første gir en slik analyse et mer fullstendig bilde av fenomenene som studeres. For det andre blir beskrivelsene av årsakssammenhengene mer presise, i og med man kan identifisere effekten av én variabel mens de andre variablene i analysen holdes konstant. For det tredje sier en multippel analyse noe om forklaringsvariablenes relative betydning. Med dette menes det at det ikke antydes om en forklaring på noe er god eller ikke, men snarere om hvor god forklaringen er sammenlignet med andre forklaringer. Til sist kan man ved hjelp av multiple regresjonsanalyser sette grupper av forklaringsvariabler opp mot hverandre.

Selv om statistiske undersøkelser har mange fordeler, er det likevel viktig å påpeke at den statistiske kontrollen aldri blir fullstendig. Selv om man gjennomfører omfattende analyser kan man aldri utelukke at den sammenhengen man tror avspeiler en påvirkning i virkeligheten ikke eksisterer. Slike situasjoner oppstår hvis påvirkningen man finner i virkeligheten skyldes en variabel man ikke har kontrollert for i analysen, enten fordi man ikke har data som inkluderer den gitte variabelen, eller fordi man ikke har tenkt på at det kan

være en sammenheng mellom det man ønsker å studere og den gitte variabelen (Hellevik 2002: 89).

I det følgende vil datamaterialet analyseres ved hjelp av såkalte sekvensielle, eller blokkvise, regresjonsanalyser. Det vil si at man gjennomfører en rekke analyser hvor stadig nye uavhengige variabler inkluderes i analysen. Ved å gjøre dette, kommer det tydelig fram hvordan det å legge til nye variabler endrer effektene til de variablene som allerede inngår i modellen. Videre kan man se hvordan de nye variablene øker modellens predikerte varians (Christophersen 2009: 149).

3.2.1 Alternative forskningsdesign

For å besvare oppgavens problemstilling kunne andre, alternative forskningsdesign blitt valgt. Når det gjelder forskning, skiller man gjerne mellom eksplorerende, beskrivende eller forklarende undersøkelser. Eksplorerende undersøkelser foretas i situasjoner der det mangler et godt begrepsskjema for det fenomenet man ønsker å studere. Gjennom slike innledende, eller formulerende undersøkelser, kan forskeren komme fram til en presis problemstilling som så kan undersøkes videre (Hellevik 2002: 88). Beskrivende undersøkelser vil si undersøkelser der man allerede har en presis problemstilling og foretar en grundig og mer systematisk studie av enhetene. Her beskrives ulike trekk ved enhetene på en nøyaktig måte. I tilfeller der forskeren ønsker å påvise årsaker til de mønstrene som avdekkes, benyttes såkalte forklarende undersøkelsesopplegg. Dette gjelder spesielt for situasjoner hvor det allerede foreligger omfattende kunnskaper om emnet som skal undersøkes (Hellevik 2002: 88). Det foreligger omfattende kunnskaper om både ledelse og NPM i norske kommuner. I dette tilfellet er det dermed snakk om en forklarende undersøkelse der hypoteser om årsakssammenhenger kan formuleres og testes. Et hovedhensyn i oppgavens analyser vil dermed være å få kontroll med utenforliggende variabler, det vil si kontroll med faktorer som kan forstyrre det bildet man får av årsakssammenhengene (Hellevik 2002: 88).

Videre skiller man i forskning mellom eksperimentelle og ikke-eksperimentelle studier. Ved bruk av eksperiment deler forskeren enhetene inn i to grupper; eksperimentgruppen og kontrollgruppen. Eksperimentgruppen utsettes for en påvirkning som kontrollgruppen ikke får. Deretter måles verdien på effektvariabelen for begge grupper. Hvis man finner forskjeller

mellom gruppene, kan denne forskjellen dermed tilskrives forskjellen i verdi på årsaksvariabelen (Hellevik 2002: 90). Resultatene av eksperimenter er imidlertid avhengig av at fordelingen av forsøkspersonene i de to gruppene har foregått ved en tilfeldighetsmetode, slik at det ikke foreligger noen systematiske forskjeller mellom gruppene i det eksperimentet begynner (Hellevik 2002: 90). Bruk av eksperiment i statsvitenskapelig forskning forekommer imidlertid sjelden, siden man innenfor dette området som oftest ikke har kontroll over årsaksvariabelen og dermed ikke kan manipulere den. I dette tilfellet vil årsaksvariablene være ledernes handlingsrom, kjønn, alder, erfaring, ledelsesstil, og situasjonsspesifikke faktorer ved ledelsessituasjonen. Dette er variabler som er utenfor forskerens kontroll, og et annet forskningsopplegg må dermed benyttes.

En videre avveining en forsker må ta når man skal velge undersøkelsesopplegg, er om man skal foreta en kvantitativ eller kvalitativ studie. Forskjellen mellom kvalitative og kvantitative forskningsdesign er at kvalitative design omfatter grundige undersøkelser av få enheter, eller case, mens kvantitative design omfatter måling av variabler i et stort utvalg enheter (Ringdal 2001: 26). Kvalitative studier tillater en dypere, eller ”tykkere” kunnskap om det fenomenet som studeres, siden fenomenet studeres inngående og i detalj (King, Keohane og Verba 1994: 4). På den andre siden vil ikke innsikten fra slike studier være like generaliserbar som for resultater av kvantitative studier. Generaliserbarhet vil si at man med en viss sikkerhet kan generalisere funnene i studien til å gjelde alle enhetene problemstillingen gjelder, og ikke begrense seg til å kun gjelde de enhetene man har undersøkt (Hellevik 2002: 114).

Valget av hvilken forskningsdesign man skal benytte seg av blir dermed en avveining mellom inngående dybdekunnskap på den ene siden, og ”tynnere”, men mer generaliserbar kunnskap på den andre siden. En rekke ulike forskningsdesign kunne dermed blitt brukt for å belyse oppgavens problemstilling. En statistisk forskningsdesign med bruk av regresjonsanalyser er imidlertid benyttet siden datasettet ”Administrative ledere i norske kommuner – hvor stort er handlingsrommet?” ble gjort tilgjengelig. Således benytter oppgaven seg av en design hvor man har kontroll med utenforliggende variabler.

3.3 Operasjonalisering av variabler

I det følgende vil alle variablene som inngår i analysen operasjonaliseres. Operasjonalisering vil si at variablene tilegnes nye definisjoner av begrepet, som angir hvilke operasjoner som må utføres for å ta stilling til om et empirisk fenomen faller inn under begrepet (Hellevik 2002: 51).

3.3.1 Avhengig variabel

Oppgavens avhengige variabel er mellomledernes effektivitet. Med effektivitet menes grad av måloppnåelse. En leder som rapporterer en høy grad av måloppnåelse for sin enhet, må kunne anses for å være en effektiv leder. For å måle mellomledernes grad av måloppnåelse, anvendes spørsmål 11 i datasettet. Dette er et todelt spørsmål hvor respondentene skal avgi svar på en skala fra 1-4 (1 = I veldig liten grad, 2 = I liten grad, 3 = I noen grad, 4 = I veldig stor grad). Spørsmålene lyder som følger: 11 a: «Hvor langt vil du si at din enhet de siste årene har klart å oppnå de vedtatte mål?». 11 b: «Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?». Spørsmål 11 a går på lederens evne til å få enheten til å oppnå de vedtatte mål, noe som kan regnes for å være enhetens felles mål. Å jobbe for å nå enhetens felles mål er hovedmålet for effektiv ledelse i følge Northouses definisjon³. 11 b gjelder lederens personlige mål for enheten, det vil si lederens tanker om hvilke mål enheten skal nå. Det er interessant å undersøke om de uavhengige variablene spiller ulikt inn på ledernes grad av effektivitet når det gjelder å nå henholdsvis enhetens felles mål og ledernes personlige mål for enheten. Derfor kjøres ulike regresjonsanalyser hvor først 11 a og deretter 11 b er avhengig variabel.

Spørsmål 11 a har 274 respondenter med missing-verdi. Spørsmål 11 b har 279. Dette er høyere enn ønskelig. Likevel vurderes det å være forsvarlig å bruke spørsmål 11a og b som avhengig variabel siden undersøkelsen har en såpass stor N (variablene har henholdsvis 1080 og 1075 gyldige svar).

³ Definisjonen står i innledningskapitlet

3.3.2 Uavhengige variabler

De uavhengige variablene som benyttes i oppgaven vil være spørsmål som kan sies å representere de ulike teoretiske perspektivene på ledelse som ble redegjort for i kapittel 2.

Handlingsrom

Som nevnt tidligere defineres handlingsrom i denne oppgaven som grad av delegasjon av makt og myndighet fra den politiske ledelsen til den administrative ledelsen i en kommune. For å måle dette, benyttes spørsmål 1 i datasettet. Spørsmål 1 lyder som følger: ”Hvor godt passer følgende beskrivelser for din myndighet og ditt ansvar som leder?”. Deretter følger en rekke svaralternativer fra a – j, hvor respondentene skal krysse av fra 1-4 (1 = Stemmer ikke, 2 = Stemmer delvis, 3 = Stemmer ganske godt, og 4 = Stemmer helt). Spørsmålene 1a-1h er valgt ut for å måle ledernes grad av handlingsrom. Spørsmålene lyder som følger: ”Hvor godt passer følgende beskrivelser for din myndighet og ditt ansvar som leder?”:

- 1a: ”Jeg har anledning til å omdisponere brutto budsjett”
- 1b: ”Jeg har merinntektsfullmakt (justeringer på utgiftssiden som motsvares av merinntekter)
- 1c: ”Jeg har anledning til å overføre (deler av) overskudd til neste års budsjett”
- 1d: ”Jeg har plikt til å dekke inn underskudd på neste års budsjett”
- 1e: ”Jeg har anledning til å ansette personale”
- 1f: ”Jeg har anledning til å føre lokale lønnsforhandlinger”
- 1g: ”Jeg har anledning til å godkjenne lokale lønnsforhandlinger”
- 1h: ”Jeg har anledning til å foreta interne omorganiseringer”

Disse spørsmålene er valgt fordi de kan sies å gå direkte på mellomledernes grad av myndighet og frihet til å utforme sin arbeidshverdag. Spørsmålene kan sies å være gode indikatorer på handlingsrom fordi de går på konkrete ansvarsområder mellomlederne har, og således representerer en objektiv forståelse av ledernes handlingsrom. Valget av disse spørsmålene er gjort fordi begrepet ”mellomleder” ikke er et entydig begrep. Man vet ikke hvor mange mellomledere som finnes i norske kommuner. Handlingsrom kan dermed brukes for å måle hvor mange ledelsesfunksjoner ”mellomledere” i norske kommuner har. Jo flere

ledelsesfunksjoner man har, jo ”mer leder er man”. Deretter kan det undersøkes hvordan disse ledelsesfunksjonene, som utgjør lederens handlingsrom, påvirker effektiviteten.

Det ble opprettet en indeks av spørsmål 1a-1h. Reliabilitetsanalysen av indeksen ga en ustandardisert Cronbachs alpha på .751, som indikerer moderat indre konsistens for de åtte indikatorene (spørsmålene). Cronbachs alpha på .751 vil si at 75,1 prosent av variansen til indikatorsettet er reliabel, eller sann, varians (Christophersen 2009: 219). For en indeks med åtte indikatorer bør Cronbachs alpha være på minst .700, noe den i dette tilfellet altså er (Christophersen 2009: 219). Indeksen av handlingsrom som oppgaven opererer med er dermed tilfredsstillende når det gjelder indre konsistens. Det er imidlertid viktig å nevne at indekser gir mindre informasjon enn hvis alle spørsmålene inkluderes i analysene.

Ledelsesstil

Som det fremgår av redegjørelsen for teoretiske perspektiver på ledelsesstil, er to typer atferd spesielt viktig. Dette er atferd som retter seg mot oppgaveløsning og saksorientering, og atferd som retter seg mot mellommenneskelige relasjoner. Disse atferdstypene kan sies å representere to forskjellige ledelsesstiler; en menneskeorientert og omsorgsfull ledelsesstil og en mer dirigerende stil rettet mot saksorientering og oppgaveløsning. Variabelen som benyttes for å belyse ledelsesstiltilnærmingen er spørsmål 2 i datasettet: ”Hvordan opptrer du som leder i forhold til medarbeiderne for å nå enhetens mål? Passer følgende beskrivelser for deg?”. Videre følger en rekke alternativ fra 2a - 2v, hvor respondentene skal krysse av fra 1-4 (1 = Helt uvesentlig, 2 = Av noe betydning, 3 = Av ganske stor betydning, 4 = Av svært stor betydning). Her er svaralternativene 2f, 2g, 2h, 2j, 2k, 2o, 2p, og 2u valgt, da disse kan sies å være indikatorer på to ledelsesstiler, eller måter å lede på. I tillegg er dette spørsmål som kan sies å måle både oppgaverelatert og relasjonsorientert atferd.

Saksorientert ledelsesstil

Svaralternativene til spørsmål 2 som er tenkt skal måle en saksorientert ledelsesstil lyder som følger: ”Jeg må se til...

- 2f: ...at de ansatte vet at jeg følger med på hvordan de gjør jobben”
- 2h: ...at de ansatte vet at prestasjonene deres vurderes fortløpende”

- 2o: ...at jeg følger med på den faglige utviklingen og sørger for at våre arbeidsmåter er oppdatert”
- 2p: ...at jeg følger med på de politiske signalene og formidler disse til medarbeiderne”

Mellommenneskelig ledelsesstil

Svaralternativene til spørsmål 2 som er tenkt skal måle en mellommenneskelig ledelsesstil lyder som følger: ”Jeg må se til...

- 2g: ...at jeg roser medarbeiderne når de gjør en ekstra god innsats”
- 2j: ...at de ansatte får stor frihet til å velge hvordan jobben skal utføres”
- 2u: ...at nye initiativer fra enkeltansatte/grupper av ansatte stimuleres og belønnes”
- 2k: ...at vi av og til tar oss tid til festlig samvær”

Det ble opprettet to indekser av disse begrepene: Én indeks for ”Saksorientert ledelsesstil” og én for ”Mellommenneskelig ledelsesstil”. Indeksene ble sjekket for indre konsistens, og de korrelerer positivt, men svakt. Cronbachs alpha for ”Saksorientert ledelsesstil” er på .595 og .501 for ”Mellommenneskelig ledelsesstil”. Dette er lavere enn indeksen for ”Handlingsrom”. Indeksene vil likevel benyttes da spørsmålene som er valgt ut vurderes til å være konseptuelt beslektet. De analytiske grunnene til å benytte indeksene veier dermed opp for at Cronbachs alpha er litt lavere enn ønskelig.

Situasjonstilnærmingen

Situasjonstilnærmingen går som sagt ut på at ledere bør tilpasse sin ledelsesstil til hvilken situasjon man befinner seg i. Tilnærmingen kan således oppfattes som en kombinasjon av stil og situasjon. Med å tilpasse sin stil til situasjonen menes det at lederne må tilpasse sin ledelsesstil til de ansattes grad av kompetanse. For å måle lederens arbeidssituasjon benyttes spørsmål 3 i datasettet: ”Arbeidssituasjonen man har som leder påvirkes av mange forhold. I hvilken utstrekning passer følgende beskrivelser av din arbeidssituasjon som leder for virksomheten du har ansvar for?”. Respondentene skal krysse av fra 1- 4 (1 = Passer dårlig, 2 = Passer ikke helt, 3 = Passer ganske godt, 4 = Passer svært godt). Her er spørsmål 3b valgt, da dette spørsmålet går direkte på om lederne føler seg trygge på at de ansatte har tilstrekkelig kompetanse for å utføre sin arbeidsoppgaver. Selv om situasjonstilnærmingen ikke tar for seg betydningen av økonomiske ressurser, vil lederens tilgang på økonomiske

ressurser likevel inkluderes i oppgavens analyse. Dermed er spørsmål 3a også valgt, som gjelder en situasjon hvor lederne har tilstrekkelig økonomiske ressurser i forhold til oppgavene de skal utføre. Spørsmålene lyder som følger:

- 3a: ”De økonomiske ressursene, budsjettene er tilstrekkelige i forhold til oppgavene”
- 3b: ”De ansattes utdanning og kompetanse er tilstrekkelig i forhold til oppgavene”

Hypotesen når det gjelder situasjonsspesifikke faktorer er at de mest effektive lederne er de som klarer å tilpasse sin ledelsesstil til den situasjonen de befinner seg i. I følge Northouse (2010: 91-92) vil man kunne forvente en mer saksorientert, eller dirigerende ledelsesstil i situasjoner der de ansatte ikke har tilstrekkelig kompetanse når det gjelder jobben de skal utføre. Ledere vil derimot utvise en mer mellommenneskelig, eller delegerende ledelsesstil i tilfeller der de ansatte har en høy grad av kompetanse og føler en sterk forpliktelse til jobben de utfører (Northouse 2010: 92-93). Forventingene til situasjon i analysen vil dermed være at ledere som scorer lavt på vurderingen av de ansattes kompetanse vil utvise en høy grad av saksorientert ledelsesstil. Ledere som scorer høyt på spørsmål 3b vil derimot utvise en høy grad av mellommenneskelig ledelsesstil.

Selv om situasjonstilnærmingen ikke dreier seg om lederens tilgang på økonomiske ressurser, vil spørsmål 3a, som handler om hvorvidt mellomlederne føler de har tilstrekkelige økonomiske ressurser, inngå i analysen. Denne variabelen hører altså ikke inn under situasjonstilnærmingens teoretiske forankring, men måler en annen side ved mellomledernes arbeidssituasjon. Økonomiske ressurser tas med i analysen da det er interessant å undersøke hvorvidt tilgangen på økonomiske ressurser påvirker mellomledere i norske kommuners grad av effektivitet. Siden undersøkelsens respondenter er ledere i offentlig sektor, vil det være nærliggende å anta at deres arbeidssituasjon er mer preget av knapphet på økonomiske ressurser enn private ledeses situasjon.

For å kunne undersøke hvordan de situasjonsspesifikke faktorene påvirker mellomledernes ledelsesstil og grad av måloppnåelse, settes først måloppnåelse og ledelsesstil inn i krysstabeller. Deretter settes begge variablene inn i tottrinns krysstabeller der situasjon inkluderes i tillegg. På denne måten kobles stil og situasjon, og man kan undersøke lederens stil, kontrollert for situasjon. Videre undersøkes sammenhengen mellom stil og situasjon i regresjonsanalysene. Ved sekvensielle regresjonsanalyser kan man se hvordan de ulike

situasjonene for lederne påvirker ledelsesstilen. Dette gjøres ved å først legge ledelsesstil til regresjonsmodellen og deretter situasjonsvariablene. Deretter kan man se om det å legge til situasjon påvirker ledelsesstilvariablene, og også hvordan de situasjonsspesifikke faktorene henger sammen med mellomledernes grad av måloppnåelse.

Kjønn

Kjønnsvariabelen består av spørsmål 16 i datasettet, hvor respondentene skal krysse av for om de er mann (1) eller kvinne (2).

Alder

Aldersvariabelen består av spørsmål 19 i datasettet, hvor respondentene bes om å angi sin alder. Her er det opprettet en ny, gruppert aldersvariabel (Spm19_3, alder 3-delt), som deler alder inn i tre grupper: 28-41 år, 42-55 år, og 56-69 år. Den grupperte aldersvariabelen benyttes i krysstabellen mellom alder og måloppnåelse i kapittel 5. I regresjonsanalysene anvendes den kontinuerlige variabelen for å gi mest mulig detaljert informasjon.

Erfaring

Erfaringsvariabelen skal måle hvor lang erfaring lederne har. Variabelen er spørsmål 15 i datasettet: ”I hvor mange år i alt har du vært leder?”. Beskrivende statistikk viste at spennet i erfaring var fra 0 til 42 år, med et gjennomsnitt på 14.9 år. En gruppert erfaringsvariabel er opprettet for å anvendes i krysstabellen mellom erfaring og måloppnåelse i kapittel 4. I regresjonsanalysene vil den kontinuerlige erfaringsvariabelen anvendes for å gi mest mulig detaljert informasjon.

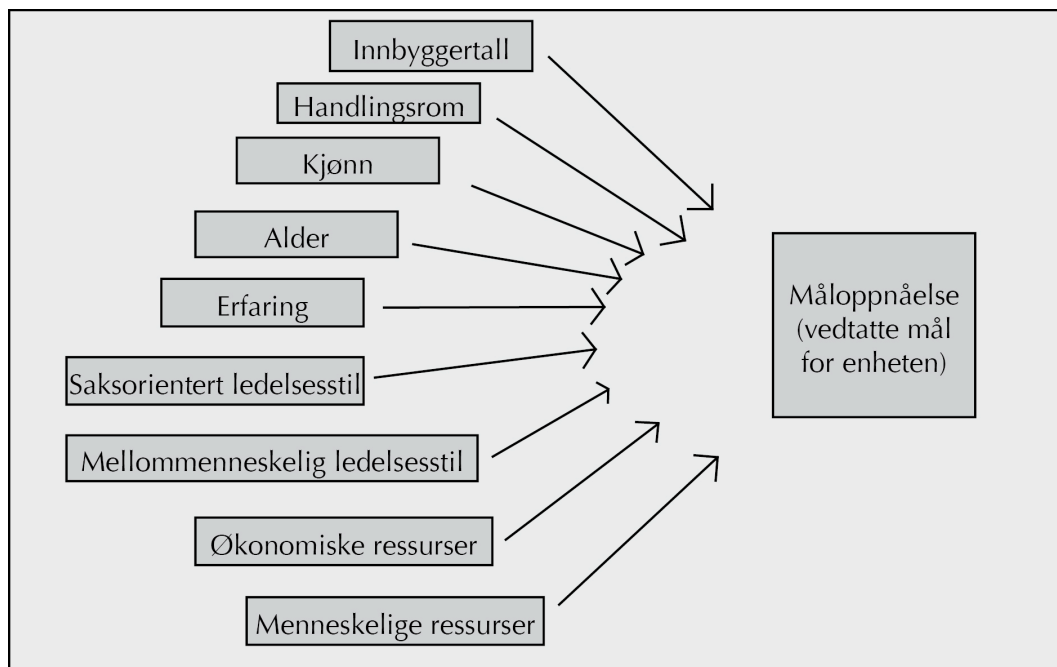
3.3.3 Kontrollvariabel: Kommunestørrelse

I regresjonsanalysene vil det kontrolleres for kommunestørrelse. Dette gjøres fordi det er interessant å undersøke hvilken rolle kommunestørrelse, i betydningen innbyggertall, har å si for ledernes grad av måloppnåelse. Oppgavens forventning til betydningen av innbyggertall for effektiv ledelse er at effektiv ledelse vil være lettere å oppnå i små kommuner enn i store

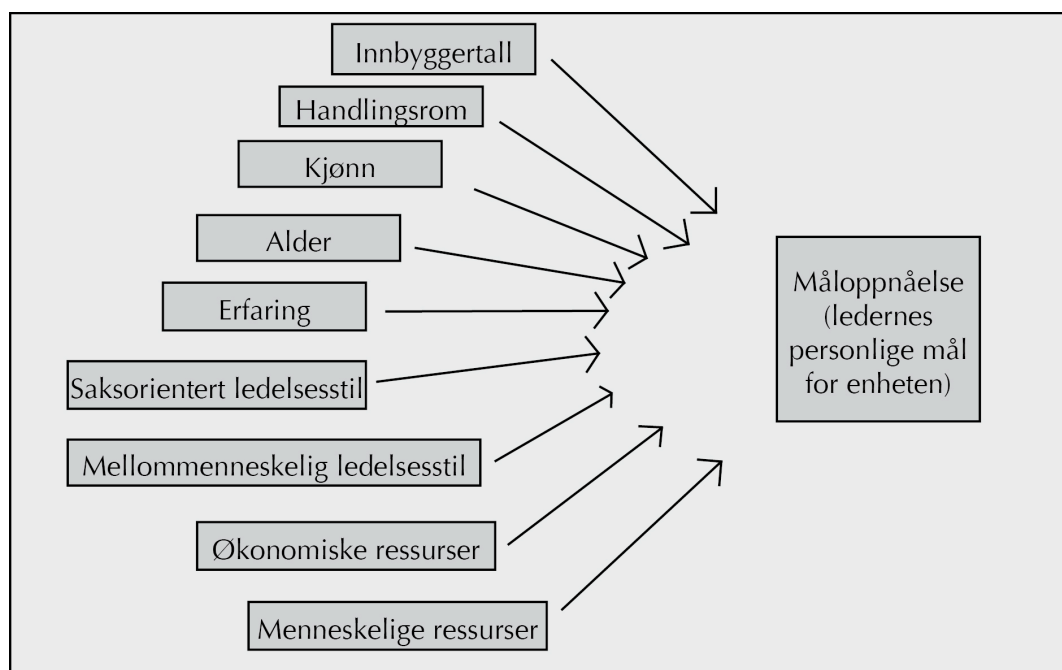
kommuner. Dette forventes fordi de institusjonelle strukturene i store kommuner antas å være stivere, sakene antas å måtte gå gjennom flere ledd, og den enkelt mellomledere vil være et mindre hjul i et enda større maskineri. Dette leder dermed til følgende hypotese: ”Mellomledere vil være mer effektive i små kommuner enn i store kommuner”.

For å kontrollere for kommunestørrelse er det opprettet en ny variabel i datasettet som heter ”Innbyggertall”. Det er altså ikke kommunenes geografiske størrelse som er av interesse, men heller hvor mange innbyggere det er i kommunen. Variabelen ”Innbyggertall” er skjev, siden det er en stor forskjell i størrelsen blant kommunene som inngår i undersøkelsen. Derfor ble variabelen logaritmisk transformert. Dette ble gjort siden logaritmiske transformasjoner kan redusere skjevhet når det er snakk om positivt skjeve fordelinger (Christophersen 2009: 85). Etter den logaritmiske transformeringen tolkes ikke lenger regresjonskoeffisienten som absolutt endring, men som relativ (prosentvis) endring (Skog 2010: 248).

Figur 3.1: Variablene som inngår i den første regresjonsanalysen (spørsmål 11a som avhengig variabel)



Figur 3.2: Variablene som inngår i den andre regresjonsanalysen (spørsmål 11b som avhengig variabel)



3.4 Vurdering av validitet og reliabilitet

Validitet vil si om det som måles i analysene i virkeligheten er de egenskapene problemstillingen gjelder. Validiteten betegner altså datas relevans for problemstillingen i undersøkelsen (Hellevik 2002: 183). For å vurdere oppgavens validitet benyttes Cook og Campbells validitetssystem. Som Lund påpeker, er deres validitetssystem "...vanlig brukt som en metodologisk referanseramme innen kvantitativ forskning" (2002: 104). Cook og Campbells system omfatter fire typer validitet; statistisk validitet, indre validitet, begrepsvaliditet og ytre validitet. En undersøkelse har god statistisk validitet hvis de sammenhengene som undersøkelsen kommer fram til er statistisk signifikante og rimelig sterke (Cook og Campbell 1979 i Lund 2002:107). Vurderingen av oppgavens statistiske validitet kommenteres i avsnitt 4.3.

Indre validitet defineres som "en kausal relasjon mellom to sett av operasjonaliseringer" (Lund 2002:106). God indre validitet dreier dermed om hvorvidt man kan etablere et kausalforhold mellom de uavhengige og den avhengige variabelen. En trussel som knytter

seg til indre validitet er retningsproblemet, det vil si vanskeligheter med å identifisere hva som er årsak og hva som er virkning (Lund 2002:117). Når det gjelder denne oppgaven hersker det liten tvil om retningen i kausalforholdet mellom de uavhengige og de avhengige variablene. Innbyggertall, kjønn, alder og erfaring er alle variabler som kan sies å opptre før et eventuelt utfall av ledelse i undersøkelsens arbeid. Når det gjelder stil og situasjon, må disse også oppfattes som variabler som kommer forut for ledernes grad av effektivitet. Det er vanskelig å forestille seg at en høy grad av måloppnåelse skulle føre til at lederne får større eller mindre tilgang på ressurser eller til å utøve en viss type ledelsesstil. Oppgavens indre validitet ansees dermed som god.

Begrepsvaliditet vil si om begrepene som skal måles i oppgaven er godt operasjonalisert. Oppgavens avhengige variabler går begge ut på ledernes grad av måloppnåelse, som er operasjonalisert til å gjelde effektivitet. Det er nærliggende å tro at effektive ledere kjennetegnes av en høy grad av måloppnåelse. Dermed ansees denne operasjonaliseringen som god. Når det gjelder *Innbyggertall*, *Kjønn*, *Alder* og *Erfaring*, måler disse variablene akkurat det oppgaven er ute etter å studere. Begrepsvaliditeten til disse variablene ansees dermed som særdeles god. Variabelen *Menneskelige ressurser* går ut på hvorvidt de ansattes kompetanse er tilstrekkelig. Dette er nøyaktig det situasjonstilnærmingen går ut på, nemlig på hvilket nivå de ansattes kompetanse befinner seg og om lederen kan tilpasse seg det. *Økonomiske ressurser* hører ikke inn under situasjonsperspektivets teoretiske forankring, men er inkludert for å undersøke betydningen av økonomi for ledernes måloppnåelse. Variabelen måler således nøyaktig det oppgaven er ute etter å studere og må dermed vurderes som en variabel med en god begrepsvaliditet. Når det gjelder *Handlingsrom*, er variabelen operasjonalisert ut fra åtte spørsmål som handler om lederens myndighetsområde. Oppgaven definerer handlingsrom som grad av delegering av makt og myndighet fra den politiske til den administrative ledelsen i en norsk kommune. Således kan de åtte spørsmålene 1a-1h sies å måle omfanget av åtte myndighetsområder for de administrative lederne i undersøkelsen. Det kan imidlertid tenkes at det finnes andre definisjoner av handlingsrom og andre måter man kunne undersøkt omfanget av mellomledernes handlingsrom på. Begrepsvaliditeten til *Handlingsrom* er dermed ikke like god som for de andre variablene. Det samme gjelder de to ledelsesstilvariablene *Saksorientert stil* og *Mellommenneskelig stil*. I begge tilfellene er det foretatt et skjønnsmessig utvalg av spørsmål som skal sies å måle en saksorientert eller dirigerende ledelsesstil og en mellommenneskelig eller støttende ledelsesstil. Det kan godt tenkes at det hadde vært andre måter å operasjonalisere disse variablene på. Dermed kan ikke

begrepsvaliditeten til ledelsesstilvariablene sies å være like god som begrepsvaliditeten til for eksempel kjønn, alder eller erfaring.

Ytre validitet handler om i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres og overføres til relevante individer, situasjoner og tider (Lund 2002: 105). For å kunne generalisere resultatene med en nøyaktig grad av sikkerhet, må man operere med et sannsynlighetsutvalg (Hellevik 2002: 114). Utvalget i undersøkelsen er et sannsynlighetsutvalg av mellomledere i norske kommuner. Det kan dermed argumenteres for at resultatene av regresjonsanalysene ikke kun gjelder de 1354 respondentene, men kan generaliseres til å gjelde mellomledere i alle norske kommuner. Generalisering ut over dette er imidlertid lite sannsynlig. Nok et viktig poeng å påpeke når det gjelder oppgavens validitet er at datasettet som oppgaven benytter seg av baserer seg på mellomledernes subjektive vurdering av faktorer ved sin arbeidssituasjon. Man må dermed ha i mente at på visse spørsmål kan respondentene ha svart på en gitt måte for å sette seg selv i et fordelaktig lys. Av variablene som inngår i oppgavens analyser kan dette kanskje spesielt gjelde avhengig variabel, *Måloppnåelse*. Det kan også tenkes at noen av respondentenes svar på dette spørsmålet ikke samsvarer med virkeligheten fordi noen mellomledere ikke har et realistisk bilde av sin egen måloppnåelse og således vurderer sin egen effektivitet til å være lavere eller høyere enn det den faktisk er. Oppgavens avhengige variabel baserer seg altså ikke på måling av ledernes faktiske effektivitet, men snarere på ledernes vurderinger av sin egen (eller sin enhets) effektivitet.

Videre vurderes oppgavens reliabilitet. Ottar Hellevik forklarer reliabilitet som nøyaktighet og fravær av tilfeldige målefeil (2002:471). Reliabilitet knytter seg både til innsamling og behandling av data. Når det gjelder innsamlingen av data vurderes den i dette tilfellet for å være reliabel, da den er foretatt av anerkjente fagpersoner innen statsvitenskapelig forskning, som det antas følger angitte krav og prosedyrer for innsamling av data. Når det gjelder behandlingen av data, vil de ulike stegene i undersøkelsen dokumenteres, og det blir gjennomgående redegjort for de vurderingene som er foretatt. Således regnes oppgavens reliabilitet for å være god.

4 Kapittel : Analyse

Det første steget i en statistisk analyse vil være å skaffe seg en oversikt over datamaterialet, det vil si å undersøke variablenes fordelinger. For å få et bilde av hvordan variablene som benyttes i undersøkelsen er fordelt, benytter oppgaven seg av frekvensfordelinger. Videre analyseres variablene i krysstabeller for å se på sammenhengen mellom hver enkel uavhengig variabel og den avhengige variabelen. På denne måten kan man finne ut om det foreligger en sammenheng mellom variablene, og om sammenhengen stemmer overens med de hypotesene som ble formulert til hvert teoretiske perspektiv i kapittel 2.

4.1 Frekvensfordelinger og krysstabeller

4.1.1 Avhengig variabel: Måloppnåelse

Analysens avhengige variabel er som nevnt spørsmål 11 i datasettet. Spørsmål 11a lyder som følger: "Hvor langt vil du si at din enhet de siste årene har klart å oppnå de vedtatte mål?". Spørsmål 11b: "Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?". Frekvensfordelingen for spørsmål 11a og 11b er som følger:

Tabell 4.1: Frekvensfordeling for spørsmål 11 a og 11 b (Måloppnåelse). Tall i prosent (N og Missing i absolutte tall)

	I veldig liten grad	I liten grad	I noen grad	I veldig stor grad	Total	N	Missing
"Hvor langt vil du si at din enhet har klart å oppnå de vedtatte mål?"	-	2	54	44	100	1080	274
"Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?"	-	5	64	31	100	1075	279

Tabellen viser at flesteparten av respondentene mener deres måloppnåelse de siste årene har vært relativt høy eller høy. For spørsmål 11 a har henholdsvis 54 og 44 prosent av respondentene krysset av for "I noen grad" eller "I veldig stor grad". Det vil med andre ord si at til sammen 98 prosent av mellomlederne mener deres enhet de siste årene har klart å

gjennomføre de vedtatte mål i noen eller veldig stor grad. Kun 2 prosent har krysset av for ”I liten grad”. Et overveldende flertall av respondentene mener altså at deres enhets grad av måloppnåelse er relativt høy eller høy. Spørsmål 11a har en N på 1080 og 274 missing-verdier.

For spørsmål 11b er frekvensfordelingen tilnærmet lik som for 11a. Her har henholdsvis 64 og 31 prosent av respondentene krysset av for ”I noen grad” eller ”I veldig stor grad” for spørsmålet om hvor langt de har klart å gjennomføre sine egne mål for enhetens utvikling. Det vil si at til sammen 95 prosent av mellomlederne mener at deres egne mål for enheten er oppnådd i noen eller veldig stor grad, mot 5 prosent som mener dette kun gjelder i liten eller veldig liten grad. Spørsmål 11b har en N på 1075 og 279 missing-verdier. Dette er tilnærmet likt fordelingen til 11a. En mulig grunn til at de fleste respondentene har krysset av for en relativt høy eller høy grad av måloppnåelse på spørsmål 11a og 11b, kan være at respondentene ønsker å sette seg selv i et godt lys ved å svare at de mener de har en høy grad av måloppnåelse. En høy grad av måloppnåelse er noe som det er nærliggende å anta at ansees som positivt og viktig for en god leder. Spørsmålene har en missing-verdi på henholdsvis 274 og 279, noe som er relativt høyt sammenlignet med de andre spørsmålene i undersøkelsen.

I det følgende vil frekvensfordelinger for alle de uavhengige variablene kommenteres. Deretter settes det opp krysstabeller som tar for seg sammenhengene mellom hver uavhengig og avhengig variabel. Krysstabeller benyttes blant annet for å analysere årsaksmodeller ved at modellen stykkes opp, og relasjonen mellom variablene analyseres (Ringdal 2001: 319). Siden spørsmål 11a og 11b ser ut til å ha en relativt lik fordeling, vil kun spørsmål 11a benyttes i krysstabellene. Videre er svaralternativene for spørsmål 11a slått sammen slik at variabelen omfatter to, i stedet for fire, kategorier. I krysstabeller må alle variabler kategoriseres. Dette vil si at kontinuerlige variabler, som for eksempel alder, må deles inn i noen få alderskategorier (Ringdal 2001: 319). De fleste av variablene i analysen (avhengig variabel, handlingsrom, stil, situasjon) er imidlertid på ordinalnivå, noe som gjør kategorisering unødvendig. Likevel har svaralternativene for spørsmål 11a blitt slått sammen til to kategorier. Dette gjøres for å kunne tolke tabellene på en enklere måte. Her er de som har oppgitt en lav til middels grad av måloppnåelse (de som har krysset av for 1, 2 eller 3), blitt kodet som 1. De som har rapportert en høy grad av måloppnåelse (krysset av for 4) er kodet som 2. Denne nye omkodede variabelen for måloppnåelse benyttes i alle krysstabellene

under. Alle de uavhengige variablene som inngår i krysstabellene har også blitt kategorisert; alder og erfaring fordi disse er kontinuerlige variabler som må kategoriseres for å kunne benyttes i krysstabellanalyse, stil, situasjon og ledelsesstil for å kunne tolke tabellene enklere. Kjønn er en naturlig dikotomi, noe som gjør kategorisering unødvendig.

4.1.2 Handlingsrom

Oppgavens hypotese når det gjelder handlingsrom er: ”Et vidt handlingsrom for administrative ledere i norske kommuner fører til en høyere grad av måloppnåelse”.

Handlingsromvariabelen i analysen består av spørsmålene 1a-1h i datasettet. For å lettere kunne tolke tabellen gjentas ordlyden i spørsmål 1a-1h: ”Hvor godt passer følgende beskrivelser for din myndighet og ditt ansvar som leder?”

Tabell 4.2: Frekvensfordeling for spørsmål 1a-1h (Handlingsrom). Tall i prosent (N og Missing i absolutte tall)

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt	Total	N	Missing
"Jeg har anledning til å omdisponere brutto budsjett"	15	24	29	32	100	1332	22
"Jeg har merinntektsfullmakt (justeringer på utgiftssiden som motsvares av merinntekter)"	33	22	23	22	100	1309	45
"Jeg har anledning til å overføre (deler av) overskudd til neste års budsjett"	60	13	8	19	100	1331	23
"Jeg har plikt til å dekke inn underskudd på neste års budsjett"	44	18	12	26	100	1322	32
"Jeg har anledning til å ansette personale"	9	13	14	64	100	1321	33
"Jeg har anledning til å føre lokale lønnsforhandlinger"	71	16	6	7	100	1296	58
"Jeg har anledning til å godkjenne lokale lønnsforhandlinger"	83	9	4	4	100	1303	51
"Jeg har anledning til å foreta interne omorganiseringer"	7	20	31	42	100	1310	44

Tabellen viser at for spørsmål 1a har flesteparten av respondentene krysset av for svaralternativene ”Stemmer ganske godt” og ”Stemmer helt”. Dette har til sammen 61 prosent krysset av for, mot 39 prosent som har krysset av for ”Stemmer ikke” eller ”Stemmer delvis”. Det ser dermed ut til at et flertall av mellomledere i norske kommuner har anledning til å omdisponere brutto budsjett, som er en av faktorene oppgaven tillegger begrepet et vidt handlingsrom. Spørsmålet har en missing-verdi på 22, noe som er adskillig lavere enn for avhengig variabel. Dette kan kanskje skyldes at spørsmål 1a går på en konkret side ved arbeidssituasjonen til lederne, og ikke er noe de må vurdere selv.

Frekvensfordelingen for 1b viser at et knapt flertall av respondentene ikke opplever at de har merinntektsfullmakt. Her har 55 prosent krysset av for ”Stemmer ikke” eller ”Stemmer delvis”, mot 45 prosent som har svart ”Stemmer ganske godt” eller ”Stemmer helt”. Det er dermed en svak tendens til at flesteparten av mellomlederne ikke opplever at de har merinntektsfullmakt, noe som kan tolkes som en innsnevring av handlingsrommet. Spørsmålet har en missing-verdi på 45.

Når det gjelder spørsmål 1c, viser tabellen at et klart flertall av mellomlederne i undersøkelsen ikke har anledning til å overføre deler av overskuddet til neste års budsjett. Dette har 73 prosent av respondentene krysset av for. Dette kan tolkes som nok en faktor som er med på å bidra til et snevert handlingsrom for norske mellomledere.

Frekvensfordelingen til spørsmål 1d viser at 62 prosent av svarene hører inn under ”Stemmer ikke” eller ”Stemmer delvis”, mot 38 prosent som har svart ”Stemmer ganske godt” eller ”Stemmer helt”. Et flertall av mellomlederne har altså ikke plikt til å dekke inn underskudd på neste års budsjett. Dette tolkes som en innsnevring av handlingsrommet, siden det innebærer en reduksjon av den respektive leders ansvarsområde.

Spørsmål 1e gjelder ledernes anledning til å ansette personale. Tabellen viser at et stort flertall av lederne har mulighet til dette. Hele 78 prosent har krysset av for ”Stemmer ganske godt” eller ”Stemmer helt”. Anledning til å ansette personale er noe som fører til økt handlingsrom hos mellomlederne i undersøkelsen.

Hvorvidt lederne har mulighet til å føre lokale lønnsforhandlinger undersøkes i spørsmål 1f. Som tabellen viser, har et stort flertall av lederne ikke anledning til dette. Hele 87 prosent av respondentene har svart ”Stemmer ikke” eller ”Stemmer delvis” på dette spørsmålet. Dette tolkes som en innsnevring av handlingsrommet til et flertall av mellomlederne i undersøkelsen.

Spørsmål 1g tar for seg om lederne har mulighet til å godkjenne lokale lønnsforhandlinger. Fordelingen til dette spørsmålet er tilnærmet lik fordelingen for spørsmål 1f. 92 prosent av respondentene svarer at de ikke har, eller delvis ikke har, mulighet til å godkjenne lokale lønnsforhandlinger. Dette tolkes på samme måte som for spørsmål 1f, nemlig også som en innsnevring av ledernes handlingsrom.

Frekvensfordelingen til spørsmål 1h viser at et flertall av mellomlederne i undersøkelsen opplever at de har mulighet til å foreta interne omorganiseringer. Her har 73 prosent krysset av for ”Stemmer ganske godt” eller ”Stemmer helt”. Dette tolkes som en faktor som bidrar til et økt handlingsrom for lederne.

For å undersøke om det er en sammenheng mellom handlingsrom og grad av måloppnåelse, settes variablene inn i en krysstabell hvor sammenhengen mellom disse to variablene undersøkes. For å lage tabellen er det opprettet en indeks av de åtte spørsmålene som skal måle mellomledernes grad av handlingsrom. Deretter ble indeksen delt den inn i tre kategorier. Dette ble gjort ved å se på fordelingen til variabelen og sette kutt (cutpoints) slik at man får nesten like mange respondenter i hver kategori.

Tabell 4.3: Krysstabell mellom Måloppnåelse og Handlingsrom (tall i prosent)

		Handlingsrom			Total
		Lite	Middels	Stort	
Måloppnåelse	Lav	64	62	46	56
	Høy	36	38	53	43
Total		100	100	100	100
N		340	328	411	1079

Som det fremgår av tabellen, ser det ut til at det er sammenheng mellom grad av handlingsrom og måloppnåelse. I gruppen som har oppgitt et lite handlingsrom, finner vi 36 prosent respondenter, som samtidig opplever at deres måloppnåelse er høy. Til

sammenligning befinner 53 prosent av respondentene seg i gruppen som oppgir et stort handlingsrom, når de også oppgir en høy grad av måloppnåelse. Det er altså flere mellomledere med stort handlingsrom som rapportere en høy grad av måloppnåelse, enn ledere med middels eller lite handlingsrom. Dette støtter hypotesen om at vide handlingsrom for ledere i det offentlige fører til en høyere grad av måloppnåelse.

4.1.3 Kjønn

Oppgavens hypotese når det gjelder betydningen av kjønn for effektiv ledelse er som følger: ”Kvinner er mer effektive mellomledere i norske kommuner enn menn”. Frekvensfordelingen til spørsmål 16 vises i tabell 5.4.

Tabell 4.4: Frekvensfordeling for spørsmål 16 (Kjønn). Tall i prosent (N og Missing i absolutte tall)

	Mann	Kvinne	Total	N	Missing
Kjønn	32	68	100	1077	277

Tabell 5.4 viser at flertallet av respondentene er kvinner. Fordelingen når det gjelder kjønn er 68 prosent kvinner og 32 prosent menn. Dette spørsmålet har en missing-verdi på 277.

For å undersøke sammenhengen mellom kjønn og grad av måloppnåelse, settes de to variablene opp mot hverandre i en krysstabell:

Tabell 4.5: Krysstabell mellom Måloppnåelse og Kjønn (tall i prosent)

		Kjønn		Total
		Mann	Kvinne	
Måloppnåelse	Lav	60	55	56
	Høy	40	45	43
Total		100	100	100
N		340	737	1077

Krysstabellen viser at blant de mannlige mellomlederne oppgir 40 prosent en høy grad av måloppnåelse. Blant de kvinnelige mellomlederne oppgir 45 prosent en høy grad av måloppnåelse. Det er altså 5 prosent flere kvinner enn menn som oppgir en høy grad av måloppnåelse. Det ser dermed ut til å foreligge en svak tendens til at kvinner er mer effektive

ledere enn menn, noe som støtter oppgavens hypotese om at kvinner er mer effektive ledere enn menn i norske kommuner.

4.1.4 Alder

Oppgavens teoretiske forventning til alder er formulert i følgende hypotese: ”Jo yngre en leder er, jo mer effektiv vil han/hun være”. I frekvensfordelingen og krysstabellen under er den grupperte aldersvariabelen benyttet. Den deler som nevnt tidligere alder inn i tre grupper: 28-41 år, 42-55 år og 56-69 år.

Tabell 4.6: Frekvensfordeling for spørsmål 19_3 (Alder, tredelt). Tall i prosent (N og Missing i absolutte tall)

	28-41 år	42-55 år	56-69 år	Total	N	Missing
Alder	18	50	32	100	1066	288

Tabell 4.6 viser at de fleste respondentene tilhører aldersgruppen 42-55 år. Her befinner 50 prosent av respondentene seg, mot 18 prosent i aldersgruppen 28-64 år og 32 i aldersgruppen 56-69 år. Variabelen har en missing-verdi på 288. For å undersøke sammenhengen mellom måloppnåelse og alder, settes de to variablene opp mot hverandre i en krysstabell:

Tabell 4.7: Krysstabell mellom Måloppnåelse og Alder (tall i prosent)

		Alder			Total
		28-41	42-55	56-69	
Måloppnåelse	Lav	58	55	57	56
	Høy	42	45	43	44
Total		100	100	100	100
N		164	542	357	1063

Som det fremgår av tabellen, ser det ikke ut til å være noen særlig spredning i alder. Blant de yngste mellomlederne (28-41 år) oppgir 42 prosent en høy grad av måloppnåelse. Blant lederne i aldersgruppen 42-55 år oppgir 45 prosent en høy grad av måloppnåelse. Når det gjelder de eldste mellomlederne, oppgir 43 prosent en høy grad av måloppnåelse. Det ser dermed ikke ut til at alder spiller noe særlig inn på mellomledernes grad av måloppnåelse, noe som ikke støtter hypotesen om at yngre ledere er mer effektive ledere.

4.1.5 Erfaring

Oppgavens hypotese når det gjelder betydningen av erfaring for effektiv ledelse er som følger: ”Jo lenger erfaring og fartstid en leder har, jo mer effektiv vil han/hun være”. Erfaring hadde en spredning fra 0-42 år. I frekvensfordelingen i tabell 4.8 er erfaring delt inn tre kategorier; 0-13 år, 14-27 år og 28-42 år. Dette er gjort for å forenkle tabellen og for å gi et generelt inntrykk av hvordan fordelingen av erfaring er for respondentene i undersøkelsen.

Tabell 4.8: Frekvensfordeling for spørsmål 15 (Erfaring). Tall i prosent (N og Missing i absolutte tall)

	0-13 år	14-27 år	28-42 år	Total	N	Missing
Erfaring	51	41	8	100	1047	307

Tabellen viser at de fleste respondentene tilhører gruppene som enten har 0-13 års erfaring eller 14-27 års erfaring. 51 prosent av respondentene har 0-13 års erfaring og 41 prosent har 14-27 års erfaring. Kun 8 prosent av respondentene har 28-42 års erfaring.

For å undersøke sammenhengen mellom erfaring og måloppnåelse, ble variablene satt inn i en krysstabell. I Tabell 4.9 er erfaringsvariabelen delt inn i tre grupper. Dette er imidlertid ikke de samme gruppene som i frekvensfordelingen i Tabell 4.8. I Tabell 4.9 er erfaring delt inn i tre tilnærmet like store grupper. Dette er gjort på samme måte som for variablene i de andre krysstabellene, nemlig ved at man ser på variabelens fordeling og deretter setter kutt i fordelingen (cutpoints) slik at gruppene blir tilnærmet like store.

Tabell 4.9: Krysstabell mellom Måloppnåelse og Erfaring (tall i prosent)

		Erfaring		
		Lav	Middels	Høy
Måloppnåelse	Lav	63	56	51
	Høy	37	44	49
Total		100	100	100
N		328	375	339

Som tabellen viser, ser det ut til å være en positiv sammenheng mellom erfaring og måloppnåelse. Blant lederne som oppgir en høy grad av måloppnåelse, tilhører den største

andelen den gruppen som samtidig oppgir høy, eller lang, erfaring. Dette gjelder 49 prosent av respondentene. Størrelsen på de to andre erfaringsgruppene som oppgir en høy grad av måloppnåelse er på henholdsvis 37 og 44 prosent. Det vil si at andelen som oppgir en høy grad av måloppnåelse blir større når antall års erfaring øker. Dette støtter hypotesen om at jo lenger erfaring en leder har, dess mer effektiv vil lederen være.

4.1.6 Ledelsesstil

Hypotese: ”Ledere som utviser en høy grad av både mellommenneskelige egenskaper og saksorientert atferd, er de mest effektive”. Tabell 4.10 viser frekvensfordelingen til spørsmålene som inngår i de to dimensjonene ved ledelsesstilvariabelen; Saksorientert ledelsesstil og Mellommenneskelig ledelsesstil.

Tabell 4.10: Frekvensfordeling for spørsmål 2f, 2h, 2o, 2p (Saksorientert ledelsesstil), 2g, 2j, 2k og 2u (Mellommenneskelig ledelsesstil). Tall i prosent (N og Missing i absolutte tall)

		Helt uvesentlig	Av noe betydning	Av ganske stor betydning	Av svært stor betydning	Total	N	Missing
Stil 1	"...at de ansatte vet at jeg følger med på hvordan de gjør jobben"	3	27	46	24	100	1241	113
	"...at de ansatte vet at prestasjonene deres vurderes fortløpende"	2	31	48	19	100	1234	120
	"...at jeg følger med på den faglige utviklingen og sørger for at våre arbeidsmetoder er oppdatert"	-	5	36	59	100	1239	115
	"...at jeg følger med på de politiske signalene og formidler disse til medarbeiderne"	1	10	43	46	100	1240	114
Stil 2	"...at jeg roser medarbeiderne når de gjør en ekstra god innsats"	-	2	25	73	100	1242	112
	"...at de ansatte får stor frihet til å velge hvordan jobben skal utføres"	1	13	51	35	100	1241	113
	"...at vi av og til tar oss tid til festlig samvær"	2	14	50	34	100	1239	115
	"...at nye initiativer fra enkeltansatte/grupper av ansatte stimuleres og belønnes"	2	13	46	31	100	1240	114

Tabellen viser at for spørsmål 2f har flesteparten av respondentene krysset av for svaralternativene ”Av ganske stor betydning” og ”Av svært stor betydning”. Dette har til sammen 70 prosent krysset av for, mot 30 prosent som har krysset av for ”Helt uvesentlig” eller ”Av noe betydning”. Det ser dermed ut til at et flertall av mellomlederne mener at de har en ledelsesstil hvor de ansatte vet at lederen følger med på hvordan de gjør jobben. Dette er en av faktorene som i denne oppgaven tillegges en såkalt saksorientert ledelsesstil.

Spørsmål 2h handler om ledere som har en ledelsesstil hvor de ansatte vet at prestasjonene deres vurderes fortløpende. På spørsmålet om lederne opptrer slik, har til sammen 67 prosent svart at dette er av ganske stor eller svært stor betydning. Et flertall av respondentene mener altså at en ledelsesstil hvor de ansatte vet at prestasjonene deres vurderes fortløpende av lederen, er av stor betydning. Dette er også en faktor som inngår i en saksorientert ledelsesstil.

Nok et spørsmål som går på om lederen utviser en saksorientert ledelsesstil er spørsmål 2o, som handler om ledere som følger med på den faglige utviklingen og sørger for at arbeidsmåtene er oppdatert. Her har hele 95 prosent av respondentene krysset av for enten ”Av ganske stor betydning” eller ”Av svært stor betydning”. Et overveldende flertall av mellomlederne i undersøkelsen mener altså at dette er en viktig side ved en leders stil.

Det siste spørsmålet som går på den saksorienterte dimensjonen ved ledelsesstilvariabelen er 2p, som går ut på om lederen følger med på de politiske signalene og formidler disse til medarbeiderne. Fordelingen av svarene her ligner på fordelingen fra forrige spørsmål, 89 prosent at dette er av ganske stor eller svært stor betydning. Når det gjelder de fire spørsmålene som går på om lederen utviser en saksorientert ledelsesstil, svarer altså et flertall av lederne at en slik ledelsesstil er av stor betydning.

Når det gjelder en mellommenneskelig ledelsesstil, viser tabell 4.10 at de fleste respondentene på spørsmål 2g svarer at det er av ganske stor eller svært stor betydning at de roser medarbeiderne når de gjør en ekstra god innsats. Dette mener hele 98 prosent av mellomlederne i undersøkelsen.

Spørsmål 2j går ut på om lederne mener det er betydningsfullt at de ansatte får stor frihet til å velge hvordan jobben skal utføres. Her har til sammen 86 prosent av respondentene krysset av for svaralternativene ”Av ganske stor betydning” eller ”Av svært stor betydning”.

Hvorvidt det er av betydning at enheten av og til tar seg tid til festlig samvær, som er det spørsmål 2k handler om, krysser 84 prosent av mellomlederne av på svaralternativene ”Av ganske stor betydning” eller ”Av svært stor betydning”.

Spørsmål 2u dreier seg om lederne mener det er av betydning at nye initiativer fra enkeltansatte eller grupper av enkeltansatte stimuleres og belønnes. Dette mener til sammen 77 prosent av respondentene er av ganske stor eller svært stor betydning. Som vi ser, viser svarfordelingene på spørsmålene som går på mellommenneskelig ledelsesstil at de fleste respondentene tillegger en slik ledelsesstil stor betydning. Dette er det samme som for spørsmålene som gjaldt en saksorientert ledelsesstil.

For å undersøke sammenhengen mellom de to ledelsesstilene og effektivitet, settes både *Saksorientert* og *Mellommenneskelig ledelsesstil* stil opp mot *Måloppnåelse* i de to krysstabellene under. I krysstabellene er det opprettet en indeks av begge typene stil, som deretter er dikotomisert i kategoriene ”Ja” og ”Nei”.

Tabell 4.11: Krysstabell mellom Saksorientert ledelsesstil og Måloppnåelse (tall i prosent)

		Saksorientert ledelsesstil	
		Nei	Ja
Måloppnåelse	Lav	64	50
	Høy	36	50
Total		100	100
N		503	577

Tabellen viser at for ledere med en saksorientert ledelsesstil, oppgir 50 prosent en høy grad av måloppnåelse. Til sammenligning oppgir kun 36 prosent av lederne som ikke har en saksorientert ledelsesstil at de har en høy grad av måloppnåelse. Det ser altså ut til å være en positiv sammenheng mellom en saksorientert ledelsesstil og en høy grad av måloppnåelse.

Tabell 4.12: Krysstabell mellom Mellommenneskelig ledelsesstil og Måloppnåelse (tall i prosent)

		Mellommenneskelig ledelsesstil	
		Nei	Ja
Måloppnåelse	Lav	62	51
	Høy	38	49
Total		100	100
N		557	523

Tabellen viser at blant de lederne som oppgir at de har en mellommenneskelig ledelsesstil, oppgir 49 prosent en høy grad av måloppnåelse. Til sammenligning oppgir kun 38 prosent av lederne som ikke har en mellommenneskelig ledelsesstil en høy grad av måloppnåelse. Også her ser sammenhengen mellom mellommenneskelig ledelsesstil og en høy grad av måloppnåelse ut til å være positiv. Det at både saksorientert og mellommenneskelig ledelsesstil ser ut til å ha en positiv sammenheng med en høy grad av måloppnåelse, støtter oppgavens hypotese om sammenhengen mellom ledelsesstil og effektivitet.

4.1.7 Situasjon

Oppgavens hypotese når det gjelder betydningen av situasjonsspesifikke faktorer for lederes grad av måloppnåelse er: ”Ledere som er flinke til å koble sin ledelsesstil til situasjonen de befinner seg, er de mest effektive”. Situasjonsvariabelen i analysen består av to spørsmål; 3a og 3b. Spørsmålene gjelder det ressursmessige ved ledelsessituasjonen, nemlig lederens tilgang på økonomiske og menneskelige ressurser. Tabell 4.13 viser frekvensfordelingen til spørsmål 3a og 3b.

Tabell 4.13: Frekvensfordeling for spørsmål 3a og 3b (Økonomiske ressurser og Menneskelige ressurser). Tall i prosent (N og Missing i absolutte tall)

	Stemmer dårlig	Stemmer ikke helt	Stemmer ganske godt	Stemmer svært godt	Total	N	Missing
"De økonomiske ressursene, budsjettene er tilstrekkelig ifht oppgavene"	26	36	29	9	100	1230	124
"De ansattes utdanning og kompetanse er tilstrekkelig ifht oppgavene"	2	16	56	26	100	1231	123

Tabellen viser at på spørsmål 3a, som handler om lederne føler de har tilstrekkelige økonomiske ressurser, svarer et flertall av mellomlederne at de ikke føler de har tilstrekkelig økonomiske ressurser i forhold til oppgavene de skal utføre. Til sammen 62 prosent har svart ”Stemmer dårlig” eller ”Stemmer ikke helt” på spørsmålet. Til sammenligning har kun 38 prosent svart ”Stemmer ganske godt” eller ”Stemmer svært godt”. Et flertall av respondentene mener dermed at de økonomiske ressursene de har til rådighet ikke er tilstrekkelige. Dette tolkes som en faktor som bidrar til en innsnevring av mellomledernes handlingsrom.

Spørsmål 3b dreier seg om hvorvidt de ansattes utdanning og kompetanse er tilstrekkelig i forhold til oppgavene som skal utføres. Som det fremgår av tabellen mener de fleste respondentene at de ansattes utdanning og kompetanse er tilstrekkelig. 82 prosent av mellomlederne i undersøkelsen mener dette stemmer svært godt eller ganske godt. 18 prosent har svart ”Stemmer ikke helt” eller ”Stemmer dårlig”.

For å undersøke sammenhengen mellom økonomiske ressurser og grad av måloppnåelse nærmere, plasseres variablene i en krysstabell. Her er svaralternativene 1 og 2 slått sammen til 1, og 3 og 4 er slått sammen til 2. På denne måten får vi en dikotom variabel der de som har svart ”Stemmer dårlig” eller ”Stemmer ikke helt” havner sammen i kategorien ”Ikke tilstrekkelig”, og de som har svart ”Stemmer ganske godt” og ”Stemmer svært godt” havner i kategorien ”Tilstrekkelig”. Samme prosedyre er benyttet for krysstabellen som settes opp for spørsmål 3b og måloppnåelse.

Tabell 4.14: Krysstabell mellom Måloppnåelse og Økonomiske ressurser (tall i prosent)

		Økonomisk ressurser		Total
		Ikke tilstrekkelig	Tilstrekkelig	
Måloppnåelse	Lav	64	45	56
	Høy	36	55	43
Total		100	100	100
N		667	410	1077

Krysstabellen viser at blant lederne som mener de har tilstrekkelige økonomiske ressurser, oppgir 55 prosent en høy grad av måloppnåelse. Til sammenligning er det kun 36 prosent av respondentene som oppgir en høy grad av måloppnåelse når de samtidig mener de økonomiske ressursene ikke er tilstrekkelig. Det ser altså ut til å være en positiv sammenheng mellom tilstrekkelige økonomiske ressurser og høy måloppnåelse.

Også sammenhengen mellom Menneskelige ressurser (de ansattes grad av kompetanse) og ledernes grad av måloppnåelse, undersøkes i en krysstabell:

Tabell 4.15: Krysstabell mellom Måloppnåelse og Menneskelige ressurser (tall i prosent)

		Menneskelige ressurser		Total
		Ikke tilstrekkelig	Tilstrekkelig	
Måloppnåelse	Lav	69	54	56
	Høy	31	46	44
Total		100	100	100
N		183	894	1077

Tabellen viser at det er en positiv sammenheng mellom høy grad av måloppnåelse og tilstrekkelige menneskelige ressurser. Blant lederne som mener de har tilstrekkelige menneskelige ressurser til rådighet, oppgir 46 prosent en høy grad av måloppnåelse. Til sammenligning oppgir kun 31 prosent en høy grad av måloppnåelse når de menneskelige ressursene oppleves som ikke tilstrekkelige.

Nå har vi altså sett hvordan de situasjonsspesifikke faktorene økonomiske og menneskelige ressurser henger sammen med måloppnåelse. Hypotesen når det gjelder situasjon og måloppnåelse er som nevnt tidligere at effektive ledere klarer å koble sin ledelsesstil til den situasjonen de befinner seg i. For å undersøke hvordan ledelsesstil og situasjon henger sammen, settes måloppnåelse, ledelsesstil og situasjonsbestemte faktorer opp mot hverandre i en samlet, tottrinns krysstabell. Dette gjøres for å kunne se hvordan stil og situasjon henger sammen.

Tabell 4.16: Totrinns krysstabell mellom Måloppnåelse, Saksorientert ledelsesstil og Økonomiske ressurser (tall i prosent)

For små øk. ressurser	Økonomiske ressurser		Saksorientert ledelsesstil	
			Lav	Høy
Måloppnåelse	Lav	72	57	
	Høy	28	43	
Total		100	100	
Tilstrekkelige øk. ressurser	Lav	51	39	
	Høy	49	61	
Total		100	100	

I en situasjon med for små økonomiske ressurser, ser vi at 43 prosent av mellomlederne oppgir en høy grad av måloppnåelse sammen med en saksorientert ledelsesstil. For ledere som oppgir en høy grad av måloppnåelse, men ikke mener deres ledelsesstil kan omtales som saksorientert er andelen 28 prosent. Det er en differanse på 15 prosentpoeng mellom gruppene. I situasjoner med tilstrekkelige økonomiske ressurser, er differansen mellom de gruppene som oppgir en høy grad av måloppnåelse, men som er ulike når det gjelder ledelsesstil 12 prosentpoeng (49-61). Det er altså en svak tendens til at en saksorientert ledelsesstil er mer effektiv i situasjoner med begrensede økonomiske ressurser, selv om saksorientert ledelsesstil også er effektivt i situasjoner der de økonomiske ressursene er tilstrekkelig. Dette støtter hypotesen om at en saksorientert ledelsesstil vil være mest effektivt i situasjoner hvor tilgangen på økonomiske ressurser er knapp.

Tabell 4.17: Totrinns krysstabell mellom Måloppnåelse, Mellommenneskelig ledelsesstil og Økonomiske ressurser (tall i prosent)

For små øk. ressurser	Økonomiske ressurser		Mellommenneskelig ledelsesstil	
			Lav	Høy
Måloppnåelse	Lav	69	58	
	Høy	31	42	
Tilstrekkelige øk. ressurser	Total		100	100
	Måloppnåelse	Lav	51	39
		Høy	49	62
	Total		100	100

Som det fremgår av tabell 4.17, oppgir 42 prosent av mellomlederne i undersøkelsen en høy grad av måloppnåelse sammen med en mellommenneskelig ledelsesstil i situasjoner der de opplever at de har for små økonomiske ressurser. Til sammenligning er det i en slik situasjon 31 prosent som mener deres måloppnåelse er høy når deres ledelsesstil ikke kan ansees som spesielt mellommenneskelig. Differansen mellom gruppene er 11 prosentpoeng. I situasjoner der mellomlederne mener de har tilstrekkelige økonomiske ressurser, oppgir 62 prosent en høy grad av måloppnåelse sammen med en mellommenneskelig ledelsesstil. Andelen som mener deres måloppnåelse er høy, men at stilen deres ikke er spesielt mellommenneskelig er 49 prosent. Differansen er her på 12 prosentpoeng. Det er altså en tilnærmet lik differanse mellom gruppene i de to ulike situasjonene. Tabellen viser en tendens til at ledere med en mellommenneskelig ledelsesstil oppgir en høyere grad av måloppnåelse enn ledere som ikke mener deres ledelsesstil kan omtales som mellommenneskelig. Videre viser tabellen at effekten av en mellommenneskelig ledelsesstil ser ut til å være større i situasjoner med tilstrekkelige økonomiske situasjoner. Av andelen ledere som oppgir en høy grad av måloppnåelse og en høy grad av mellommenneskelig ledelsesstil, befinner 62 prosent seg i situasjoner med tilstrekkelige økonomiske ressurser, mens 42 prosent hører inn i situasjoner der de økonomiske ressursene ikke er tilstrekkelig i forhold til oppgavene som skal utføres.

Tabell 4.18: Totrinns krysstabell mellom Måloppnåelse, Saksorientert ledelsesstil og Menneskelige ressurser (tall i prosent)

For små menn. ressurser	Menneskelige ressurser		Saksorientert ledelsesstil	
			Lav	Høy
Måloppnåelse	Lav	80	59	
	Høy	20	41	
Tilstrekkelige menn. ressurser	Total		100	100
	Måloppnåelse	Lav	61	48
		Høy	39	52
	Total		100	100

Tabell 4.18 viser at i en situasjon med for små menneskelige ressurser (det vil si at de ansattes kompetanse ikke er tilstrekkelig i forhold til oppgavene de skal utføre), oppgir 41 prosent en høy grad av måloppnåelse når de bruker en saksorientert ledelsesstil. Til sammenligning oppgir 20 prosent av respondentene en høy grad av måloppnåelse når de mener deres ledelsesstil ikke er spesielt saksorientert. Differansen mellom gruppene er 21 prosentpoeng. I situasjoner preget av tilstrekkelige menneskelige ressurser oppgir 52 prosent en høy grad av måloppnåelse sammen med en saksorientert stil. Andelen ledere med høy måloppnåelse som mener de ikke har en saksorientert ledelsesstil er 39 prosent. Differansen mellom gruppene er her 13 prosentpoeng. Dette tyder på at å benytte seg av en saksorientert ledelsesstil er mer effektivt i situasjoner der de ansattes grad av kompetanse er for lav i forhold til oppgavene de skal utføre. Dette støtter hypotesen om at en saksorientert ledelsesstil vil være mer effektivt i situasjoner der de ansatte ikke har tilstrekkelig kompetanse for jobben de skal utføre.

Tabell 4.19: Totrinns krysstabell mellom Måloppnåelse, Mellommenneskelig ledelsesstil og Menneskelige ressurser (tall i prosent)

For små menn. ressurser	Menneskelige ressurser		Mellommenneskelig ledelsesstil	
			Lav	Høy
Måloppnåelse	Lav	79	55	
	Høy	22	45	
Tilstrekkelige menn. ressurser	Total		100	100
	Måloppnåelse	Lav	58	50
		Høy	42	50
	Total		100	100

Av Tabell 4.19 ser vi at i en situasjon preget av for små menneskelige ressurser oppgir 45 prosent en høy grad av måloppnåelse sammen med en mellommenneskelig ledelsesstil. Til sammenligning oppgir 22 prosent en høy grad av måloppnåelse når de ikke mener deres ledelsesstil er spesielt mellommenneskelig. Differansen mellom gruppene er 23 prosent. I situasjoner hvor lederne har tilstrekkelige menneskelige ressurser (de ansattes kompetanse er tilstrekkelig) oppgir 50 prosent en høy grad av måloppnåelse når de samtidig mener deres ledelsesstil er mellommenneskelig. Andelen med høy grad av måloppnåelse som ikke leder på en mellommenneskelig måte er 42 prosent. Her er altså differansen 8 prosent. Det ser dermed ut til at det er mer effektivt å benytte seg av en mellommenneskelig ledelsesstil i situasjoner der de ansattes kompetanse ikke er tilstrekkelig i forhold til oppgavene de skal utføre. Dette stemmer ikke overens med forventningen om at ledere vil utvise en mer mellommenneskelig ledelsesstil i tilfeller der de ansattes kompetanse er høy.

En interessant observasjon i Tabell 4.19 er at andelen mellomledere som både oppgir en høy grad av måloppnåelse og en høy grad av mellommenneskelig ledelsesstil, er relativt lik i situasjoner der de ansattes grad av kompetanse er lav og i situasjoner der de ansattes grad av kompetanse er tilstrekkelig. Det ser dermed ut til at en høy grad av mellommenneskelig ledelsesstil kan kompensere for at de ansattes grad av kompetanse er lav når det gjelder grad av måloppnåelse. Hypotesen om at en mellommenneskelig ledelsesstil vil føre til mer effektiv ledelse kan dermed bekreftes.

4.2 Regresjonsanalyser

Frekvensfordelingene og krysstabellene har hittil gitt oss et inntrykk av hvordan sammenhengen mellom oppgavens variabler er. I det følgende vil variablene settes inn i to regresjonsanalyser; den første med spørsmål 11a som avhengig variabel ("Hvor langt vil du si at din enhet de siste årene har klart å oppnå de vedtatte mål?"), den andre med spørsmål 11b som avhengig variabel ("Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?"). Fordeler ved å benytte seg av multiple regresjonsanalyser ble presentert i avsnitt 3.2. Fordelene går som nevnt ut på at man ved multippel regresjon får forklart mer av variasjonen i avhengig variabel siden flere uavhengige variabler legges til regresjonsmodellen. Videre får man estimert effekten av en uavhengig variabel (X) på den avhengige variabelen (Y), mens man kontrollerer for effekten av de andre uavhengige variabelen. På denne måten unngår man at effekten av ulike uavhengige variabler blandes sammen, og man får mer "rendyrkede" effekter (Eikemo og Clausen 2007: 59). Regresjonsanalysene bidrar altså til at større variasjon i mellomledernes grad av måloppnåelse forklares, samt at de uavhengige variabelenes effekter på grad av måloppnåelse med større sikkerhet kan sies å representere et virkelig påvirkningsforhold, og ikke er sammenblandet med effekten av andre variabler.

Før regresjonsanalysene gjennomføres, kan forventningene til variablene basert på frekvensfordelingene og krysstabellene oppsummeres slik:

- Innbyggertall: Jo større kommunen lederne jobber i er, dess mindre effektiv vil ledelsen være
- Handlingsrom: Jo videre handlingsrom lederne har, dess mer effektiv vil ledelsen være
- Kjønn: Kvinner vil være mer effektive ledere enn menn
- Alder: Yngre ledere er mer effektive enn eldre, men tendensen er svak
- Erfaring: Jo lenger erfaring lederne har, dess mer effektiv vil ledelsen være
- Stil 1: Ledere som benytter seg av en saksorientert ledelsesstil vil være mer effektive
- Stil 2: Ledere som benytter seg av en mellommenneskelig ledelsesstil vil være mer effektive
- Jo større tilgang lederne har på økonomiske ressurser, dess mer effektiv vil ledelsen være
- Jo større tilgang lederne har på menneskelige ressurser, dess mer effektiv vil ledelsen være

4.2.1 Sekvensiell regresjonsanalyse med 11a som avhengig variabel

Tabell 4.20 viser resultatet av en sekvensiell regresjonsanalyse med spørsmål 11 a ("Hvor langt vil du si at din enhet de siste årene har klart å oppnå de vedtatte mål?") som avhengig variabel. Tabell 4.22 viser den samme regresjonsmodellen, men denne gangen med spørsmål 11b ("Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?") som avhengig variabel. Modell 1 består av *Innbyggertall*. Grunnen til at denne variabelen inkluderes som første blokk er at innbyggertall/kommunestørrelsen kan oppfattes som en bakenforliggende variabel. I Modell 2 inkluderes også *Handlingsrom*. I Modell 3 legges de personlige egenskapene til. Modell 4 omfatter de to ulike ledelsesstilene. Til slutt inkluderer Modell 5 de situasjonsspesifikke faktorene. Resultatet av regresjonsanalysene kommenteres kort under tabell 4.20 og 4.22, med hovedfokus på den første regresjonsanalysen. Videre diskusjon av resultatene kommer i kapittel 5.

I analysen er enheter med missing-verdier håndtert ved hjelp av såkalt *pairwise exclusion*. Dette vil si at en variabel med missing-verdi kun utelates fra beregninger der den respektive variabelen inngår (Christophersen 2009: 164). Det er uenighet blant fagfolk når det gjelder hvilken håndtering av missing-verdier som er best egnet. Pallant (2010: 58) anbefaler *pairwise exclusion* da man på denne måten mister minst mulig informasjon siden kun enheter med manglende data for den spesifikke analysen det er snakk om utelates (i motsetning til *listwise exclusion* der kun enheter med tilgjengelig data på samtlige variabler inkluderes). I denne oppgaven er det dermed benyttet *pairwise exclusion*. Når det gjelder de to regresjonsanalysenes tegn til kolinearitet og multikolinearitet, viser koeffisientene toleranse (Tol) og variansinflasjon (VIF) at samtlige variabler har toleranseverdier klart større enn .20 (spennet er fra .67-1). Multikolinearitet kan dermed utelukkes (Christophersen 2009: 161). Videre er det ved hjelp av målene *Mahalanobis distance*, *Cook's distance* og *Centred Leverage value* undersøkt om det finnes enheter som spesielt påvirker estimeringen. Verdiene på disse målene ligger innenfor referanseområdet for begge regresjonsanalysene, noe som indikerer at analysene ikke inkluderer avvikende enheter (Christophersen 2009: 163).

Tabell 4.20: Sekvensiell regresjonsanalyse med 11a som avhengig variabel

Uavh. variabler	Modell 1			Modell 2			Modell 3			Modell 4			Modell 5		
	b	SE(b)	Beta	b	SE(b)	Beta	b	SE(b)	Beta	b	SE(b)	Beta	b	SE(b)	Beta
Konstant	2.968	.123		2.860	.124		2.876	.173		2.359	.214		2.070	.214	
Innbyggertall	.043***	.012	.111	.024**	.012	.063	.020	.012	.052	.017	.012	.043	.020	.012	.052
Handlingsrom				.016***	.003	.153	.016***	.003	.148	.014***	.003	.126	.010**	.003	.093
Kjønn							.060	.036	.051	.022	.037	.018	.042	.036	.036
Alder							-.004	.002	-.057	-.005	.002	-.067	-.006**	.002	-.096
Erfaring							.009***	.002	.144	.009***	.002	.137	.010***	.002	.154
Saksorientert stil										.121**	.038	.105	.120***	.037	.105
Mellommennesk. stil										.093**	.042	.071	.071	.041	.054
Sit.1: Økonom.ress.													.103***	.018	.175
Sit.2: Mennesk.ress.													.070**	.024	.090
Justert R²		.011			.032			.046			.063			.106	

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

I Modell 1 er konstantleddet 2.968. Konstantleddet vil si forventet verdi på avhengig variabel når verdien på de uavhengige variablene er lik 0 (Christophersen 2009: 144). 0 er imidlertid utenfor verdiområdet til alle de uavhengige variablene (bortsett fra erfaring). Konstantleddet kan dermed ikke tolkes substansielt i de fem modellene.

Den ustandardiserte koeffisienten b vil si forventet endring i avhengig variabel dersom uavhengig variabel endres med en skalaenhet og de andre uavhengige variablene holdes konstant (Christophersen 2009: 144). Verdien til *Innbyggertall* i Modell 1 er .043. Siden *Innbyggertall* er logtransformert, eller logaritmisk omkodet, betyr koeffisienten hvor stor relativ (prosentvis) endring vi får i avhengig variabel når *Innbyggertall* øker med én enhet (Skog 2010: 248). Når *Innbyggertall* øker med én enhet, øker altså mellomledernes grad av måloppnåelse med 4.3 prosentpoeng. Koeffisienten er positiv og statistisk signifikant på 1 prosent nivå. R² er et mål for predikert, eller statistisk, varians (Christophersen 2009: 141). I analysen er justert R² redegjort for. Justert R² er en korrigert versjon av R², da R² ofte er systematisk for høy (Christophersen 2009: 141). Modell 1 har en justert R² på .011. Dette vil si at modellen forklarer 1.1 prosent av variansen til grad av måloppnåelse.

I Modell 2 inkluderes *Handlingsrom*, i tillegg til *Innbyggertall*. Koeffisienten b for *Handlingsrom* er .016. Dette vil si at en forskjell på en skalaenhet i *Handlingsrom* tilsvarer en

forventet forskjell på .016 skalaenheter i *Måloppnåelse*, forutsatt at *Innbyggertall* holdes konstant. Dette betyr at hvis man beveger seg opp en enhet på indeksen *Handlingsrom*, vil forventet økning i grad av måloppnåelse være 1.6 prosentpoeng. At sammenhengen mellom *Handlingsrom* og *Måloppnåelse* er positiv og statistisk signifikant, støtter hypotesen om at vide handlingsrom for ledere i norske kommuner fører til økt effektivitet. *Handlingsromskoeffisienten* er statistisk signifikant på 1 prosent nivå. Når *Handlingsrom* legges til i regresjonsmodellen, synker koeffisienten *Innbyggertall* fra .043 til .024. Den er fortsatt signifikant, men nå på 5 prosent nivå. Dette tolkes som at noe av den forklarte variansen til *Innbyggertall* i Modell 1, i virkeligheten skyldes faktorer som faller inn under variabelen *Handlingsrom*. Justert R^2 for modell 2 er .032. Modellens statistiske varians har altså økt fra 1,1 prosent i Modell 1 til 3.2 prosent i Modell 2.

Modell 3 omfatter i tillegg de personlige egenskapene *Kjønn*, *Alder* og *Erfaring*. Koeffisienten til *Kjønn* er .060. Her er menn kodet som 1 og kvinner som 2. Kjønnskoeffisienten tolkes som at kvinner har en grad av måloppnåelse som er 6 prosentpoeng høyere enn for menn, når alle andre variabler holdes konstant. Dette støtter hypotesen om at kvinner er mer effektive ledere enn menn. Koeffisienten er imidlertid ikke statistisk signifikant. Det er heller ikke koeffisienten til *Alder* på -.004. At koeffisienten er negativ indikerer at høy verdi i *Alder* fører til en nedgang i *Måloppnåelse* på .4 prosentpoeng. Dette støtter hypotesen om at yngre ledere er mer effektive enn eldre, men tendensen er særdeles svak. For *Erfaring* er derimot koeffisienten .009 signifikant på 1 prosent nivå. Dette tolkes som at for hvert års erfaring en mellomleder har, vil effektiviteten til den respektive leder stige med .9 prosentpoeng, når alle de andre uavhengige variablene holdes konstant. Det at de personlige egenskapene legges til i regresjonsmodellen endrer ikke koeffisienten eller signifikansen til *Handlingsrom*. Dette tyder på at *Handlingsrom* er en relativt sterk og stabil forklaringsfaktor når det gjelder mellomledernes grad av effektivitet. *Innbyggertall* synker i modell 3 ytterligere til fra .024 til .020. I Modell 3 er heller ikke koeffisienten lenger statistisk signifikant. Dette tyder på at variansen i Modell 1 i virkeligheten skyldes andre faktorer enn *Innbyggertall*. Justert R^2 for Modell 3 er .046, eller 4.6 prosent. Dette er en økning fra Modell 2 på 1.4 prosent.

I Modell 4 legges *Saksorientert ledelsesstil* og *Mellommenneskelig ledelsesstil* til regresjonsmodellen. Koeffisienten til *Saksorientert ledelsesstil* på .121 indikerer at en forskjell på en skalaenhet i variabelen tilsvarer en forventet økning i ledernes grad av

måloppnåelse på 12.1 prosentpoeng når de andre variablene holdes konstant. For *Mellommenneskelig ledelsesstil* er b .093. Dette tolkes på samme måte som for *Saksorientert ledelsesstil*, men økningen i ledernes effektivitet er her på 9.3 prosentpoeng. Begge koeffisientene er statistisk signifikante på 5 prosent nivå. Når ledelsesstilene legges til i regresjonsmodellen, ser vi at verken effekten eller signifikansen av *Erfaring* endres. Også *Handlingsrom* er tilsvarende den samme som i Modell 3, koeffisienten synker kun fra .016 til .014. Dette indikerer at begge disse variablene er stabile forklaringsfaktorer i mellomleders grad av måloppnåelse/effektivitet. For Modell 4 er justert R^2 .063. Dette vil si at *Innbyggertall*, *Handlingsrom*, *Kjønn*, *Alder*, *Erfaring*, *Saksorientert ledelsesstil* og *Mellommenneskelig ledelsesstil* til sammen svarer for 6.3 prosent av variansen til *Måloppnåelse* (effektivitet).

I Modell 5 legges til sist de situasjonsspesifikke faktorene *Økonomiske ressurser* og *Menneskelige ressurser* til regresjonsmodellen. Koeffisienten til *Økonomiske ressurser* er .103. Dette vil si at en skalaenhets endring i den uavhengige variabelen fører til en økning i mellomledernes grad av måloppnåelse på 10.3 prosentpoeng når de andre variablene holdes konstant. Koeffisienten er statistisk signifikant på 1 prosent nivå. For *Menneskelige ressurser* er b .070. Dette tolkes på samme måte som for økonomiske ressurser, men her er økningen på 7 prosentpoeng. Koeffisienten til *Menneskelige ressurser* er signifikant på 5 prosent nivå. Når de to ressursvariablene legges til regresjonsmodellen, endres ikke koeffisientene til *Innbyggertall* nevneverdig. Den er nå på .020 og fortsatt ikke statistisk signifikant. *Handlingsrom* har nå sunket fra .014 til .010 og er signifikant på 5 prosent nivå. *Kjønn* er fortsatt ikke signifikant, men har økt fra .022 til .042. Koeffisienten til *Alder* blir i Modell 5 statistisk signifikant på 5 prosent nivå og er nå på -.006. Dette vil si at for hver skalaenhets økning i alder, forventes det en nedgang i mellomledernes grad av måloppnåelse på .6 prosentpoeng når de andre variablene holdes konstant. Dette støtter aldershypotesen, men sammenhengen er svak. Variablene *Erfaring* og *Saksorientert ledelsesstil* er i Modell 5 fortsatt signifikant på 1 prosent nivå og er tilnærmet like som i Modell 4 (fra .009 til .010 og fra .121 til .120). *Mellommenneskelig ledelsesstil* er imidlertid ikke lenger statistisk signifikant og har sunket fra .093 til .071. R^2 for Modell 5 er .106. Dette vil si at den fullstendige regresjonsmodellen, hvor alle oppgavens variabler er inkludert, svarer for 10.6 prosent av variansen til *Måloppnåelse*. Modellen forklarer altså 10.6 prosent av mellomledere i norske kommuners grad av effektivitet.

Effekten av *Handlingsrom* har holdt seg forholdsvis stabil og signifikant i alle modellene. Det samme har effektene av *Erfaring* og *Saksorientert ledelsesstil*. Dette indikerer at disse tre variablene er stabile forklaringsfaktorer når det gjelder mellomledernes grad av måloppnåelse. De variablene med størst forklaringskraft ser imidlertid ut til å være *Saksorientert ledelsesstil*, *Økonomiske ressurser* og *Menneskelige ressurser*. Disse tre variablene har størst b-verdier på henholdsvis .120, .103 og .070. Det ser dermed ut til at handlingsrom og erfaring teller, men at stil og ressurser spiller størst rolle i forklaringen av hva som kan føre til mer effektiv ledelse hos mellomledere i norske kommuner.

Som forklart i kapittel 2, går situasjonstilnærmingen ut fra en antagelse om at ledere vil tilpasse sin ledelsesstil etter de ansattes grad av kompetanse. Hvis dette stemmer, vil det være samspill mellom ledelsesstilvariablene og ressursvariabelen *Menneskelige ressurser*, som måler de ansattes grad av kompetanse. Samspill vil si at effekten av en uavhengig variabel på den avhengige variabelen er forskjellig for ulike verdier på en annen avhengig variabel (Eikemo og Clausen 2007: 68). Krysstabellene viste en tendens til at det foreligger samspill mellom ledelsesstilvariablene og ressursvariablene. Siden *Saksorientert ledelsesstil* ser ut til å være den sterkeste forklaringsvariabelen i regresjonsanalysene i tabell 4.20, er det dermed opprettet en samspillsvariabel som multipliserer *Saksorientert ledelsesstil* med *Menneskelige ressurser*. Først ble samspillsvariabelen lagt inn i regresjonsanalysen i Tabell 4.20 i en egen blokk, Modell 6. Her ble verken *Saksorientert ledelsesstil*, *Menneskelige ressurser* eller samspillsvariabelen statistisk signifikante. Dermed ble *Saksorientert ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser* tatt ut av modellen, og kun samspillsvariabelen lagt inn i Modell 6. Tabell 4.21 viser Modell 6 med samspillsvariabelen *Samspill Sak.stil og Menn.ress*.

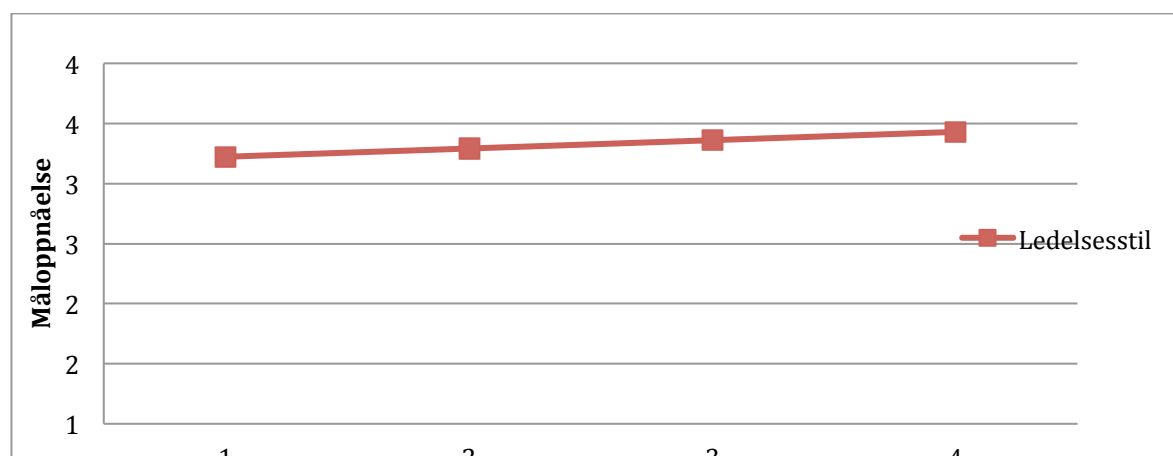
Tabell 4.21: Regresjonsanalyse med samspill i Modell 6

Analyse med samspill	Modell 6		
Uavh. variabler	b	SE(b)	Beta
Konstant	2.341	.209	
Innbyggertall	.021	.012	.052
Handlingsrom	.010**	.003	.095
Kjønn	.049	.036	.041
Alder	(-).006**	.002	(-).095
Erfaring	.010***	.002	.155
Saksorientert stil			
Mellommennesk. stil	.081*	.041	.062
Sit.1: Økonom.ress.	.099***	.018	.168
Sit.2: Mennesk.ress.			
Samspill Sak.stil og Menn.ress.	.027***	.006	.137
Justert R2	.106		

*p <0.05, **p <0.01, ***p <0.001

Som Tabell 4.21 viser, er koeffisienten til samspillsvariabelen .027 og er statistisk signifikant på 1 prosent nivå. Koeffisienten .027 vil vi effekten av samspillet på *Måloppnåelse* når alle andre variabler er 0. Dette gir imidlertid ikke så mye informasjon, da 0 ikke er en gyldig verdi for oppgavens variabler. Dermed er det regnet ut effekten av *Saksorientert ledelsesstil* på *Måloppnåelse* når verdien på *Menneskelige ressurser* er henholdsvis 1, 2, 3 og 4. Effekten på *Måloppnåelse* er 3.224 når *Menneskelige ressurser* er 1, 3.294 for verdien 2, 3.364 for verdien 3 og 3.434 for verdien 4. *Saksorientert ledelsesstil* er da holdt konstant på verdien 3, som er gjennomsnittsverdien for variabelen. Effektene er plottet inn i diagrammet i Figur 4.1.

Figur 4.1: Samspill mellom Saksorientert ledelsesstil og Menneskelige ressurser.



Figur 4.1 viser at forskjellene i effektene av saksorientert ledelsesstil på ledernes grad av måloppnåelse når tilgangen på menneskelige ressurser endrer seg, er små. Hvis en leder med en gjennomsnittlig grad av saksorientert ledelsesstil (verdien 3) bytter jobb og opplever en økning i tilgangen på menneskelige ressursene i den nye jobben fra 1-3, vil måloppnåelsen kun øke med 0,14. Dette er veldig lavt. Samtidig viser Tabell 4.21 at R^2 for modellen med samspillsvariabelen er det samme som for Modell 5 i Tabell 4.20, 10,6 prosent. Det å legge til samspillsvariabelen i analysen forbedrer altså ikke regresjonsmodellen, eller forklarer ikke noe mer varians i *Måloppnåelse*. Dermed tolker denne oppgaven det dithen at det ikke ser ut til å foreligge samspill mellom *Saksorientert ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser*.

På samme måte som for *Saksorientert ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser* ble det opprettet en samspillsvariabel mellom *Mellommenneskelig ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser*. Dette ga samme resultat som i Tabell 4.21, nemlig ikke signifikante resultater hvis variabelene samspillsvariabelen ble opprettet av inngikk i regresjonsmodellen, og signifikant, men svak effekt hvis de opprinnelige variablene ble tatt ut av modellen. Her ble regresjonskoeffisienten til samspillsvariabelen enda svakere enn i Tabell 4.21, på .022. Også her ble regresjonsmodellens R^2 .106, som på samme måte som for Tabell 4.21 tolkes som at det å legge til samspillsvariabelen ikke bidrar til en økning i modellens forklarte varians av *Måloppnåelse*. Dermed tolker oppgaven at det ikke finnes samspill mellom ledelsesstil og menneskelige ressurser.

Når det gjelder å kommentere hva som ser ut til å være de viktigste forklaringsvariablene i regresjonsanalysen, forutsetter dette at de variablene man sammenligner har samme målestokk (Midtbø 2007: 101). Det er ikke tilfellet for denne oppgavens variabler. Effekten av ett års økning i alder eller ett års økning i antall års erfaring som leder kan ikke sidestilles med effekten av en skalaenhets økning i saksorientert ledelsesstil, og så videre. Dermed må koeffisientene standardiseres før de kan sammenlignes.

Det er ulike måter å standardisere koeffisientene på. Midtbø (2007: 101-103) skiller mellom det han mener er en populær, men problematisk standardiseringsmetode, og en mindre populær, men også mindre problematisk metode. Den populære metoden går ut på å sammenligne variablenes standardiserte betakoeffisienter. Midtbø mener denne metoden er problematisk fordi tolkningen av variablenes årsakseffekter ved denne blir mindre presis fordi effekten av forklaringsvariabelen vurderes opp mot en konstruert skala (i form av en

standardisert koeffisient) i stedet for opp mot sin opprinnelige verdi (i form av en ustandardisert koeffisient) (2007: 102). Derfor anbefales heller ”den mindre populære” standardiseringsmetoden som tar utgangspunkt i variablenes gjennomsnitt. Ved å regne ut variablenes nivåkoeffisienter kan vi se på nivået på effektene av de ulike variablene. Dette gjøres ved å multiplisere de ustandardiserte helningskoeffisientene med gjennomsnittet til den tilhørende forklaringsvariabelen (Midtbø 2007: 102).

Tabell 4.22: Utregning av nivåkoeffisienter for oppgavens uavhengige variabler (ustandardiserte koeffisienter hentet fra Modell 5 i Tabell 4.20)

Variabel	Ustandardisert koeffisient	Gjennomsnitt	Nivåkoeffisient
Innbyggertall	.020	10.30	.206
Handlingsrom	.010	18.07	.181
Kjønn	.042	1.68	.071
Alder	-.006	50.85	-.305
Erfaring	.010	14.19	.142
Saksorientert stil	.120	3.16	.379
Mellommensk.stil	.071	3.39	.241
Økonom.ress.	.103	2.21	.228
Mennesk.ress.	.070	3.07	.215
SUM			1.357
+ Konstantledd			2.070
≈ snitt Måloppnåelse			3.427

Som det fremgår av tabell 4.22 er de tre viktigste forklaringsvariablene når det gjelder å forklare hva som kan føre til en høyere grad av måloppnåelse for de vedtatte målene for enheten *Saksorientert ledelsesstil*, *Alder*, og *Mellommenneskelig ledelsesstil*. Nivåkoeffisienten til *Saksorientert ledelsesstil* er .379, dette er den variabelen med sterkest effekt av alle de uavhengige variabelen. På andre og tredjeplass kommer *Alder* og *Mellommenneskelig ledelsesstil* med nivåkoeffisienter på henholdsvis -.305 og .241. Videre følger *Økonomiske ressurser*, *Menneskelige ressurser*, *Innbyggertall*, *Handlingsrom*, *Erfaring* og *Kjønn*. Det er imidlertid viktig å påpeke at forskjellene mellom variablene når det gjelder hvilke som er de mest viktige forklaringsvariablene, er relativt små.

Nivåkoeffisientene mellom *Innbyggertall*, *Mellommenneskelig ledelsesstil*, *Økonomiske ressurser* og *Menneskelige ressurser* er så små at de neppe kan sies å ha særlig stor betydning. Det er dermed tendensene i tabellen som er av interesse. Som vi ser, peker *Saksorientert ledelsesstil* seg ut som den viktigste forklaringsvariabelen, etterfulgt av *Alder*.

4.2.2 Sekvensiell regresjonsanalyse med 11b som avhengig variabel

Tabell 4.23 viser resultatet av analysen med spørsmål 11b ("Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?") som avhengig variabel.

Tabell 4.23: Sekvensiell regresjonsanalyse med 11b som avhengig variabel

Uavh. variabler	Modell 1			Modell 2			Modell 3			Modell 4			Modell 5		
	b	SE(b)	Beta	b	SE(b)	Beta	b	SE(b)	Beta	b	SE(b)	Beta	b	SE(b)	Beta
Konstant	2.672	.122		2.566	.122		2.510	.171		1.868	.211		1.698	.214	
Innbyggertall	.057***	.012	.151	.039***	.012	.103	.035**	.012	.093	.033**	.012	.087	.035**	.012	.091
Handlingsrom				.016***	.003	.151	.017***	.003	.156	.014***	.003	.130	.012***	.003	.113
Kjønn							.119***	.036	.102	.078**	.036	.067	.088**	.036	.075
Alder							-.004	.002	-.056	-.004	.002	-.065	-.005**	.002	-.080
Erfaring							.005**	.002	.083	.005**	.002	.073	.005**	.002	.082
Saksorientert stil										.108**	.037	.095	.106**	.037	.094
Mellommennesk.stil										.142***	.041	.110	.127**	.041	.098
Sit.1: Økonom.ress.													.045**	.018	.077
Sit.2: Mennesk.ress.													.056**	.024	.072
Justert R2			.022			.041			.054			.078			.089

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel vil ikke kommenteres like inngående som regresjonsanalysen i tabell 4.20, da mange av resultatene er relativt like resultatene i tabell 4.20. Modell 5 vil imidlertid gjennomgås, da det er her de største forskjellene mellom de to regresjonsmodellene kommer til uttrykk.

Som det fremgår av tabell 4.23 er alle variablene i Modell 5 statistisk signifikante, enten på 5 eller 1 prosent nivå. Dette betyr at koeffisienten til *Innbyggertall* i denne modellen er signifikant og på .035 i denne modellen. Dette vil si at en skalaenhets endring i *Innbyggertall* fører til en forventet økning i *Måloppnåelse* på .035 skalaenheter (eller 3.5 prosentpoeng).

Handlingsrom har gått fra .010 til .012 i denne regresjonsmodellen og er nå signifikant på 1 prosent nivå. Dette vil si at betydningen til *Handlingsrom* er .002 skalaenheter høyere enn for modellen i tabell 4.20. Kjønnskoeffisienten har gått fra å ikke være signifikant til å bli signifikant på 5 prosent nivå. Koeffisienten har også steget fra .042 til .088. Dette vil si at kvinners grad av måloppnåelse er 8.8 prosent høyere enn menn, når *Innbyggertall* og *Handlingsrom* holdes konstant. Koeffisienten til *Alder* er tilnærmet uendret i modell 4.21. *Erfaring* har sunket til .005 fra .010 og er nå signifikant på 5 prosent nivå. Koeffisienten til *Saksorientert stil* har sunket fra .120 til .106. *Mellommenneskelig stil* derimot, har økt fra .071 til .127 og er nå signifikant på 5 prosent nivå. Situasjonsvariablene *Økonomiske ressurser* og *Menneskelige ressurser* har begge sunket fra regresjonsmodellen i tabell 4.20 og er nå på henholdsvis .045 og .056.

Den generelle tendensen i tabell 4.23 er at flere av variablene er statistisk signifikante sammenlignet med den forrige regresjonsmodellen hvor *Innbyggertall*, *Kjønn* og *Mellommenneskelig stil* ble ikke-signifikante i Modell 5. Videre er styrken til noen av regresjonskoeffisientene sterkere i tabell 4.23, dette gjelder *Innbyggertall*, *Handlingsrom*, *Kjønn* og *Mellommenneskelig ledelsesstil*. Den samlede regresjonsmodellen med 11a som avhengig variabel har imidlertid høyere R^2 enn regresjonsmodellen med 11b som avhengig variabel. Den første modellen forklarer til sammen 10.6 prosent av variansen til *Måloppnåelse*, mens den andre modellen kun forklarer 8.9 prosent. Også her beregnes nivåkoeffisientene for de uavhengige variablene, slik at effekten av variablene kan sammenlignes. De ustandardiserte koeffisientene er hentet fra Modell 5 i Tabell 4.23.

Også i denne regresjonsanalysen er det undersøkt om det foreligger samspill mellom *Saksorientert ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser*. Analysene gir tilnærmet like resultater som for regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel, med en samspillskoeffisient på .021 i Modell 6 og en R^2 på 8.8 prosent (som er .1 prosent lavere enn den fulle regresjonsmodellen i Tabell 4.23). Det samme gjelder når det undersøkes for samspill mellom *Mellommenneskelig ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser*. Det konkluderes dermed også her at det ikke ser ut til å foreligge noe betydelig samspill mellom ledelsesstil og menneskelige ressurser.

Tabell 4.24: Utrekning av nivåkoeffisienter for oppgavens uavhengige variabler (ustandardiserte koeffisienter hentet fra Modell 5 i Tabell 4.22)

Variabel	Ustandardisert koeffisient	Gjennomsnitt	Nivåkoeffisient
Innbyggertall	.035	10.30	.361
Handlingsrom	.012	18.07	.217
Kjønn	.088	1.68	.148
Alder	-.005	50.85	-.254
Erfaring	.005	14.19	.071
Saksorientert stil	.106	3.16	.335
Mellommennesk.stil	.127	3.39	.431
Økonom.ress.	.045	2.21	.099
Mennesk.ress.	.056	3.07	.172
SUM			1.579
+ Konstantledd			1.698
≈ snitt Måloppnåelse			3.277

Som Tabell 4.24 viser, ser de tre viktigste forklaringsvariablene når det gjelder å forklare hva som kan føre til en høyere grad av måloppnåelse for ledernes personlige mål for enhetens utvikling ut til å være *Mellommenneskelig ledelsesstil*, *Innbyggertall* og *Saksorientert ledelsesstil*. Nivåkoeffisienten til *Mellommenneskelig ledelsesstil* er .431, som er den største av alle de uavhengige variabelen. På andre og tredjeplass kommer *Innbyggertall* og *Saksorientert ledelsesstil* med nivåkoeffisienter på henholdsvis .361 og .335. Videre følger *Alder*, *Handlingsrom*, *Menneskelige ressurser*, *Kjønn*, *Økonomiske ressurser* og *Erfaring*.

4.3 Oppgavens grad av statistisk validitet

Som nevnt i kapittel 3 vil en undersøkelse ha god statistisk validitet hvis de sammenhengene som undersøkelsen kommer fram til er statistisk signifikante og rimelig sterke. Når det gjelder denne oppgavens grad av statistisk validitet, blir seks av ni uavhengige variabler statistisk signifikante i regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel. I

regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel blir alle de ni uavhengige variablene statistisk signifikante. Videre varierer effekten av de uavhengige variablene mellom .5 prosentpoeng og 12.7 prosentpoeng i de to regresjonsanalysene, noe som tolkes som at sammenhengene mellom de uavhengige variablene og de to avhengige variablene er rimelige sterke. Oppgavens statistiske validitet ansees dermed som god.

5 Kapittel : Diskusjon

I det følgende vil funnene fra regresjonsanalysene i kapittel 4 diskuteres. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i oppgavens hypoteser, formulert i kapittel 2. Når det gjelder oppgavens funn, vil diskusjonen basere seg på resultatene av Modell 5 i de to regresjonsanalysene, de fullstendige regresjonsmodellene.

5.1 Innbyggertall (Kommunestørrelse)

Opgavens variabel som måler kommunestørrelsen er *Innbyggertall*. Opgavens hypotese når det gjelder betydningen av innbyggertall for effektiv ledelse, er at mellomledere vil være mer effektive i små enn i store kommuner. Tabell 4.20 og tabell 4.23 viser at regresjonskoeffisientene til *Innbyggertall* er positive i begge regresjonsanalysene. Positive regresjonskoeffisienter vil si at høy verdi på uavhengig variabel henger sammen med høy verdi på avhengig variabel. I dette tilfellet betyr det at jo flere innbyggere en kommune har, dess flere mellomledere er det som oppgir en høy grad av måloppnåelse. Dette er det motsatte av hva oppgaven ventet å finne.

I den første regresjonsanalysen hvor 11a er avhengig variabel, er regresjonskoeffisienten til *Innbyggertall* .020 i Modell 5, som tolkes som at den relative prosentvise endringen i mellomledernes grad av måloppnåelse er 2 prosentpoeng, når *Innbyggertall* øker med én enhet. Koeffisienten til *Innbyggertall* er imidlertid bare signifikant i de første to modellene. Etter hvert som de andre uavhengige variablene legges til regresjonsmodellen mister altså *Innbyggertall* sin statistiske signifikans. Selv om regresjonskoeffisienten antyder en positiv sammenheng mellom innbyggertall og grad av måloppnåelse, blir variabelen ikke signifikant. Når det gjelder måloppnåelse av de vedtatte målene for enheten, kan det dermed ikke påvises en sammenheng mellom innbyggertall og ledernes grad av måloppnåelse.

I regresjonsmodellen med 11b som avhengig variabel (ledernes personlige mål for enheten), er derimot koeffisienten til *Innbyggertall* statistisk signifikant i alle modellene variabelen inngår i. I Modell 5 er koeffisienten til *Innbyggertall* .035. Det vil si at mellomledernes grad

av måloppnåelse øker med 3.5 prosentpoeng når *Innbyggertall* øker med én enhet. Effekten av *Innbyggertall* er altså sterkere i den andre regresjonsanalysen, i tillegg til at variabelen blir statistisk signifikant i alle de fem modellene. Det ser altså ut til å være en positiv sammenheng mellom innbyggertall og ledernes grad av måloppnåelse når det er snakk om deres personlige mål for enhetens utvikling. Det at oppgaven finner en positiv sammenheng mellom store kommuner og effektiv ledelse antyder at ledere kan utgjøre en forskjell både i store og små kommuner. Ledelse ser dermed ut til å være viktig, uansett hva størrelsen på kommunen man leder i er. Det er usikkert hvorfor *Innbyggertall* blir statistisk signifikant når det er snakk om oppnåelse av ledernes personlige mål for enheten, og ikke oppnåelse av de vedtatte målene for enheten. Videre undersøkelser vil være nødvendig for å avdekke hvorfor denne sammenhengen er slik.

I tabell 4.22 og 4.24 er nivåkoeffisientene for de uavhengige variablene regnet ut for hver regresjonsanalyse. I regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel (vedtatte målene for enheten), blir *Innbyggertall* den sjette viktigste variabelen av ni, med en nivåkoeffisient på .206. I regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel (ledernes personlige mål for enheten) er *Innbyggertall* derimot den andre viktigste variabelen, med en nivåkoeffisient på .361. *Innbyggertall* ser dermed ut til å spille en stor rolle når det gjelder å forklare hva som kan føre til en høyere grad av oppnåelse av mellomlederens personlige mål for sin enhet i norske kommuner.

5.2 Handlingsrom

Oppgavens hypotese når det gjelder handlingsrom er at vide handlingsrom for mellomledere i norske kommuner vil føre til mer effektiv ledelse. Krysstabellanalysen mellom *Handlingsrom* og *Måloppnåelse* i tabell 4.3 viser en tendens til at hypotesen stemmer. Når det gjelder regresjonsanalysene, viser den første regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel at koeffisienten til *Handlingsrom* er .010 i Modell 5, den fullstendige regresjonsmodellen. Variabelen er statistisk signifikant på 5 prosent nivå. Det vil si at vi med mer enn 95 prosent sikkerhet kan slå fast at effekten av *Handlingsrom* påvirker *Måloppnåelse*. Variabelen holder seg relativt stabil og signifikant selv om flere andre uavhengige variabler legges til regresjonsmodellen. Koeffisienten på .010 tolkes som at en skalaenhets endring i

Handlingsrom fører til en økning i ledernes grad av måloppnåelse på ett prosentpoeng, når *Innbyggertall* holdes konstant.

I den andre regresjonsanalysen hvor 11b er avhengig variabel, er koeffisienten til *Handlingsrom* .012 i Modell 5, og er signifikant på 1 prosent nivå. Også her ser variabelen ut til å holde seg stabil, både når det gjelder effekt og signifikansnivå etter hvert som de andre uavhengige variablene legges til regresjonsmodellen. Koeffisienten på .012 tolkes på samme måte som i den første regresjonsanalysen, nemlig at en skalaenhets endring i *Handlingsrom* fører til en økning i ledernes grad av måloppnåelse tilsvarende 1.2 prosentpoeng når *Innbyggertall* holdes konstant.

Felles for begge regresjonsanalysene er altså at *Handlingsrom* ser ut til å være en stabil forklaringsfaktor når det gjelder mellomledernes grad av måloppnåelse, men at effekten av variabelen er svak. Med en effekt av *Handlingsrom* på *Måloppnåelse* på kun 1 og 1.2 prosentpoeng i de to regresjonsanalysene, må man kunne slå fast at vide handlingsrom for mellomledere i norske kommuner spiller en rolle, men riktignok liten, for hvor effektive lederne er. Oppgavens hypotese når det gjelder betydningen av handlingsrom for effektiviteten til mellomledere i norske kommuner er altså bekreftet, men effekten er svak.

I tabell 4.22 og 4.24 viser de uavhengige variabelenes nivåkoeffisienter. I regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel havner *Handlingsrom* på en syvende plass når det gjelder hvilke variabler som er viktigst. En nivåkoeffisient på .217 i den andre regresjonsanalysen gjør at *Handlingsrom* blir nummer fem hvis man rangerer variablene fra viktigst til minst viktig. Handlingsrom for ledere i norske kommuner har altså noe å si for hvor effektive lederne er, men det er flere variabler i analysen som betyr mer. I lys av debatten om New Public Management og ledelse, ser det dermed ut til at handlingsrom for ledere ikke har like mye å si for effektiv ledelse som NPM tillegger denne variabelen.

5.3 Personlige egenskaper

5.3.1 Kjønn

Opgavens hypotese når det gjelder betydningen av kjønn for effektiv ledelse, er at kvinner vil være mer effektive mellomledere i norske kommuner enn menn. Hypotesen er basert på Eagly, Karau og Makhijanias artikkel som antyder at kvinner er mer effektive enn menn i mellomlederposisjoner og som ledere i offentlig sektor. Regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel viser at kjønnskoeffisienten i den fullstendige modellen (Modell 5) er .060, som tolkes som at kvinner scorer seks prosentpoeng høyere enn menn på grad av måloppnåelse når de andre variablene holdes konstant. Dette stemmer overens med oppgavens forventninger og hypotese om betydningen av kjønn for effektiv ledelse. Kjønnskoeffisienten er imidlertid ikke statistisk signifikant i den første regresjonsanalysen.

I den andre regresjonsmodellen, hvor 11b er avhengig variabel, er kjønnskoeffisienten .088 i Modell 5. Dette vil si at kvinner har en grad av måloppnåelse som er 8.8 prosentpoeng høyere enn menn når de andre variablene holdes konstant. Kjønnskoeffisienten på .088 er høyere enn i den første regresjonsanalysen. I analysen med 11b som avhengig variabel er også kjønnskoeffisienten statistisk signifikant i alle de tre modellene variabelen inngår i. Det ser altså ut til at kjønn spiller en rolle for mellomlederes grad av måloppnåelse i norske kommuner, og at effekten av kjønn er større når det er snakk om oppnåelse av mellomledernes personlige mål for enhetens utvikling. Hypotesen når det gjelder kjønn kan dermed bekreftes.

Hvor viktig *Kjønn* er som en forklaringsvariabel for hva som kan føre til mer effektiv ledelse i norske kommuner sammenlignet med oppgavens andre uavhengige variabler, kan undersøkes ved å sammenligne de ulike variablenes nivåkoeffisienter. Nivåkoeffisientene til *Kjønn* i tabell 4.22 og 4.24 viser at *Kjønn* blir nummer ni og syv hvis man rangerer analysens ni uavhengige variabler fra viktigst til minst viktig. Ved sammenligning med de andre uavhengige variablene i analysen, blir kjønn altså en av de minst viktige faktorene når det gjelder å forklare hva som kan føre til mer effektiv ledelse i norske kommuner.

Som nevnt i kapittel 2 er hovedfunnet i Eagly, Karau og Makhijanias artikkel om betydningen av kjønn for effektiv ledelse at både kvinner og menn er mer effektive i lederposisjoner som er beslektet med deres eget kjønn. Siden norske kommuner er kvinnedominerte, forventet oppgaven å finne at kvinner er mer effektive ledere enn menn i norske kommuner. Resultatet av regresjonsanalysene støtter denne hypotesen. Det er imidlertid interessant å se på fordelingen av respondentene når det gjelder hva deres hovedarbeidsområde i kommunen er.

Hvis man ser på fordelingen av respondentene på spørsmålet om hva deres hovedarbeidsområde i kommunen er⁴, finner man at til sammen 68 prosent jobber innen yrker som kan klassifiseres som "kvinnedominerte bransjer" (skole, utdanning, barnehage, barnevern, helsetjenester, pleie, omsorg, hjemmehjelp, kultur og miljøvern). I og med at et flertall av oppgavens respondentene er kvinner (68 prosent er kvinner⁵), og flesteparten av respondentene jobber i kvinnedominerte bransjer, kan årsaken til at kvinner ser ut til å være mer effektive enn menn henge sammen med Eagly, Karau og Makhijanias poeng om at begge kjønn er mer effektive i yrker som ansees som kongruente for deres kjønn. Hvis dette stemmer, vil det være sannsynlig å anta at en undersøkelse som tar for seg flere mannlige respondenter med hovedarbeidsområde innen mannsdominerte bransjer, vil finne at menn er mer effektive i lederposisjoner enn kvinner.

5.3.2 Alder

Oppgavens hypotese når det gjelder betydningen av alder for effektiv ledelse, er at yngre personer er mer effektive ledere enn menn. Denne forventningen er ikke teoretisk forankret i en bestemt ledelsestradisjon, men bygger snarere på en antagelse om at yngre mennesker kjennetegnes av sterkere grad av fleksibilitet enn eldre, noe som man kan anta fører til en høyere grad av effektivitet. Regresjonsanalysene i tabell 4.20 og 4.23 viser at denne hypotesen stemmer, men at effekten av alder er liten. I den første regresjonsanalysen er alderskoeffisienten i Modell 5 $-.006$. Dette tolkes som at for hvert år eldre en leder blir, synker graden av måloppnåelse med .6 prosentpoeng når de andre variablene holdes konstant. I den andre regresjonsanalysen er koeffisienten tilnærmet lik, $-.005$. Begge koeffisientene er statistisk signifikante.

⁴ Se frekvensfordelingen til spørsmål 20 i Vedlegg.

⁵ Se frekvensfordelingen til spørsmål 16 i Vedlegg.

Selv om alderskoeffisientene støtter hypotesen om at yngre ledere er mer effektive ledere, er denne tendensen såpass svak at det vanskelig kan argumenteres for at alder spiller en betydelig rolle når det gjelder effektiv ledelse blant mellomledere i norske kommuner. En mulig forklaring på hvorfor aldersvariabelen ikke ser ut til å spille en stor rolle kan være at det finnes faktorer som både fremmer og hemmer effektivitet for henholdsvis yngre og eldre ledere. Det kan tenkes at yngre ledere er mer effektive hvis de er mer fleksible, at yngre ledere føler at de har mer å bevises siden de er unge, og at de er mer oppdatert på teknologi enn eldre ledere. På den andre siden mangler yngre ledere den erfaringen de eldre lederne har opparbeidet seg. For de eldre lederne kan man tenke seg det motsatte, nemlig at effektiviteten deres fremmes av lang erfaring, men hemmes av en lav grad av fleksibilitet, og at det kan ta lenger tid å sette seg inn i nye systemer og rutiner.

Hvis man ser på nivåkoeffisientene til *Alder* i tabell 4.22 og 4.24, endres betydningen av alder betraktelig. Ved å sammenligne effekten av analysens ni uavhengige variabler og rangere dem fra viktigst til minst viktig, blir *Alder* nummer to i regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel og nummer fire i regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel. Begge nivåkoeffisientene er negative, som vil si at høy verdi i alder sammenfaller med lav verdi i avhengig variabel, grad av måloppnåelse. Sagt på en annen måte betyr dette at yngre ledere er mer effektive enn eldre ledere. Dette støtter oppgavens hypotese om sammenhengen mellom alder og effektiv ledelse.

5.3.3 Erfaring

Oppgavens hypotese for betydningen av erfaring for effektiv ledelse, er at ledere med lang erfaring vil være mer effektive enn ledere med kortere eller ingen erfaring. Regresjonsanalysene viser at *Erfaring* er en variabel som ser ut til å være en stabil forklaringsfaktor når det gjelder mellomledernes grad av måloppnåelse. I den første regresjonsanalysen er koeffisienten signifikant og tilnærmet lik (.009 og .010) i samtlige modeller variabelen inngår i. Dette tolkes som at for hvert år en leders erfaring stiger, øker graden av måloppnåelse med omtrent ett prosentpoeng når de andre variablene holdes konstant. I den andre regresjonsanalysen er erfaringskoeffisienten .005 i alle modellene.

Dette tolkes på samme måte, men her stiger måloppnåelsen med .5 prosentpoeng per år erfaring.

Erfaringskoeffisientene fra de to regresjonsanalysene forteller oss tre ting: For det første bekreftes hypotesen om at ledere med lang erfaring er mer effektive ledere. For det andre er effekten av erfaring stabil og endrer seg ikke når andre variabler legges til regresjonsmodellen. For det tredje er effekten av erfaring dobbelt så høy i regresjonsanalysen med enhetens vedtatte mål som avhengig variabel som når det er lederens personlige mål for enheten som er avhengig variabel. En mulig grunn til dette kan være at ledere med lengre erfaring er flinkere til å jobbe målrettet mot å nå de vedtatte målene for sin enhet, men at deres egne mål for enhetens utvikling skiller seg fra de vedtatte målene og således ikke oppfylles i like stor grad. Det at erfaringsvariabelen mister halvparten av sin effekt når ledernes egne mål for enheten er avhengig variabel antyder at erfaring ikke spiller en like stor rolle når det gjelder effektiv oppnåelse av ledernes personlige mål for enheten.

Nivåkoeffisientene til erfaring i de to regresjonsanalysene viser at *Erfaring* havner på åttende og niende plass når alle oppgavens variabler rangeres fra viktigst til minst viktig. Sammenlignet med de andre uavhengige variablene er altså erfaring den minst viktige og nest minst viktige forklaringsvariabelen når det gjelder hva som kan føre til mer effektiv ledelse blant mellomledere i norske kommuner. Dette betyr ikke at erfaring ikke spiller inn på ledernes grad av måloppnåelse, men snarere at de andre variablene i analysen forklarer mer.

5.4 Ledelsesstil

Opgavens hypotese når det gjelder ledelsesstil er at både en saksorientert og en mellommenneskelig ledelsesstil fører til mer effektiv ledelse. Som krysstabellene i tabell 4.11 og 4.12 viser, ser det ut til at hypotesen stemmer. Begge krysstabellene viser at blant de lederne som oppgir en høy grad av måloppnåelse, befinner flesteparten seg i de gruppene som også oppgir at de benytter seg av en saksorientert og en mellommenneskelig ledelsesstil, sammenlignet med de gruppene som ikke oppgir disse ledelsesstilene. I regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel er koeffisienten til *Saksorientert ledelsesstil* .120 i Modell 5. Variabelen er statistisk signifikant på 1 prosent nivå. Variabelen *Saksorientert ledelsesstil*

er den som har sterkest effekt på *Måloppnåelse* av alle de uavhengige variablene i den første regresjonsanalysen. Koeffisienten .120 tolkes som at en skalaenhets økning i *Saksorientert ledelsesstil* fører til en økning i grad av måloppnåelse på 12 prosentpoeng, når de andre variablene holdes konstant.

Regresjonskoeffisienten til *Mellommenneskelig ledelsesstil* blir i regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel .071 i Modell 5. Koeffisienten tolkes som at en skalaenhets endring i *Mellommenneskelig ledelsesstil* fører til en økning i ledernes grad av måloppnåelse på 7.1 prosentpoeng når de andre variablene holdes konstant. Dette er i likhet med *Saksorientert ledelsesstil* høyt, sammenlignet med effektene av de andre uavhengige variablene i analysen. Variabelen er imidlertid ikke signifikant. Det kan dermed ikke påvises en sammenheng mellom en mellommenneskelig ledelsesstil og måloppnåelse av vedtatte mål for enheten.

I regresjonsanalysen hvor 11b er avhengig variabel blir koeffisienten til *Saksorientert ledelsesstil* .106 i Modell 5, og den er signifikant på 5 prosent nivå. Koeffisienten til *Mellommenneskelig ledelsesstil* er her .127. Her blir koeffisienten signifikant, i motsetning til i den første regresjonsanalysen. I den andre regresjonsanalysen er altså effekten av *Saksorientert ledelsesstil* mindre enn i den første analysen, og effekten av *Mellommenneskelig ledelsesstil* er sterkere.

Felles for begge regresjonsanalysene er at *Saksorientert ledelsesstil* ser ut til å være en sterk og signifikant variabel, som ikke endrer seg nevneverdig når de situasjonsspesifikke variablene legges til regresjonsmodellen. Koeffisienten til *Mellommenneskelig ledelsesstil* ser også ut til å være en sterk variabel, men den endrer seg imidlertid fra Modell 4 til Modell 5 i begge regresjonsanalysene. Årsaken til at betydningen av en mellommenneskelig stil endrer seg i den fullstendige regresjonsmodellen er at her inkluderes de to situasjonsvariablene *Økonomiske ressurser* og *Menneskelige ressurser*. At en stilvariabel endrer seg når situasjonsvariablene legges til i regresjonsmodellen stemmer overens med oppgavens hypotese når det gjelder betydningen av situasjonsspesifikke faktorer for lederes grad av måloppnåelse, nemlig at effektive ledere er i stand til å tilpasse sin ledelsesstil etter de ansattes kompetanse. Koeffisientene til både ledelsesstilvariablene og situasjonsvariablene diskuteres nærmere i punkt 5.5.

Nivåkoeffisientene til *Saksorientert ledelsesstil* er .379 i den første regresjonsanalysen og .335 i den andre regresjonsanalysen. Når alle de uavhengige variablene rangeres fra viktigst til minst viktig basert på nivåkoeffisientene, blir *Saksorientert ledelsesstil* den viktigste forklaringsvariabelen i den første regresjonsanalysen og den tredje viktigste i den andre regresjonsanalysen. Dette stemmer godt overens med resultatet av regresjonsanalysene, der variabelen blir den med sterkest effekt i den første regresjonsanalysen og den med nest sterkest effekt i den andre regresjonsanalysen.

Når det gjelder *Mellommenneskelig ledelsesstil*, viser nivåkoeffisientene at dette er den tredje viktigste forklaringsvariabelen i den første regresjonsanalysen og den viktigste forklaringsvariabelen i den andre regresjonsanalysen. Ledelsesstilvariablene *Saksorientert ledelsesstil* og *Mellommenneskelig ledelsesstil* utgjør altså to av de tre viktigste faktorene når det gjelder å forklare hva som kan føre til mer effektiv ledelse hos mellomledere i norske kommuner. Oppgavens hypotese når det gjelder sammenhengen mellom ledelsesstil og effektiv ledelse kan dermed bekreftes.

5.5 Situasjonsspesifikke faktorer

Oppgavens hypotese når det gjelder situasjonsvariabelen *Menneskelige ressurser* er at ledere som er flinke til å koble sin ledelsesstil til situasjonen de befinner seg i vil være de mest effektive lederne. Variabelen *Menneskelige ressurser* går som nevnt tidligere ut på om mellomlederne i undersøkelsen føler de ansattes kompetanse er tilstrekkelig i forhold til oppgavene de skal utføre. Det forventes at ledere vil benytte seg av en saksorientert ledelsesstil i tilfeller der de ansattes kompetanse er lav i forhold til de arbeidsoppgavene de skal utføre, og en mer mellommenneskelig, eller støttende, ledelsesstil i situasjoner der de ansattes kompetanse er tilstrekkelig.

Siden situasjonstilnærmingen går ut på å matche ledelsesstilen til de ansattes kompetansenivå, må regresjonskoeffisienten til *Menneskelige ressurser* sees i sammenheng med de to ledelsesstilvariablene. I regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel er koeffisienten til *Menneskelige ressurser* i Modell 5 .070, og signifikant på 5 prosent nivå. Dette tolkes som at en skalaenhets endring i *Menneskelige ressurser* fører til en økning i

ledernes grad av måloppnåelse på 7 prosentpoeng, når de andre variablene holdes konstant. I samme modell er koeffisienten til *Saksorientert ledelsesstil* .120 og signifikant på 1 prosent nivå, mens koeffisienten til *Mellommenneskelig ledelsesstil* er .071 og ikke signifikant.

Siden koeffisienten til *Saksorientert ledelsesstil* er såpass høy og signifikant, kan vi se tilbake på frekvensfordelingen til variabelen *Menneskelige ressurser*, spørsmål 3b ("De ansattes utdanning og kompetanse er tilstrekkelig i forhold til oppgavene de skal utføre")⁶. Hvis tanken om at en saksorientert ledelsesstil mer mest effektiv i situasjoner der de ansattes grad av kompetanse ikke er tilstrekkelig stemmer, bør en høy og signifikant koeffisient for *Saksorientert ledelsesstil* tilsi at mange av respondentene har svart at de mener deres ansattes grad av kompetanse er lav. Frekvensfordelingen til spørsmål 3b viser imidlertid at til sammen 82 prosent av respondentene har svart "Stemmer ganske godt" eller "Stemmer svært godt" på påstanden om at de de ansattes kompetanse er tilstrekkelig, mot 18 prosent som har svart "Stemmer dårlig" eller "Stemmer ikke helt". Et stort flertall av respondentene mener altså at deres ansatte har kompetanse som er tilstrekkelig for de arbeidsoppgavene de skal utføre. Dette skulle tilsi at variabelen *Mellommenneskelig ledelsesstil* hadde blitt sterkere og mer signifikant i Modell 5 i tabell 4.20, enn *Saksorientert ledelsesstil*.

Det at effekten av *Saksorientert ledelsesstil* blir såpass høy samtidig som effekten av *Menneskelige ressurser* er høy, kan skyldes at variasjonen på ressursvariabelen *Menneskelige ressurser* er liten. Siden fordelingen på svaralternativene er 82 prosent i kategoriene "Stemmer ganske godt" og "Stemmer svært godt" og kun 18 prosent i kategoriene "Stemmer dårlig" eller "Stemmer ikke helt", blir variasjonen liten, og det blir dermed vanskeligere å påvise en sammenheng mellom variablene. Sammenhengen mellom *Saksorientert ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser* blir tydeligere i krysstabellen i Tabell 4.18. Imidlertid viser samspillsanalysen i Tabell 4.21 at samspillsvariabelen mellom *Saksorientert ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser* ikke bidrar til en økning i regresjonsmodellens forklarte varians. Oppgaven tolker det dermed som om det ikke foreligger samspill mellom disse variablene. Det samme gjelder for *Mellommenneskelig ledelsesstil* og *Menneskelige ressurser*.

I regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel er koeffisienten til *Menneskelige ressurser* .056, også her signifikant på 5 prosent nivå. Dette er lavere enn koeffisienten ble i

⁶ Se tabell 4.13

regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel. Det ser altså ut til at *Menneskelige ressurser* har mer å si for ledernes effektivitet når det er snakk om oppnåelse av de vedtatte målene for enheten enn når det er snakk om oppnåelse av ledernes personlige mål for enhetens utvikling. I samme regresjonsanalyse blir koeffisienten til *Saksorientert ledelsesstil* .106 og *Mellommenneskelig ledelsesstil* .127, begge er signifikante på 5 prosent nivå. Her er altså effekten av *Saksorientert ledelsesstil* mindre enn i den første regresjonsanalysen, mens effekten av *Mellommenneskelig ledelsesstil* er større. Det at mellommenneskelig ledelsesstil ser ut til å spille en større rolle når det er snakk om å nå ledernes personlige mål for enhetens utvikling, kan muligens henge sammen med at ledernes personlige mål for enheten kan gå ut på andre sider ved arbeidssituasjonen enn det de vedtatte målene for enheten går ut på. Mens de vedtatte målene for enheten antageligvis går ut på hvilke tjenester, og omfanget av disse, enheten skal utføre i løpet av en gitt periode, kan det hende at lederens personlige mål dreier seg om mer mellommenneskelige sider ved arbeidssituasjonen, som for eksempel samarbeid, kommunikasjon og arbeidsfordeling. Hvis dette stemmer, er det naturlig at effekten av *Mellommenneskelig ledelsesstil* blir større når det er ledernes personlige mål for enheten som er avhengig variabel, enn når avhengig variabel er de vedtatte målene for enheten.

Situasjonstilnærmingen går ut på at lederne må tilpasse sin stil til de ansattes kompetanse. Det er altså menneskelige ressurser som er i fokus. Tilnærmingen sier ikke noe om økonomiske ressurser. Økonomiske ressurser er likevel tatt med i regresjonsanalysene, for å se hvilken rolle økonomi spiller i ledernes grad av måloppnåelse. Som tabell 4.20 viser, er koeffisienten til *Økonomiske ressurser* i regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel .103 i Modell 5 og signifikant på 1 prosent nivå. Dette vil si at en skalaenhets økning i *Økonomiske ressurser* fører til en økning i ledernes grad av måloppnåelse på 10.3 prosentpoeng, når de andre variablene holdes konstant. Dette er en relativt sterk effekt. *Økonomiske ressurser* er den andre sterkeste variabelen i den første regresjonsanalysen, etter *Saksorientert ledelsesstil*. Det at effekten av økonomiske ressurser blir såpass sterk i den første regresjonsanalysen tolkes som at menneskelige ressurser spiller en stor rolle for måloppnåelse blant mellomledere i norske kommuner, men at økonomiske ressurser spiller en enda større rolle.

I den andre regresjonsanalysen, hvor 11b er avhengig variabel, er koeffisienten til *Økonomiske ressurser* .045 og signifikant på 5 prosent nivå. Effekten av *Økonomiske ressurser* er dermed halvert når det er ledernes personlige mål for enheten som er avhengig

variabel i stedet for de vedtatte målene for enheten. En mulig forklaring på dette kan være at de vedtatte målene for enheten innebærer å utfører visse tjenester som krever økonomiske ressurser, mens lederne personlige mål for enheten kan gå ut på andre sider ved arbeidsforholdet som ikke krever at man bruker økonomiske ressurser. Dette kan for eksempel være at lederne ønsker et bedre samarbeid i enheten eller å innføre noen nye rutiner.

Hvis vi ser på nivåkoeffisientene til de to situasjonsspesifikke variablene, ser vi at *Menneskelige ressurser* havner på en femteplass i regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel, og på en sjetteplass i regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel. Når man rangerer oppgavens ni uavhengige variabler fra viktigst til minst viktig, havner altså *Menneskelige ressurser* midt på treet. *Økonomiske ressurser* havner på en fjerdeplass i regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel, og på en åttende plass i regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel. Betydningen av økonomiske ressurser er altså relativt stor når det er snakk om oppnåelse av de vedtatte målene for enheten, men liten når det er snakk om lederne personlige mål.

Hvis man tar hensyn til nivåkoeffisientene til de to situasjonsspesifikke faktorene, ser det ut til at ressursaspektet henger sammen med de ulike målene de to avhengige variablene representerer. Som nevnt er det nærliggende å anta at de vedtatte målene for enheten (avhengig variabel 11a) vil være mål for hvilke tjenester, og omfanget av disse, den respektive enheten skal produsere innen en gitt periode. Dette vil være mål som krever bruk av ressurser, kanskje spesielt økonomiske ressurser. Dette skulle tilsi at betydningen av økonomi for lederne effektivitet blir større i regresjonsanalysen hvor de vedtatte målene for enheten er avhengig variabel, noe vi har sett stemmer. Likeledes kan det tenkes at menneskelige ressurser og en mellommenneskelig ledelsesstil vil være viktige hvis man ønsker å forklare hva som kan føre til en høyere grad av oppnåelse av lederne personlige mål for enheten. Dette ser ut til å stemme når man ser på resultatet av disse variablene i regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel.

5.6 De avhengige variablene – ulike mål

En generell tendens når det gjelder de to regresjonsanalysene er at effekten av flere av de uavhengige variablene endrer seg fra den første til den andre regresjonsanalysen. I regresjonsanalysen med 11b som avhengig variabel, det vil si ledernes personlige mål for enhetens utvikling, er effekten av flere av de uavhengige variablene sterkere enn i den første regresjonsanalysen. Her er også alle variablene statistisk signifikante. Dette tyder på at respondentene skiller mellom de vedtatte målene for enheten og sine egne, personlige mål for enhetens utvikling.

En mulig årsak til at effekten av de uavhengige variablene blir sterkere og mer signifikant i regresjonsanalysen hvor ledernes personlige mål for enheten, i stedet for de vedtatte målene for enheten, er avhengig variabel, kan være at de vedtatte målene for enheten mest sannsynlig er konkrete mål for hvor mye av hvilke tjenester enheten skal bidra med i den kommende perioden. Ledernes personlige mål for enhetens utvikling kan derimot gå på andre sider ved arbeidssituasjonen, som for eksempel at det må bli bedre samarbeid innad i enheten, at nye rutiner skal implementeres, og så videre. Hvis dette stemmer, kan det dermed tenkes at noen ledere scorer høyt på måloppnåelse i en av regresjonsanalysene, men ikke i den andre. For eksempel kan det tenkes at det kan være vanskelig å nå de vedtatte målene for enheten hvis ressursene, det være seg økonomi eller menneskelige ressurser, ikke strekker til, men at man likevel kan nå sine personlige mål for enhetens utvikling. I slike situasjoner kan det tenkes at ledere vil oppgi en lav grad av oppnåelse når det gjelder de vedtatte målene for enheten, men en høy grad av oppnåelse av sine personlige mål for enheten. På den andre siden kan det tenkes at ledere vil prioritere de vedtatte målene for enheten og jobbe mot å nå disse på bekostning av sine personlige mål for enhetens utvikling. I slike situasjoner vil rapportering av måloppnåelse være omvendt at det tenkte eksempelet over.

Når det gjelder hvilken av de to regresjonsanalysene som egner seg best for å belyse hvilke faktorer som kan føre til mer effektiv ledelse i norske kommuner, stiller imidlertid den første regresjonsanalysen sterkest. Den forklarer 10.6 prosent av variansen til *Måloppnåelse*, mens den andre regresjonsanalysen kun forklarer 8.9 prosent. Når det gjelder de to regresjonsmodellenes forklaringsstyrke er dermed den første regresjonsanalysen, hvor de vedtatte målene for enheten er avhengig variabel, best. Den første regresjonsanalysen kan

også knyttes tettere til Northouse sin definisjon på ledelse, nemlig at lederen påvirker de ansatte til å nå et felles mål, nemlig å nå de vedtatte målene for enheten.

6 Kapittel : Konkluderende bemerkninger

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvilke faktorer som foreligger ved effektivt lederskap hos mellomledere i norske kommuner. Oppgavens overordnede problemstilling er ”Hva er vilkårene for effektivt lederskap hos mellomledere i norske kommuner?” Bakgrunnen for valg av tema og problemstilling har vært debatten rundt New Public Management og ledelse, der tilhengerne av NPM mener tilstrekkelig rom for ledelse vil bidra til økt effektivitet i offentlig sektor. I tillegg til handlingsrom har oppgaven også tatt for seg flere variabler hentet fra den sosialpsykologiske ledelseslitteraturen. Gjennom krysstabellanalyser og sekvensielle regresjonsanalyser har oppgaven forsøkt å besvare oppgavens underproblemstillinger:

- ”Fører et vidt handlingsrom til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner?”
- ”Fører en saksorientert ledelsesstil til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner?”
- ”Fører en mellommenneskelig ledelsesstil til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner?”
- ”Hvilken rolle spiller alder, kjønn og erfaring for mellomlederens effektivitet?”
- ”Fører en god tilgang på økonomiske og menneskelige ressurser til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner?”

5.7 Oppgavens funn

Oppgaven har kommet fram til følgende funn:

- Høye innbyggertall er en kontekstuell faktor som spiller positivt inn på effektiv ledelse. Sammenhengen mellom høye innbyggertall og effektiv ledelse er kun statistisk signifikant når det er snakk om oppnåelse av ledernes personlige mål for enhetens utvikling.
- Handlingsrom for mellomledere i norske kommuner er relevant og ser ut til å være en stabil forklaringsfaktor når det gjelder hva som kan føre til en høyere grad av måloppnåelse for mellomledere i norske kommuner. Oppgavens hypotese når det gjelder betydningen av vide

handlingsrom for effektiv ledelse kan dermed bekreftes. Effekten av handlingsrom er imidlertid relativt lav.

- Kvinner er mer effektive ledere enn menn i en kommunal sammenheng. Betydningen av kjønn er sterkere når det er snakk om oppnåelse av ledernes personlige mål for enhetens utvikling, enn når det er snakk om de vedtatte målene for enheten. Hypotesen om at kvinner er mer effektive mellomledere enn menn i norske kommuner kan dermed bekreftes.
- Yngre ledere er mer effektive. Dette støtter oppgavens hypotese når det gjelder alder og effektivitet. Regresjonsanalysene gir svake regresjonskoeffisienter for alder. Nivåkoeffisientene rangerer derimot alder som en relativt viktig forklaringsvariabel når det gjelder å forklare hva som kan føre til økt effektivitet hos mellomledere i norske kommuner.
- Ledere med lang erfaring er mer effektive. Hypotesen om betydningen av erfaring for effektiv ledelse kan dermed bekreftes. Effekten av erfaring er større i regresjonsanalysen med enhetens vedtatte mål som avhengig variabel enn i regresjonsanalysen med ledernes personlige mål for enheten som avhengig variabel. Sammenlignet med de andre uavhengige variablene i analysen blir erfaring en av de minst viktige forklaringsvariablene.
- En saksorientert ledelsesstil fører til mer effektiv ledelse. Oppgavens hypotese om saksorientert ledelsesstil og effektiv ledelse kan dermed bekreftes. Saksorientert ledelsesstil er en av de sterkeste og mest signifikante variablene i begge regresjonsanalysene. Nivåkoeffisientene rangerer også saksorientert ledelsesstil som en viktig forklaringsvariabel.
- En mellommenneskelig ledelsesstil fører til mer effektiv ledelse. Oppgavens hypotese når det gjelder mellommenneskelig ledelsesstil og effektiv ledelse kan dermed bekreftes. Effekten av mellommenneskelig ledelsesstil er størst når ledernes personlige mål er avhengig variabel. Både regresjonskoeffisientene og nivåkoeffisienten til mellommenneskelig ledelsesstil antyder at mellommenneskelig ledelsesstil, i likhet med saksorientert ledelsesstil, er en viktig forklaringsfaktor når det gjelder hva som kan føre til mer effektiv ledelse i norske kommuner.
- Tilstrekkelige menneskelige ressurser fører til mer effektiv ledelse. Dette bekrefter oppgavens hypotese om menneskelige ressurser. Effekten av tilstrekkelige menneskelige ressurser er

sterk både når det er snakk om de vedtatte målene for enheten og når det er snakk om ledernes personlige mål for enhetens utvikling. Menneskelige ressurser spiller altså en vesentlig rolle når man skal forklare hva som kan føre til mer effektiv ledelse i norske kommuner. Det ser ikke ut til å foreligge samspill mellom menneskelige ressurser og ledelsesstil.

- Økonomiske ressurser fører til mer effektiv ledelse. Tilstrekkelige økonomiske ressurser spiller en spesielt stor rolle for effektiviteten til mellomledere i norske kommuner når det er snakk om å nå de vedtatte målene for de respektive enhetene det er snakk om. Når det gjelder å nå ledernes personlige mål for enheten, er derimot betydningen av tilstrekkelige økonomiske ressurser ikke like stor.

Frekvensfordelingene, krysstabellene og regresjonsanalysene viser altså at alle oppgavens hypoteser kan bekreftes. En variabel er imidlertid inkludert i regresjonsmodellen uten at en hypotese eller forventning var formulert på forhånd. Dette gjelder *Økonomiske ressurser*. Regresjonsanalysene viser at det er en positiv sammenheng mellom *Økonomiske ressurser* og avhengig variabel, det vil si at tilstrekkelige økonomiske ressurser fører til mer effektiv ledelse.

Når det gjelder hvilke hypoteser som har fått mest støtte, gjelder dette hypotesene om betydningen av ledelsesstil og ressurser for effektiv ledelse. De fire variablene som i begge regresjonsanalysene gir størst effekt, eller påvirkning, på avhengig variabel er *Saksorientert ledelsesstil*, *Mellommenneskelig ledelsesstil*, *Økonomiske ressurser* og *Menneskelige ressurser*. Det ser dermed ut til at administrative mellomledere i norske kommuner som både benytter seg av en saksorientert, eller dirigerende ledelsesstil, og en mellommenneskelig, eller støttende ledelsesstil, samt har tilstrekkelige økonomiske og menneskelige ressurser, er de mest effektive.

5.8 Implikasjoner for videre forskning

Tabell 4.20 og 4.23 viser at de fullstendige regresjonsmodellenes R^2 er på henholdsvis .106 og .089. Dette vil si at de samlede regresjonsmodellene forklarer 10.6 og 8.9 prosent av variansen til avhengig variabel, mellomledernes grad av måloppnåelse. Omtrent 90 prosent av variansen til mellomledernes grad av effektivitet er dermed ikke forklart. Når det gjelder å

forklare hva som kan føre til mer effektiv ledelse for mellomledere i norske kommuner, kan altså denne oppgaven kun bidra med en innsikt tilsvarende omtrent 10 prosent. Videre studier av vilkår for effektiv ledelse i norske kommuner bør dermed foretas for å kunne få en dypere innsikt i hva som kan føre til økt effektivitet blant ledere i offentlig sektor.

Hva er så implikasjonene for videre forskning? En interessant implikasjon av funnene i oppgaven er at vide handlingsrom for ledere ikke ser ut til å spille en spesielt stor rolle for hvor effektive lederne oppgir at de er. Selv om oppgavens hypotese når det gjelder betydningen av vide handlingsrom for ledere for effektiv ledelse er bekreftet, er imidlertid effekten av handlingsrom svak. I følge New Public Management vil en økt tro på ledelse og vide handlingsrom for ledere føre til økt effektivitet i offentlig sektor. Det at effekten av vide handlingsrom på mellomledernes grad av måloppnåelse, eller effektivitet, blir såpass lav i regresjonsanalysene, antyder at betydningen av lederens handlingsrom er mindre enn tilhengerne av NPM tillegger den. Dette kan være interessant å undersøke nærmere.

Videre kan det være interessant å undersøke hva som skyldes at oppgavens variabler gir ulikt utslag på mellomledernes grad av måloppnåelse når det er snakk om de politisk vedtatte målene for enheten og deres egne personlige mål for enhetens utvikling. Som analysen har vist, blir resultatet av regresjonsanalysene forskjellig avhengig av hvilke sider ved mellomledernes måloppnåelse vi fokuserer på. Denne oppgaven har kun sett en tendens i datamaterialet til at dette skillet eksisterer, og oppgaven har forsøkt å komme med noen mulige forklaringer på hvorfor det er slik. Det kunne vært interessant å foreta videre studier av hvorfor forskjellige forklaringsvariabler spiller ulikt inn på mellomlederens oppnåelse av henholdsvis vedtatte og personlige mål.

Nok en implikasjon for videre forskning er hvilken rolle oppgavens forskningsdesign kan ha hatt å si for resultatene. Hovedstyrken ved kvantitative forskningsdesign, som denne oppgaven anvender, er som nevnt at man får kontroll med utenforliggende variabler, eller kontroll med alternative årsaksfaktorer (Lund 2007: 102). På den andre siden er kunnskapen kvantitative studier genererer relativt tynn, siden fenomenene ikke studeres i dybden. Ved kvalitative studier derimot, studerer man de gitte fenomenene inngående og tar hensyn til konteksten og sosiale aspekt rundt det man ønsker å studere (Bryman 2004: 275). Funnene fra kvalitative studier er således ”tykkere”, og vil kunne beskrive færre årsakssammenhenger mer inngående. For å få et mer detaljert og inngående bilde av vilkårene for effektiv ledelse

hos mellomledere i norske kommuner, kunne dermed denne oppgaven suppleres av en kvalitativ studie, for eksempel ved hjelp av dybdeintervjuer av noen av respondentene i undersøkelsen. På den måten ville man fått mer inngående kunnskap om hva som fører til mer effektiv ledelse i norske kommuner og hvorfor ulike variabler ser ut til å påvirke oppnåelse av de politisk vedtatte målene og personlige målene for mellomlederne ulikt. Videre vil en slik kombinasjon av ulike metodiske tilnærminger, såkalt metodetriangulering, styrke slutningenes grad av validitet (Lund 2002: 86).

Avslutningsvis kan man se oppgavens funn i lys av Robert Katz' argumenter om hvilke ferdigheter som er vesentlige for effektiv ledelse. På bakgrunn av regresjonsanalysene ser det ut til at spesielt tekniske ferdigheter og menneskelige ferdigheter er viktige for effektive mellomledere i norske kommuner. Situasjonstilnærmingen går som nevnt ut på at lederne må kunne tilpasse sin ledelsesstil til de ansattes grad av kompetanse på de arbeidsoppgavene de skal utføre. Dermed må mellomlederne ha god kjennskap til de metodene, teknikkene og prosedyrene som egner seg best for å utføre de konkrete arbeidsoppgavene medarbeiderne skal gjøre. Dette kan oppfattes som de tekniske sidene, eller ferdighetene, ved mellomledernes arbeidssituasjon, i Katz' terminologi. De tekniske sidene ved mellomledernes arbeidssituasjon kan sies å fanges opp i oppgaven av variablene *Menneskelige ressurser*, *Saksorientert ledelsesstil* og *Mellommenneskelig ledelsesstil*. De menneskelige ferdighetene går som nevnt blant annet ut på lederens evne til å skape en trygg atmosfære på arbeidsplassen hvor de ansatte føler at de kan uttrykke sine meninger, i tillegg til at de får lov til å delta i planlegging og utførelse av saker som angår dem direkte. I oppgaven fanges dette opp med variabelen *Mellommenneskelig ledelsesstil*. Det at de variablene som ser ut til å bety mest for mellomledernes grad av måloppnåelse er nettopp ledelsesstilvariablene *Saksorientert ledelsesstil* og *Mellommenneskelig ledelsesstil*, samt situasjonsvariabelen *Menneskelige ressurser*, støtter opp om Katz sine argumenter om hvilke ferdigheter som er viktige for effektive ledere. Mellomledere i norske kommuner ser dermed ut til å ha mye å vinne på å sette seg inn i de ansattes arbeidssituasjon og tilpasse sin ledelsesstil etter de ansattes kompetanse.

Litteraturliste

Achua, Christopher F., og Robert N. Lussier (2012). *Effective Leadership*. South-Western, Cengage Learning

Baldersheim, Harald og Lawrence E. Rose (2005). ” Kommunale reformer som teoretiske utfordringer: Linjer og paradokser i lokal politikk og organisering”, i Harald Baldersheim og Lawrence E. Rose (red.). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget

Bryman, Alan (2004). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press

Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Christensen, Tom, Morten Egeberg, Helge O. Larsen, Per Læg Reid og Paul G. Roness (2007). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget

Christophersen, Knut-Andreas (2009). *Databehandling og statistisk analyse med SPSS*. Oslo: Unipub

Collins, Harry (2010). *Tacit and Explicit Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press

DuBrin, Andrew J. (2012). *Principles of Leadership*. South-Western, Cengage Learning

Eagly, Alice H., Steven J. Karau, og Mona G. Makhijani (1995). ”Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis”. *Psychological Bulletin*, 117(1): 125-145

Eikemo, Terje Andreas og Tommy Høyvarde Clausen (red.) (2007). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag

Eliassen Kjell A. og Nick Sitter (2008). *Understanding Public Management*. London: Sage Publications Ltd

Eliassen, Kjell A., Nick Sitter og Inger –Margrete Svendsen (2008). ”Tools of Management and Leadership” i Eliassen, Kjell A., og Nick Sitter (red.). *Understanding Public Management*. London: Sage Publications Ltd

Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Hoyt, Crystal L. (2010). ”Women and Leadership” i Peter G. Northouse (red.). *Leadership. Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications

Katz, Robert L. (1974). ”Skills of an Effective Administrator”. *Harvard Business Review*, September – October 1974 (Utgaven som er benyttet, kom ut i 1974, men artikkelen ble utgitt første gang i 1955)

Keohane, Robert O., Sidney Verba, og Gary King (1994). *Designing Social Inquiry. Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press

Lotsberg, Dag Øyvind (2005). ”Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen?” i Harald Baldersheim og Lawrence E. Rose (red.). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget

Lund, Thorleif (2002). ”Metodologiske prinsipper og referanserammer” i Thorleif Lund (red.). *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub

Martinsen, Øyvind Lund (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?*. Forskningsrapport nr. 5. Handelshøyskolen BI: Institutt for ledelse og organisasjon

Midtbø, Tor (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere. Med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforlaget

- Northouse, Peter Guy (2010). *Leadership. Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications
- Pallant, Julie (2010). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. Berkshire: McGraw-Hill
- Peters, B. Guy (2001). *The Future of Governing*. Kansas: University Press
- Polanyi, Michael (2000). *Den tause dimensjonen. En innføring i taus kunnskap*. Oslo: Spartacus Forlag (Utgaven som er benyttet, kom ut i 2000, men boken ble først utgitt i 1966)
- Ringdal, Kristen (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Schjander, Nils (1995). *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef... George Kenning om ledelse*. Oslo: Hjemmets bokforlag A/S
- Seip, Åsmund Arup (2011). ”Samarbeid og konflikter i kommunale omstillingsprosesser” i *Omstilling i norske virksomheter*, Fafo-rapport 2011: 26
- Skog, Ole-Jørgen (2010). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Strand, Torodd (2002). ”Å lede er å bruke makt” i Anders Skogstad, og Ståle Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sørensen, Rune J. (2009). *En effektiv offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Thompson, James D. (2003). *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New Brunswick: Transaction Publishers (Utgaven som er benyttet, kom ut i 2003, men boken ble ugitt første gang i 1967)

Øgård, Morten (2005). "New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?", i Harald Baldersheim og Lawrence E. Rose (red.). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget

Internettkilder:

Braanen, Bjørgulv (2010a). "Aker sykehus", *Klassekampen*, 19. februar
<http://www.klassekampen.no/57203/article/item/null>
[Lesedato 20.10.2012]

Braanen, Bjørgulv (2010b). En fallitt, *Klassekampen*, 26. juni,
<http://www.klassekampen.no/57635/article/item/null>
[Lesedato 20.10.2012]

Clemet, Kristin (2013). "Mer effektiv offentlig sektor", *Civita – den liberale tankesmien* (Civitas nettsider), 2. april
<<http://www.civita.no/2013/04/02/mer-effektiv-offentlig-sektor>>
[Lesedato 04.04.2013]

Kunnskapsdepartementet (2007). "Effektive kommuner", *Regjeringen.no*, 8.mai
<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kd/tema-og-redaksjonelt-innhold/redaksjonelle-artikler/2006/tidsskrift_nyhetsbrev/forsiden-kd-aktuelt2/kd-ktuelt-nr-3-2007/andre-saker/-2.html?id=465723>
[Lesedato 10.04.2013]

St. prop. nr. 1 S (2010 – 2011). 1.1 *En effektiv offentlig sektor*. Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/regpubl/prop/2010-2011/prop-1-s-20102011/1/1.html?id=617818>>

[Lesedato 08.02.2013]

Mellomlederen – en undervurdert ressurs (2010). HR Norge red., 4.november

<http://www.hrnorge.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=2036>>

[Lesedato 15.03.2013]

Grinde, Eva (2012). ”Sakte og gærent”, *Dagens Næringsliv*, 8. oktober

<http://www.dn.no/forsiden/kommentarer/article2483142.ece>

[Lesedato 07.03.2013]

Paulsen, Jan Merok (2009). ”Mellomlederen – den undervurderte endringsagenten”.

Bioingeniøren 12

<http://www.nito.no/Fagmiljoer/Bioingeniorfaglig-institutt/Bioingenioren/Alle-Bioingenioren/Bioingenioren-2009/Les-Bioingenioren-pa-nett/Kronikk-Mellomlederen---den-undervurderte-endringsagenten/>>

[Lesedato 15.03.2013]

Time, Jon Kåre (2012). ”Ikke snakk om New Public Management”, *Morgenbladet*, 25.

oktober

http://morgenbladet.no/ideer/2012/ikke_snakk_om_new_public_management#.UY-P7IjN2lg

[Lesedato 30.10.2012]

Vedlegg / Appendiks

Frekvensfordeling av respondentenes hovedarbeidsområde i kommunen

Frekvensfordeling til spørsmål 20 (tall i prosent, N og Missing i absolutte tall)

	Skole, utd., barnehg., barnevn.	Helsetj., pleie, omsorg, hj.hjelp	Kultur, miljøvern	Landbruk	Rådm.sentrale stab, sentraladm.	Tekn. sektor, IT-avd.	Total	N	Missing
"Hva er ditt hovedarbeidsområde i kommunen?"	50	32	7	1	1	9	100	1035	319

Syntakskommandoer

Setter verdien 0 som system missing:

Setter verdien 0 som system missing for Handlingsrom.

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
RECODE Spørsmål_1a Spørsmål_1b Spørsmål_1c Spørsmål_1d Spørsmål_1e Spørsmål_1f  
Spørsmål_1g  
Spørsmål_1h Spørsmål_1i Spørsmål_1j1 Spørsmål_1j2 Spørsmål_1j3 (0=SYSMIS).  
EXECUTE.
```

Setter verdien 0 som system missing for Kjønn

```
RECODE Spørsmål_16 (0=SYSMIS).  
EXECUTE.
```

Setter verdien 0 som system missing for Alder

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
RECODE Spørsmål_19 (0=SYSMIS).  
EXECUTE.
```

Setter verdien 0 som system missing for Erfaring

```
RECODE Spørsmål_15 (0=SYSMIS).  
EXECUTE.
```

Setter verdien 0 som system missing for Saksorientert og Mellommenneskelig ledelsesstil

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
RECODE Spørsmål_2f Spørsmål_2h Spørsmål_2o Spørsmål_2p Spørsmål_2u Spørsmål_2j  
Spørsmål_2k  
    Spørsmål_2g (0=SYSMIS).  
EXECUTE.
```

Setter verdien 0 som system missing for Økonomiske Ressurser og Menneskelige ressurser

```
RECODE Spørsmål_3a Spørsmål_3b (0=SYSMIS).  
EXECUTE.
```

Setter 0 som system missing for Hovedarbeidsområde i kommunen (spørsmål 20)

```
RECODE Spørsmål_20 (0=SYSMIS).  
EXECUTE.
```

Frekvensfordelinger:

Frekvensfordeling spørsmål 20: Hovedarbeidsområde i kommunen

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
FREQUENCIES VARIABLES=Spørsmål_20 Spørsmål_21  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frekvensfordelinger for alle oppgavens variabler

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
FREQUENCIES VARIABLES=Spørsmål_11_1 Spørsmål_11_2 Spørsmål_1a Spørsmål_1b  
Spørsmål_1c Spørsmål_1d  
    Spørsmål_1e Spørsmål_1f Spørsmål_1g Spørsmål_1h Spørsmål_16 Spørsmål_19  
Spørsmål_15 Spørsmål_2f  
    Spørsmål_2h Spørsmål_2o Spørsmål_2p Spørsmål_2g Spørsmål_2j Spørsmål_2k  
Spørsmål_2u Spørsmål_3a  
    Spørsmål_3b  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Lager indekser av Handlingsrom, Saksorientert ledelsesstil og Mellommenneskelig ledelsesstil:

Lager additiv indeks for Handlingsrom av spørsmål 1a-1h

```
COMPUTE  
ind_handlrom=MEAN(Spørsmål_1a,Spørsmål_1b,Spørsmål_1c,Spørsmål_1d,Spørsmål_1e,S  
pørsmål_1f,  
    Spørsmål_1g,Spørsmål_1h).  
VARIABLE LABELS ind_handlrom 'indeks handlingsrom'.  
EXECUTE.
```

Lager additiv indeks for Saksorientert ledelsesstil av spørsmål 2f, 2h, 2o og 2p

```
COMPUTE ind_2a=MEAN (Spørsmål_2f, Spørsmål_2h, Spørsmål_2o, Spørsmål_2p).  
VARIABLE LABELS ind_2a 'Saksorientert ledelsesstil'.  
EXECUTE.
```

Lager additiv indeks for Mellommenneskelig ledelsesstil av spørsmål 2g, 2j, 2k og 2u

```
COMPUTE ind_2b=MEAN(Spørsmål_2g,Spørsmål_2j,Spørsmål_2k,Spørsmål_2u).  
VARIABLE LABELS ind_2b 'indeks mellommenneskelig stil'.  
EXECUTE.
```

Reliabilitetsanalyser av indekser for Handlingsrom, Saksorientert ledelsesstil og Mellommenneskelig ledelsesstil:

Reliabilitetsanalyse for spørsmål 1a-1h: Handlingsrom

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Spørsmål_1a Spørsmål_1b Spørsmål_1c Spørsmål_1d Spørsmål_1e  
Spørsmål_1f Spørsmål_1g  
    Spørsmål_1h  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=SCALE CORR COV ANOVA  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Reliabilitetsanalyse for spørsmål 2f, 2h, 2o og 2p: Saksorientert stil

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Spørsmål_2f Spørsmål_2h Spørsmål_2o Spørsmål_2p  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=SCALE CORR COV ANOVA  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Reliabilitetsanalyse for spørsmål 2g, 2j, 2k og 2u: Mellommenneskelig stil

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Spørsmål_2g Spørsmål_2j Spørsmål_2k Spørsmål_2u  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=SCALE CORR COV ANOVA  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Øvrig omkodning av variabler:

Grupperer spørsmål 19 Alder i tre aldersgrupper, 28-45, 42-55 og 56-69 år

```
RECODE Spørsmål_19 (28=1) (29=1) (30=1) (31=1) (32=1) (33=1) (34=1) (35=1) (36=1)  
(37=1) (38=1)  
(39=1) (40=1) (41=1) (42=2) (43=2) (44=2) (45=2) (46=2) (47=2) (48=2) (49=2) (50=2)  
(51=2) (52=2)  
(53=2) (54=2) (55=2) (56=3) (57=3) (58=3) (59=3) (60=3) (61=3) (62=3) (63=3) (64=3)  
(65=3) (66=3)  
(67=3) (68=3) (69=3) INTO Spm19_3.  
VARIABLE LABELS Spm19_3 'Alder 3-delt'.  
EXECUTE.
```

Lager ny erfaringsvariabel med 3 kategorier: 0-13 år, 14-27 år og 28-42 år

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
RECODE Spørsmål_15 (0 thru 13=1) (14 thru 27=2) (28 thru 42=3) INTO Erfaring_3delt.  
VARIABLE LABELS Erfaring_3delt 'Erfaring 3 kategorier'.  
EXECUTE.
```

Lager tredeling av Erfaring til bruk i krysstabell (med cutpoints – jevnere fordeling)

```
RECODE Spørsmål_15 (0 thru 9=1) (10 thru 17=2) (18 thru 42=3) INTO Erfaring_delt.  
VARIABLE LABELS Erfaring_delt 'Erfaring3delt'.  
EXECUTE.
```

Omkoder indeksen av Handlingsrom til å ha tre verdier (med cutpoints, til bruk i krysstabell)

```
RECODE ind_handlingsrom (Lowest thru 15=1) (16 thru 19=2) (20 thru Highest=3) INTO  
rekodetindekshand.rom.  
VARIABLE LABELS rekodetindekshand.rom 'Tredelt indeks av handlingsrom'.  
EXECUTE.
```

Lager ny dikotom variabel av Måloppnåelse til bruk i krysstabell hvor 1, 2 og 3 er 1 og 4 er 2.

```
RECODE Spørsmål_11_1 (1=1) (2=1) (3=1) (4=2) INTO Måloppnåelse_2.  
VARIABLE LABELS Måloppnåelse_2 'Måloppnåelse to verdier'.  
EXECUTE.
```

Lager ny omkodet variabel av indeks 2a (Saksorientert ledelsesstil) med to verdier til bruk i krysstabell

```
RECODE ind_2a (1=1) (2=1) (3=2) (4=2) INTO Dikotom_2a_indeks.  
VARIABLE LABELS Dikotom_2a_indeks 'Dikotomindeks_2a'.  
EXECUTE.
```

Lager ny omkodet variabel av indeks 2b (Mellommenneskelig ledelsesstil) med to verdier til bruk i krysstabell

```
RECODE ind_2b (1=1) (2=1) (3=2) (4=2) INTO Dikotom_2b_indeks.  
VARIABLE LABELS Dikotom_2b_indeks 'Dikotomindeks_2b'.  
EXECUTE.
```

Dikotomiserer spørsmål 3a (Økonomiske ressurser) til bruk i krysstabell

```
RECODE Spørsmål_3a (1=1) (2=1) (3=2) (4=2) INTO Spm_3a_dikotom.  
VARIABLE LABELS Spm_3a_dikotom 'Dikotomisert3a'.  
EXECUTE.
```

Dikotomiserer spørsmål 3b (Menneskelige ressurser) til bruk i krysstabell

```
RECODE Spørsmål_3b (1=1) (2=1) (3=2) (4=2) INTO Spm_3b_dikotomisert.  
VARIABLE LABELS Spm_3b_dikotomisert 'Dikotomisert3b'.  
EXECUTE.
```

Krysstabeller:

Krysstabell mellom Måloppnåelse og Erfaring

```
CROSSTABS  
/TABLES=Måloppnåelse_2 BY Erfaring_delt  
/FORMAT=AVALUE TABLES  
/CELLS=COUNT COLUMN  
/COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse og alder3delt.

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
CROSSTABS  
/TABLES=Måloppnåelse_2 BY Spm19_3  
/FORMAT=AVALUE TABLES  
/CELLS=COUNT COLUMN  
/COUNT ROUND CELL.
```


Krysstabell mellom Måloppnåelse og Kjønn

```
CROSSTABS
/TABLES=Måloppnåelse_2 BY Spørsmål_16
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COLUMN
/COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse og Handlingsrom

```
CROSSTABS
/TABLES=Måloppnåelse_2 BY indekshandlingrek
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COLUMN
/COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse og Saksorientert ledelsesstil

```
CROSSTABS
/TABLES=Måloppnåelse_2 BY Dikotom_2a_indeks
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse og Mellommenneskelig ledelsesstil

```
DATASET ACTIVATE DataSet2.
CROSSTABS
/TABLES=Måloppnåelse_2 BY Menneskestildik
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse og Økonomiske ressurser

```
CROSSTABS
/TABLES=Måloppnåelse_2 BY Spm_3a_dikotom
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse og Menneskelige ressurser

```
CROSSTABS
/TABLES=Måloppnåelse_2 BY Spm_3b_dikotomisert
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse, Saksorientert ledelsesstil og Økonomiske ressurser

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
CROSSTABS  
  /TABLES=Måloppnåelse_2 BY Saksstildik BY Spm_3a_dikotom  
  /FORMAT=AVALUE TABLES  
  /CELLS=COUNT COLUMN  
  /COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse, Saksorientert ledelsesstil og Menneskelige ressurser

```
CROSSTABS  
  /TABLES=Måloppnåelse_2 BY Saksstildik BY Spm_3b_dikotomisert  
  /FORMAT=AVALUE TABLES  
  /CELLS=COUNT COLUMN  
  /COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse, Mellommenneskelig ledelsesstil og Økonomiske ressurser

```
CROSSTABS  
  /TABLES=Måloppnåelse_2 BY Menneskestildik BY Spm_3a_dikotom  
  /FORMAT=AVALUE TABLES  
  /CELLS=COUNT COLUMN  
  /COUNT ROUND CELL.
```

Krysstabell mellom Måloppnåelse, Mellommenneskelig ledelsesstil og Menneskelige ressurser

```
CROSSTABS  
  /TABLES=Måloppnåelse_2 BY Menneskestildik BY Spm_3b_dikotomisert  
  /FORMAT=AVALUE TABLES  
  /CELLS=COUNT COLUMN  
  /COUNT ROUND CELL.
```

Regresjonsanalyser og modellvurderinger:

Regresjonsanalyse med 11a som avhengig variabel

```
REGRESSION  
  /MISSING PAIRWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
  /NOORIGIN  
  /DEPENDENT Spørsmål_11_1  
  /METHOD=ENTER ln_Innbyggertall  
  /METHOD=ENTER ind_handlingsrom  
  /METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15  
  /METHOD=ENTER ind_2a ind_2b  
  /METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b.
```

Modellvurdering av regresjonsanalyse med 11a som avhengig variabel (Mahalanobis distance, Cook's distance og Centered Leverage value)

```
REGRESSION  
/MISSING PAIRWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Spørsmål_11_1  
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall  
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom  
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15  
/METHOD=ENTER ind_2a ind_2b  
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b  
/SAVE MAHAL COOK LEVER SDBETA.
```

Modellvurdering av regresjonsanalysen med 11a som avhengig variabel (VIF og Tolverdier)

```
REGRESSION  
/MISSING PAIRWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Spørsmål_11_1  
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall  
/METHOD=ENTER Spørsmål_1a Spørsmål_1e Spørsmål_1h  
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15  
/METHOD=ENTER ind_2a ind_2b  
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b.
```

Regresjonsanalyse med 11b som avhengig variabel

```
REGRESSION  
/MISSING PAIRWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Spørsmål_11_2  
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall  
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom  
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15  
/METHOD=ENTER ind_2a ind_2b  
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b.
```

Modellvurdering av regresjonsanalyse med 11b som avhengig variabel (Mahalanobis distance, Cook's distance og Centered Leverage value.

```
REGRESSION
/MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Spørsmål_11_2
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15
/METHOD=ENTER ind_2a ind_2b
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b
/SAVE MAHAL COOK LEVER DFBETA.
```

Modellvurdering av regresjonsanalyse med 11b som avhengig variabel (VIF og Tolverdier)

```
REGRESSION
/MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Spørsmål_11_2
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15
/METHOD=ENTER ind_2a ind_2b
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b.
```

Samspill:

Oppretter samspillsvariabel mellom Saksorientert ledelsesstil og Menneskelige ressurser

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.
COMPUTE sv01=ind_2a * Spørsmål_3b.
VARIABLE LABELS sv01 'Samspill saksor.stil og menn.ressurs'.
EXECUTE.
```

Regresjonsanalyse med samspillsvariabelen Saksorientert ledelsesstil * Menneskelige ressurser i femte blokk, sammen med variablene samspillet er laget av (Saksorientert ledelsesstil og Menneskelige ressurser). 11a som avhengig variabel.

```
REGRESSION
/MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Spørsmål_11_1
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15
/METHOD=ENTER ind_2a ind_2b
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b sv01
/SAVE PRED.
```

Regresjonsanalyse med samspillsvariabelen (Saksorientert stil * Menneskelige ressurser) i blokk seks. 11a som avhengig variabel

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.
REGRESSION
/MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Spørsmål_11_1
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15
/METHOD=ENTER ind_2a ind_2b
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b
/METHOD=ENTER sv01.
```

Regresjonsanalyse med samspillsvariabelen (Saksorientert ledelsesstil * Menneskelige ressurser) i blokk seks, uten variablene Saksorientert ledelsesstil og Menneskelige ressurser med i analysen. 11a som avhengig variabel.

```
REGRESSION
/MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Spørsmål_11_1
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15
/METHOD=ENTER ind_2b
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a
/METHOD=ENTER sv01.
```

Regresjonsanalyse med samspillsvariabelen (Saksorientert ledelsesstil * Menneskelige ressurser) i blokk seks, uten variablene Saksorientert ledelsesstil og Menneskelige ressurser med i analysen. 11b som avhengig variabel

```
REGRESSION  
/MISSING PAIRWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Spørsmål_11_2  
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall  
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom  
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15  
/METHOD=ENTER ind_2b  
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a  
/METHOD=ENTER sv01.
```

Oppretter samspillsvariabel mellom Mellommenneskelig ledelsesstil og Menneskelige ressurser

```
COMPUTE sv02=ind_2b * Spørsmål_3b.  
VARIABLE LABELS sv02 'Samspill mell.menn.stil og menn.ressurs'.  
EXECUTE.
```

Regresjonsanalyse med samspillsvariabelen Mellommenneskelig ledelsesstil* Menneskelige ressurser i blokk seks, sammen med variablene samspillsvariabelen er laget av (Mellommenneskelig ledelsesstil og Menneskelige ressurser). 11a som avhengig variabel

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
REGRESSION  
/MISSING PAIRWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Spørsmål_11_1  
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall  
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom  
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15  
/METHOD=ENTER ind_2a ind_2b  
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a Spørsmål_3b  
/METHOD=ENTER sv02.
```

Regresjonsanalyse med samspillvariabelen Mellommenneskelig ledelsesstil *
Menneskelige ressurser i blokk seks, men uten variablene samspillsvariabelen er laget av. 11a som avhengig variabel

```
REGRESSION  
/MISSING PAIRWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Spørsmål_11_1  
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall  
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom  
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15  
/METHOD=ENTER ind_2a  
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a  
/METHOD=ENTER sv02.
```

Regresjonsanalyse med samspillvariabelen Mellommenneskelig ledelsesstil *
Menneskelige ressurser i blokk seks, men uten variablene samspillsvariabelen er laget av. 11b som avhengig variabel

```
REGRESSION  
/MISSING PAIRWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Spørsmål_11_2  
/METHOD=ENTER ln_Innbyggertall  
/METHOD=ENTER ind_handlingsrom  
/METHOD=ENTER Spørsmål_16 Spørsmål_19 Spørsmål_15  
/METHOD=ENTER ind_2a  
/METHOD=ENTER Spørsmål_3a  
/METHOD=ENTER sv02.
```

Oversikt over spørsmål benyttet i oppgaven:

Avhengig variabel

Spørsmål 11a: Hvor langt vil du si at din enhet de siste årene har klart å oppnå de vedtatte mål?

Spørsmål 11b: Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?

Uavhengige variabler

Handlingsrom

Spørsmål 1: Hvor godt passer følgende beskrivelser for din myndighet og ditt ansvar som leder?

- a) Jeg har anledning til å omdisponere brutto budsjett
- b) Jeg har merinntektsfullmakt (justeringer på utgiftssiden som motsvares av merinntekter)
- c) Jeg har anledning til å overføre (deler av) overskudd til neste års budsjett
- d) Jeg har plikt til å dekke inn underskudd på neste års budsjett
- e) Jeg har anledning til å ansette personale
- f) Jeg har anledning til å føre lokale lønnsforhandlinger
- g) Jeg har anledning til å godkjenne lokale lønnsforhandlinger
- h) Jeg har anledning til å foreta interne omorganiseringer

Kjønn

Spørsmål 16: Kryss av for Mann eller Kvinne

Alder

Spørsmål 19: Hvor gammel er du?

Erfaring

Spørsmål 15: I hvor mange år i alt har du vært leder?

Ledelsesstil

Spørsmål 2: Hvordan opptrer du som leder i forhold til medarbeiderne for å nå enhetens mål?
Passer følgende beskrivelser for deg?

Saksorientert ledelsesstil

- f) At de ansatte vet at jeg følger med på hvordan de gjør jobben
- h) At de ansatte vet at prestasjonene deres vurderes fortløpende
- o) At jeg følger med på den faglige utviklingen og sørger for at våre arbeidsmetoder er oppdatert
- p) At jeg følger med på de politiske signalene og formidler disse til medarbeiderne

Mellommenneskelig ledelsesstil

- g) At jeg roser medarbeiderne når de gjør en ekstra god innsats
- j) At ansatte får stor frihet til å velge hvordan jobben skal utføres
- u) At nye initiativer fra enkeltansatte/grupper av ansatte stimuleres og belønnes
- k) At vi av og til tar oss tid til festlig samvær

Situasjonsspesifikke faktorer

Spørsmål 3: Arbeidssituasjonen man har som leder, påvirkes av mange forhold. I hvilken utstrekning passer følgende beskrivelser av din arbeidssituasjon som leder for den virksomheten du har ansvar for?

Menneskelige ressurser

- b) De ansattes utdanning og kompetanse er tilstrekkelig i forhold til oppgavene

Økonomiske ressurser

- a) De økonomiske ressursene og budsjettene er tilstrekkelig i forhold til oppgavene