



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Har ledelse i offentlig sektor blitt mer bedriftslik i perioden 1984-2012, og skyldes en slik konvergering påvirkning fra New Public Management?

Linn Sofie Nervik og Christine Møller-Christensen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 122

Molde, 15.05.2012



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Harald Torsteinsen

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 14.05.2012

Forord

Det å skulle avslutte sin mastergradsutdanning med en mastergradsoppgave virket veldig langt opp og frem, men plutselig gikk startskuddet. Vi skulle i løpet av september 2011 til mai 2012 skrive den avsluttende oppgaven som skulle være avslutningen på vår utdanning. Temaet for oppgaven ble ledelse, et selvvalgt tema i begges interesse.

Å skrive en mastergradsoppgave er både spennende og lærerik. Det er en lang og slitsom prosess som er bygget på store oppturer og nedturer. Det er krevende og ofte kan en føle at målet blir lengre og lengre borte. Det å skrive en mastergradsoppgave var nytt for oss begge, og det har ikke bare vært lett å skrive den sammen. Vi har ikke alltid vært enige i alle situasjoner og det har skapt frustrasjon – men også rom for diskusjoner. I mørke stunder har det vært godt og ikke minst viktig å ha hverandre. Det har vært avgjørende med oppmuntrende ord og støtte til å forsette arbeidet som vi tilslutt er veldig stolte av, og derfor takker vi hverandre.

Vi vil gjerne få takke de som har vært til stor hjelp for oss under denne oppgaven.

Takk til våre familier som har holdt ut sammen med oss. De har stilt opp for oss hele veien og vært svært tålmodig under hele skriveprosessen. Vil også rette en spesiell takk til Ingunn Møller-Christensen som har gitt oss mange gode innspill med bakgrunn i sin utdanning, erfaring og kunnskap på dette feltet.

Takk til alle som deltok i undersøkelsen vår, uten dere hadde det vært umulig for oss å få gjennomført den. Takk til høgskolen i Molde og foreleserne, de og våre medstudenter har gitt oss to fantastiske studieår som vi aldri vil glemme.

Tilslutt må vi få rekke en stor takk til vår veileder Harald Torsteinsen. Han har gjennom konstruktiv kritikk og god veiledning fått oss til å presse oss selv til det ytterste. Dette har gjort at vi er stolte av å kunne anse vår oppgave som ferdig og oss selv som nyutdannet.

Christine Møller-Christensen og Linn Sofie Nervik

Molde 2012

Sammendrag

Ansatte i offentlig sektor opplever noen ganger betydelig mindre grad av kontroll over egen arbeidsplass samt eget arbeid, i forhold til ansatte i privat sektor. Ikke nok med det, de opplever også å i mindre grad bli tatt med på råd av sine nærmeste overordnede viser undersøkelsen Motivator 2009 som er gjennomført av meningsmålingsinstituttet Sentio (Hellesnes 2009).

I denne oppgaven rekonstrueres ”Likheter og forskjeller i ledelse i offentlig og privat sektor”. Dette er et arbeidsnotat av Bjarne Espedal som ble brukt i 1984 nettopp for å finne ut hvilke forskjeller og likheter det var mellom ledelse i privat og offentlig sektor. Spørsmålene besvartes av ledere. Ved å rekonstruere og sammenligne dataene fra 1984 mot de nåværende dataene vil en kunne se om det finnes noen indikasjoner på en tilnærming, og eventuelt om den kan settes i sammenheng med ”New Public Management”. I korte trekk ønsker *New Public Management* å øke effektiviteten innenfor offentlig sektor ved å kopiere trekk fra privat sektor.

Undersøkelsen i Espedals arbeidsnotat “ Likheter og forskjeller i ledelse i offentlig og privat sektor” var et samarbeid mellom AFF (Administrativt Forskningsfond) ved NHH (Norges Handelshøyskole) og statens Personaldirektorat. Undersøkelsen var et ledd i et forskningsprosjekt som hadde til formål å analysere betingelser for å utøve ledelsesfunksjoner.

Det er også viktig å få frem at ikke de nøyaktige tallene fra undersøkelsen er fremstilt i denne rapporten da vi ikke hadde tilgang til den forrige undersøkelsens rådata, men kun de tall som var presentert i arbeidsnotatet til Espedal. Det vil derfor være noen begrensninger i denne undersøkelsen. En må også ta høyde for at ikke alle lederne svarte helt ærlig, samt at noen kanskje ikke tok seg god nok tid til å lese spørsmålene ordentlig, dermed ikke helt pålitelige svar.

Ved hjelp av relevant teori, spørreundersøkelse og analysering av data sees det på om der finnes en målbar forskjell mellom resultatet fra undersøkelsen ” Likheter og forskjeller i ledelse i offentlig og privat sektor” og den rekonstruerte dagsorienterte undersøkelsen som skal gjennomføres.

1 Innhold

1	Innhold	6
1.1	Figurliste	1
1.2	Tabelliste	1
2	Innledning	2
3	Problemstilling og forskningsspørsmål	3
4	Ledelse	4
4.1	Ledelse i privat sektor	5
4.2	Ledelse i offentlig sektor	7
4.3	Kompetanseledelse	8
4.4	Kjønn og ledelse	8
4.5	Forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner	9
5	New Public Management	11
5.1	Historie	11
5.2	Om New Public Management	12
5.3	New Public Management i Norge	14
5.4	Mål- og resultatstyring	15
5.5	Markedsorientering/konkurransesutsetting	17
5.6	Ledelse i New Public Management	19
5.7	Oppsummering av New Public Management	21
5.8	Kritikk av New Public Management	22
6	Konvergeringsteori	23
6.1	Hva er konvergering?	23
6.2	Konvergering mellom offentlig og privat sektor	23
7	Metode	25
7.1	Introduksjon til forskningsprosessen	25
7.2	Valg av tema og design	26
7.3	Modellbygging	27
7.4	Innsamling av data	28
7.5	Analyse og tolkning av resultat	29
7.6	Skriveprosessen	29
7.7	Reliabilitet og validitet	30
7.8	Studiens begrensninger	31
8	Analyse	32
8.1	Forskningsspørsmål 1: Skjer det en økt vektlegging av ledelse i offentlig sektor?	33
8.2	Forskningsspørsmål 2: Skjer det en økning i bruk av eksplisitte/klare resultatmål i offentlig sektor?	40
8.3	Forskningsspørsmål 3: Skjer det en økt vektlegging av ”output” kontroll i offentlig sektor?	44
8.4	Forskningsspørsmål 4: Skjer det en strukturell oppsplitting av offentlige virksomheter?	49
8.5	Forskningsspørsmål 5: Utsettes offentlige virksomheter for økt konkurranseeksponering?	53
8.6	Forskningsspørsmål 6: Har graden av autonomi for offentlige ledere økt?	56
9	Diskusjon	64
9.1	Forskningsspørsmål	64

9.1.1	Forsknings spørsmål 1: Skjer det en økt vektlegging av ledelse i offentlig sektor?	65
9.1.2	Forsknings spørsmål 2: Skjer det en økning i bruk av eksplisitte resultatmål i offentlig?	68
9.1.3	Forsknings spørsmål 3: Skjer det en økt vektlegging av ”output” kontroll i offentlig sektor?	71
9.1.4	Forsknings spørsmål 4: Skjer det en strukturell oppsplitting av offentlig virksomheter?	75
9.1.5	Forsknings spørsmål 5: Utsettes offentlige virksomheter for økt konkurranseeksponering?	78
9.1.6	Forsknings spørsmål 6: Har graden av autonomi for offentlige ledere økt?....	81
9.2	Har det skjedd en konvergering blant lederne i offentlig og privat sektor, og kan en eventuell konvergering skyldes New Public Management?	84
9.3	Hva antas og hva vet vi?	87
9.4	Er NPM det beste for offentlig sektor?	88
9.5	Avsluttende kommentar	89
10	Kildeliste	90
10.1	Vedlegg 1	95
10.2	Vedlegg 2	97

1.1 Figurliste

Figur 1 Kontekstmodellen (Strand 2001, 27).....	4
Figur 2 Lederorienteringer, organisasjonstyper, roller og teorier. (Strand 2001, 31).....	5
Figur 3 Doctrinal components of New Public Management (Hood 1991).....	12
Figur 4 Ledelse og organisering – før og nå (Vanebo 2001, 174).....	19
Figur 5 Tradisjoner og reformer (Strand 2001)	21
Figur 6 Konvergering forskningsspørsmål 1	66
Figur 7 Konvergering forskningsspørsmål 2	69
Figur 8 Konvergering forskningsspørsmål 3	73
Figur 9 Konvergering forskningsspørsmål 4	76
Figur 10 Konvergering forskningsspørsmål 5	79
Figur 11 Konvergering forskningsspørsmål 6	82

1.2 Tabelliste

Tabell 1: Ledernes hovedoppgave	33
Tabell 2: Mestring av ledelsesrollen	34
Tabell 3: Organisasjonsenhetens hovedform	35
Tabell 4: Beslutningsgrunnlag	36
Tabell 5: Foretrukne arbeidsoppgaver	37
Tabell 6: Over gjennomsnittet på ulike dimensjoner	38
Tabell 7: Ledelsesfunksjoner som forsømmes	39
Tabell 8: Arbeidsmåter når beslutninger skal tas	42
Tabell 9: Moderorganisasjonens resultat	43
Tabell 10: Tilpasning	46
Tabell 11: Samarbeid	47
Tabell 12: Viktigste krav	48
Tabell 13: Ansvar og myndighet	49
Tabell 14: Frihet i forhold til underordnede	50
Tabell 15: Borte fra kontoret en uke	51
Tabell 16: Borte fra kontoret en måned	52
Tabell 17: Innflytelse på utvelgelse av underordnede	58
Tabell 18 Karakterisering av ledelsesprosessen	60
Tabell 19: Skriftlig instruks	61
Tabell 20: Detaljgrad på instruks	61
Tabell 21: Arbeidsoppgaver	62
Tabell 22: Frihet til å disponere egen tid	63

2 Innledning

I en artikkel fra Kommunesektorens organisasjon (KS) sier Haldor Byrkjeflot (Byrkjeflot har skrevet en rapport omkring forholdet mellom ledelse i privat og offentlig sektor) at ”forskningen viser at kløften mellom offentlig og privat ledelse fremdeles er tilstede” (Byrkjeflot 2009).

Bakgrunnen for at spørsmålet om et skille mellom offentlig og privat sektor har oppnådd ny aktualitet ettersom New Public Management (NPM) ble innført i Norge. På slutten på 1980 tallet kom NPM til Norge, et samlebegrep for en serie doktriner om hva som anses som den gode løsninger for en mer effektiv styring av offentlig virksomhet. (Kleven 2001)

NPM hadde som hensikt å styre offentlig sektor bort fra den byråkratiske stilen med regler og prosedyretenkning med retning mot en sterkere resultatorientering. Hele organisasjonen skal bevisstgjøres og styres mot sterkere mål- og resultatfokusering (Tranøy 2001).

Innføringen av NPM har ført til endringer i den offentlige sektoren, og på bakgrunn av dette ønsker vi å se nærmere på om endringen har ført til at privat og offentlig sektor har blitt likere hverandre. Beskrivelsen danner grunnlag for oppgavens problemstilling.

«Intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært. Likevel tror mange mennesker de er i stand til den vanskeligste av alle oppgaver - det å lede.»

Stein Smaaland

3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Tema for denne oppgaven er ledere i offentlig og privat sektor på ulike nivå. Toppledere og mellomledere har uttalt sine meninger og holdninger om sine lederoppgaver og innsats som kan være til hjelp for å finne ut om det har blitt en tilnærming mellom lederne i de angitte sektorene.

Vi har kommet frem til følgende problemstilling: Har ledelse i offentlig sektor blitt mer bedriftslik i perioden 1984-2012, og skyldes en slik konvergering påvirkning fra NPM? Problemstillingen er overordnet og trolig ikke mulig å svare helt sikkert eller absolutt på, men igjennom noen valgte forskningsspørsmål vil en prøve å belyse problemstillingen på best mulig måte.

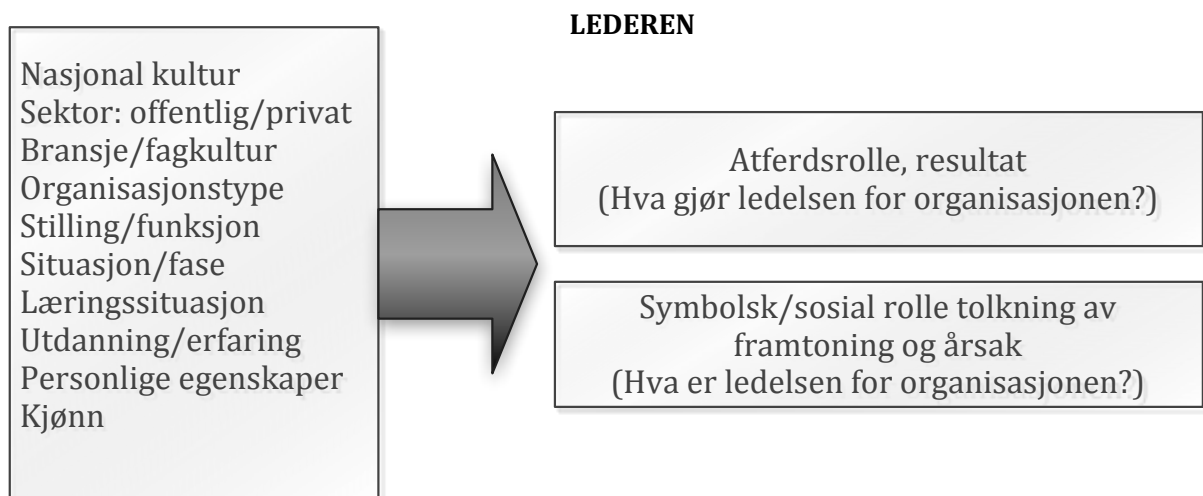
1. Skjer det en økt vektlegging av ledelse i offentlig sektor?
2. Skjer det en økning i bruk av eksplisitte resultatmål i offentlig sektor?
3. Skjer det en økt vektlegging av ”output” kontroll i offentlige virksomheter?
4. Skjer det en strukturell oppsplitting av offentlig virksomheter?
5. Utsettes offentlige virksomheter for økt konkurranseeksponering?
6. Har graden av autonomi for offentlige ledere økt?

4 Ledelse

Ledelse er et vidt begrep som ikke har en klar definisjon. Torodd Strand skriver i boken *Ledelse, organisasjon og kultur*:

” Et utgangspunkt kan være å tenke seg at ledelse er å sørge for at de viktigste tingene for en organisasjon blir utført, og at forståelsen av dette varierer f. eks. med organisasjonstypen, kulturen, sektoren og situasjonen, men også med personlighet og stil.” (Strand 2001, 11)

Temaet ledelse har siden 1980-tallet fått stor oppmerksomhet blant annet i media og i fagtidsskrifter. Ledere og spørsmålet om ledelse har fått en sentral plass i reformtiltak og i folks ideelle verden. Spesielt i USA ser man at lederne blir sett på som store folkehelter og idoler. Dette ser man også tendenser til i andre land, samt i Norge. ”Bedre ledelse” er blitt et fokusområde. Dårlige resultater føres ofte direkte tilbake til lederen, og ikke så sjeldent fører dette til at lederen går av. Figuren under viser noen kontekstfaktorer som er med på å indikere betingelser og muligheter for ledelse.



Figur 1 Kontekstmodellen

(Strand 2001, 27)

4.1 Ledelse i privat sektor

Organisasjon– og ledelsesteorier har i stor grad utspring i fra privat sektors oppgaver og situasjon. Privat sektor er i mye større grad avhengig av markedet enn offentlig sektor og politikken i privat sektor er ikke like dominerende som i offentlig sektor.

Det finnes er bredt spekter av ledelsesteorier, og det er ikke en teori som kan kalles ”teorien om ledelse”. ”Ledelse er et arbeid som preges av tvetydighet, usikkerhet, konflikter og dilemmaer” (Strand 2001, 12).

Under er det vist en figur hvor vi kan dele de ulike ledelsesteoriene inn i fire deler og organisasjonstypen er også plassert.

	Mye oppmerksomhet innad	Mye oppmerksomhet utad
Få elementer er formelt definert	<i>Orientering mot mennesker og motivasjon</i> - "Human relations"-teori - Sosioteknisk teori	<i>Orientering mot omverdenens trusler og muligheter</i> -Teorier om åpne systemer, strategi, avhengighet
Endring	Organisasjonstype: Grupperorg. Leder: Integrator	Organisasjonstype: Entreprenørorg. Leder: Entreprenøren
Mange elementer er formelt definert	<i>Orientering mot orden, systemer og struktur</i> - Byråkratiteorier og tayloristiske teorier	<i>Orientering mot produksjon, problemløsning</i> - Teorier om rasjonelle valg
Stabilitet	Organisasjonstype: Byråkrati Leder: Hierarkisk leder, administrator	Organisasjonstype: Ekspertorg. Leder: Fagmann/produsent

Figur 2 Lederorienteringer, organisasjonstyper, roller og teorier.

(Strand 2001, 31)

”Ledelse fungerer med organisasjonsformer som ramme, noe som innebærer typiske føringer og løsningsmetoder” (Strand 2001, 259). En organisasjon vil som regel ha trekk fra alle de fire kvadrantene i seg. Offentlige organisasjoner kan være byråkratiske samtidig som det er deler av organisasjonen som tenderer mot gruppeorganisasjon. Stereotypisk er det stor sjanse for at de vil bli plassert i en av de nedre kvadrantene som beskriver byråkratiet eller ekspertorganisasjonen på grunn av stabiliteten, hvor venstre side legger vekt på de indre prosessene og harmoni. Den nedre høyre kvadranten vektlegger resultat,

ytre krav og mulige konflikter. Antakelsen er at NPM har medført endring i offentlige organisasjoner, og kan dette ha medført at det vil være tegn som tyder på at offentlig sektor har beveget opp i de øverste kvadrantene mot søking og forandring. Kan NPM ha ført til at offentlig sektor er mindre formell og byråkratisk og har mer fokus på nyskaping, og vil dette kunne reflekteres i lederne? Hvis organisasjonene har endret seg, tyder dette på at lederne kan speile endringen.

”Ledelse knyttes i økende grad til det å beherske et skiftende miljø og kunne utnytte nye muligheter. I samfunn der organisasjoner stadig oftere utsettes for konkurranse og annen sammenlikning av prestasjoner, er kravet til entreprenørskap og nyskaping ikke til å komme utenom” (Strand 2001, 504).

Strategier må formes for å kunne jobbe målrettet mot nye løsninger. Strategi har sin opprinnelse fra militær planlegging og militære metaforer. Både i offentlig og privat sektor har strategi lenge vært et viktig element, men i offentlig sektor har det tidligere gått under betegnelsen langtidsplanlegging. Langtidsplanlegging var veldig populært i offentlig sektor frem til tidlig 80-tallet, da det skulle bidra til en mer stabil og harmonisk utvikling av samfunnet. Men etter at Norge sammen med resten av vesten fikk en nedtur på 70-tallet fikk man mindre tro på langtidsplanlegging og mer fokus på å slippe markedskreftene løs. Strategi er et populært uttrykk som brukes i mange sammenhenger. Strategiarbeidet kan ta svært forskjellige former i forskjellige organisasjoner og kulturer. ”Det er ikke etablert en felles og entydig forståelse av begrepet strategi” (Mintzberg 1993). ”For forretningsorganisasjoner handler strategi om organisasjonens tilpasning til omgivelser ut fra et mål om konkurransevne og lønnsomhet” (Strand 2001, 506). Dagens strategiperspektiver har ekspandert. Det er ikke bare produktene som skal analyseres, men også organisasjonens kompetanse eller fortrinn. En enkel markedsanalyse er heller ikke nok. Analysen må omfatte hele konkurransearenaen med inntrengere, mulige substitutter etc. Denne måten å jobbe med strategi på har også bredt seg til offentlig sektor, noe som vil bli utdypet senere.

4.2 Ledelse i offentlig sektor

Hva er offentlig ledelse, og hvem er offentlige ledere? Dette er det første spørsmålet Graham T. Allison, Jr. stiller i boka *Public Management* (Allison 1983) hvor han skriver om likheter og ulikheter mellom offentlig og privat ledelse. Begrepet offentlig innbefatter i Norge statsforvaltning og kommuneforvaltning. Som tidligere nevnt er ledelse et vidt begrep som ikke har en klar definisjon. Bjarne Espedal skriver i arbeidsnotatet fra (1984) at det å være leder innen offentlig sektor er forskjellig fra det å være leder innen privat sektor. Dette fordi han mener de organisasjonsmessige betingelsene er ulike. ”Offentlig sektor byr på spesielle betingelser og utfordringer for ledelse.” (Strand 2001, 316) Espedal anvender teorier fra Stinchcombe 1965 som sier at noen teorier betrakter organisasjoner som ”fange av fortiden”. Organisasjoner får visse særtrekk når de dannes, og disse endrer seg i liten grad senere. Han referer også til andre som mener at organisasjonen er et produkt av mange ulike forhold (Olsen 1978), der i blant markedskrefter (Scott 1981). Det har skjedd observerbare endringer i ledelsesfunksjoner i offentlig sektor i nyere tid. Teknologiens inntog, både i intern drift og ekstern service, IKT har formet hverdagen på en ny måte. Det har oppstått en kunnskapsorganisasjon som setter krav til kompetanse, effektivitet og brukerorientering hos de ansatte. Dette fører til at en hierarkisk og byråkratisk arbeidsform fungerer dårligere. På grunn av sammensatte oppgaver kan arbeidsformene bli mer komplekse, og detaljstyring må vike for mål- og resultatstyring. Lagspill og samarbeid er høyt verdsatt og det sies ofte at en god leder er en god lagspiller. Prosjekt som arbeidsform har også blitt flittig brukt i offentlig sektor i nyere tid. Den offentlige lederen har blitt mer synlig, ikke bare for medarbeiderne, men også utad. Funksjonen som leder har blitt viktigere og en kan se at ofte er det flere i virksomheten som deler lederrollene.

4.3 Kompetanseledelse

Kompetanseledelse trekkes i dag frem i mange sammenhenger, også i forbindelse med NPM. Taus kunnskap, kjernekompetanse og kapabilitet er begrep som også er svært populære. Kompetanseledelse kan defineres som økt delegering til kompetente underordnede. I næringslivet er det en klar forståelse for at et samvirke mellom kompetanse, organisasjonsmessig tilrettelegging og kapital er viktige forutsetninger for en sunn utvikling i en virksomhet (Wille 2003).

”I offentlig sektor står kompetanse i fokus for å sikre at de lovpålagte oppgaver kan gjennomføres på en måte som dekker målgruppens krav og forventninger best mulig” (Wille 2003).

4.4 Kjønn og ledelse

I vår undersøkelse fikk vi totalt svar fra 40 kvinner og 60 menn. Fordelt på sektor var det 20 kvinner og 30 menn fra offentlig sektor, og 24 kvinner og 26 menn fra privat sektor. Det har i Norge alltid vært en skjevfordeling i forhold til kjønn i lederstillinger i kvinners disfavør. Dette ser vi reflekteres delvis av tallene som vi har fått. Sammenlignet med andre land blir Norge sett på, som et av verdens mest feministiske land. Det har vist seg at det er en høyere andel kvinnelige leder i offentlig sektor enn i privat sektor. På landsbasis innehar kvinner 16% av lederstillingene, noe som utgjør halvparten av arbeidsstyrken. Utviklingen til likestilling mellom kjønnene i privat sektor har gått sakte fremover de siste årene. I offentlig sektor har det derimot vært en radikal utvikling av kvinnelige ledere de siste ti årene. (Strand 2001, 351-356)

4.5 Forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner

Graham T. Allison stilte spørsmålet om offentlige og private organisasjoner er fundamentalt like på alle uviktige områder i sin artikkel fra 1984. Offentlige og private organisasjoner er tradisjonelt sett fundamentalt forskjellige på mange områder.

”De offentlige organisasjonene må ta hensyn til et bredere sett av verdier, politiske, rettslige, fellesskapet og ansvarlighet overfor folket og velgere. De private organisasjonene står i mye større grad til ansvar overfor eiere og aksjonærer.” (T. Christensen, P. Lægreid and P. G. Roness, et al. 2004)

Tradisjonelt har store bedrifter vært mer administrativt styrt enn eierstyrt (Galbraith 1967), mens offentlige virksomheter har vært mer politikerstyrt enn administrativt styrt. Mange studier tyder på redusert innflytelse for politikerne, særlig i kommunene de siste 20-30 år, og økt administrativ innflytelse. I flere bedrifter ser det ut til at eiernes innflytelse er blitt viktigere de siste årene. Likevel ser det ut til at lokalpolitikere sitter mye nærmere den operative virksomhet enn eiere i bedrifter.

Et annet aspekt på ulikheter er at i offentlig sektor har begrepet ledelse hatt en beskjeden plass, eller vært fraværende. Markedseksponeringen er som tidligere nevnt svært ulik og de juridiske og formellebegrensningene varierer. Offentlig granskning og forventninger til det offentlige spiller også inn på hvordan sektoren opererer. I privat sektor er det en mye større grad av ren produksjon mot at offentlig sektor i stor grad leverer tjenester. De interne strukturene og prosessene er i stor grad ulik, men kan sammenlignes. Mål og evalueringskriterier er også interessante aspekter som det sier seg selv er svært ulike i sektorene. (Rainey, Backoff og Levine 1983, 98-104)

I de følgende punktene er det oppsummert aspekter hentet fra litteraturen der offentlig og privat sektor har ulikheter. Det ligger til grunn implikasjoner på at det her kan være forskjeller mellom ledere i offentlig og privat sektor. Vi vil forsøke å kartlegge disse punktene samt knytte de til videre teori, for så å gå videre med tallmaterialet for å se om New Public Management har ført til at det har oppstått en tilnærming på disse områdene fra 1984 og til i dag.

1. Formål, mål og planlegging: Offentlige ledere kan ha lavere grad av fleksibilitet og autonomi i deres arbeid med og definere mål. Målene kan i større grad være mangfoldige og vanskeligere å spesifisere og vektlegging av kompromisser på bekostning av målklarhet. Planlegging kan innebære et mer komplekst sett av påvirkninger, og langsiktig planlegging kan være vanskeligere.
2. Utvelgelse, ledelse og motivasjon: Det kan være større begrensninger på en offentlig leders mulighet til å velge, kontrollere og disiplinere underordnede. Den offentlige lederen kan ha et større eller et annet sett med ansattes behov og motivasjons problemer, som også må tas hensyn til i valg og beslutninger.
3. Kontroll og måling av resultater: En offentlig leder kan finne det ikke bare vanskeligere å måle resultater, men også delvis som en utfordring, det kan være vanskeligere å oppnå resultater og effektiv ytelse. Det har vært pekt på at offentlige organisasjoner er speilede, mens bedrifter er mer handlende organisasjoner. Med speilende menes at offentlige organisasjoner også er demokratiske institusjoner som er designet for å speile de ulike interessene i samfunnet og bygge bro over motsetninger (kompromisser og konsensus), alternativt fatte flertallsbeslutninger etter allment anerkjente og aksepterte prosedyrer. Bedrifter er mye mer handlende, resultatfokuserede virksomheter. Offentlig sektor har imidlertid også fått dette preget etter hvert som serviceproduksjon er blitt stadig viktigere. (Mellemvik og Mauland 1991)

Dermed er det sterke indikasjoner på at ulike prosedyrer og begrensninger innenfor offentlig forvaltning vil føre til ulikheter mellom private og offentlige ledere (Allison 1983).

5 New Public Management

5.1 Historie

New Public Management (NPM) er et samlebegrep på en rekke reformer gjennomført innenfor offentlig sektor siden sent på 1970-tallet og tidlig 1980-tallet. Offentlig sektor ble kritisert for å være for stor og byråkratisk, med svak ledelse og for lite fokus på brukeren. I tillegg ble de også beskyldt for å være ineffektiv og kostbar. Offentlig sektor mistet tillit og det ble krevd endring fra politisk hold.

De første utøverne av NPM dukket opp i Storbritannia under styret av statsminister Margaret Thatcher og i offentlig sektor i USA (California) som på den tiden hadde lidd tungt av økonomiske nedgangstider og skatteopprør. NPM omhandler en modernisering av offentlig sektor og en innføring av modeller fra privat sektor, Hood skriver i sin artikkel fra (1991) at NPM er den mest slående internasjonale trenden i offentlig ledelse de siste 15 årene. Videre skriver han at det ikke er en unik britisk oppfinnelse, men også linket til flere store trender innenfor offentlig ledelse i samme periode. De neste som tok del i New Public Management bevegelsen var New Zealand og Australia, deres følgende suksess gjorde at NPM reformer havnet på agendaen til de fleste OECD land i tillegg til andre land. ”NPM som samlebetegnelse oppstod i ettertid da akademikere samlet de felles trekkene for reformene og organiserte dem under samme navn.” (Gruening 2001) New Zealand blir ofte omtalt som et av foregangslandene for New Public Management. (Boston, John og Stephens 1996) Da bølgen av reformer spredde seg rundt omkring i verden på 1980-tallet var New Zealands offentlige sektor tidlig ute med å omfavne dens teorier og reformer, dette førte både til lovprisninger og skepsis. New Zealand ble i lang tid sett på som ”verdensleder” innenfor NPM.

Klausen skriver at NPM er ikonet for en ny liberalistisk reformbølge, det er som en ny dimensjon i forhold til tidligere reformer som fokuserer på hvor og hvordan offentlige serviceytelser produseres, herunder også på de organisatoriske og ledelsesmessige aspekter (Klausen 2001). Offentlig sektor skulle reformeres og effektiviteten skulle økes, markedet skal inn og konkurranse er et virkemiddel. Videre vil vi gå dypere inn på hva NPM omhandler.

5.2 Om New Public Management

NPM er som vi har nevnt tidligere et samlebegrep for en rekke teorier og reformer som omhandler offentlig sektor. Enkelte har gått så langt som å beskrive inntøget av NPM som et avgjørende brytningspunkt når det gjelder styring av den offentlige sektoren (Ferlie, et al. 1996). NPM blir også omtalt som "økonomismens" fremvekst og dominans i offentlig sektor (Lundquist 1998). Lundquist sier også at det er snakk om læresetninger som i all hovedsak retter søkelyset mot kostnadseffektivitet og produktivitet på bekostning av mer tradisjonelle måter å bedømme offentlige organisasjoner på, som politisk demokrati, offentlig etikk og rettssikkerhet. (Baldersheim 2000) (Tranøy 2001)

Videre følger en oversikt over kjennetegn ved NPM hentet fra Hood (1991, 4-5)

No.	Doctrine	Meaning	Typical justification
1	"Hands-on professional management" in the public sector	Active, visible, discretionary control of organizations from named persons at the top, "free to manage"	Accountability requires clear assignment of responsibility for action, not diffusion of power
2	Explicit standards and measures of performance	Definition of goals, targets, indicators of success, preferably expressed in quantitative terms, especially for professional services (cf. Day and Klein 1987; Carter 1989)	Accountability requires clear statement of goals; efficiency requires "hard look" at objectives
3	Greater emphasis on output controls	Resource allocation and rewards linked to measured performance; breakup of centralized bureaucracy-wide personnel management	Need to stress results rather than procedures
4	Shift to disaggregation of units in the public sector	Break up of formerly "monolithic" units, unbundling og U-form management systems into corporatized units around products, operating on decentralized "one line" budgets and dealing with one another on an "armslength" basis	Need to create "manageable" units, separate <i>provision</i> and <i>production</i> interests, gain efficiency advantages of use of contract or franchise arrangements <i>inside</i> as well as outside the public sector
5	Shift to greater competition in public sector	Move to term contracts and public tendering procedures	<i>Rivalery</i> as the key to lower costs and better standards
6	Stress on privatesector styles of management practice	Move away from military-style "public service ethic", greater flexibility in hiring and rewards; greater use of PR techniques	Need to use "proven" private sector management tools in the public sector
7	Stress on greater discipline and parsimony in resource use	Cutting direct costs, raising labour discipline, resisting union demands, limiting "compliance costs" to business	Need to check resource demands of public sector and "do more with less"

Figur 3 Doctrinal components of New Public Management

(Hood 1991)

Ut i fra tabellen ser en at NPM er svært komplekst og omhandler stort sett alle områder av offentlig sektor. Hood hevder videre at disse syv overlappende punktene dukker opp i de fleste diskusjoner som omhandler NPM. Alle de syv punktene trenger heller ikke å være tilstede på samme tid eller i lik form i ulike tilfeller.

New Public Management deles av Klausen (2001) opp i to søyler, den første den økonomiske og den andre den organisatoriske og ledelsesmessige. Den første søylen omhandler ønsket om en liberalistisk markedsorientering, begrunnet i økonomiske resonnementer som de vi kjenner fra økonomisk teori som public choice og principal-agent teori. Virkemidlene som nyttes for å nå målet om større markedsorientering er: privatisering, konkurranseutsetting / outsourcing og kontraktsstyring, frie brukervalg, brukerbetaling, profittmaksimeringstanker, inntektsdrevet virksomhet, selektive lønnsintensiver m.m. Klausen skriver også at den første søylen bygger på en markedsmessig styringslogikk hvor det forventes at aktørene tilpasser seg etter en vurdering av konsekvensene for "egen" nytte, og hvor man antar at konkurransemekanismen vil være attraktiv. Dette forutsetter at de sentrale interessentene er i stand til å analysere og sammenligne de utvalgte resultatdimensjoner.

Den andre søylen i NPM omhandler organisasjonen og dens ledelse, det er denne søylen som er mest relevant for denne oppgaven. Her er forestillingen at man kan overføre prinsipper som er kjent og utprøvd i privat sektor til offentlig sektor. Virkemidlene er at det skal rettes større fokus mot følgende: entreprenøraktig ledelse, strategisk ledelse, teamledelse m.m. samt en rekke konsepter slik som Service Management, Total Quality Management og Business Process Reengineering, endelige mål og rammestyring, nye økonomistyrings-, regnskaps- og budsjettssystemer m.m. Den andre søylen bygger altså på en hierarkisk styringslogikk vedrørende organisasjonsinterne, og ofte, hierarkisk forankrede organiseringsformer som kan legges til grunn ved kontraktdannelse.

Tar en utgangspunkt i tabellen til Hood kan en knytte disse opp mot de to søylene til Klausen. Å knytte dem til en bestemt søyle er ikke så lett da punktene er overlappende og flere av punktene går på tvers av søylene.

5.3 *New Public Management i Norge*

Norge har siden 1980-tallet, hvis man sammenligner med tidligere nevnte land og andre sentrale angloamerikanske land, hatt en gradvis og forsiktig innføring av NPM. Trekkene kan man si ligner mer på dem man har funnet i land i de sentrale og sørligere deler av Vest-Europa. Mål- og resultatstyring, som vi kjenne fra den punkt to og tre hos Hood og kan kyttes til den første søylen, ble relativt sent innført i Norge i forhold til andre sammenlignbare land. Fristillingen var lenge forsiktig, konkurranseutsetting var lenge lite aktuelt og privatisering har helt til det siste vært politisk uaktuelt.

”Hovedgrunnene til dette synes å være en kombinasjon av flere betingelser: fravær av økonomisk krise, kulturelle tradisjoner lite kompatible med NPM og strukturelle betingelse med relativt svakt potensial for reformer drevet frem av et stekt politisk lederskap.” (Christensen og Lægreid 2001)

Flere av disse trekkene har endret seg i de senere år og Norge har integrert flere av reformene som stammer fra NPM fra midt på 1990-tallet. Et bevis på dette er institusjonaliseringen av en mer uavhengig kontrollfunksjon. En annen indikator er at graden av fristilling har økt klart, særlig med fristilling av forvaltningsbedrifter til ulike statsforetak, statsaksjeselskap og særlovsselskap, men også gjennom reorganiseringen av eierfunksjonen. Et resultat av dette er at en barriere er brutt med del privatiseringen som for eksempel Statoil og Telenor. Bruken av kontrakter og anbud er blitt utvidet i ulike sammenhenger og konkurranseeksponering er også et større grad i fokus. Innenfor sektorer som for eksempel forsvaret, helsevesenet, politiet og universitetssektoren pågår der er betydelig NPM inspirert omstillingsarbeid.

5.4 Mål- og resultatstyring

Mål- og resultatstyring må vel sies å være et av de konkrete utslagene av NPM i Norge og Norden. ”Mål- og resultatstyring kan i vid forstand oppfattes som en styringsfilosofi, et allment overordnet prinsipp eller en idé om styring som må tilpasses den enkelte virksomheten” (Birkeli 2000). Ideen er at mål- og resultatstyring skal styre offentlig sektor bort fra den byråkratiske stilen med regler og prosedyretenkning med retning mot en sterkere resultatorientering. Hele organisasjonen skal bevisstgjøres og styres mot sterkere mål- og resultatfokusering. Virkemidlene for å nå dette er blant annet dialog om resultatkrav, økt autonomi og mindre detaljstyring. Mål- og resultatstyring er i konsentrert form en økonomisk og kvantifisert styringsteknikk som er særlig nyttegjørt innenfor budsjettssystemet. Mål- og resultatstyring kan deles inn i tre deler. Den første delen omhandler målfokusering, formulering av klare, konsistente, stabile og konkrete mål. Den andre delen resultatrapportering, hvor informasjon om oppnådde resultater skal rapporteres tilbake til overordnet instans. Den tredje delen av resultatoppfølging er hvor suksess skal premieres og fiasko skal straffes. (Tranøy 2001, 69-70)

Mål- og resultatstyring er en indre, prosedyremessig fristilling hvor siktemålet er å gi ledere økt handlings rom og frihet i rolleutøvelsen innenfor gitte regelverk (Lægreid og Roness 1998). ”Mål- og resultatstyring har en innebygd spenning mellom autonomi og kontroll” (Christensen og Lægreid 2001). De kommentere videre at på den ene siden av mål- og resultatstyring, skal underliggende virksomheter få stor autonomi i valg av virkemiddel og disponering av tildelte ressurser. Men på den andre siden skal de underlegges et mer rigid og detaljert resultatrapporteringssystem, slik at overordnede instanser kan utøve styring og kontroll. Om dette i praksis tipper i retning av autonomi eller kontroll, er et empirisk spørsmål, men berører helt sentrale aspekter av lederens rolleutøvelse. De utførte også en undersøkelse der det viste seg at lederne la ulikt innhold i mål- og resultatstyringskonseptet.

”Ideen er at resultatstyring skal føre til sterkere fokus på resultatorientering i stedet for å fokusere på regler og prosedyretenkning.” (Tranøy 2001)

Målstyringsdebatten har gått som en farsott i de nordiske land. Debatten har utspring fra skjæringsfeltet mellom økt lederfokus og overgangen til bruk av mer indirekte styringsverktøy. En av kritikerne er Rombach som mener at offentlig sektor ikke kan styres etter mål (Rombach 1991). Årsaken til dette mener han er at målstyringskonseptet bygger på en del forutsetninger som ikke er til stede i offentlig sektor. Spørsmålet om det i offentlig sektor er mulig å formulere klare og kvantifiserbare mål, som samtidig ikke er gjensidig motstridende eller ustabile. Andre argumenter som gjelder målstyringsdebatten er at press på enkeltinstitusjoner for å forfølge egne mål, vil føre til overmåling og målforskyvning. Dette kan igjen føre til samarbeids- og samordningsproblemer mellom virksomheter som ideelt sett burde samarbeide. (Baldersheim 2000, 34-35)

5.5 Markedsorientering/konkurransesetting

Innenfor New Public Management er en sentral hypotese at økt markedsorientering innenfor offentlig sektor vil kunne føre til et mer kostnadseffektivt tilbud av offentlige varer og tjenester uten at dette vil ha negative effekter i forhold til andre mål og vurderinger. Markedsorientering blir også beskrevet som en reform som sikter mot en offentlig sektor hvor det skal være mulig for private aktører å hente ut profitt, og med mål om privatisering. Bak ligger et ønske om en liberalistisk markedsorientering i og av det offentlige begrunnet i økonomiske resonneringer. Etablering av et fritt forbruksvalg sikrer den enkelte borger valgfrihet, samt differensiert tilbud og et mer oversiktlig marked.

(Tranøy 2001, 69-70)

Et viktig element i NPM er fokuset på tjenesteyting, brukerorientering og bruk av konkurranseutsetting og markedet. I grove trekk er en av tankene bak konkurranseutsetting at offentlig sektor skal legge mindre vekt på direkte overordnet styring og kontroll gjennom den parlamentariske styringskjeden og valgkanalen, og mer vekt på indirekte styring nedenfra gjennom markedet eller ved direkte tilbakeføring av brukervurderinger til offentlige tjenesteproduserende virksomheter. Brukerne skal gis større valgmuligheter i forhold til offentlige tjenester og større mulighet til direkte å holde den enkelte offentlige etat ansvarlig for kvalitet og omfang på den servicen som ytes (Hood 1998). Samtidig skal ressursinnsatsen vris fra administrasjon til tjenesteyting, eller sagt på en annen måte vektlegge mer "rowing" og mindre "steering" (Frederickson 1996). Større fokus på konkurranse og økt konkurranse kan defineres på mange måter. Det kan for eksempel være anbudskonkurranser gjennom "contracting out", "bestiller-utførermodeller" og lignende, der ulike private bedrifter konkurrerer med hverandre og offentlige virksomheter om utføringen av offentlige tjenester. Det kan være interne markeder hvor det utvikles et internprisningssystem og andre markedslignende arrangementer internt i offentlig sektor. Et annet eksempel er at brukerne har fritt valg av offentlige tjenester som skoler, sykehus, eldreomsorg og så videre. Differensiert konkurranse gir konsumentene ulike påvirkningsmuligheter på kvaliteten og omfanget på offentlige varer og tjenester. Skape en konkurranse i og omkring offentlig serviceproduksjon skulle sikre at det blir (tale) om de beste og billigste ytelsene. (Tranøy 2001, 69-70)

Markedet som styringsmekanisme er også gjenstand for mye debatt, da særlig med fokus på produktivitets- og effektivitetsgevinster. Krister Ståhlberg mener å ha påvist en betydelig produktivitetssvikt innenfor deler av den offentlige sektor på 80-tallet, og viser til at årsaken til dette er å finne i ”de facklige och professionella organisationarnas inflytande samt på svårigheterna att samordna olika personalkategoriernas arbetsinsatser” (Ståhlberg 1996). Omformulert kan man si at Ståhlbergs argument er at produktivitetsproblemene gjenspeiler samordningsproblemer i et korporativt system.

”Læg Reid (1988) med utgangspunkt i Downs og Larkey (1986) setter spørsmålsteget ved denne typen resonneringer ved å vise til at det ikke nødvendigvis er slik at offentlige organisasjoner er mindre effektive enn private bedrifter.” (Baldersheim 2000, 38)

”Læg Reid (1988) hevder at populæropfatninger av effektiviteten i offentlig sektor ikke baserer seg på empiriske analyser, men på en blanding av ideologi, anekdotiske bevis og urimelige sammenlikninger.” (Baldersheim 2000, 38)

5.6 Ledelse i New Public Management

Ledelse er som vi tidligere har nevnt et sentralt emne i New Public Management, og hører til under den andre søylen til Klausen. Ledelsen skal være mer aktiv og fokuset skal ligge på handling fremfor det å administrere. Det er også fokus på å synliggjøre ledelsesfunksjonen. I en hierarkisk organisasjon med mange ulike nivåer vil ofte mellomledernes lederoppgaver begrense seg til å administrere vedtak og beslutninger som fattes sentralt. I NPM legges det vekt på å myndiggjøre ledere på alle nivåer ved å tillegge de faktiske lederoppgaver.

”Troen på ledelse kommer dessuten til uttrykk gjennom en utstrakt grad av desentralisering og delegering av makt og myndighet fra politiske til administrative styringsnivåer, og videre fra det administrative toppnivå og ut til virksomhetslederne.” (Baldersheim 2000, 39)

Nedenfor vises det en sammenligning mellom ledelse og organisering innenfor tradisjonell offentlig forvaltning og New Public Management.

Ledelse og organisering i det offentlige – før og nå	Tradisjonell offentlig forvaltning	New Public Management
Førsteordens beslutninger: Strategier, misjoner, verdier	Standard tjenestetilbud Likhet og rettferdighet Frie velferdsgoder	Brukerfokus: Konkurransen, effektivisering og fleksibilitet Differensiert tilbud – bruk av priser og egenandeler
Andreordens beslutninger: Struktur, kontrollsystemer	Integrert – helhetlig Byråkratisk – hierarkisk Prosedyrer – regler Sentral finansiering	Fragmentert Rammestyrte, selvstendige resultatenheter Interne markeder Bestiller – utfører modeller
Tredjeordens beslutninger: Kompetanse - Personalpolitikk	Sentrale tariffavtaler Standard lønssystem Sterke fagforeninger	Mer desentralisert personalansvar med lokalt arbeidsgiveransvar og lokale lønssystemer

Figur 4 Ledelse og organisering – før og nå

(Vanebo 2001, 174)

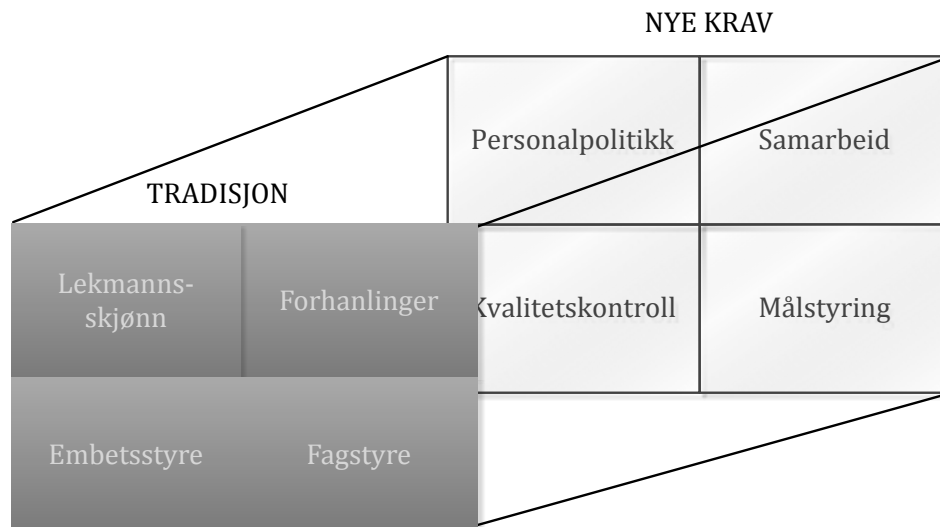
New Public Management legger vekt på både endringsledelse og resultatorientert ledelse:

- *Endringsledelse.* Lederne må ha kompetanse og ferdigheter til å mestre en kontinuerlig endring og utvikling av egen organisasjon
- *Resultatorientert ledelse.* Sentralt her står desentralisering, der en gjør hver virksomhet ansvarlig for økonomi, drift, personal osv., slik at hver enkelt leder står ansvarlig for resultatene i egen virksomhet. Gjennom fokus på resultater kommer også fokus på effektivitet. Man er opptatt av å finne måleinstrumenter, som kan måle virksomhetens effektivitet og kvalitet. (Dalby 2005)

Flatere struktur er som vi kunne se ut av punktene til Hood et av virkemidlene som blir benyttet i NPM. Mange mener at fokuset på flatere struktur har ført til at det økonomiske ansvaret hos lederen har økt i den enkelte enhet, samtidig som de har et økt personalansvar. Rapporteringen har også endret seg og det rapporteres i større grad direkte til rådmannsnivået, eller annen høyere ledelse, istedenfor til ulike etatsledere. Dette er noe vi vil se nærmere på i vår sammenligningen av tall fra 1984 og 2012 i vår undersøkelse.

Ledelse i NPM er et av temaene som er hyppig diskutert og spørsmålet om allmenngyldige ledelsesprinsipper som kan benyttes på tvers av sektorer og tjenestoområde er populære temaer. Andre har igjen vært opptatt av å påpeke hvordan offentlige organisasjoners institusjonelle særtrekk gjør det vanskelig å implementere universelle ledelsesprinsipper med utspring i privat sektor. (Ejersbo og Sehested 1998) stiller også spørsmål med om det i kjølvannet av de NPM-inspirerte reformtiltakene er i ferd med å finne sted en ”dekobling mellom ledelse og professioner”. Samtidig stilles det spørsmål om de nye dekoklede rollene kan føre til at man undergraver det faglige aspektet som et vesentlig prioriteringsgrunnlaget for serviceproduksjonen. Sehested og Ejersbo konkluderer med at nedtoningen av det faglige over tid kan føre til en reel risiko for at tjenestetilbudet blir dårligere. (Baldersheim 2000, 34-35)

5.7 Oppsummering av New Public Management



Figur 5 Tradisjoner og reformer

(Strand 2001)

Oppsummert ser en at NPM har hatt stor betydning i Norge, og dens utvikling kan tydelig sees i den offentlige sektoren. Tradisjonelt ble offentlig sektor kritisert for å være stor og byråkratisk, med svak ledelse og lite fokus på brukeren.

Med NPM kom det nye krav, et av de konkrete utslagene av NPM er mål- og resultatstyring. Målstyringen skal styre offentlig sektor bort fra den byråkratiske stilen med de regler og prosedyretenkning med retning mot et sterkere resultatorientering. Konkurransetsettingen som var et viktig utslag har skulle få den offentlige sektoren til å legge mindre vekt på direkte overordnet styring og kontroll, og mer vekt på indirekte styring nedenfra gjennom markedet eller ved direkte tilbakeføring av brukervurderinger til offentlige tjeneste produserende virksomheter. Dette skal gi brukerne større valgmuligheter i forhold til offentlige tjenester og større mulighet til direkte å holde den enkelte offentlige stat ansvarlig for kvalitet og omfang av den service som blir ytt. Økt konkurranse fører ofte til økt samarbeid, og gjennom NPM reformen ble samarbeid satt mer i fokus. Samarbeid både internt i organisasjonen og eksternt.

5.8 Kritikk av New Public Management

Den tidlige kritikken av NPM kan ifølge Hood (1991) deles opp fire påstander, men påpeker at disse ikke har blitt grundig testet. Den første påstanden sammenligner han med ordtaket keiserens nye klær. De underliggende problemene i offentlig sektor er fortsatt tilstede, men måten sektoren omtaler seg på har endret seg. Endringene som ble foretatt var i stor grad overfladiske. Den andre påstanden omhandler at NPM har skadet offentlig service fordi de ikke er effektive nok i deres forsøk på å levere til lavere kostnad. NPM ga dårlig avkastning i forhold til investering. Denne kritikken har også kommet frem i senere tid. Den tredje påstanden går på at på tross av ønsket om å levere det beste for folket, billigere og bedre tjenester for alle, er offentlig sektor preget av ledernes ønske om karriere. Enkeltpersoners interesser blir fremmet, fremfor brukernes behov og interessene til ansatte lenger nede i organisasjonen. Dette er også kritikk som har dukket opp i senere tid. (I Norge har vi hatt en pågående debatt om at pasienter blir sett på som en vare i dagens samfunn og at dette ikke er en ønskelig situasjon.) Eriksen beskriver i boken *Den offentlige dimensjon* (1993) hvordan det moderne samfunn har medført nye relasjoner mellom borgere og myndigheten. Borgerne har i mange sammenhenger kommet inn i rollen som klienter som er avhengige av velferdsstatlige ytelser; de defineres oftere som brukere av offentlige institusjoner tjenester, og de står i økende omfang også i kundeforhold til offentlige etater, mer eller mindre på linje med forholdet til private produsenter i markedet. Den fjerde påstanden omtaler NPMs påstand om universalitet. Det kritiseres at trekk som tilhører NPM ikke kan benyttes og tilpasse alle situasjoner og organisasjoner. Til tross for at NPM hevder å være ”a public management for all seasons” (Hood) hevder kritikerne at ulike administrative verdier har ulike implikasjoner for grunnleggende sider. Et eksempel på dette kan være at mange av ideene innenfor NPM er motstridende. Det uttrykkes at lederne skal være sterke, noe som tyder på en autoritær leder som passer best med en hierarkisk oppbygning. Samtidig legges det opp til en myndiggjøring der lederen er lyttende og overlater myndighet ned i organisasjonen som samsvarer best med en flat struktur. I enkelte kulturer forventes det også at lederen er autoritær.

6 Konvergeringsteori

6.1 Hva er konvergering?

Konvergeringsbegrepet er sentralt i denne oppgaven. Det skal dreie seg om hvorvidt ledelse og organisering i offentlig sektor er blitt mer lik ledelse og organisering i privat sektor. Ved hjelp av de utvalgte forskningsspørsmålene skal dette belyses. I Perry og Kraemers bok (1983) diskuteres dette temaet og på denne tiden var meningene svært ulike. Nå synes de fleste å mene at det har skjedd en tilnærming (Rainey og Chun, 2005) ved at offentlig sektor har beveget seg i retning av privat sektor. Dette tolkes gjerne som et uttrykk for at NPM i mellomtiden, fra 1983 til nå, har øvd innflytelse på offentlig sektor og inspirert til en utvikling av offentlig sektor i retning av privat sektor.

6.2 Konvergering mellom offentlig og privat sektor

Murray antyder at offentlige og private organisasjoner er konvergerende og står overfor lignende begrensninger og utfordringer, og at ledelse i alle typer organisasjoner bør sees som en generisk prosess. Rainey med flere (Rainey, Backoff og Levine 1983) mener likevel i sin gransking at dette komparative spørsmålet peker til den konklusjon at det er for tidlig å diskontere de betydelige offentlig-privat forskjeller og deres implikasjoner for ledelse, opplæring og praksis. I en senere artikkel skriver Rainey og Chun (2005) at senere forskning indikerer områder hvor de ledelsen i de to sektorene ikke er signifikant forskjellige på de måtene som tidligere antatte stereotyper foreslår. Dette bygger opp under den antakelsen at det har skjedd en endring som kan knyttes mot NPM.

Tallrike lærde og observatører, av betydelig omdømme og erfaring, har adressert seg til det komparative problem, og det er viktig at deres observasjoner blir utarbeidet og vurdert. Likevel har ingen systematisk innsats på integrering dekket relativt nye bidrag. Ved å gjøre en slik gjennomgang, fant de enighet om en rekke viktige forskjeller, som er relevant for forskning, opplæring og praksis. Videre, i tillegg til enighet rundt disse konkrete punktene, er det generelle grunner til å nærme seg temaet offentlige og private sammenligninger nøye, og for å unngå for tidlig avvisning av dets betydning:

1. Normative, normative implikasjoner: Bekymringer over hvorvidt ulike aspekter ved konvergens av de to sektorene er bra eller dårlig er gjenstand for mye diskusjon. Løsningene er foreslått og argumenter laget om de aktuelle roller og funksjoner i organisasjonene i de to sektorene. Et klart eksempel er bekymring over å "fange" de offentlige instanser, og forslaget om at enkelte aktiviteter vil bli deregulerte. Vanligvis da, hvilke teknikker og egenskaper av offentlige og private organisasjoner bør bevares eller avskaffes, byttes eller holdt separat?
2. Implikasjoner for kunnskap og forståelse: Resepten vil ikke være bedre enn vår forståelse av fenomenet. Deregulering forslag, for eksempel, vil gi vellykkede løsninger bare dersom deres underliggende forutsetninger om virkningene av konkurransen i markedet er nøyaktige. I den grad det da fortsatt er en divergens mellom offentlige og private organisasjoner og deres ledelse, bør divergens bli isolert og studert som en kilde til informasjon om arbeidet i organisasjonene i et stadig mer komplekst samfunn.
3. Teoretiske implikasjoner: Antakelser av det komparative spørsmålet innebærer noen av de grunnleggende problemstillinger i arbeidet med å systematisere kunnskap om organisasjoner og ledelse, herunder valg av enheter og nivåer av analyser og store variabler. Disse valgene er i sin tur knyttet til arbeidet med å utvikle konsepter, testbare proposisjoner og modeller.

Analyse av likheter og forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner reiser store vanskeligheter med klassifisering og definisjon som ikke vil bli raskt avklart. Likevel må en innsats gjøres for å avklare problemet ved å foreslå vedtak til å klassifisere problemene, før en går videre til å sammenligne de selv. (Allison 1983)

7 Metode

7.1 Introduksjon til forskningsprosessen

Bjarne Espedal professor ved Norges Handelshøyskole med spesialisering i organisasjonsteori og ledelse, utførte i 1984 en undersøkelse på om hvor vidt det var likheter og forskjeller i ledelse i offentlig og privat virksomhet. Undersøkelsen var et ledd i et forskningsprosjekt som hadde til formål å analysere betingelser for å utøve ledelsesfunksjoner. Spørreundersøkelsen ble utført på tre årskull fra Statens Forvaltningshøgskole og fra tre årskull på AFFs (Administrativt forskningsfond) program for lederutvikling (Solstrandkurset). Arbeidsnotatet til Espedal ble offentliggjort og senere gjort tilgjengelig på biblioteket.

Vi valgte å se nærmere på Espedals arbeid fra 1984, for å finne ut om det siden den gang hadde skjedd noen endringer som var av interesse.

- Hadde den offentlige sektoren beveget seg mot den private sektoren?

Det forhold som etter vår mening sannsynliggjør at det har skjedd en konvergering mellom ledelse i offentlig og privat sektor, er at offentlig ledelse er blitt mer lik bedriftsledelse er NPM. NPM har hatt en stor innflytelse på ideer og idealer om ledelse og organisering i offentlig virksomhet de siste 20-30 år. I Norge har NPM hatt innvirkning blant ledere i offentlig sektor, og dermed antok vi at det har skjedd en tilnærming mellom de to sektorene.

Ved hjelp av Espedals arbeid ville vi gjennomføre den samme undersøkelsen i 2012 for å se om det var markante endringer mellom offentlig og privat sektor, men denne gangen ville det være NPM som var "malen". Dette førte oss til en angivelig problemstilling:

- *Har ledelse i offentlig sektor blitt mer bedriftslik i perioden 1984-2012, og skyldes en slik konvergering påvirkning fra NPM?*

I forkant av undersøkelsen tok vi kontakt med Espedal og informerte om undersøkelsen vi ønsket å gjennomføre. For å få det mest mulig sammenlignbart materiale, ønsket vi tilgang til de spørsmålene som ble benyttet i Espedals undersøkelse. Spørsmålene fikk vi tilsendt og vi måtte videre foreta en utvelgelse av spørsmålene som var av interesse for vår oppgave.

7.2 Valg av tema og design

Vi foretok en grundig vurdering på hvilken metode som kunne være mest hensiktsmessig i forhold til vår problemstilling. Widerberg fremhever at forskning handler om å foreta valg (Widerberg og Løkken 1994). Problemstillingen er styrende for valg av metode, og siden vårt ønske har vært å få kunnskap om leders erfaringer, holdninger og utvikling fant vi det hensiktsmessig å benytte kvantitative metoder for å belyse og tydeliggjøre problemstillingen.

En skiller mellom to forskningsstrategier basert på kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ forskningsstrategi er basert på talldata, mens en kvalitativ forskning er basert på tekstdata (Ringdal 2001). Kristen Ringdal forklarer forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ forskning slik: ”i stedet for å legge vekt på årsaksforklaringer slik kvantitative forskere gjerne gjør, fokuserer kvalitative forskere på mening og formålsforklaringer” (Ringdal 2001). Oppgaven vår, peker mot en kvantitativ forskningsstrategi- langsgående tidsdesign, dette fordi vi skal undersøke om det er en mulig endring.

Langsgående tidsdesign, som vi følte passet best for vår studie, har to hovedformer:

- å beskrive/forklare stabilitet
- å beskrive/forklare endring

Den langsgående tidsdesign kjennetegnes ved at data samles inn på minst to tidspunkt, enhetene er de samme, eller i hvert fall sammenliknbare, og analysen må være basert på å sammenlinke data over tid (Menard 2002). Oppgaven vår registrer dataene som foreligger fra Espedals undersøkelse og den dagsorienterte spørreundersøkelsen som vi foretar nå i 2012. Dette gir et retrospektiv opplegg hvor en ser tilbake i tid for å definere ulike endringer som har skjedd over tid.

Innsamlingsmetoden til vår undersøkelse ble i all hovedsak foretatt som en spørreundersøkelse (survey). Vi hadde valget mellom å intervjuet utvalget, eller utforme en spørreundersøkelse. Vi valgte spørreundersøkelse siden tiden og kostnader var begrenset valgte vi å ta i bruk spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er hentet fra (Groves, et al. 2004). For oss var det viktig å få innhentet mange svar så raskt som mulig, samtidig sikre respondentene full anonymitet. Ved å ta i bruk spørreundersøkelse gav vi også respondentene stor svarfrihet og det ble lettere å nå et geografisk spredt utvalg. Vi fant samtidig fant vi ut at ved å ta i bruk en spørreundersøkelse minsket vi sjansene for at svarene ville bli påvirket. En kunne risikere at respondentene vrei svarene på følsomme spørsmål i retning av det som de oppfatter som sosialt akseptabelt ved for eksempel et intervju.

7.3 Modellbygging

Spørsmålene vi benyttet til undersøkelsen var identisk med de som ble benyttet av Espedal i 1984. Siden undersøkelsen til Espedal ikke var elektronisk, ble vi nødt til å skrive de valgte spørsmålene til undersøkelsen i programmet QuestBack. QuestBack tilbyr online spørreundersøkelser og tjenester for Entreprise Feedback Management og har over 10 års erfaring dette.

I undersøkelsen vår ble det benyttet envalg og flerevalg svar. Dette går på hvor mange svar respondenten har å velge mellom. Valgene med bare et alternativ var gjensidig utelukkende, og ble brukt for å tvinge frem enkelt preferanse fra svargiveren. Flervalg tok vi i bruk hvor vi mente at svargiveren burde ha mulighet for å svare på flere alternativer, og dette for å kunne se om svargiveren ville kombinere flere alternativer. Flervalg som svar har en svakhet, dette fordi vi ikke med sikkerhet kan si noe om hvilket svar som ”teller” mest.

Det ble ved en del av spørsmålene benyttet måleskalaen Likert. Likert er en måleskala som blir brukt for å gradere svaret, gjerne benyttet for å måle holdninger. Likert-skalaen er en

teknikk som går ut på å stille endimensjonale spørsmål i påstandsform, for så å be respondenten svare hvor enig eller uenig vedkommende er med påstanden. (Sander 2004)

7.4 Innsamling av data

Undersøkelsen ble gjennomført i tidsperioden januar / februar 2012 via spørreundersøkelse sendt ut per e-post. For å få det mest mulig sammenlignbart med Espedals undersøkelse, var det ønskelig for oss å få tilgang til deltagerne som deltok på Solstrand programmet som AFF arrangerte i 1984. Solstrand programmet er AFFs mest omfattende og krevende lederutviklingsprogram som også er en unik møteplass som utvikler lederskap. Vi kontaktet programdirektøren Petter Ingebrigtsen, og informerte han om undersøkelsen vi ønsket å gjennomføre, og søkte om hjelp til å få tak i e-post adressene til deltakerne. Dessverre lot det seg ikke gjøre og vi ble nødt til å foreta en utvelgelse av respondenter selv. (www.aff.no u.d.)

For å gjøre et utvalg til vår undersøkelse valgte vi å bruke enkel tilfeldig trekning (ETT) eller (simple random sampling, SRS). ETT illustrerer det grunnleggende prinsipp i sannsynlighetsutvelging, hvor en lar populasjonen bestå av N enheter, og fra denne skal et utvalg på n enheter trekkes. Det vil si at hver enhet i populasjonen har lik sannsynlighet (n/N) til å komme med i utvalget.

E-post adressene ble samlet inn ved hjelp av eget kontaktnettverk av ledere fra offentlig og privat sektor, og fra nettsider til større bedrifter og organisasjoner landet over. Vi samlet inn 300 e-post adresser som vi sendte ut i tidsperioden januar - februar 2012. Før undersøkelsen startet ble respondentene informert om hvem vi var, og om målet med undersøkelsen. De ble videre informert at dette var en frivillig undersøkelse, og at de var sikret full anonymitet. Fristen ble satt til to uker, og det ble etter en uke sendt puring til de som da ikke hadde avgitt sine svar. Målet for vår oppgave var 100 svargivere, hvor begge sektorene ble representert så likt som overhode mulig. Så fort vi fikk 100 svar hvor 50 svar var fra privat sektor og 50 fra offentlig sektor avsluttet vi undersøkelsen, og takket respondentene for deres bidrag.

7.5 Analyse og tolkning av resultat

Måten vi valgte å ta for oss oppgaven på var med å sammenligne dataene fra 1984 til 2012. Dette ville gi oss et utgangspunkt til å se om det har skjedd en konvergering mellom lederne i offentlig og privat sektor. Siden vi ikke hadde tilgang på alle dataene fra 1984, og vi heller ikke fikk tilgang til samme deltagerne som deltok på Solstrand programmet i 1984 - vil ikke svarene vi sammenligner bli 100% pålitelig. Vi må også ta høyde for at siden undersøkelsen ble utført som spørreskjema utsendt per e-post, kan føre til at ikke alle spørsmålene blir tolket riktig. Til slutt men ikke minst må vi ta høyde for at svargiverne kan svare til sin fordel og ikke svarer ærlig. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at denne oppgaven må brukes med forsiktighet, og kan ikke aksepteres som virkelige gjengivelser av hvordan offentlig og privat virksomheter er.

7.6 Skriveprosessen

Skriveprosessen startet allerede i oktober 2011 hvor vi skrev en temaskisse til Mastergradsoppgaven. Vi fant på et tidlig tidspunkt ut at det var ledelse vi begge var interessert i, og at dette var temaet vi ville ta for oss. Først tenkte vi å se nærmere på lederne i de ulike sektorene,

- Var det en grunn til at lederne i privat sektor valgte denne sektoren?
- Er det tilfeldig at lederne i offentlig sektor jobber der og ikke i privat sektor?

I søke etter relevant teori kom vi over arbeidsnotatet til Bjarne Espedal hvor han hadde undersøkt mye av det vi ønsket å se nærmere på. Vi bestemte oss for å ta i bruk undersøkelsen og gjennomføre den på nytt. Vi regnet med å finne endringer i den offentlige sektoren fra 1984 til 2012, men det interessante var om endringen var som følge av NPM.

Før jul 2011 satte vi oss opp en streng tidsplan for månedene fremover. Vi hadde som mål å få samlet inn dataen til 15 januar 2012 for så å kunne begynne å analysere dataene. Utformingen var mer krevende enn antatt, men de detaljene som tok ekstra tid for oss ser vi i ettertid var verdt det. Undersøkelsen ble utformet og testet på venner og kjente før vi sendte den de utvalgte. I begynnelsen av februar 2012 hadde vi fått 100 svargivere til

undersøkelsen, og avsluttet dermed undersøkelsen. For analysering brukte vi SPSS og fikk gjort dette litt raskere enn vi hadde antatt så vi hentet oss dermed inn igjen på tidsplanen. Tidlig kunne vi se at svarene vi hadde fått inn fra svargiverne hadde blitt likere hverandre. Det vil si at ut i fra vårt ståsted kunne det se ut som om offentlig sektor hadde beveget seg mot den private sektoren, og at det var en tilnærming mellom de to. I april 2012 var de relevante tabellene til vår problemstilling plukket ut, metoden var redegjort for og teorien var under finskriving. Arbeidet videre var å få knyttet de utvalgte tabellene til en god diskusjon, hvor vi viste forståelse for temaet og drøftet nøye ulike grunner til at offentlig sektor hadde nærmet seg privat sektor.

7.7 Reliabilitet og validitet

Vurderingen av resultatene fra en undersøkelse beregnes ut i fra hvor høy eller lav validiteten er. Det synonyme ordet for validitet er troverdighet og gyldighet. Validiteten sier noe om en faktisk måler det en vil måle. (Ringdal 2001)

Spørreundersøkelsen må vurderes i forhold til validitet. Vi må ta stilling til om resultatene er relevante for vår oppgave, og i hvilken grad spørreundersøkelsen måler det den har til hensikt å måle. Spørreundersøkelsen som vi benyttet oss av, er ikke laget til vårt formål. Dette svekker dermed validiteten av våre resultat. Siden vi måtte foreta en utvelgelse av de spørsmål vi mente var av interesse til vår problemstilling, kan det ha ført til at aktuelle spørsmål for oss ikke er tatt i betraktning, og/eller at spørsmål som kunne ha vært i stor interesse for oss ikke er med i undersøkelsen (Ringdal 2001).

7.8 Studiens begrensninger

For å få et nyansert bilde av resultatene fra vår oppgave er det viktig å bemerke seg de styrker og svakheter metode og utvalget har. En styrke er at undersøkelsen baserer seg på et stort utvalg respondenter (n=100), hvorav det er en lik fordeling blant offentlige (n=50) og private (n=50) ledere. Det har blitt brukt kjente, standardiserte skalaer, som er evaluert og etterprøvd. Utvalget i studien er imidlertid et tilfeldighetsutvalg fra ulike organisasjoner, hvor alle er ledere, men på ulike nivåer.

Det har blitt brukt internettbasert spørreskjemametodikk, noe som for oss har vært kostnadseffektivt, tidsbesparende og gitt en enkel distribuering. Resultatene og konklusjonene fra studien er forholdsvis lette å kontrollere og etterprøve. Bruken av spørreskjema har imidlertid sine svakheter. En kan ikke forsikre seg om at deltakerne har forstått spørsmålene helt korrekt, og resultatene kan derfor være vanskelig å tolke, og en mulig feiltolkning av resultatet kan ha forekommet. Studien begrenses også ved at den er utført på kun ett måletidspunkt etter at NPM ble innført. Undersøkelsen ble godkjent av Norsk samfunnsvitenskaplig tjeneste (NSD).

Spørreskjemametodikk åpner også for "respons bias", ved at respondentene kan svare tilfeldig eller likt på alle spørsmål. For å redusere dette problemet er noen av spørsmålene reversert. Noen respondenter kan dessuten ha forsøkt å gi sosialt ønskelige svar. Det kan også ha forekommet at respondenter svarer uriktig på spørsmål for å minke misforholdet mellom holdning og faktisk atferd.

Studien har funnet sammenhenger mellom ledere fra offentlig sektor, som vi mener kan fortolkes som uttrykk for at NPM har påvirket tenkning og praksis i offentlig sektor i perioden 1984-2012, men den sier ikke noe sikkert om årsak-virkningsforholdet. Dette gir et retningsproblem, ved at det er vanskelig å si noe om hvilken variabel som predikere hva.

8 Analyse

I analysen vil dataene våre bli presentert og sammenlignet med de foreliggende dataene fra 1984. De funn som vi finner, vil her bare bli nevnt og senere utdypet i vår diskusjonsdel. Som nevnt i innledningen, har det blitt utformet seks forskningsspørsmål som skal være til hjelp for å belyse problemstillingen. Spørsmålene er definert i kapittel 4, men vil bli repetert i analysedelen. Det må påpekes at undersøkelsen og tallmaterialet fra 1984 ble brukt for et annet formål, og dermed har vi vært nødt til å foreta en utvelgelse av de spørsmål som vi mener er av relevans for vår problemstilling. Flere av tabellene som blir brukt for å muliggjøre svar til forskningsspørsmålene vil bli brukt flere ganger. Tabellen vil derfor bli presentert i sin helhet første gang, og deretter referert til.

I den følgende delen vil vi, ved hjelp av spørsmålene fra spørreundersøkelsen vår, prøve å besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte. Dette vil ikke kunne gi konkrete svar som alltid stemmer, men det vil, etter vår mening, gi viktige og relevante funn som bidrar til å besvare forskningsspørsmålene.

Tabellene vil vise svarene fra privat sektor i 1984 og 2012 i første kolonne og svarene fra offentlig sektor 1984 og 2012 i andre kolonne. I den siste kolonnen presenteres prosentdifferansen mellom privat og offentlig sektor. Prosentdifferansen indikerer om sektorene har endret seg og/eller er blitt likere hverandre.

8.1 Forskningsspørsmål 1:

Skjer det en økt vektlegging av ledelse i offentlig sektor?

For å finne svar på dette spørsmålet, har det blitt tatt i bruks Hoods første doktrine som omhandler delegering av styringsfullmakter til synlige og sterke ledere av virksomheter. Vi har også sett på Øgård (2005) sin beskrivelse av økt vektlegging av ledelse gjennom NPM: Vi har på denne bakgrunn valgt å formulere vårt forskningsspørsmål på grunnlag av Hood, men med en mer generell beskrivelse enn Hoods doktrine. For å belyse og besvare dette forskningsspørsmålet har vi foretatt en utvelgelse av spørsmål fra vår undersøkelse som vi mener er relevante.

Spørsmål: *Hvordan vil du beskrive din hovedoppgave i din nåværende jobb?*

Svargiverne fikk valgene mellom fem alternativer, som strakte seg fra generell ledelse og administrasjon, til overveiende faglige oppgaver. Svarene ble tilordnet tre kategorier som er presentert i tabellen under. Svaralternativene som blir vektet til dette spørsmålet er «Mest ledelse». Svarene er presentert i prosent.

Tabell 1: Ledernes hovedoppgave

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Hovedoppgave:						
Mest ledelse	55	46	52	74	5	61
50-50	33	38	32	12	3	68
Mest fag	12	16	16	14	33	13

Privat (N74), (N50) - Offentlig (N85), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet viser hvorvidt lederne selv mener ledelse er blant deres hovedoppgave i organisasjonen. Dette spørsmålet kan direkte si om selve ledelsesoppgaven i organisasjonen har hatt en økning.*

Tolkning: Tabellen viser en nedgang blant private ledere som mener «Mest ledelse» er deres hovedoppgave. Likevel er det valgalternativet «Mest ledelse» som er hyppigst besvart av de private lederne. I den offentlige sektoren har det skjedd en økning av ledere

som mener at valgalternativet «Mest ledelse» er deres hovedoppgave. Dette viser tydelig at ledelse har blitt mer utbredt blant de offentlige lederne, og kan dermed være med på å besvare spørsmålet om det har vært en økt vektlegging av ledelse blant offentlige ledere.

Spørsmål: *Hvordan føler du selv at du mestrer oppgaven som leder?*

Under dette spørsmålet blir alle alternativene vektet. Her kunne svargiverne velge et alternativ. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 2: Mestring av ledelsesrollen

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Meget godt	14	28	14	36	0	29
Godt	76	66	70	58	8	12
Til en viss grad	10	6	16	6	60	0

Privat(N73), (N50) - Offentlig (N84), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet viser hvor godt lederne selv mener at de mestrer oppgaven som leder. Dette spørsmålet mener vi kan være med på å besvare spørsmålet om det har vært en økt vektlegging av ledelse, fordi ledelse blir satt i fokus og mer vektlagt kan det føre til at lederne føler seg tryggere og sikrere på seg selv. Dermed kan lederne føle at de i større grad enn tidligere mestrer oppgaven som leder «Meget godt».*

Tolkning: Vi ser at lederne i det offentlige som mestrer oppgaven som leder "Meget godt", har hatt en større økning enn lederne i det private. Dette kan tyde på at flere ledere er mer fornøyde med seg selv i dag, enn lederne gjorde tidligere. Dette kan skyldes en økt vektlegging av ledelse som har ført til at lederne selv mener de mestrer oppgaven som ledere bedre enn tidligere. Vi vil også kommentere at offentlig sektor her har gått forbi "idealet" privat sektor, dette kommer vi tilbake til i vår diskusjonsdel.

Spørsmål: *Hvordan vil du karakterisere din organisasjonsenhets hovedform?*

Her kunne svargiverne velge et alternativ av de 4 mulige. Svaralternativet som blir vektlagt er «Enkel organisasjons der lederen følger med i og bestemmer det meste»

Tabell 3: Organisasjonsenhets hovedform

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Enkel organisasjon der lederen følger med i og bestemmer det meste	16	16	9	4	44	75
Fast ordnet organisasjon som styres etter regler eller andre faste rutiner	35	28	49	22	40	21
Fast ordnet organisasjon som operer med høyt kvalifisert fagekspertise med spesialiserte faste oppgaver	40	36	47	70	18	94
Løs ekspertorganisasjon skifter på oppgaver og ansvar internt avhengig av oppgavene	24	18	11	4	54	78

Privat(N71), (N49) - Offentlig (N86), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet vil vise hvordan lederne karakteriserer sin egen organisasjonsenhets hovedform. Dette mener vi er av interesse for å belyse om det har skjedd en økt vektlegging av ledelse fordi det viser litt om hvordan lederen selv føler han er delaktig i styringen i sin organisasjon.*

Tolkning: Tabellen viser ingen endring i oppfattelsen blant de private lederne om hva som preger deres organisasjon nå i forhold til tidligere, og beskriver den fortsatt som en «Enkel organisasjon der lederen følger med i og bestemmer det meste». Dette kan antyde at lederne i privat sektor i dag opplever de bestemmer like mye i organisasjonen som tidligere. Blant de offentlige lederne ser vi en annen tendens. De offentlige lederne har hatt en nedgang på andel svargivere som hevder deres organisasjon er en «Enkel organisasjon der lederen følger med i og bestemmer det meste». Svaralternativet svekker antagelsen om en økt vektlegging av ledelse, fordi færre ledere hevder at lederen følger med i og bestemmer det meste. Andre deler av tabellen vil bli vektlagt senere i analysen.

Spørsmål: *Hvordan tas vanligvis viktige beslutninger i din moderorganisasjon?*

Her kunne svargiverne velge flere svar. Svaralternativet som blir benyttet til dette spørsmålet er «Sjefens ideer». Svarene er presentert i prosent.

Tabell 4: Beslutningsgrunnlag

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Markedsanalyser	23	68	10	34	57	50
Strategiske planer	29	92	17	96	41	4
Sjefens ideer	11	78	12	60	9	23
Faglig vurderinger/teknisk analyser	53	84	62	96	17	14
Tradisjoner	14	54	11	58	21	7
Retningslinjer/pålegg fra overordnet myndighet	20	68	48	98	140	44

Privat(N71), (N50) - Offentlig (N77), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet viser hvilke beslutningsgrunnlag som vektlegges av lederne når viktige beslutninger i organisasjonen skal tas. Dette mener vi er av interesse til forskningsspørsmålet fordi det kan få frem hvor delaktig lederen er i beslutninger.*

Tolkning: Tabellen viser at det har skjedd en økning på samtlige svaralternativer for både offentlig og privat sektor. Dette kan muligens forklares med at de gitte alternativene ovenfor spiller en viktig rolle når beslutninger skal tas. Ikke alle i lik grad, men de blir alle mer vektlagt enn tidligere. Det vi mener er av størst interesse under dette forskningsspørsmålet er hvorvidt «Sjefens ideer» er viktig når beslutninger skal tas. Dette har som nevnt ovenfor økt for begge sektorene, og det mener vi kan ha sammenheng med en økt vektlegging av ledelse. At «Sjefens ideer» får høyere betydning når beslutninger skal tas, kan være koblet til at lederen opplever økt ansvar og myndighet, større frihet og økt autonomi som igjen kan tyde på at ledelse har blitt mer vektlagt. Andre deler av tabellen vil bli vektlagt senere i analysen.

Spørsmål: *Hvilke oppgaver vil du helst velge å arbeide med?*

Under dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene i tabellen. Svargiverne kunne velge to alternativ. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 5: Foretrukne arbeidsoppgaver

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Administrative gjøremål	38	14	26	16	32	14
Analyser, utredning	20	24	26	34	30	42
Nytenkning, problemløsning	20	64	13	74	35	16
Faglige oppgaver knyttet til produksjon av varer eller tjenester	11	18	8	24	27	33
Kontakt med marked/ kunder	8	60	5	26	38	57
Personalpolitikk	5	16	5	20	0	25

Privat(N61), (N50) - Offentlig (N77), (N49)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet viser hvilke arbeidsoppgaver lederne helst ville velge å arbeide med om de fikk velge selv. Ved å synliggjøre hvilke oppgaver lederne helst kunne tenke seg å arbeide med vil vi kunne se en antydning til hvilke oppgaver lederne mener det bør fokuseres på.*

Tolkning: Tabellen viser en nedgang blant «Administrative gjøremål» for begge sektorene. Grunnen til dette kan være at de administrative oppgavene i større grad flyttes lengre ned i organisasjonen. Lederne oppnår da større mulighet til å konsentrere seg om blant annet «Nytenkning og problemløsning» siden dette er noe som har hatt en stor økning blant lederne fra begge sektorene. I alternativet «Nytenkning, problemløsning» kan problemløsning oppfattes som både dagligdagse problemer og utviklingsoppgaver og som konfliktløsning og konflikthåndtering, slike tilstander kan være ødeleggende for arbeidsprosessene, og for den enkeltes velbefinnende. Samtidig kan vi se at «Personalpolitikk», som igjen kan kategoriseres og tolkes som en ledelsesoppgave, har økt. Dette kan også tyde på et økt fokus på for eksempel ivaretaking og goder for de

ansatte til konflikthåndtering, og det er da nærliggende å koble dette spørsmålet til en økt vektlegging av ledelse. Andre deler av denne tabellen vil bli vektlagt senere i analysen.

Spørsmål: *Hvordan mener du din organisasjonsenhet skåret på de følgende dimensjoner i løpet av det siste året?*

Her fikk svargiverne presentert en skala som gikk fra langt under gjennomsnittet til langt over gjennomsnittet. Her vektlegger vi alle svaralternativene. Svarene er presentert i prosent. Svaralternativene «Over» gjennomsnittet og «Langt over» gjennomsnittet ble lagt sammen.

Tabell 6: Over gjennomsnittet på ulike dimensjoner

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Egen org.enhet skårer over gjennomsnittet når det gjelder:						
Den arbeidsinnsats som ble ytt	68	84	60	82	12	2
Arbeidsmoral og miljø	60	74	68	76	13	3
Oppnåelse av produksjonsmåte	58	78	40	64	31	18
Anerkjennelse for dyktighet	58	76	34	66	41	13
Effektivitet	53	74	37	52	30	30
Antall nyvinninger og forbedring ble tatt i bruk	43	64	36	44	16	31

Privat(N71), (N50) - Offentlig (N77), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: Spørsmålet viser hvordan lederne mente at deres organisasjon skåret på en rekke dimensjoner i løpet av det siste året. Vi mener dette er av interesse på spørsmålet om vektlegging av ledelse. En vil her kunne se hvordan lederen mener organisasjonen klarer seg på en rekke alternativer, og økninger kan muligens indikere en økt vektlegging av ledelse.

Tolkning: Tabellen viser at samtlige svaralternativ blant de offentlige og de private lederne har økt. Økninger på alle alternativene kan tyde på at det har blitt bedre lederegenskaper blant ledere, og det mener vi kan knyttes til en økt vektlegging av ledelse med begrunnelse i større vektlegging av den profesjonelle lederen og også økte krav til lederne. Tidligere var det ofte den som utmerket seg faglig som steg i gradene og endte opp som leder. Nå er

fokuset mer på at de som er gode ledere kan være ledere på tvers av fagområder. Andre deler av tabellen vil bli vektlagt senere i analysen.

Spørsmål: *Er det noen ledelsesfunksjoner som forsømmes eller ikke utføres tilfredsstillende i din organisasjonsenhet?*

Under dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene. Her kunne svargiverne velge flere alternativ. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 7: Ledelsesfunksjoner som forsømmes

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Utvikling av medarbeidere og arbeidsmiljø	25	22	28	12	12	45
Strategisk tenkning, planlegging og oppfølging	22	20	19	12	14	40
Informasjon, tilbakemelding	10	26	13	22	30	15
Kontroll	7	16	7	16	0	0
Delegasjon	3	12	4	6	33	50

Privat(N70), (N50) - Offentlig (N86), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet om hvilke ledelsesfunksjoner lederne mener forsømmes i organisasjonen er av interesse fordi lederen selv mener det ikke er godt nok gjennomført.*

Tolkning: Tabellen viser en ørliten nedgang blant private ledere på svaralternativet «Utvikling av medarbeidere og arbeidsmiljø». Dette tyder på at det har bedret seg siden den første målingen. Den samme utviklingen ser vi på svaralternativet «Strategisk tenkning, planlegging og oppfølging». De offentlige lederne har hatt en nedgang på svaralternativene «Utvikling av medarbeidere og arbeidsmiljø» og «Strategisk tenkning, planlegging og oppfølging», hvilket viser at ledere har mer fokus på disse oppgavene nå enn tidligere. Når det kommer til «Informasjon, tilbakemeldinger» stemmer dette ikke overens med økt vektlegging av ledelse da dette har hatt tilbakegang, men kan kanskje forklares med økt arbeidsmengde og mindre tid blant lederne.

8.2 Forskningsspørsmål 2: Skjer det en økning i bruk av eksplisitte/klare resultatmål i offentlig sektor?

Det andre forskningsspørsmålet er inspirert av den andre doktrinen til Hood: Definisjon av mål, indikatorer på suksess, helst kvantifiserte data. Økt fokus på profesjonell ledelse kan være en indikator på økt vektlegging av behovet for handlefrihet nedover i organisasjonen. Dette er en kontrast til det kjente fokuset på hierarkisk styring i offentlig sektor; i det tradisjonelle fokuset var den politiske handlefriheten mer vektlagt. I henhold til NPM har sterke fagledere vært et problem fordi de utfordret de hierarkiske profesjonelle ledernes makt. Dette har blant annet vært et tema på høyskoler og universitet der disse har en sterk faglig ledelse som igjen er underlagt en administrativ ledelse, noe som lett kan skape konflikter (Rykkja, Hope og Ringkjøb 2008). Bruk av eksplisitte resultatmål og standarder på mål og ytelse har som mål å muliggjøre styring *i kombinasjon med* lokal handlefrihet hos synlige og sterke ledere. Bakgrunnen for dette, har vært en antagelse om at de lokale lederne er best i stand til å finne ut hvordan målene kan oppnås på den mest effektive måten, mens de politiske styringsinteressene først og fremst er knyttet til resultatene som oppnås (Johnstad, Klausen og Mønnesland 2003).

Viser her til: Tabell 3. Organisasjonsenhets hovedform

Spørsmål: *Hvordan vil du karakterisere din organisasjonsenhets hovedform?*

Svaralternativet som blir vektlagt i denne omgang er «Fast ordnet organisasjon som operer med høyt kvalifisert fagekspertise med spesialiserte oppgaver».

Hensikt: *Spørsmålet viser hvordan lederne karakteriserer sin egen organisasjons hovedform. Dette mener vi er av interesse for å belyse om det har skjedd en økning i bruk av eksplisitte resultatmål.*

Tolkning: Tabellen viser at det var langt flere i 2012 fra offentlig sektor som mente at den overfornevnete beskrivelsen karakteriserte deres organisasjon. Spørsmålet da er om dette kan settes i sammenheng med en økning i bruken av eksplisitte resultatmål i offentlig sektor. Økt fokus på resultatmål og resultatindikatorer fører til et høyere krav til det som produseres i organisasjonen, noe som igjen kan føre til at det blir økt fokus på

fagekspertise hos de ansatte og kan indikere at det settes av mer tid til opplæring eller høyere krav til de som ansettes.

Viser her til: Tabell 4. Beslutningsgrunnlag

Spørsmål: *Hvordan tas vanligvis viktige beslutninger i din moderorganisasjon?*

Svaralternativene som blir vektlagt til dette spørsmålet er «Markedsanalyser» og «Strategiske planer».

Hensikt: Spørsmålet viser hva lederne mener er beslutningsgrunnlaget for viktige beslutninger. For å se nærmere på om offentlig sektor opplever en økt bruk av eksplisitte resultatmål mener vi spørsmålet er av interesse. En økning av svaralternativet «Markedsanalyser» og «Strategi» kan tyde på at det blir anskaffet relevant informasjon om markedet som kan bidra til å sette realistiske mål og resultatmål.

Tolkning: Tallene viser at privat sektor ligger langt foran offentlig sektor i bruk av «Markedsanalyser», men at offentlig sektor har økt bruken av betraktelig. Sammenhengen mellom «Markedsanalyser» og eksplisitte resultatmål er ikke helt klar, men som over vil vi her prøve å knytte dette til at økt bruk av resultatmål fører til høyere krav - og for å nå de høyere kravene er «Markedsanalyser» et nyttig verktøy. «Strategiske planer» er også en variabel fra den samme tabellen som vi vil benytte i vårt forsøk på en forklaring. En strategisk plan er et redskap som skal tydeliggjøre mål og ambisjoner både internt og for omgivelser, samt legge føringer for organisasjonens utvikling de kommende årene. Tallene viser at det har skjedd en økning hos begge sektorer når det kommer til bruken av strategiske planer som beslutningsgrunnlag. Vi mener at økt bruk av eksplisitte resultatmål kan ha sammenheng med økning av strategiske planer og markedsanalyser for å nå de aktuelle målene.

Spørsmål: *Hvilke av følgende arbeidsmåter er beslutningene i stor grad et resultat av?*

Her fikk svargiverne presentert en skala som strakk seg fra i stor grad til ikke aktuelt. Svarealternativene som blir vektlagt til dette spørsmålet er «Teamarbeid» og «Lengre diskusjoner / høringsprosess. Forsøk på å oppnå konsensus». Svarene er presentert i prosent.

Tabell 8: Arbeidsmåter når beslutninger skal tas

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Beslutningene er i stor grad resultat av følgende arbeidsmåter:						
Forhandlinger mellom klart definerte parter eller interessegrupper	21	24	28	16	33	33
Teamarbeid	43	44	21	30	51	32
Uformelle konsultasjoner	18	16	16	10	11	38
Lengre diskusjoner/høringsprosess. Forsøk på å oppnå konsensus	22	10	35	36	59	260
Formell saksbehandling ("tjenestevei")	15	16	68	62	353	288
Tilfeldig initiativ	0	8	3	0	300	100

Privat(N71), (N50) - Offentlig (N77), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet viser hvordan lederne mener følgende arbeidsmåter påvirker beslutningene. Vi mener det er av stor interesse for å kunne si noe om økt bruk av eksplisitte resultatmål, fordi lengre diskusjoner / høringsprosesser og teamarbeid ofte kan føre til at flere blir involvert og drar i samme retning.*

Tolkning: Tabellen viser en økning av graden av «Teamarbeid» og «Forsøk på å oppnå konsensus». Sammenhengen her er i forhold til at det er viktig at konsensus oppnås når det er snakk om å jobbe mot eksplisitte resultatmål, alle må dra i samme retning. Tallene her er ikke så veldig tydelige, men offentlig sektor ligger over privat sektor både i 1984 og 2012, og økt bruk av eksplisitte resultatmål kan ha ført til at denne ikke har gått ned hos offentlig sektor. Forutsetningen for målstyring er felles forståelse av mål og dermed at diskusjoner samt innflytelse på mål kan være med på å bedre måloppnåelsen.

Spørsmål: *Hvordan vurderer du resultatet som din moderorganisasjon har hatt siste år?*

Ved dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene i tabellen under, hvor svargiverne kunne velge ett alternativ. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 9: Moderorganisasjonens resultat

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Godt resultat	39	64	19	44	51	31
Tilfredsstillende	49	26	60	54	22	108
Ikke tilfredsstillende	22	8	21	2	5	75

Privat(N74), (N49) - Offentlig (N80), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet viser hvor fornøyd lederne selv er med organisasjonens resultat. Dette mener vi er en viktig betraktning for å kunne vurdere om det eksplisitte resultatmål er mer utbredt enn tidligere.*

Tolkning: Tabellen viser at de private og de offentlige lederne har økt sine positive vurderinger om organisasjonens resultat. Flere hevder i 2012 enn tidligere at organisasjonen leverer et «Godt resultat», noe som blir bekreftet av de andre svaralternativet som har en nedgang i begge sektorene. Ved en økning i bruken av eksplisitte resultatmål vil resultatet til organisasjonen være sentralt. Økt bruk av eksplisitte resultatmål kan føre til bedre kontroll over spesifikke resultat og dette gjenspeiler seg i det totale resultatet til organisasjonen.

8.3 Forskningsspørsmål 3: Skjer det en økt vektlegging av "output" kontroll i offentlig sektor?

Dette spørsmålet er hentet fra den tredje doktrinen i tabellen til Hood. Han forklarer dette med kobling av ressursallokering og belønninger knyttet til måloppnåelse og oppstyking av sentralisert personalpolitikk. Ressursallokering betyr fordeling av samfunnets knappe ressurser som gir den høyeste avkastningen sett fra samfunnets side. Altså en pareto-optimalitet der ingen kan få det bedre uten at noen får det dårligere. Vi velger å fokusere på at en økt vektlegging av "output" kontroll fører med seg en større grad av kvalitetskontroll som knytter seg til måloppnåelse.

Viser her til: Tabell 4. Beslutningsgrunnlag

Spørsmål: *Hvordan tas vanligvis viktige beslutninger i din moderorganisasjon?*

Svaralternativene som blir benyttet til dette spørsmålet er «Strategiske planer» og «Faglige vurderinger/teknisk analyser».

Hensikt: *Spørsmålet viser hvilke beslutningsgrunnlag som vektlegges av lederne når viktige beslutninger i organisasjonen skal tas. Dette mener vi er av interesse fordi det sier noe om måten organisasjonene arbeider på.*

Tolkning: tabellen viser at «Strategiske planer» var et av alternativene som ble høyt vektet av ledere fra både offentlig og privat sektor. Av tallene ser man også at det har skjedd en større økning hos offentlig sektor enn hos privat sektor i benyttelsen av strategiske planer. Via tilbakemeldinger på for eksempel tjenesten som leveres kan dette føre til endring eller benytting av strategiske planer for å heve kvaliteten på den leverte tjenesten og dermed an det se ut som en økt vektlegging av "output" kontroll. «Faglige vurderinger/teknisk analyser» er det neste alternativet vi vektlegger. Bruken av denne typen beslutningsgrunnlag har hatt en økning i begge sektorene. Vi mener «Faglige vurderinger/tekniske analyser» også kan knyttes til økt vektlegging av "ouput" kontroll ved at dette også kan brukes som en del av kvalitetssikring.

Viser her til: Tabell 6. Over gjennomsnittet på ulike dimensjoner

Spørsmål: *Hvordan mener du din organisasjonsenhet skåret på de følgende dimensjoner i løpet av det siste året?*

Svaralternativene som blir vektlagt til dette spørsmålet er «Effektivitet» og «Antall nyvinninger og forbedringer tatt i bruk».

Hensikt: Spørsmålet viser hvordan lederne mente at deres organisasjon skåret på en rekke dimensjoner i løpet av det siste året. Vi mener dette er av interesse til spørsmålet om en økt vektlegging av "output" kontroll, fordi en vil her kunne se faktorer som antatt har påvirkning.

Tolkning: Tabellen viser at både ledere fra privat og offentlig sektor mener at de skårer høyere på alternativet «Effektivitet». De mener også at de skårer høyere på alternativet «Antall nyvinninger og forbedringer tatt i bruk». At de offentlige lederne svarer slik at det har blitt en økning på disse alternativene mener vi at dette påvirker "output" kontrollen. For å kunne forbedre "outputen" er høy effektivitet, nyvinninger og forbedringer medvirkende faktorer.

Spørsmål: *Mener du den oppbygging og virkemåte som preger din organisasjonsenhet er gunstig/veltilpasset i forhold til:*

Under dette spørsmålet vektlegger vi begge svaralternativene i tabellen under, her kunne svargiverne velge mellom ja, nei og vet ikke, svarene er presentert i prosent.

Tabell 10: Tilpasning

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Andel ja-svar på spørsmål om organisasjonens tilpasning til:						
Oppgaver/ produkt	78	86	66	82	15	5
Marked/ klienter	80	82	61	80	24	2

Privat(N71), (N50) - Offentlig (N77), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: Spørsmålet vil vise om lederne mener oppbygging og virkemåter som preger organisasjonen er gunstig/veltilpasset i forhold til «Oppgaver/produkt» og «Marked/klienter».

Tolkning: Tabellen viser en økning i begge sektorene av antall ledere som svarer ja til «Oppgaver/produkt» og «Marked/klienter». Dette mener vi har sammenheng med økt vektlegging av "output" kontroll ved at med større tilpasning blir brukerne mer fornøyde, og organisasjonen oppleves som mer brukerorientert.

Spørsmål: *Deltar din moderorganisasjon i noen av følgende former for samarbeid med andre?*

Her kunne svargiverne velge mellom ja, nei eller vet ikke for hvert alternativ. Svaralternativene som blir benyttet til dette spørsmålet er «Erfaringsutveksling» Svarene er presentert i prosent.

Tabell 11: Samarbeid

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Samarbeid om:						
Produksjon	49	60	27	60	45	0
Underleveranser av varer eller tjenester	32	78	10	52	69	33
Markedsføring	51	46	9	38	82	17
Innkjøp	26	52	25	72	4	38
Forskning og utvikling	57	62	78	90	37	45
Opplæring	49	70	73	84	49	20
Erfaringsutveksling	73	80	70	96	4	20
Prosjektarbeid	58	64	67	92	16	44
Samarbeid mellom kunder / klienter	60	84	47	70	22	17

Privat(N74), (N50) - Offentlig (N80), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet vil vise hvor mye av de gitte alternativene ovenfor, blir samarbeidet med andre om. Dette er av interesse for å kunne kommentere en mulig økning av "output" kontroll.*

Tolkning: Tabellen viser en økning på alle svaralternativene i begge sektorene. Dette tyder på at det blir samarbeidet mye mer enn tidligere under de gitte områdene. Vi velger her å se på «Erfaringsutveksling» som kan være et verktøy i arbeidet med å høyne kvaliteten, som vi videre ser på som et aspekt i forhold til økt "output" kontroll. Erfaringsutvikling er også en del av økt samhandling. Andre deler av denne tabellen vil bli vektlagt senere i analysen.

Spørsmål: *Hva vil du si er det viktigste jobben krever av deg?*

Her kunne svargiverne velge to alternativer av de totale antall påstander. Svaralternativene som blir vektlegges til dette spørsmålet er «Å trekke folk med- informere, motivere, støtte og utvikle». Svarene er presentert i prosent.

Tabell 12: Viktigste krav

De viktigste krav:	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
At ting blir gjort, prosessen går fremover	42	60	61	48	45	20
Å se til at regler og spesifikasjoner oppfylles	5	16	15	18	200	13
Å trekke folk med- informere, motivere, støtte og utvikle	76	62	69	82	9	32
Å utforske muligheter	18	10	11	24	39	140
Å orientere seg i omverden med sikte på å tilpasse bedriften/institusjonen til nye situasjoner	46	40	32	42	30	5

Privat(N72), (N49) - Offentlig (N85), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet vil vise hva lederne selv mener er de viktigste kravene i organisasjonen. Vi mener at dette kan være av stor interesse for å se nærmere på "output" kontrollen i organisasjonen.*

Tolkning: Tabellen viser at på alternativet «Å trekke folk med- informere, motivere, støtte og utvikle» har privat sektor gått ned, mens offentlig sektor har opplevd en økning. Ved å inkludere ansatte, informere, motivere, støtte og utvikle vil det i de fleste tilfeller føre til mer bevisstgjøring over resultat og mål, som igjen fører til økt fokus på "ouput".

8.4 Forskningsspørsmål 4: Skjer det en strukturell oppsplitting av offentlige virksomheter?

Det fjerde forskningsspørsmålet er formulert på grunnlag av Hoods doktrine, som omhandler oppsplitting av tidligere 'monolittiske' enheter, konsernmodeller, og introduksjon av strukturelle elementer som gir avstand mellom enheter. På dette området finnes det litteratur på at dette faktisk skjer. Pollitt med flere er av de som hevder dette, blant annet i sin bok fra (2004).

Ved strukturell oppsplitting og det som vi tidligere har omtalt som flat struktur vil det mest sannsynlig skje en økt vektlegging av lederens ansvar. Det blir lettere å holde oversikt da hver leder ikke har ansvar for mer enn sin enhet/seksjon. Så for å finne relevante tall som kan forklare dette i våre data har vi valgt ut de spørsmål som følger.

Spørsmål: *Hvordan er ditt formelle ansvar i forhold til din reelle myndighet/innflytelse?*

Under dette spørsmålet benytter vi alle svaralternativene i tabellen under, hvorpå svargiverne kunne velge ett av dem. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 13: Ansvar og myndighet

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Ansvar et mye større enn myndigheten	7	2	16	10	129	400
Ansvar et noe større enn myndigheten	24	38	34	24	42	37
Ansvar et tilsvarer myndigheten	64	54	45	64	30	19
Ansvar et mindre enn myndigheten	4	4	5	2	25	50

Privat(N72), (N49) - Offentlig (N82), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet viser hvordan lederne opplever ansvaret i forhold til den myndighet de har. Dette mener vi er relevant fordi de sier noe om ansvarsmengden til lederne.*

Tolkning: Tabellen viser at flertallet av lederne både fra den private og fra den offentlige sektoren hevder at «Ansvaret tilsvarer myndigheten». Dette kan tyde på en økt strukturell oppsplitting, fordi forholdet mellom ansvar, reell myndighet og innflytelse vil være godt balansert i forhold til tidligere da ansvarsområdet var større og mer uoversiktlig.

Spørsmål: *Hvor stor frihet har du til å foreta endringer i underordnedes stillingsplassering eller arbeidsoppgave?*

Under dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene. Her kunne svargiverne velge ett alternativ. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 14: Frihet i forhold til underordnede

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Innflytelse:						
Stor	63	60	17	44	73	27
Noe	34	32	49	40	44	25
Liten	3	6	34	8	1033	33

Privat(N71), (N49) - Offentlig (N84), (N46)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet viser hvor stor frihet lederne har til å kunne foreta endringer i underordnedes stillingsplassering eller arbeidsoppgaver. Dette mener vi er relevant med hensyn til en strukturell oppsplitting.*

Tolkning: Tabellen viser at de private lederne mener de har relativt lik innflytelse som tidligere. Blant de offentlige lederne har utviklingen vært en annen. Her hevder nå flere ledere at de har fått «Stor» innflytelse og færre hevder de har «Liten» innflytelse. Den økte friheten som de offentlige lederne uttrykker kan knyttes til en økt strukturell oppsplitting. Når strukturen endres trengs det også rom for å endre på ansattes plasseringer og arbeidsoppgaver. Oppsplitting kan også føre til at det er lettere å se hvor skoen trykker, og hvor man da bør sette fokus, som for eksempel å øke bemanningen.

Spørsmål: *Kan du være borte fra kontoret en uke uten at det medfører særlige problemer?*

Under dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene. Her kunne svargiverne velge ett alternativ. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 15: Borte fra kontoret en uke

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Nei	3	8	7	14	133	75
Ja, med en måneds varsel eller mer	11	16	12	14	9	13
Ja, med en ukes varsel eller mer	40	36	48	42	20	17
Ja, særlig uten varsel	46	36	33	30	28	17

Privat(N72), (N50) - Offentlig (N84), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Dette spørsmålet viser hvor stor mulighet lederne har til å være borte fra kontoret en uke med eller uten varsel. Dette mener vi er av relevans for å kunne si noe om hvor avhengig lederne er av å være tilstede på kontoret.*

Tolkning: Tabellen viser at flere tidligere enn nå av private og offentlige ledere hevder de ikke kan være borte fra kontoret, selv med en varsel på minst en uke. Også flere ledere tidligere enn nå hevder at de ved minst en måneds varsel kan være borte fra kontoret en uke uten at det medfører problemer. Det viser også at flere ledere hevdet tidligere at en ukes varsling var tilstrekkelig for å være borte fra kontoret. Dette kan ha sammenheng med at lederne med god varsling kan delegere sitt arbeid om nødvendig. Samtidig har tilgjengeligheten og teknologien økt, det vil si at man faktisk kan være på jobb selv om en ikke er på kontoret. Internett og telefon har gjort lederne mer mobile, og gir dem følgelig større mulighet til å være borte en uke fra kontoret uten at det medfører store problemer.

Spørsmål: *Kan du være borte fra kontoret en måned uten at det medfører særlige problemer?*

Under dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene. Her kunne svargiverne velge et alternativ. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 16: Borte fra kontoret en måned

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Nei	24	52	35	60	46	15
Ja, med en måneds varsel eller mer	44	28	42	24	5	14
Ja, med en ukes varsel eller mer	24	12	20	12	17	0
Ja, særlig uten varsel	8	2	3	2	63	0

Privat(N71), (N47) - Offentlig (N84), (N49)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: Dette spørsmålet viser hvor stor mulighet lederne har til å være borte fra kontoret en måned med eller uten varsel. Dette mener vi er av relevans for å kunne si noe om hvor avhengig lederne er av å være tilstede på kontoret.

Tolkning: Tabellen viser at flere private ledere nå en tidligere hevder de ikke kan være borte fra kontoret en måned, selv med en varsel på minst en uke. Svært få, og færre enn ved målingen i 1984 hevder de kan være borte fra kontoret en måned, med en måneds varsel eller mer. Grunnen til dette kan være at ledere føler at det ikke er noen andre som kan ta over deres jobb. På grunn av spesialiserte og faglige sterke folk til spesifikke arbeidsoppgaver, uten at ledelse inngår, og dermed kan det bli vanskeligere for lederne å være borte fra jobben selv med god planlegging.

8.5 Forskningsspørsmål 5: Utsettes offentlige virksomheter for økt konkurranseeksponering?

Dette spørsmålet er hentet fra Hoods femte doktrine og kan forklares med økt bruk av kontrakter og anbud. I grove trekk er en av tankene bak konkurranseutsetting at offentlig sektor skal legge mindre vekt på direkte overordnet styring og kontroll gjennom den parlamentariske styringskjeden og valgkanalen, og mer vekt på indirekte styring nedenfra gjennom markedet eller ved direkte tilbakeføring av brukervurderinger til offentlige tjenesteproduserende virksomheter.

Viser her til: Tabell 3. Organisasjonsenhets hovedform

Spørsmål: *Hvordan vil du karakterisere din organisasjonsenhets hovedform?*

Svaralternativene som blir vektlagt til dette spørsmålet er «Fast ordnet organisasjon som opererer med høyt kvalifisert fagekspertise med spesialiserte faste oppgaver».

Hensikt: *Spørsmålet viser hvordan lederne karakteriserer sin egen organisasjons hovedform. Dette mener vi er av interesse for å belyse om offentlig virksomhet utsettes for økt konkurranseeksponering. Om så er tilfellet mener vi at en økning av svaralternativet «Fast ordnet organisasjon som operer med høyt kvalifisert fagekspertise med spesialiserte faste oppgaver» vil være tydelig*

Tolkning: Tabellen viser at det var langt flere i 2012 fra offentlig sektor som mente at den overfornevnte beskrivelsen karakteriserte deres organisasjon. Vi tror at økningen blant ledere som hevder organisasjonens hovedform er fagekspertise med spesialiserte faste oppgaver kan knyttes til økt konkurranseeksponering. Skal organisasjonen være konkurransedyktig stiller dette krav til høy fagekspertise, og finnes det andre tilbydere må man ha et fortrinn i forhold til konkurrenten. Vi ser at denne variabelen ikke har så sterk validitet, men vi mener fortsatt at vi kan bruke den som en indikasjon.

Viser her til tabell 5. Foretrukne arbeidsoppgaver

Spørsmål: *Hvilke oppgaver vil du helst velge å arbeide med?*

Svaralternativene som er vektlagt til dette spørsmålet er «Nyttenking, problemløsning» og «Kontakt med marked/kunder».

Hensikt: *Spørsmålet viser hvilke arbeidsoppgaver lederne helst ville velge å arbeide med. Ved å synliggjøre hvilke oppgaver lederne ønsker å jobbe med vil vi kunne se en antydning til hva lederne mener det bør være fokus på.*

Tolkning: Tabellen viser en økning både i den private og i den offentlige sektoren på svaralternativet «Nyttenking, problemløsning» og «Kontakt med marked/kunder». Skal organisasjonen være konkurransedyktig kan nyttenking og problemløsning være en faktor som innvirker. Av tallene ser vi at det har skjedd en økning i ønsket med å jobbe med nyttenking og problemløsning og det er viktig for å kunne møte konkurransen i markedet. Når det gjelder «Kontakt med marked/kunder» kan vi også her se en markant økning hos respondentene fra privat sektor, og en svak økning hos respondentene fra offentlig sektor i forhold til tallene fra 1984. Markedet er konkurransearenaen og kundene, brukerne som de gjerne kalles i offentlig sektor, er de som skal dra nytte av den økte konkurranseeksponeringen. Et økende ønske om å jobbe med disse oppgavene mener vi derfor kan settes i sammenheng med økt konkurranseeksponering som fører til at lederne ønsker å jobbe mer med de oppgavene som fører til konkurransefortrinn.

Viser her til: Tabell 11. Samarbeid

Spørsmål: *Deltar din moderorganisasjon i noen form for samarbeid med andre?*

Svaralternativene som blir vektlagt til dette spørsmålet er «Produksjon» og «Forskning og utvikling».

Hensikt: *Spørsmålet vil vise hvor mye av de gitte alternativene ovenfor, som det blir samarbeidet med andre om. Dette er av interesse for å kunne kommentere en mulig økt konkurranseeksponering.*

Tolkning: Samarbeid er et av temaene som ofte blir nevnt i forbindelse med konkurranseeksponering, og da med særlig vekt på offentlig-privat samarbeid. Som vi så av tabellen har graden av samarbeid i offentlig sektor økt på samtlige av alternativene. Vi kan ikke fastslå om dette gjelder offentlig-privat samarbeid, men det vil mest sannsynlig være noe av grunnen til økningen. Det vi velger å trekke frem her er økt samarbeid om «Produksjon» som kan føre til bedring av produksjonsmetoder, og samarbeid om «Forskning og utvikling» som er tidkrevende og dyrt og utføre alene, men er viktig i arbeidet med å være konkurransedyktig.

8.6 Forskningsspørsmål 6: Har graden av autonomi for offentlige ledere økt?

Autonomi for ledere omhandler i jobbsammenheng hvorvidt man i størst mulig grad kan styre sitt arbeid gjennom planlegging og forberedelser basert på egen selvstendighet. Det å selv kunne ha mulighet til å påvirke gjennomføringen av oppgaver basert på egne erfaringer og det å få mulighet til å inneha mest mulig ansvar kan derfor påvirke opplevelsen av autonomi for lederne.

Viser her til: Tabell 3. Organisasjonsenhets hovedform

Spørsmål: *Hvordan vil du karakterisere din organisasjonsenhets hovedform?*

Svaralternativene som blir vektlagt til dette spørsmålet er «Enkel organisasjon der lederen følger med i og bestemmer det meste» og «Fast ordnet organisasjon som styres etter regler eller andre faste rutiner».

Hensikt: *Spørsmålet viser hvordan lederne karakteriserer sin egen organisasjons hovedform. Dette mener vi er av interesse for å belyse om lederne opplever økt grad av autonomi. Dette mener vi er relevant for å kunne se hvor delaktig lederen er i organisasjonen.*

Tolkning: Tabellen viser at det er svært få både fra offentlig og privat sektor som mener «Enkel organisasjon der lederen følger med i og bestemmer det meste» karakteriserer deres organisasjon. Tallet for offentlig sektor har hatt en nedgang, mens den private sektoren har vært stabilt. Dette kan tolkes som om at lederne ikke opplever økt grad av autonomi. Det andre alternativet som vi mente var interessant, var hvorvidt lederne mente at deres organisasjon var «Fast ordnet organisasjon som styres etter regler eller andre faste rutiner». Dette alternativet viser at lederne fra offentlig og privat sektor styres mindre av regler og faste rutiner enn tidligere. Dette kan tale for økt grad av autonomi. Noe av forklaringen på at vi ikke ved hjelp av bare dette ene spørsmålet kan fastslå en umiddelbar økning av autonomi kan være måten spørsmålet ble stilt. Spørsmålet ble i utgangspunktet ikke stilt for å kunne gi svar på om lederne opplever en økt grad av autonomi, men vi

måtte bruke spørsmålet som kunne være med på å gi en forståelse og en mulig forklaring til det.

Viser her til: Tabell 4. Beslutningsgrunnlag

Spørsmål: *Hvordan tas vanligvis viktige beslutninger i din moderorganisasjon?*

Svaralternativene som blir vektlagt til dette spørsmålet er «Sjefens ideer» og «Retningslinjer/pålegg fra overordnet myndighet».

Hensikt: Spørsmålet viser hvilke beslutningsgrunnlag som vektlegges av lederne når viktige beslutninger i organisasjonen skal tas. Dette mener vi er av interesse til forskningsspørsmålet med bakgrunn i at det kan få frem hvor delaktig lederen er i beslutninger.

Tolkning: Tabellen viser en økning både i privat og i offentlig sektor på svaralternativene «Sjefens ideer» og «Retningslinjer/pålegg fra overordnet myndighet». Økningen er likevel høyest i offentlig sektor. Økningen kan indikere en økt grad av autonomi blant lederne i offentlig sektor, men ikke i forhold til privat sektor. Det dette svaret tydelig viser er at de offentlige lederne selv mener at sjefens ideer har blitt viktigere i beslutningsprosessen enn tidligere, noe som kan tyde på en økt autonomi. Videre fra tabell 3 viser det seg at «Retningslinjer/pålegg fra overordnet myndighet» har økt for både offentlig og privat sektor. Dette taler på den andre siden imot den antatte økte autonomien, siden lederne her sier at det i mange tilfeller ikke er opp til dem å ta viktige beslutninger, eller at beslutningsgrunnlaget er gitt av andre.

Spørsmål: *Hvor stor innflytelse har du på utvelgelsen av dine underordnede?*

Under dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene. Her kunne svargiverne velge ett alternativ. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 17: Innflytelse på utvelgelse av underordnede

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Innflytelse:						
Stor	86	78	64	80	26	3
Noe	14	10	30	14	114	40
Liten	0	8	6	2	75	75

Privat(N71), (N48) - Offentlig (N84), (N48)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: Spørsmålet viser hvor stor innflytelse lederne selv mener de har på utvelgelsen av sine underordnede. Dette mener vi er veldig relevant for å kunne si noe om autonomien blant de offentlige lederne.

Tolkning: Denne tabellen viser at lederne fra privat sektor har hatt en nedgang i alternativet hvor de hevder de har «Stor» innflytelse på utvelgelsen av sine underordnede, mens det motsatte har skjedd i offentlig sektor. Her har lederne opplevd en økning, og det er tydelig at de offentlige lederne føler de har hatt enda mer «Stor» innflytelse på utvelgelsen. I 1984 hevdet 6 prosent av de offentlige lederne at de hadde liten innflytelse på utvelgelsen av underordnede, mens det samme alternativet ble besvart av bare 2 prosent i 2012. Ut i fra dette ser en tydelig at de offentlige lederne har fått mer innflytelse, noe som igjen kan knyttes til en økning av autonomi.

Viser her til: Tabell 14. Frihet i forhold til underordnede

Spørsmål: *Hvor stor frihet har du til å foreta endringer i underordnedes stillingsplassering eller arbeidsoppgave?*

Under dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene i tabellen.

Hensikt: *Spørsmålet vil vise hvor stor frihet lederen selv føler han har ovenfor sine ansatte. Dette er et veldig interessant spørsmål å se på når en skal finne ut om de offentlige lederne har økt autonomi.*

Tolking: Tabellen viser at blant de private lederne er det færre som hevder at de har «Stor» innflytelse ovenfor sine ansatte i 2012. Det motsatte ser vi blant de offentlige lederne. Her hevder nemlig flere ledere at de opplever de har «Stor» innflytelse på sine ansatte. Dette spørsmålet mener vi er av stor interesse for autonomien, og velger derfor å knytte det til en økning av autonomi blant de offentlige lederne.

Spørsmål: *Hvordan kan en best karakterisere ledelsesprosessen i den organisasjonsenhet du arbeider i?*

Svaralternativet som blir vektlagt ved dette spørsmålet er «Arbeid i lederteam». Lederne måtte svare på alle svaralternativene hvor de måtte foreta en avkryssing på en skala som strakk seg fra i stor grad til i liten grad. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 18 Karakterisering av ledelsesprosessen

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Ledelsesprosessen er i <u>stor grad</u> preget av:						
Arbeid i lederteam	34	44	22	50	35	14
Samarbeid mellom to-tre ledere etter sak	40	34	31	26	23	24
Sjefene leder forholdsvis uavhengig på sine felt	41	18	51	24	24	33

Privat(N69), (N48) - Offentlig (N71), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet vil vise hvordan lederne karakteriserer ledelsesprosessen i den organisasjonsenheten de arbeider i. Dette vil vise hvorvidt lederen tar beslutninger selv eller inkluderer andre.*

Tolkning: tabellen viser at «Arbeid i lederteam» har blitt mer utbredt blant ledere fra både offentlig og privat sektor. Dette er den mest benyttede ledelsesprosessen, noe som tyder på at det er flere som er involvert når beslutninger skal tas. Teamutvikling har til hensikt å øke samholdet og redusere forekomsten av sprikende oppfatninger om situasjonen, omverdenen og fremtiden, og bedre grunnlaget for konstruktivt samarbeid (Strand 2001). Ut fra tabellen så ser vi at arbeid i lederteam har steget betraktelig for begge sektorer, men i større grad for offentlig sektor

Spørsmål: *Finnes det skriftlig instruks for din stilling?*

Svaralternativene som ble vektlagt til dette spørsmålet var «ja» og «nei».

Lederne som svarte «ja» fikk videre spørsmålet: Hvor detaljert er instruksen for din stilling? Hvor svaralternativene var «meget detaljert», «noe detaljert» og «lite detaljert».

Svarene er presentert i prosent.

Tabell 19: Skriftlig instruks

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Ja	42	64	41	56	2	13
Nei	58	36	59	44	2	22

Privat(N73), (N50) - Offentlig (N85), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Tabell 20: Detaljgrad på instruksen

Meget detaljert	7	9	6	0	14	100
Noe detaljert	45	66	46	46	2	30
Lite detaljert	48	25	48	54	0	116

Privat(N73), (N32) - Offentlig (N85), (N28)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: *Spørsmålet vil her vise hvor mange av lederne som hadde en stillingsinstruks for sin stilling, og eventuelt hvor detaljert den var beskrevet.*

Tolkning: Tabellen viser at i begge sektorene har økt antall ledere som innehar en stillingsinstruks for deres stilling. Likevel ser vi at det er den private sektoren som har økt mest, og det vil si at det er en antydning til at det er flere private ledere enn offentlige ledere som har stillingsinstruks for sin stilling. I 2012 var det ingen av de offentlige lederne som mente at deres instruks var meget detaljert, og det man også kan bemerke seg er at antall svargivere fra den offentlige sektoren som hevder at instruksen var lite detaljert har økt. Dette mener vi er noe som kan knyttes til en økt autonomi blant offentlige ledere. Dette fordi det kan ut i fra tabell 20 se ut som at lederne i større grad enn tidligere kan

påvirke sin stilling, og at stillingsinstruksen ikke er like detaljert som tidligere kan tolkes som om lederne opplever større frihet i sin stilling.

Spørsmål: *Finnes det klare regler eller veletablert praksis for hvordan dine arbeidsoppgaver skal utføres?*

Her fikk svargiverne presentert fem svaralternativer, som videre er summert ned til alternativene presentert i tabellen under. Alle svaralternativene blir vektlagt til dette spørsmålet. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 21: Arbeidsoppgaver

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Klare regler /praksis	18	40	35	34	94	15
Både / og	16	32	19	24	19	25
Må selv utøve meget skjønn	66	28	43	42	35	50

Privat(N73), (N50) - Offentlig (N85), (N48)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: Spørsmålet viser i hvor stor grad lederne blir styrt i sitt arbeid. Dette er relevant i forhold til hvor mye lederen selv styrer seg og sitt arbeid.

Tolkning: Tabellen viser at de offentlige lederne hevder klare regler/ praksis er tilnærmet lik i 1984 og 2012. Det en godt kan bemerke seg fra tabell 21 er de private lederne som i større grad enn tidligere og høyere enn de offentlige lederne, har arbeidsoppgaver som styres etter «Klare regler / praksis». Av tabellen å tolke, hvor en ser at 42 prosent av lederne hevder at en «Må selv utøve meget skjønn» i sine arbeidsoppgaver, er nærliggende å tro at lederne har større frihet over sine arbeidsoppgaver enn om det hadde vært styrt av klare regler.

Spørsmål: *Hvor stor frihet har du til selv å disponere din tid over en normal uke?*

Under dette spørsmålet vektlegger vi alle svaralternativene som er presentert. Svarene er presentert i prosent.

Tabell 22: Frihet til å disponere egen tid

	Privat sektor		Offentlig sektor		Differanse mellom privat og offentlig sektor*	
	1984	2012	1984	2012	1984	2012
Oppgaver som er direkte pålagt deg av overordnede	16	62	23	40	44	35
Administrative og andre løpende oppgaver som du må gjøre	44	80	52	48	18	40
Til rådighet for oppgaver som du selv velger å arbeide med	49	62	25	52	49	16

Privat(N63), (N50) - Offentlig (N74), (N50)

*Regnet i prosent av prosentdifferanse (privat sektor-offentlig sektor)/privat sektor*100)

Hensikt: Spørsmålet viser hvor stor frihet lederne hadde til å disponere sin tid over en normal uke. Dette er interessant i forhold til autonomien lederne opplever, hvor mye frihet de har til å velge sine egne arbeidsoppgaver.

Tolkning: Tabellen viser en økning av offentlige ledere som mener at de har «Oppgaver som er direkte pålagt av overordnede». Likevel er økningen sterkere blant de private lederne. Økt autonomi mener vi i høyeste grad kan settes i sammenheng med frihet til å disponere sin egen tid. Fra tabellen ser vi at over 50 prosent hevder å ha stor frihet til å disponere tid til oppgaver de selv velger å arbeide med. Dette mener vi kan være med på å besvare spørsmålet om de offentlige lederne opplever økt autonomi. Likevel kan en merke seg at lederne fra privat sektor har høyere svarandel i forhold til frihet til å disponere tid for oppgaver som lederne selv velger å arbeide med.

9 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og funnene fra spørreundersøkelsen diskutere vår antakelse om at offentlig sektor har tilnærmet seg privat sektor. Vi forsetter med å oppsummere den empiriske undersøkelsen om hvorvidt en tilnærming mellom offentlig og privat sektor har funnet sted. Videre vil en drøftning av funnene og en eventuelle forklaringer til problemstilling komme. Tilslutt vil vi med utgangspunkt i antakelsen om en tilnærming drøfte hvilke faktorer som kan tenkes å ha medvirket til det.

For at alle temaene skal kunne relateres til en mer omfattende teori, blir drøftningen presentert i to deler. I den første delen vil funnene fra undersøkelsen relateres og diskuteres opp i mot forskningsspørsmålene. Funnene vil kunne bidra til å svare på forskningsspørsmålene og bygge opp under problemstillingen. I den andre delen av drøftningen vil funnene belyses mot vår antakelse om en tilnærming mellom offentlig og privat sektor. Videre må en se funnene i lys av litteraturen og om en eventuell tilnærming kan knyttes til innføring av New Public Management i Norge. Litteraturen ble valgt på bakgrunn av temaet ledelse og har som formål å sette våre funn i en større sammenheng.

9.1 Forskningsspørsmål

Det foreligger seks forskningsspørsmål som skal være med på å belyse og forklare vår problemstilling som ble stilt i kapittel 4. Har det skjedd en konvergering blant lederne i offentlig og privat sektor, ved at offentlig sektor er blitt mer lik privat sektor, og kan en eventuell konvergering skyldes New Public Management? Svarene på forskningsspørsmålene vil bli presentert hver for seg i tråd med tidligere inndeling og struktur.

9.1.1 Forskningsspørsmål 1: Skjer det en økt vektlegging av ledelse i offentlig sektor?

I analysen fant vi flere variabler som talte for en økt vektlegging av ledelse i offentlig sektor. Vi valgte å fokusere på synlige og sterke ledere i dette arbeidet.

Det først vakte vår oppmerksomhet i tallmaterialet og vi følte vi kunne trekke en kobling til forskningsspørsmålet var at det hadde skjedd en økning i ledelse som hovedoppgave. Dette kan oppfattes som at ledelse blir sett på som et ”fag” i offentlige virksomheter. Lederne har gått bort fra det faglige aspektet i organisasjonen og inn i den profesjonelle lederrollen. Her kan vi også trekke en parallell til at lederne også mener at de i større grad mestrer lederoppgaven enn de gjorde i 1984. Høyere kunnskap om hva ledelse innebærer hos lederne fører gjerne til en større grad av mestringsfølelse.

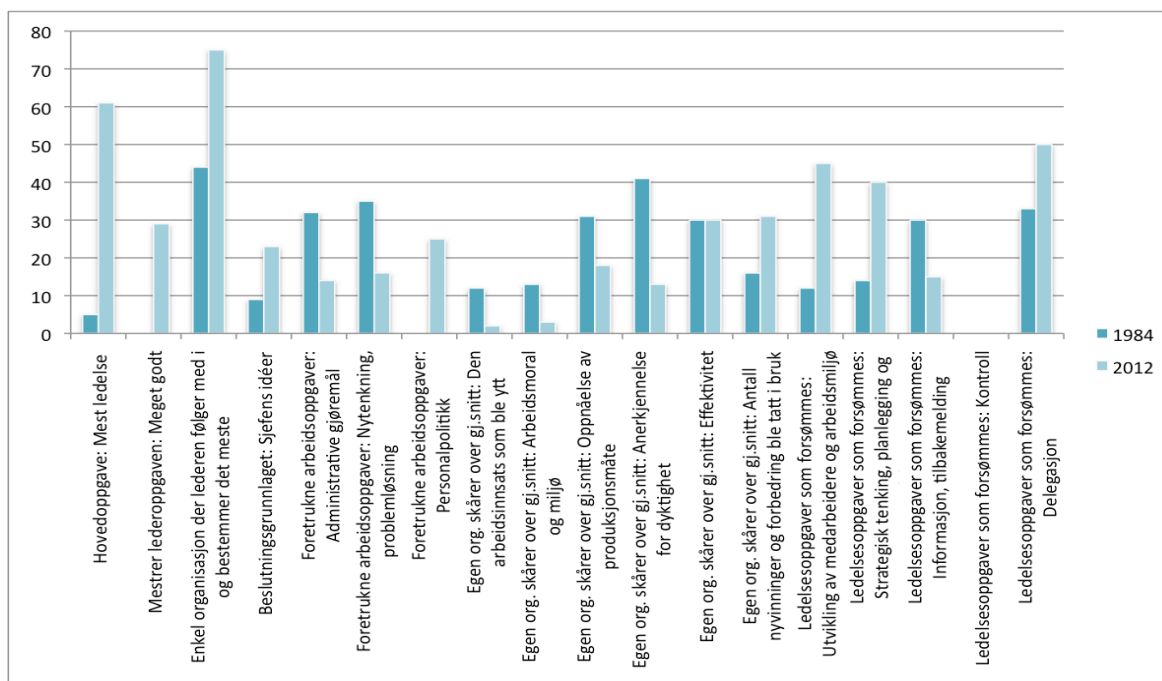
At lederne føler at sjefens ideer har fått økt betydning når viktige beslutninger skal tas, mener vi også støtter opp under økt vektlegging av ledelse. At ideene som lederne presenterer blir høyt vektlagt er også en antydning til mer profesjonell ledelse. Det at lederne ønsker å jobbe mer med nytenkning og problemløsning ser vi også på som en vektlegging av ledelse da det er viktig at alle deler av organisasjonen kan samhandle uten konflikter for et bedre resultat.

Avslutningsvis i analysen på dette forskningsspørsmålet så vi at lederne var generelt mer fornøyd med elementer i deres organisasjon, som vi mener kan linkes til at bedre ledelse fører til sterkere resultat i organisasjonen. Samtidig var der områder som lederne mente forsømt, her kan forklaringen være at lederne føler de ikke har god nok tid til å følge opp alle områder. Det at lederne er bevisste på hvilke områder som forsømmes tyder også på at dette er noe de ønsker å jobbe med å utbedre.

Konklusjonen vi her velger å trekke er at det skjer en økt vektlegging av ledelse i offentlig sektor.

9.1.1.1 Konvergering

Diagrammet under vil vise hvordan differansen mellom offentlig og privat sektor har endret seg prosentvis siden 1984. Spørsmålene som ble fremstilt til forskningsspørsmål 1, vil her bli fremstilt. En konvergering mellom offentlig og privat sektor har funnet sted når søylen fra 2012 er lavere enn søylen fra 1984. (Søylene er dannet på bakgrunn av tallkolonnen fra tabellene, ”differansen mellom offentlig og privat sektor”)



Figur 6 Konvergering forskningsspørsmål 1

Ut av diagrammet ser vi en konvergering på 7 av 18 punkter, noe som gir et prosenttall på 39, men det som også må tas med i betraktningen er at privat sektor har også endret seg fra 1984 til 2012. Hadde vi valgt å ta utgangspunkt i tallene fra offentlig sektor i 2012 og sammenlignet de med tallene fra privat sektor i 1984 ville dette bildet sett annerledes ut og vi ville nok fått en høyere grad av konvergering, men dette ville ikke gitt svar på vår problemstilling.

Vi ser en antydning til konvergering på punktene «Administrative gjøremål» og «Nytenkning, problemløsning». På disse to punktene har begge sektorene endret seg i samme retning og blitt likere nå enn de var i 1984. Vi finner også antydning til konvergering på punktene «Den arbeidsinnsats som ble ytt», «Arbeidsmoral og miljø», «Oppnåelse av produksjonsmåte» og «Anerkjennelse for dyktighet». På alle disse

punktene har også sektorene beveget seg i samme retning og blitt likere. Det siste punktet som antyder konvergering under dette forskningsspørsmålet er Informasjon, tilbakemeldinger. Her gjelder også det samme at de har beveget seg i samme retning, selv om dette ikke kan sies å være en positiv endring for noen av sektorene. At begge sektorene beveger seg i samme retning tyder på at det har skjedd en generell utvikling i samfunnet og er ikke en klar antydning på den konvergering som vi antar i vår hypotese om at offentlig sektor er blitt likere privat sektor, selv om vi også ser at den generelle utvikling har ført til dette.

9.1.1.2 Andre betraktninger

Økt vektlegging av ledelse, og en økning lederopplæring gir bedre ledere og rekrutterer de mest kompetente lederne i konkurranse med privat sektor (fødte leder kontra mulighet for opplæring). En forklaring på at offentlig sektor har gått forbi ”idealet” privat sektor kan være at en stor andel av norske virksomheter fortsatt er familie eide og drevne organisasjoner (Tall fra NHO sier at familieeide bedrifter i Norge utgjør 2/3 av norske bedrifter.), der fokus på profesjonell ledelse enda ikke er like utbredt.

I konkurransen mot privat sektor og private ledere er det viktig at offentlige stillinger som hovedsak etterspør spesifikke og spesiell kompetanse, fortrinnsvis besettes av de som innehar den kompetansen. Ledere blir i større grad enn tidligere, ansatt som ledere. Det vil si at man har de kvalifikasjoner og den bakgrunnen som kreves for å kunne utføre sin jobb som leder. En undersøkelse gjort på vegne av Proffice viser at lite støter bort ansatte så effektivt som dårlig lederskap. Direktør i bemannings- og rekrutteringsbyrået Proffice, Stein André Haugerud, støtter opp denne undersøkelsen og hevder at svake ledere er alltid en utfordring for de ansatte. Videre poengterer Haugerud at det som i midlertidig er sikkert, ”er at ledelse er et fag. Lederne må lede, ikke bare holde skuta flytende”. Fokuset på ledelse har blitt sterkere enn noen gang, og det kan blant annet være noe av grunnen til den økende veksten av ledelse i offentlig sektor. (Ukeavisen 2012)

Som nevnt over er det viktig at lederen er kompetent, spesielt innenfor sin operativ rettede ansvar/ledelse. Med dette kan man øke selvfølelsen, som igjen kan resultere til at de mener de mestrer oppgaven som leder meget godt. I følge Jonny Gimmestad fra Manpower

trenger offentlige ledere en profesjonell utvelgelse av ledere, som er basert på objektive kriterier knyttet til personens evner til å lede andre mennesker. For å heve kvaliteten på sine ledere mener Manpower en må endre og styrke lederrekrutteringen. Videre blir det hevdet at lederkandidatenes evne til å lede må alltid komme i første rekke, før en vektlegger ansiennitet og formelle kvalifikasjoner knyttet til fagområder. (Solem 2012)

9.1.2 Forskningsspørsmål 2: Skjer det en økning i bruk av eksplisitte resultatmål i offentlig?

I analysen fant vi en rekke variabler som talte for en økning i bruk av eksplisitte resultatmål, vi fokuserte på økt handlefrihet og synlige sterke ledere for å belyse dette spørsmålet. Dette forklarer vi med at lederne er best i stand til å finne ut hvordan målene kan oppnås.

Det kom frem av våre data at svært mange offentlige ledere mente at deres organisasjon hadde en høy grad av fagekspertise. Med et økende fokus på resultatmål og resultatindikatorer vil det kreve en høy grad av fagekspertise for å kunne levere etter kravene som stilles for å oppnå et konkret resultatmål.

For å finne en koblingen mellom økt benyttelse av strategiske planer og markedsanalyser i forhold til økt bruk av eksplisitte resultatmål må vi se på hva disse planene og analysene benyttes til. Økt bruk av resultatmål kan føre til høyere krav for organisasjonen som igjen gjenspeiler seg i deres måte å arbeide på. En kraftig økning i bruk av strategiske planer og markedsanalyser kan da bety en økt bruk av eksplisitte resultatmål.

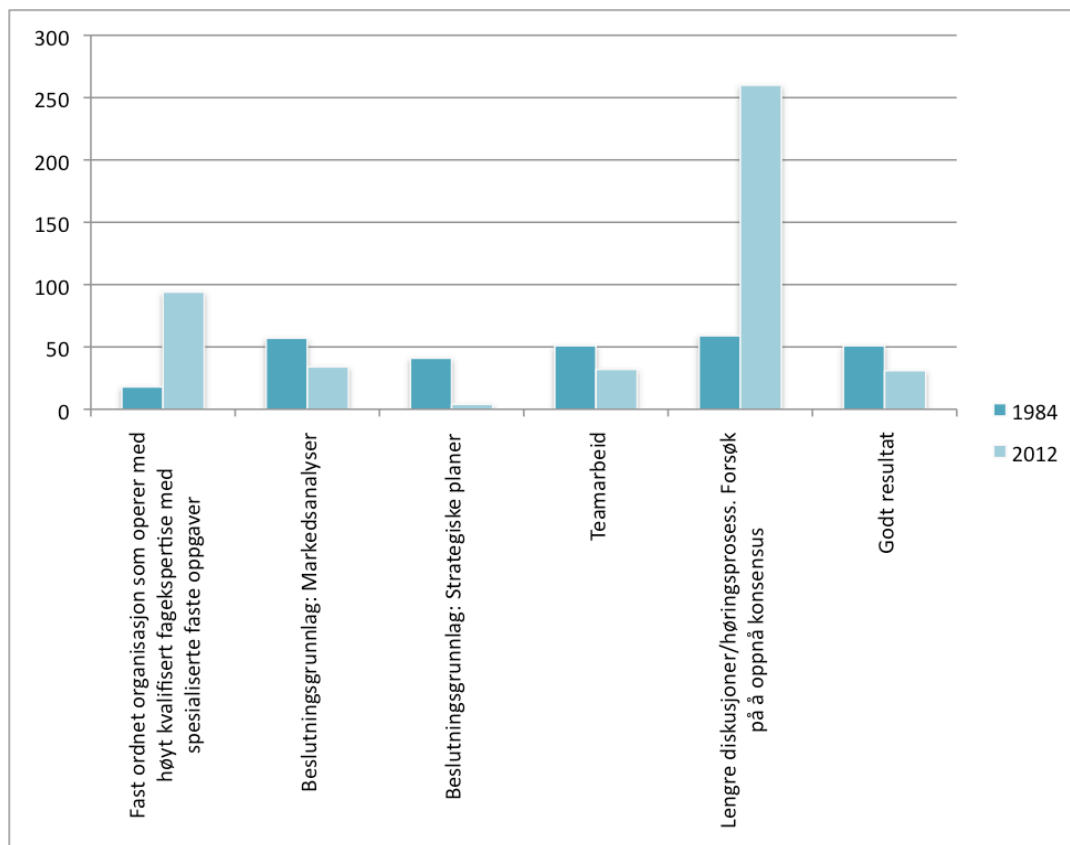
For å oppnå resultat å kunne jobbe mot eksplisitte resultatmål er et sentralt element at alle involverte i organisasjonen drar i samme retning. En økning i grad av teamarbeid og forsøk på å oppnå konsensus bruker vi her som forklaringsvariabel. Ved konsensus er det enighet om hva som skal gjøres og det vil medføre at veien mot målet blir klarere.

Den økte positive oppfatningen av organisasjonens resultat velger vi også å koble til en økt bruk av eksplisitte resultatmål i analysen. Økt bruk av resultatmål fører til en synliggjøring av organisasjonens resultater samt en høyere bevissthet rundt dette temaet hos lederne.

Konklusjonen vi velger å trekke her er at det finnes antydninger på at det har skjedd en økning i bruk av eksplisitte resultatmål i offentlig sektor.

9.1.2.1 Konvergering

Diagrammet under vil vise hvordan differansen mellom offentlig og privat sektor har endret seg prosentvis siden 1984. Spørsmålene som ble fremstilt til forskningsspørsmål 2, vil her bli fremstilt. En konvergering mellom offentlig og privat sektor har funnet sted når søylen fra 2012 er lavere enn søylen fra 1984. (Søylene er dannet på bakgrunn av tallkolonnen fra tabellene, ”differansen mellom offentlig og privat sektor”)



Figur 7 Konvergering forskningsspørsmål 2

Ut av diagrammet ser vi en konvergering på fire av seks punkter, dette gir et prosenttall på 67. Suksess og fiasko rapporteres oftere blant ledere i privat sektor, og spredningen i resultatvurderinger er større enn i offentlig sektor.

Vi kan se en antydning til konvergering på punktene «Markedsanalyser» og «Strategiske planer». Når det gjelder markedsanalyser er det en svak konvergering der begge sektorer har beveget seg i samme retning og når det gjelder strategiske planer er det en tydelig konvergering der offentlig sektor har så vidt gått forbi privat sektor i benyttelsen av disse. At begge sektorene beveger seg i samme retning kan også her sees på en mer generell utvikling enn et klart tegn på at offentlig sektor nærmer seg privat sektor. Når det gjelder punktet «Teamarbeid» er det også antydninger til konvergering, men her står privat sektor stille mens offentlig sektor beveger seg i retning av privat sektor, dette er en konvergering som er mer i tråd med vår hypotese. Det siste punktet i dette forskningsspørsmålet som antyder konvergering er punktet «Godt resultat», men vi ser også her at begge sektorene har endret seg i samme retning.

9.1.2.2 Andre betraktninger

Skjer det en økning i bruk av eksplisitte resultatmål i offentlig sektor ?

Fokuset på profesjonell styring har økt, og dette kan være en indikasjon på vektleggingen av behovet for handlefrihet nedover i organisasjonen. Bruken av eksplisitte resultatmål og standard på mål og ytelse er tenkt å muliggjøre styring i kombinasjon med lokal handlefrihet hos synlige ledere. Hensikten har vært skal være å bidra til forbedring, læring og utvikling av organisasjonen. (Johnstad, Klausen og Mønnesland 2003)

Utdanningsnivået i Norge er svært høyt sammenlignet med de fleste andre OECD-land. Det høye utdanningsnivået kan være noe av grunnen til den økende fagekspertisen som vokser frem. Økt utdanningsnivå medfører at kompetansen blir spesialisert. Spesialiserte ansatte til spesialiserte arbeidsoppgaver, dette gjør organisasjonen mer kompetent, og kvaliteten deretter. (dn.no 2001)

Strengere krav og retningslinjer fra myndighetene, tvinger de offentlige til å ha fagekspertise som kan sitt fag. Offentlig sektor består mye av organisasjoner som er avhengig av et stort innslag av fagekspertise som for eksempel, leger, tannleger, jurister,

lærere etc. Dette bidrar til at det blir stilt strenge krav til de offentlige, noe som kommer frem i vår undersøkelse.

Den økte bruken av strategiske planer kan ha en forklaring i økte resultatmål. Mål- og resultatstyring innebærer nemlig en strategisk styring mot organisasjonens langsiktige mål. Effektiviteten, kvaliteten og budsjett er sentrale virkemidler som organisasjonen må fokusere på. Budsjettkutt kan og vil medføre behov for nye strategier for å innfri resultatmålene. (Taraldset, et al. 2010)

9.1.3 Forskningsspørsmål 3: Skjer det en økt vektlegging av "output" kontroll i offentlig sektor?

I analysen valgte vi å se på "output" kontroll i forhold til ressursallokering som vi knyttet til at økt "output" kontroll tilsvarer høyere kvalitet på det som produseres. Vi valgte ut de spørsmålene som vi mente kunne ha en sammenheng med det å heve standarden.

Vi så at det hadde skjedd en økning i bruk av hjelpemidler som strategiske planer og faglige vurderinger når beslutninger skulle tas. Disse hjelpemidlene kan sees på som et ledd i å kvalitetssikre den "outputen" som organisasjonen leverer.

I dataene fant vi også en økning av antall nyvinninger og forbedringer som ble tatt i bruk. For å heve kvaliteten på det som produseres er det nødvendig å forbedre og komme med nye løsninger. De økte verdiene indikerer at det har oppstått et endret og større fokus på disse områdene.

Vektlegging av tilpasning mellom marked, klienter, oppgaver og produkt kan sees på som en økning i offentlig sektors brukerorientering. Ved å fokusere mer på hva brukerne ønsker er det lettere for organisasjonen å tilpasse sin "output" i forhold til kartlagte behov og ønsker. Dette kan igjen oppfattes som en økning i kvalitet i det leverte produktet.

Et annet aspekt som vi fant interessant i vårt tallmateriale var at offentlig sektor har i forhold til i 1984 økt sin grad av erfaringsutveksling. Ved for eksempel dele erfaringer med andre lignende organisasjoner eller enheter kan en lære av andre suksesser og

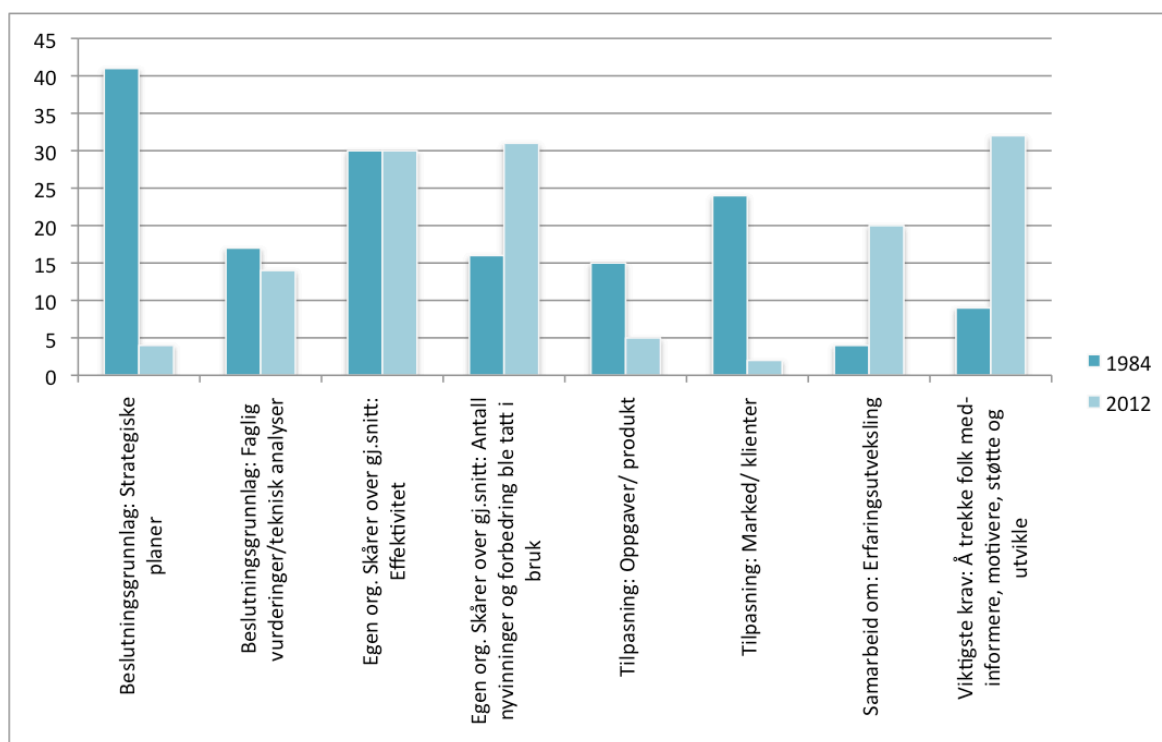
fiaskoer, noe som igjen kan være med på å øke kvaliteten på arbeidet som blir gjort. Noe som igjen kan indikere at det er økt vektlegging av ”output” kontroll.

Som en avsluttende kommentar inkluderte vi ledernes fokus på å trekke folk med-informere, motivere, støtte og utvikle. Koblingen mellom dette alternativet og ”output” kontroll finner vi ved å fokusere på at å inkludere ansatte og gi dem informasjon om hva som er ønskelig kvalitet på det de leverer vil føre til bevisstgjøring og høyere fokus på ”outputen”.

Konklusjonen vi velger å trekke her er at det har skjedd en økt vektlegging av ”output” kontroll i offentlig sektor.

9.1.3.1 Konvergering

Diagrammet under vil vise hvordan differansen mellom offentlig og privat sektor har endret seg prosentvis siden 1984. Spørsmålene som ble fremstilt til forskningsspørsmål 3, vil her bli fremstilt. En konvergering mellom offentlig og privat sektor har funnet sted når søylen fra 2012 er lavere enn søylen fra 1984. (Søylene er dannet på bakgrunn av tallkolonnen fra tabellene, ”differansen mellom offentlig og privat sektor”)



Figur 8 Konvergering forskningsspørsmål 3

Ut av diagrammet kan vi se en konvergering på 4 av 8 punkter, noe som gir et prosenttall på 50.

Vi kan se en antydning til konvergering på punktene «Strategiske planer» som vi har omtalt tidligere og «Faglige vurderinger/teknisk analyser». Når det gjelder det andre punktet lå offentlig sektor over privat sektor i anvendelsen av dette beslutningsgrunnlaget, så her ser vi en konvergering som tyder på at privat sektor har tilnærmet seg offentlig sektor. Når det gjelder konvergering i forhold til punktene «Oppgaver/produkt» og «Marked/klienter» ser vi at her er det offentlig sektor som i størst grad tilnærmer seg privat sektor og dette stemmer med våre antakelser om at offentlig sektor har nærmet seg privat sektor.

9.1.3.2 Andre betraktninger

”Output” kontrollen har blitt mer vektlagt i offentlig sektor enn tidligere, dette kommer frem av vår analyse. Det er nærliggende å tro at den økte vektleggingen kan delvis skyldes konkurransen de offentlige blir utsatt for. Høyere kvalitetssikring, økt effektivitet, mer spesialiserte og kompetente ansatte kreves for å møte konkurransen, og dermed mer vektlegging av organisasjonens ”output” (produksjon).

Det kan også nevnes at den økte vektleggingen kan skyldes utdanningsnivået. Høyere utdanningsnivå og fagekspertise blir det stilt høyere krav til. Offentlig sektor består mye av bedrifter som krever nettopp fagekspertise og kompetanse, og ”outputen” i organisasjonen må derfor samsvare med kompetansen.

Når det gjelder tilpasningen mellom oppgaver/produkt, marked/klienter, har fokuset på den offentlige sektor blitt større, brukergruppene har blitt sterkere, og de politiske krav har blitt større i forhold til å levere rett kvalitet til rett tid.

9.1.4 Forskningsspørsmål 4: Skjer det en strukturell oppsplitting av offentlig virksomheter?

I analysen valgte vi å fokusere på at en strukturell oppsplitting ville føre til et klarere avgrenset ansvarsområde for lederne. Vi valgte på bakgrunn av dette ut spørsmål som vi mente kunne bygge opp under denne antakelsen.

Tallene vi brukte indikerte at lederne følte at ansvaret i større grad samsvarte med myndigheten de er gitt. En slik indikasjon kan antyde at en strukturell oppsplitting, hvis det er dette som er årsaken, har hatt positive følger.

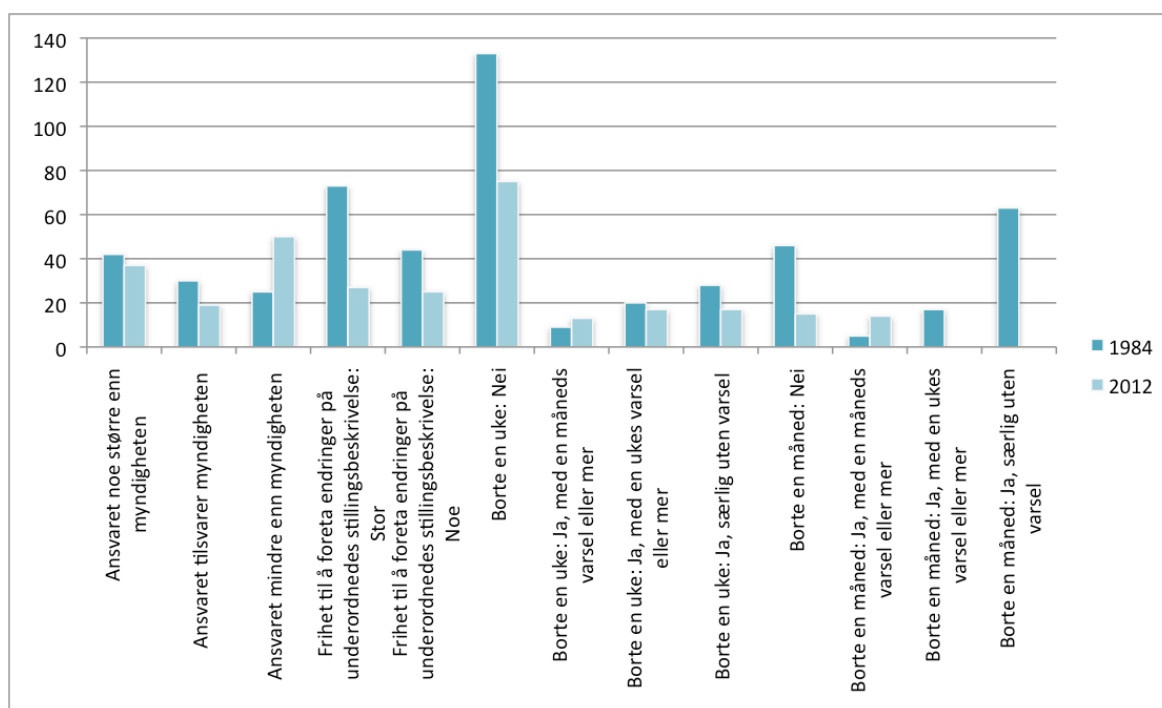
I tillegg brukte vi også den økte graden av frihet til å underbygge våre antakelser. Som en følge av strukturell oppsplitting vil det i første omgang kreves en omorganisering og en frihet til å endre på stillingsplasseringen til underordnede må da bli gitt til den respektive leder. Dette kan være en mulig forklaring på økningen av denne variabelen blant de offentlige lederne.

Når det kom til problemstilling omkring ledernes mulighet til å være borte fra kontoret så vi at lederne følte at de i en mindre grad kunne være borte fra kontoret enn det som kom frem av tallene fra 1984. Å se en klar sammenheng mellom dette og strukturell oppsplitting er vanskelig, men det kan indikere at en økt strukturell oppsplitting med resultat i en flatere struktur har ført til at lederne har mer spesialiserte leder oppgaver (diskutert under forskningsspørsmål 1) som er vanskelig for lederne å delegere bort. Dette har igjen ført til at lederne føler at det er problematisk å være borte fra kontoret i lengre perioder uten at dette planlegges i god tid.

Konklusjonen vi her velger å trekke er at vi har noe data som biker i retning av at det har skjedd en strukturell oppsplitting av offentlige virksomheter, men svarene er ikke entydige.

9.1.4.1 Konvergering

Diagrammet under vil vise hvordan differansen mellom offentlig og privat sektor har endret seg prosentvis siden 1984. Spørsmålene som ble fremstilt til forskningsspørsmål 4, vil her bli fremstilt. En konvergering mellom offentlig og privat sektor har funnet sted når søylen fra 2012 er lavere enn søylen fra 1984. (Søylene er dannet på bakgrunn av tallkolonnen fra tabellene, ”differansen mellom offentlig og privat sektor”)



Figur 9 Konvergering forskningsspørsmål 4

Vi har her fjernet første variabel i tabell 13 og tredje variabel fra tabell 14 på grunn av ekstremverdi. Ut av diagrammet kan vi se en konvergering på 9 av 13 punkt, noe som gir et prosenttall på 69.

Vi kan se en antydning til konvergering på punktene «Ansvarer noe større enn myndigheten» og «Ansvarer tilsvarer myndigheten». Når det gjelder det første punktet er denne konvergeringen svak, men på det andre punktet har privat sektor hatt en negativ utvikling, mens offentlig sektor har hatt en positiv utvikling, dette summert har ført til at sektorene har nærmet seg hverandre, men samtidig har de krysset hverandre. Vi kan tolke dette som at offentlig sektor har konverget mot slik privat sektor var i 1984, men at en

utvikling i privat sektor siden 1984 har ført til at en konvergering mellom sektorene i 2012 ikke er tydelig. Når det gjelder punktene om frihet, «Stor» og «Noe» kan konvergeringen antydes i den retning at offentlig sektor har nærmet seg privat sektor siden privat sektor ikke har endret seg merkbart siden 1984. Konvergering i forhold til punktene som omhandler det å være borte fra kontoret en uke «Nei» og «Ja, med en ukes varsel eller mer» og i punktene som gjelder borte fra kontoret en måned «Nei», «Ja, med en ukes varsel eller mer» og «Ja, særlig uten varsel», kan sies å være mer et bilde på generell utvikling da begge sektorene har endret seg i samme retning.

9.1.4.2 Andre betraktninger

Oppsplittingen henger sammen med økt konkurranse. En grunn til at dette blir gjennomført er å skille ulike funksjoner, og utvikle seg mer på det de er best på. På denne måten kan man bli satt i en konkurranse situasjon. Tanken er å ha fokus på organisasjonens kjerneoppgaver. (Johnstad, Klausen og Mønnesland 2003)

Den offentlige sektoren ville igjennom oppsplitting og en utflating bygge ned hierarkiene, samtidig som det skulle bli økt fokus og konfrontasjon direkte med marked og brukere. Dette skulle bidra til at effektiviteten økte. (Trygstad, et al. 2006)

For å effektivisere organisasjonen har samarbeid vist seg å være effektivt. Gjennom vår undersøkelse har det vist seg gjentatte ganger at samarbeid og eller teamarbeid er en forerukket arbeidsmetode. Målingen av effektiviseringen er ikke lett, men lederens oppfatning av både resultat og effektivitet har vist seg å økt. Dette er noe som kan tenkes henger sammen med at lederne jobber i arbeidsformer som er foretrukket.

En annen betraktning som må nevnes, er ansvaret i forhold til myndigheten.

Lederne mener når at ansvaret samsvarer mer med myndigheten i dag enn tidligere, en mulig grunn til dette kan vær bedre organisering, delegering, gjør det lettere å fordele ansvaret, mens myndigheten fortsatt er den samme.

Det har i vår undersøkelse blitt hevdet at de i mindre grad enn før kan være borte fra kontoret en uke, selv med en ukes varsel. Derimot ser en at blir det varslet en måned i forkant har lederne fra begge sektorene i større grad enn tidligere mulighet til det. Dette

kan grunne ut i dagens teknologi. Teknologien gjør lederne mer tilgjengelig selv om de fysisk ikke er tilstedet på kontoret.

9.1.5 Forskningsspørsmål 5: Utsettes offentlige virksomheter for økt konkurranseeksponering?

Ut av dataene vi valgte å presentere i analysen fant vi trekk som tyder på at graden av konkurranseeksponering har økt i offentlige virksomheter. Hvis vi prøver å se de ulike trekkene i sammenheng kan de indikere at det har skjedd et økt fokus på kompetanseheving.

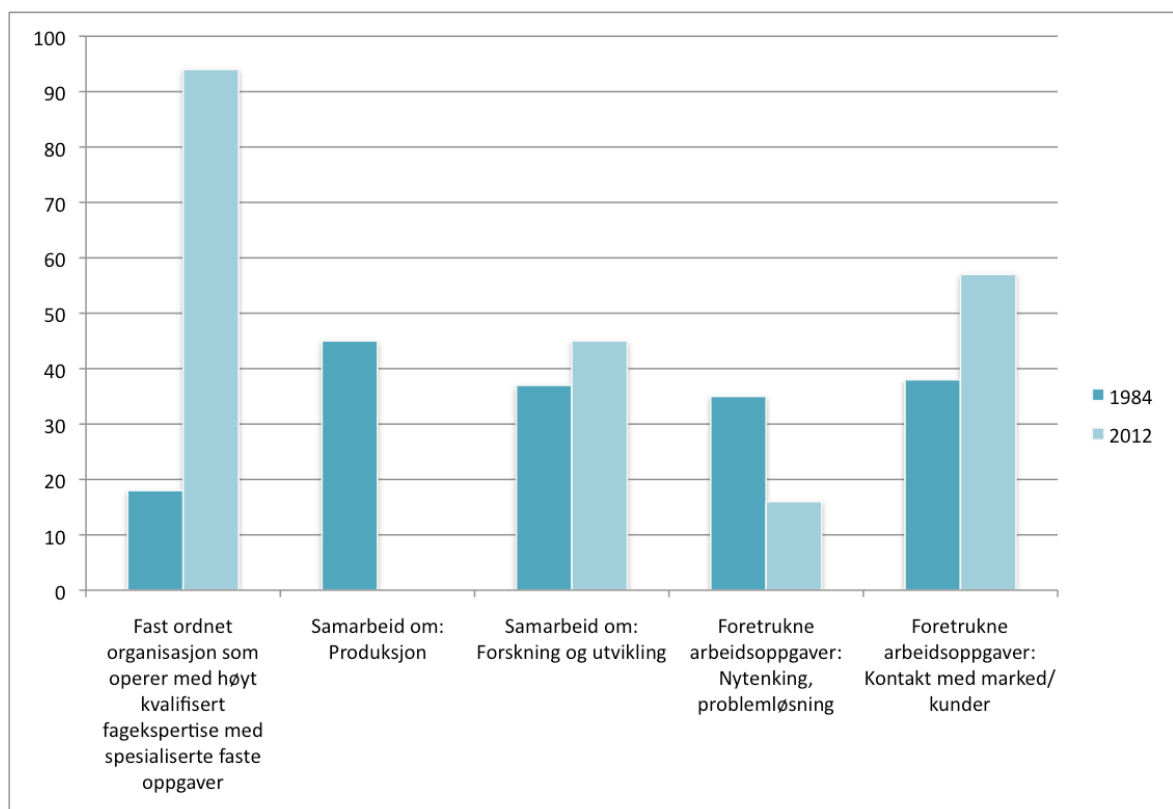
Tall fra undersøkelsen viste at det hadde skjedd en økning både på grad av fagekspertise, fokus på nytenkning og samarbeid på ulike områder, dette kan sees på som en økning av sektorens konkurransefortrinn. Fagekspertise er nødvendig for å kunne yte like godt og bedre enn andre tilbydere. Det samme kan sies om fokus på nytenkning og samarbeid.

Hvis vi ser på spørsmålet igjen kan vi knytte sammenhengen mellom disse faktorene ved å si at økt fokus på konkurransefortrinn kan relateres til økt konkurranseeksponering.

Konklusjonen vi velger å trekke på bakgrunn av våre data under forskningsspørsmål 5 er at vi finner antydninger på at offentlige virksomheter utsettes for økt konkurranseeksponering.

9.1.5.1 Konvergering

Diagrammet under vil vise hvordan differansen mellom offentlig og privat sektor har endret seg prosentvis siden 1984. Spørsmålene som ble fremstilt til forskningsspørsmål 5, vil her bli fremstilt. En konvergering mellom offentlig og privat sektor har funnet sted når søylen fra 2012 er lavere enn søylen fra 1984. (Søylene er dannet på bakgrunn av tallkolonnen fra tabellene, ”differansen mellom offentlig og privat sektor”)



Figur 10 Konvergering forskningsspørsmål 5

Ut av diagrammet ser vi at det har skjedd en konvergering på to av fem punkt, dette gir et prosenttall på 40.

Vi kan se en antydning til konvergering på punktene «Produksjon» og «Nytenkning, problemløsning». Når det gjelder begge punktene har også her begge sektorene beveget seg i samme retning og dette tyder på at det er mer en generell utvikling hos begge sektor er enn et resultat av at offentlig sektor har nærmet seg privat sektor.

9.1.5.2 Andre betraktninger

Offentlig sektor har blitt mer effektive og igjennom det har sektoren også blitt utsatt for økt konkurranseeksponering. Samarbeid om ulike oppgaver på tvers av sektorer, har gitt brukere og kunder økte valgmuligheter, på denne måten og som tidligere nevnt, har effektiviteten og kvaliteten blitt bedret. Endrede rammebetingelser som et resultat av økende konkurranse i markedet, økt internasjonalisering og teknologiske endringer er med på gjøre organisasjonen mer konkurransedyktig. (Trygstad, et al. 2006)

Hensikten av konkurranse utsettingen har vært å øke produksjonen, kvaliteten og redusere budsjettene. Samarbeid blant annet om produksjon som kan medføre blant annet lavere kostnader og økt effektivitet, mens samarbeid om utvikling og forskning kan blant annet bedre kvaliteten. Vår analyse viser nettopp dette, hvor det blir hevdet økt produksjon og kvalitet, og at lederne er mer fornøyd med resultatet nå enn tidligere. (Robertsen 1999)

En annen årsak til den økte konkurranseeksponeringen, er antall tilbydere. Flere produserer og selger samme varen/ eller tjenesten, og dette bidrar til konkurranse. De offentlige, likeså de private, er veldig utsatt for konkurranse. Pris, kvalitet, effektivitet og service er avgjørende for hvorvidt de vinner ”konkurransen” eller ikke.

Et annet moment vi mener er viktig å nevne er den moderne globaliseringen. Blant annet har store multinasjonale konsern sikret seg arbeidskraft på tvers av landegrenser. Dette fører til flere forretningsmuligheter, men også sosial dumping. Samtidig ser en at det blir stadig mer press på arbeidsplasser, lønn, betingelser, kulturelt og språklig mangfold. (Utgård u.d.)

9.1.6 Forskningsspørsmål 6: Har graden av autonomi for offentlige ledere økt?

I analysen fant vi en rekke variabler som talte for økt grad av autonomi for offentlige ledere, samtidig som vi fant et par som talte imot.

Den først tabellen vi benyttet talte både for og imot, men den variabelen som talte imot hadde svært få respondenter og vi velger å ikke vektlegge denne ytterligere. Det var færre ledere i offentlig sektor som mente at deres organisasjon var styrt etter faste rutiner og regler, dette kan indikere at lederne står friere til å styre sin organisasjon slik de ønsker i større grad samtidig som vi kan koble dette til at sjefens ideer har oppnådd større vektlegging.

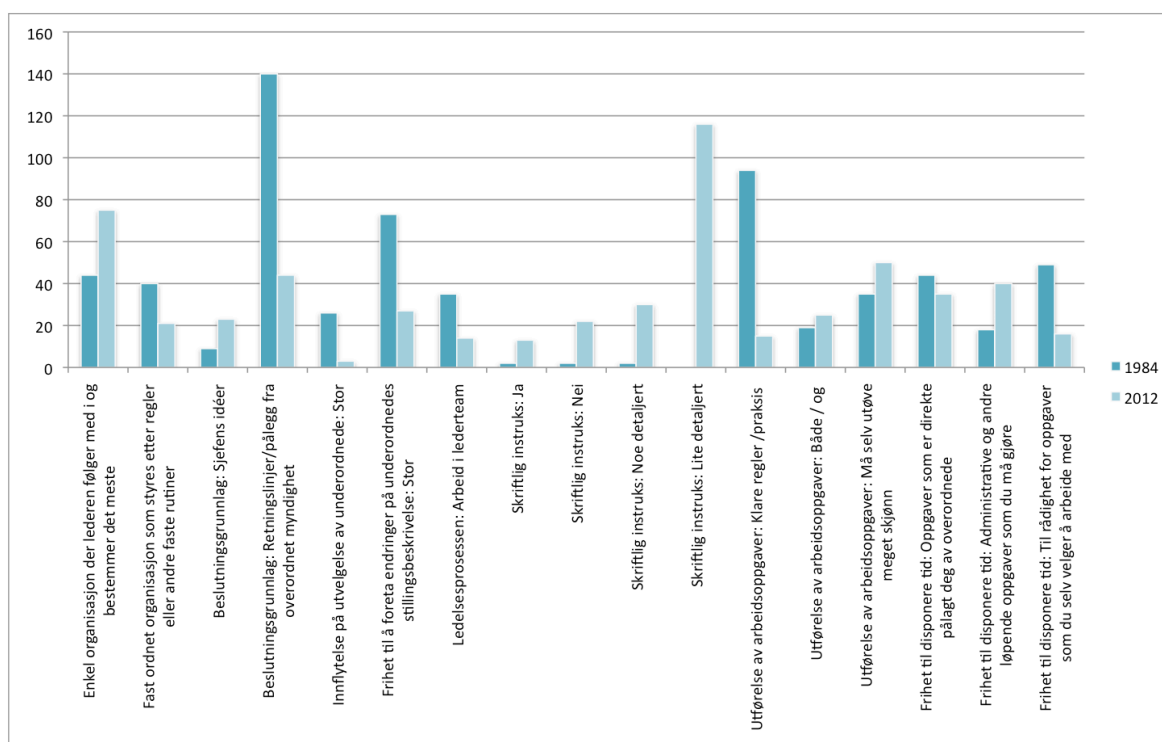
Sentralt i vurderingen av autonomi for lederne, står lederens mulighet til å velge sitt personale og muligheten til å kunne omfordele oppgaver. Dette gjenspeiler seg i tall fra analysen som viser at både innflytelse på nyansettelse samt frihet i forhold til endringer i underordnedes stillingsplassering eller arbeidsoppgaver har økt.

Stor grad av autonomi blant lederne kan også tolkes ut av at detaljgraden på stillingsinstruksen har gått ned, dette kan antyde at lederne står friere til å forme sine egne arbeidsoppgaver. Her kan vi trekke sammenheng til frihet til å disponere sin egen tid som også hadde økt hos de offentlige lederne. Ved å kunne trekke paralleller mellom ulike spørsmål stilt i undersøkelsen styrkes antydningen om at det har skjedd en endring.

Med bakgrunn i de data som vi har samlet inn og data som vi har tilgjengelig fra 1984 indikerer disse i retning av at vi kan konkludere med at graden av autonomi for offentlige ledere har økt.

9.1.6.1 Konvergering

Diagrammet under vil vise hvordan differansen mellom offentlig og privat sektor har endret seg prosentvis siden 1984. Spørsmålene som ble fremstilt til forskningsspørsmål 6, vil her bli fremstilt. En konvergering mellom offentlig og privat sektor har funnet sted når søylen fra 2012 er lavere enn søylen fra 1984. (Søylene er dannet på bakgrunn av tallkolonnen fra tabellene, ”differansen mellom offentlig og privat sektor”)



Figur 11 Konvergering forskningsspørsmål 6

Ut av diagrammet ser vi at det har skjedd en konvergering på 8 av 17 punkt, noe som gir et prosenttall på 47.

Vi kan se en antydning til konvergering på punktet «Fast ordnet organisasjon som styres etter regler eller andre faste rutiner», dette er en konvergering der begge sektorene har beveget seg i samme retning, men offentlig sektor i større grad enn privat sektor og vi ser derfor en tilnærming. Når det gjelder punktet «Retningslinjer/pålegg fra overordnet myndighet» var tallene til offentlig sektor høyere enn privat sektor i 1984 og det samme bildet ser vi i 2012, men her har privat sektor nærmet seg offentlig sektor, altså en motsatt

konvergering enn det vi antar i vår hypotese. Konvergeringen på punktet innflytelse «Stor» tyder på at offentlig sektor har nærmet seg privat sektor da privat sektor ikke har endret seg betraktelig, og konvergeringen på punktet frihet «Stor» har vi omtalt tidligere. En videre antydning til konvergering finner vi også i punktene «Arbeid i lederteam», «Klare regler/praksis», «Oppgaver som er direkte pålagt deg av overordnede» og «Til rådighet for oppgaver som du selv velger å arbeide med». Her ser vi også at begge sektorene har utviklet seg i samme retning og at denne konvergeringen kan tyde mer på en generell utvikling i samfunnet.

9.1.6.2 Andre betraktninger

Autonomi er en viktig nøkkelfaktor for hele organisasjonen, den påvirker både de ansatte, ledere og læring i organisasjonen. En annen betraktning vi mener må nevnes er at innen offentlig sektor har tillitsvalgte vært sentralt. Tradisjonelt sett har forholdet mellom lederne og organisasjonens tillitsvalgte vært preget av felles virkelighetsforståelse og stor grad av respekt og tillit. (Trygstad, et al. 2006)

På tross av flere organiserte ansatte og tillitsvalgte, ser en likevel at lederne opplever større frihet og sterkere innflytelse. Dette kan blant annet komme av at autonomi og ledernes oppfatning av egen kompetanse har en positiv sammenheng med indre motivasjon. Ledere som er indre motivert er ofte engasjert for sin egen del, noe som kommer fram av våre data.

Ledernes innflytelsen har jevnt over økt i følge vår undersøkelse, og det viser at intensjonen i delegering og myndiggjøring kan gi økt autonomi over egen arbeidssituasjon. På grunn av den innflytelse og makt lederne har over sine medarbeidere, vil lederens destruktive atferd få større negativ effekt enn tilsvarende atferdig fra en annen medarbeider. (Nielsen, et al. 2004)

Et annet moment vi mener er viktig å nevne, er samtidig har store utenlandske konsern gjort sitt inntog i Norge og mange av disse er preget av en hierarkisk oppbygning. Den øverste ledelsen befinner seg i andre land og dette kan muligens ha vært medvirkende til at lederne i privat sektor mener at detaljgraden på deres stillingsinstruks har økt. For å unngå

rollekonflikter når det er et stort konsern kan detaljerte stillingsinstrukser være et hjelpemiddel.

9.2 Har det skjedd en konvergering blant lederne i offentlig og privat sektor, og kan en eventuell konvergering skyldes New Public Management?

Det å måle om lederne i privat og offentlig sektor har tilnærmet seg hverandre kan by på utfordringer. Det er vanskelig å måle hver enkelt leder på hvordan en utfører ledelse og derav hvordan organisasjonen fungerer ut ifra bare egenvurdering gjennom spørreskjema. Den største utfordringen ligger nok i hvordan en skal kunne finne målbare og meningsfylte kategorier som kan gi svar på om det er likheter i offentlig og privat sektor. Mye av meningene og holdningene til lederne vil ligge under overflaten, men når målingene skal håndteres kvantitativt må en rette seg mot det som ligger nærmere overflaten. Vi har blant annet spurt lederne om hvor mye tid som blir brukt på ulike områder, men vi får ikke et 100 prosent tilfredsstillende svar fra lederne. Da en ikke ut i fra det spørsmålet kan vite hvor betydningsfull og virkningsfull aktiviteten som lederen bruker tid på er. Videre har vi blant annet spurt om hvordan lederne ser på seg selv som leder. Vi kan heller ikke her gi et nøyaktig svar. foruten om usikre holdepunkter for deres faktiske evner og virkningene de gir i organisasjonen.

Det som må bemerkes er at spørreskjemaet som vi benyttet ikke var utviklet for vårt formål. Spørreskjemaet som ble laget for Espedals undersøkelse i 1984 hadde som siktemål å analysere betingelser for å utøve ledelsesfunksjoner. På grunnlag av det, valgte vi å benytte Espedals spørreskjema, slik at vi hadde vi mulighet til å sammenligne to målinger over tid. Dette har ført til at vi har gjort en utvelgelse av spørsmål som vi mener kan være med på å belyse våre forskningsspørsmål. Siden spørreskjemaet vi benyttet ikke nøyaktig måler det vi har til hensikt å måle, svekkes validiteten til resultatene. Vi føler likevel på tross av disse begrensningene at vi har kommet frem til et resultat som være med på å belyse vår problemstilling.

Når vi har oppsummert våre forskningsspørsmål har vi konkludert med at ja det finnes antydninger til at det har skjedd en økning på tiltakene som er tatt opp i forskningsspørsmålene. Hvis vi går tilbake til Hoods doktriner som var utgangspunktet for

våre forskningsspørsmål, fant vi igjen mange av hans kjennetegn i tallmaterialet som vi samlet inn, samtidig som at noe var vanskelig å svare på. Dette fordi vår undersøkelse ikke var laget for å gi svar på akkurat disse spørsmålene. Det som her er viktig å påpeke er at Hoods doktriner inneholder en oppsummering av de ulike komponentene som NPM består av, og de er også overlappende. NPM er et enormt stort område, dette medfører at det er mulig å se sammenhenger mellom spørsmålene som er stilt i vår undersøkelse, og ulike aspekter ved NPM, da det er et så vidt begrep. At vi finner sammenhenger og forklaringer som kan knyttes til NPM, betyr derfor ikke at det er NPM alene som står for disse forklaringene.

Når vi da videre har oppsummert konvergeringen blant variabler innenfor våre forskningsspørsmål kan vi konkludere med at det ikke har skjedd en stor tilnærming av sektorene i den retning at offentlig sektor har nærmet seg privat sektor. Offentlig sektor har på mange områder blitt likere slik privat sektor var i 1984, men vi ser også at i mange tilfeller har privat sektor utviklet seg svært ulikt fra offentlig sektor fra 1984 til 2012. Men at sektorene har konvergert på enkelte punkt kan vi se ut fra vår presentasjon av disse punktene. Utfordringen ligger her i å kunne knytte denne konvergeringen til NPM, samt finne en årsaksforklaring på hvorfor det ikke er en større grad av konvergering.

Vårt datamateriale tyder på at NPM har ført til at offentlig sektor har blitt mer bedriftslik siden 1984, men samtidig er der en rekke andre faktorer som spiller inn. Hvis vi går tilbake til de to søylene som Klausen deler NPM opp i kan vi se at offentlig sektor har utviklet seg både i den økonomiske delen samt den organisatoriske og ledelsesmessige delen. Klausen mente også at aktørene ville tilpasse seg etter en vurdering av "egen" nytte, det er mulig at det er denne egne nytten som gjør at sektorene fortsatt er ulike, de har rett og slett ikke de samme incentivene.

Offentlige og private ledere har blitt mer lik hverandre enn hva de var tidligere. Hovedsakelig har offentlige ledere blitt mindre opptatt av å kontrollere og mer innrettet mot å prioritere personalfunksjonen og å motivere personalet. Det har tidligere vært klarere forskjeller mellom offentlige og private ledere, med hensyn til hvor mye tid de hadde til egen disposisjon, mens disse forskjellene har blitt mer ujevnet ved vår måling. Det kan se ut som de offentlige lederne har mindre frihet i personalfunksjonen, samt at målene i offentlig sektor ofte oppfattes som mer komplekse og å uklare.

Der det ut i fra vår studie kan synes å ha skjedd den største konvergeringen mellom sektorene er når det gjelder utviklingen av profesjonelle ledere. Tallene antyder at lederne i offentlig sektor nå jobber mer med ledelsesoppgaver enn de gjorde i 1984, samt i større grad i dag enn lederne i privat sektor gjør. Vi nevnte også her en rekke andre betraktninger som kan være en medvirkende årsak til at offentlig sektor her har blitt mer bedriftslik en privat sektor selv er, vi tar selvfølgelig også høyde for at det kan være andre faktorer enn de som vi har nevnt som kan ha hatt innvirkning.

Det vi vil trekke frem som en av hovedgrunnene for at det fortsatt er relativt store ulikheter mellom sektorene, eller mangel på konvergering, er det grunnleggende økonomiske aspektet. Privat sektor har en klar bunnlinje og er profittmaksimerende, tar de ikke hensyn til dette vil organisasjonen ikke overleve. Offentlig sektor har på sin side ikke en klar bunnlinje, men et budsjett de må forholde seg til, og deres eksistens er ikke truet av et dårlig økonomisk resultat på samme måte som en privat organisasjon. Kan to sektorer med så fundamentale forskjeller på grunnleggende områder bli likere enn det vi ser i dag? Ved hjelp av NPM har offentlig sektor blitt skubbet i antatt riktig retning, og den teknologiske utvikling skal ifølge konvergeringsteoriene føre til større likhet. Det er mulig at offentlig sektor har blitt så bedriftslik som utformerne av NPM ønsket da denne reformbølgen startet, men har dette ført til en mer effektiv offentlig sektor? Effektivitet er vanskelig å måle, ulike organisasjoner produserer ulike varer og tjenester, så sammenligningsgrunnlaget er komplisert. På en annen side kan effektiviteten fra år til år måles, hvor mye produserte organisasjonen i fjor og hvor mye produserer organisasjonen i dag. Spørsmålet blir da hva det var som førte til den eventuelle økningen i effektiviteten, nytt datasystem eller en strukturell endring i organisasjonen, som sagt er dette ting som er vanskelig å måle.

9.3 Hva antas og hva vet vi?

Vi vil anta at en konvergering mellom sektorene har funnet sted, vi kan også anta at dette har bakgrunn i NPM. På den andre siden så vet vi at endringer har skjedd de siste 20 årene, men vi vet ikke at disse endringen ene og alene skyldes NPM. Det kan ut fra teorien antas at Norge har hatt en gradvis og forsiktig tilnærming til NPM, og vi kan fortsatt i dag se eksempel på omstrukturering i offentlige organisasjoner som kan settes i sammenheng med NPM som en bakenforliggende tanke.

Det kan også trekkes en rekke paralleller ut av de tallene som vi har samlet inn. Ser vi for eksempel på variabelen som gikk på erfaringsutveksling, kan denne ha sammenheng med økt grad av teamarbeid som vi så av tabell 10. Det gis da mulighet gjennom teamarbeid til å utveksle erfaringer og dermed øke den generelle kvaliteten. Samtidig kan dette settes i sammenheng med nytenkning og problemløsning i tabell 5. Så det vi da også vet er at endringene henger sammen, og dette gjør arbeidet med å knytte endringene til NPM mer komplekse. Endringer som har bakgrunn i NPM kan føre til endringer som igjen ikke har tilknytning til NPM.

Vi vet også at markedet i dag er under stadig endring og at brukerne i dag kan stille høyere krav til tjenestetilbyderne fordi de har større valgmuligheter, samt større makt gjennom media. Vi kan her anta at disse faktorene er medvirkende i å skape endring hos begge sektorer og da i særlig grad for offentlig sektor. Vi kan også her anta at dette kan knyttes tilbake til konkurranseutsetting som er et av virkemidlene i NPM.

En antakelse som var gjort da vi startet på denne oppgaven var at offentlig og privat sektor var blitt mye likere. Den antakelsen viste seg å ikke stemme og det finner vi veldig interessant. Så på bakgrunn av våre data konkluderer vi med at en endring har funnet sted, en konvergering kan antydes og at NPM har en medvirkende rolle i alt dette.

9.4 Er NPM det beste for offentlig sektor?

Kritikken av NPM tok vi for oss i den innledende teorien, og ut fra vår undersøkelse er det vanskelig å si noe om NPM er det beste for offentlig sektor. Hvis vi ser på tiltakene som NPM har ført med seg isolert sett, kan det konkluderes med at NPM stort sett har hatt en positiv innvirkning på offentlig sektor. Større resultatkrav og en strukturell oppsplitting kan ha ført til en mer oversiktlig og bedre organisert offentlig sektor, samtidig som profesjonelle ledere styrer bedre og er mer målbevisst enn sine forgjengere. Når vi ser på kritikken som omhandler at økonomiske organisasjonsmodeller kan fungere bra i privat sektor, fokuseres det på at de private organisasjonenes mål er enkelt å greit å tjene mest mulig penger. Mens i offentlig sektor er målene mer komplekse og flertydige, og det hevdes at dette vil føre til målkonflikter og kontrollbyråkrati.

NAV er vel det første eksempelet som dukker opp når det gjelder antatt mislykkede reformer i offentlig sektor. NAV er en sammenslåing av en rekke offentlige kontorer til en stor enhet. Innenfor denne enheten er det en rekke mindre resultatenheter, det å ta for seg alt som kan ha gått galt innenfor NAV har ingen hensikt innenfor denne oppgaven, men eksempelet kan være med på å forklare hva som ikke er så heldig med innføring av NPM. En flatere struktur innenfor NAV kan ha ført til en større grad av ansvarsfraskrivelse blant lederne. Enhetene innenfor NAV skylder på hverandre når problem oppstår, og ingen vil ta ansvar i vanskelige situasjoner der feil blir avdekket.

Går vi tilbake til helhetsbilde og ser på bakgrunnen for at NPM kom på banen, altså en lite effektiv og svært byråkratisk stat, så vil vi konkludere med at i det store og det hele så har NPM vært en endring i positiv retning for offentlig sektor. "Idealet" privat sektor var mer effektiv, og å kopiere organisasjonsmessige trekk fra en mer effektiv sektor for selv å bli mer effektiv, virker som en god løsning.

9.5 Avsluttende kommentar

Denne studien er en masteroppgave som er begrenset i tid, som igjen legger begrensninger på vår mulighet til å hente inn store mengder data som er et tidkrevende arbeid. Med utgangspunkt i relevant teori og annen forskning forsøker vi i vår oppgave å belyse betydningen og effekten NPM har hatt på offentlig sektor, samt om dette har ført til en konvergering mellom offentlig og privat sektor. Analysen og konklusjonene som trekkes på bakgrunn av svarene på den empiriske undersøkelsen kan likevel ikke alene forklare utviklingen som har skjedd. Vi kan ikke på bakgrunn av 161 respondenter i 1984 og 100 respondenter i 2012 kunne gi en konkret forklaring på de endringene som har skjedd. Det er flere grunner til dette. For det første er tallmaterialet ikke stort nok til å skape et bilde av den generelle lederen, verken innefor offentlig eller privat sektor. For det andre består sektorene av dynamiske enheter med samhandlende mennesker som konstant er i endring. Dette medfører at organisasjonene stadig er i endring uten at vi kan forklare dette kun med inntoget av NPM. Dette betyr at de svarene vi har fått kun kan gi en indikasjon på at dette kan knyttes til endringer som kan ha sitt utsprang fra NPM reformer. I arbeidet med vår oppgave har det kommet opp stadig flere faktorer som kan være medvirkende årsak til de endringene vi har observert. NPM er også svært omfattende og dette gir også rom for å finne sammenhenger i det tallmaterialet vi har, som vil stemme med en endring som kan spores til NPM. Jo flere alternativer man har jo større er sjansen for at man treffer på noen av dem. Men det som kan leses ut av vårt tallmateriale er at det har skjedd en endring fra 1984 og til 2012, utfordringen er bare å kartlegge hva denne endringen skyldes.

Vi vil tørre å påstå at våre data viser tegn på at det har skjedd en svak tilnærming mellom offentlig og privat sektor, men at denne tilnærmingen ene og alene kan knyttes til NPM vil vi ikke påstå. Det er som sagt for mange faktorer som spiller inn, samtidig som at tallmaterialet nok ikke er stort nok til å kunne dra en slik konklusjon. Poenget her er å påpeke at årsakssammenhenger i samfunnsvitenskap er i motsetning til naturvitenskapen styrt av prosesser som styres etter sannsynlighetslover. Det er med andre ord umulig å isolere den uavhengige variabelen endring som følge av NPM fra andre variabler, samtidig som også arbeidet vanskeliggjøres med at privat sektor som er vår konstant også er i endring. Det betyr ikke at en ikke kan belyse betydningen av NPM, og dette har vært utgangspunktet for analysen og konklusjonene som har blitt trukket i denne oppgaven.

10 Kildeliste

Allison, Graham T. "Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?" In *Public management: public and private perspectives*, by James L. Perry and Kenneth L. Kraemer, 73. Mayfield Pub. Co., 1983.

Baldersheim, Harald. *Det kommunale laboratorium, Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Edited by Lawrence E. Rose. Bergen: Fagbokforlaget, 2000.
Birkeli, Lars. "Erfaringer med mål- og resultatstyring i statsforvaltningen." *LOS-Senter notat*, 2000: 20.

Boston, J., S. St John, and R. Stephens. "The Quest for Social Responsibility." *Social Policy Journal of New Zealand*, 1996 07-12.

Byrkjeflot, Haldor. "Ledelse i politisk styrte virksomheter." *ks.no*. 2009 04-02.
<http://www.ks.no/tema/arbeidsgiver/Ledelse/Ledelse-i-politisk-styrte-virksomheter/> (lest 17.04. 2012).

Christensen, T., and P. Læg Reid. "New Public Management i norsk sentralforvaltning." In *Den fragmenterte staten*, by B. S. Tranøy and P. Østerud, edited by P. Østerud. Oslo: Gyldendal Akademiske, 2001.

Christensen, Tom, and Per Læg Reid. "'A Transformative Perspective on Administrative Reforms'." *New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice*, 2001.
—. *Reformer og lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget, 2002.

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

Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness, and Kjell Arne Røvik. *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget, 2004.

Coughlin, Richard M. "Convergence Theories." In *Encyclopedia of sociology*, by Edgar F. Borgatta and Rhonda J. V. Montgomery, 3481. Macmillan Reference USA, 2000.

Dalby, Kristen. "Omstilling og utvikling / Arkiv / Rapporter." *Fagforbundet*. 2005 йил 03-02. http://www.fagforbundet.no/forsida/omstilling/arkiv/Rapporter/?article_id=7488 (lest 02.05.2012).

dn.no. "Svært høyt utdanningsnivå i Norge." *dn.no*. 2001 йил 02-07.
<http://www.dn.no/arkiv/article14332.ece> (lest 08.05.2012).

Ejersbo, Niels, and Karina Sehested. "'Fra Sammenkobling til dekopling af ledelse og profession i den kommunale forvaltning.'" *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 1998: 414-428.

Eriksen, Erik Oddvar. *Den offentlige dimensjon: verdier og styring i offentlig sektor*. Tano Aschehoug, 1993.

- Espedal, Bjarne. *Likheter og forskjeller i ledelse i offentlig og privat virksomhet*. Bergen: AFF, 1984.
- Ferlie, Ewan, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald, and Andrew Pettigrew. *The New Public Management in Action*. New York: Oxford University Inc., 1996.
- Frederickson, H. G. "Comparing the reinventing government movement with the new public administration." *Public Administration Review*, 1996 Mai/juni: 263-270.
- Galbraith, John Kenneth. *The affluent society*. Penguin Books, 1967.
- Grønhaug, Kjell, Ståle Einarsen, and Anders Skogstad. *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget, 2000.
- Groves, R.M., F.J.J. Fowler, M.P. Couper, J.M. Lepowski, E. Singer, and R. Tourangeau. *Survey methodology*. Hoboken, NJ: J. Wiley, 2004.
- Gruening, Gernod. "Origin and theoretical basis of New Public Management." *International Public Management Journal*, 2001 25-01: 25.
- Hellesnes, Pål. "Bedre i privat sektor." *Klassekampen.no*. 2009 28-10. <http://www.klassekampen.no/56775/article/item/null> (lest 16.04.2012).
- Hood, Christopher. "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, 1991 йил 19-03: 19.
— . *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*. Clarendon Press, 1998.
- Inkeles, Alex. *Annual Review of Sociology: 1980*. Annual Reviews, 1980.
- Inkeles, Alex, and Larry Sirowy. "Convergent and Divergent Trends in National Educational Systems." *Social Forces*, 1983: 303-333.
- Johnstad, Tom, Jan Erling Klausen, and Jan Mønnesland. *Globalisering, regionalisering og distriktspolitikk*. ISSN 1501-3065, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, 2003, Kapittel 4.2.
— . "Nyere trender i offentlige reformer." *Det samfunnsvitenskapelige fakultet*. 2003 йил 11-8. http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapport76/index-4_2.html (lest 5.4.2012).
- Klausen, Kurt Klaudi. "New Public Management - en fortolkningsramme for reformer." In *Modernisering av offentlig sektor, New Public Management i praksis*, by Tore Busch, Erik Johnsen and Jan Ole Vanebo, edited by Jan Ole Vanebo, 338. Oslo: Univeristetsforlaget, 2001.
- Kleven, Terje. "Målstyring i nordiske kommuner - politisk retorikk eller effektiv styring?" *forskningsrådet.no*. 2001 30-06. <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Prosjekt&cid=1193731534758&pagina me=komlov/Hovedsidemal&p=1232959298097> (lest 12.05.2012).

Lægheid, P., and P. G. Roness. "Frå einskap til mangfald. Eit perspektiv på indre fristilling i staten." In *Ein stat? Fristillingas fire ansikt.*, by T. Grønlie and Selle P., edited by P. Selle. Oslo: Samlaget, 1998.

Lundquist, Lennart. *Demokratins väktare*. Studentlitteratur AB, 1998.

Mellemvik, Frode, and Helge Mauland. *Regnskap, budsjettering, økonomistyring i offentlig sektor*. Cappelen akademisk, 1991.

Menard, S. "Longitudinal research." *Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 2002.

Mintzberg, Henry. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc., 1993.

Nielsen, Morten Birkeland, Merethe Schanke Aasland, Stig Berge Matthiesen, Anders Skogstad, and Ståle Einarsen. "Destruktiv ledelse." *magma.no*. 2004 04. <http://www.magma.no/destruktiv-ledelse> (lest 08.05.2012).

Pollitt, Christopher, Colin Talbot, Janice Caulfield, and Dr Amanda Smullen. *Agencies: How Governments Do Things Through Semi-Autonomous Organizations*. Palgrave Macmillan, 2004.

Rainey, Hal G., and Young Han Chun. "Public and Private Management Compared." In *The Oxford University Press Handbook of Public Management*, by Ewan Ferlie, Jr. Laurence E. Lynn and Christopher Pollitt, edited by Christopher Pollitt, 72-102. Oxford: Oxford University Press, 2005.

Rainey, Hal G., Robert W. Backoff, and Charles H. Levine. *Comparing Public and Private Organizations*. Vol. 1, in *Public Management, Public and Private Perspectives*, by James L. Perry and Kenneth L. Kraemer. Mayfield Publishing Company, 1983.

Ramstad, Kjell. "Verdibasert-ledelse." *www.verdibasert-ledelse.com*. 2010 14-04. <http://www.verdibasert-ledelse.com/stillingsbeskrivelse.html> (lest 24.04.2012).

Ringdal, Kristen. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Vol. 2007. 2 vols. Bergen: Fagbokforlaget, 2001.

Robertsen, Karl. "Konkurransetsetting av offentlig virksomhet." *Magma*, 1999 01.

Rombach, Björn. *Det går inte att styra med mål*. Studentlitteratur AB, 1991.

Rykkja, Lise Hellebø, Kristin L. Hope, and Hans-Erik Ringkjøb. "Fra ledelse til styring." *neonnet.no*. 2008. http://www.neonnet.no/Neondagen/2008/ledelse_styring/Rykkja_Hope_Ringkjop.pdf (lest 12.05.2012).

Sander, Kjetil. "Utsagnsmetoden." *kunnskapssenteret.com*. 2004 23-8.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2579/1/Utsagnsmetoden/Utsagnsmetoden.html>
(lest 21.04.2012).

Solem, Eilif. "Offentlige ledere-viktige stillinger, vanskelig å velge." *Manpowerblogg*.
2012 22-03. <http://www.manpowerblogg.no/?p=117> (lest 09.05.2012).

Spencer, Metta, and Alex. Inkeles. *Foundations of modern sociology*. Vol. 2. Prentice-Hall
Canada, 1981.

Ståhlberg, Krister. *Herre i eget hus: 12 debattinlegg om nordiska kommuner i förändring*.
9605, LOS-senteret, Bergen: LOS-senter, 1996.

Strand, Torodd. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. Vol. 2007. 2 vols. Bergen:
Fagbokforlaget, 2001.

Taraldset, Ellisiv, Gro Holst Volden, Hanne Marit Diesen, Bjørnar Stifossmoen, and
Jørken K. Hansen. "Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten." *Direktoretet for
økonomistyring*. 2010 12.
http://www.dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/Maal_og_resultatstyring_i_staten.pdf (lest 08.05.2012).

Tranøy, Bent Sofus. *Den fragmenterte staten: reformer, makt og styring*. Edited by Øyvind
Østerud. Vol. 2. 2 vols. Gyldendal akademisk, 2001.

Trygstad, Sissel, Thomas Lorentzen, Espen Løken, Leif Moland, and Nina Skalle. *Den nye
staten Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990–2004*. Fafo-rapport 530, Fafo,
2006.

Aurdal, Terje, ed. "Ukeavisen." *Ukeavisen/ledelse*. 2012 29-02.
<http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/svake-ledere-skremmer-vekk-ansatte/> (lest
08.05.2012).

Utgård, Rolf. "Norge - et viktig land i verden?" *regjeringen.no*.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/kampanjer/refleks/innspill/oekonomi/utgard.html?id=493253>
(lest 09.05.2012).

Vanebo (red.), Jan Ole, Kurt Klaudi Klausen, Erik Johnsen, og Tor Busch. *Modernisering
av offentlig sektor - Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget, 2011.

Vanebo, Jan Ole. "NPM, ledelse og organisering." In *Modernisering av offentlig sektor*, by
Tor Busch, Erik Johnsen and Kurt Klaudi Klausen, 168-184. Oslo: Universitetsforlaget,
2001.

Widerberg, K., and R. Løkken. *Oppgaveskrivning. Veien til lystbetont skriving og gode
rutiner*. Oslo: Tano, 1994.


Wille, Gunnar E. *Kompetanseledelse - Samvirket mellom menneske, organisasjon og
teknologi*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag, 2003.

www.aff.no. <http://www.aff.no/Lederutviklingsprogrammer/Solstrand/default.aspx> (lest 02.03.2012).

Øgård, Morten. "New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?" In *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på local politick og organisering*, by H. Baldersheim and L. Rose. Bergen: Fagbokforlaget, 2005.

10.1 Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Torsteinsen
Avdeling for økonomi, informatikk og samfunnsfag
Høgskolen i Molde
Postboks 2110
6402 MOLDE

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 27.03.2012 Vår ref:29895 / 3 / IB Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.02.2012. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 21.02.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29895	<i>Forskjeller mellom ledere i offentlig og privat sektor</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Molde, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Harald Torsteinsen</i>
Student	<i>Linn Sofie Nervik</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.


Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

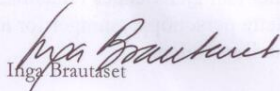
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Knut Kalgraff Skjåk


Inga Brautaset

Inga Brautaset tlf: 55 58 26 35
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Linn Sofie Nervik, Sloghaugvegen 77, 6030 LANGEVÅG

Avdelingskontorer / District Offices
OSLO NSD Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo Tel +47-22 85 52 11 nsd@uio.no
TRONDHEIM NSD Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim Tel +47-73 59 19 07 kyrrsvarva@svt.ntnu.no
TROMSØ NSD SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø Tel +47-77 64 43 36 nsdmaa@svt.uio.no



Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 29895

Det fremgår at prosjektet allerede er påbegynt ved at utvalget har fått informasjon og link til spørreskjema. Personvernombudet finner dette beklagelig, og minner om at prosjekter som omfattes av meldeplikten skal meldes minst 30 dager før oppstart.

Prosjektets formål er å undersøke om forskjellene mellom private og offentlige ledere har endret seg siden en lignende studie ble gjennomført i 1984. Data innhentes i form av elektronisk spørreskjema blant ca. 300 ledere fra offentlig/privat virksomhet, og vil inneholde opplysninger om deltagerens opplevelser og erfaringer med å være leder.

Utvalget har fått skriftlig informasjon om prosjektet. Samtykke innhentes ved aktiv deltagelse. Personvernombudet finner informasjonen som er gitt noe mangelfull i henhold til kravene i personopplysningsloven. Etersom prosjektleder har koblingsnøkkel og dermed mulighet til å nå utvalget, forutsetter personvernombudet at utvalget får tilleggsinformasjon om følgende:

- at prosjektet avsluttes i mai 2012 og at datamaterialet da vil bli anonymisert
- at det er mulig å trekke samtykke tilbake så lenge studien pågår uten begrunnelse
- kontaktopplysninger til student og veileder

Når slik informasjon er gitt, kan personopplysningene behandles videre med hjemmel i personopplysningsloven § 8 første alternativ (samtykke). Personvernombudet ber om å få tilsendt informasjonsskrivet før dette distribueres til utvalget.

Spørreskjema besvares via Questback, som er databehandler for prosjektet. Det legges til grunn at det opprettes skriftlig avtale mellom QuestBack As og prosjektleder for den behandling av data som finner sted, jf. personopplysningsloven § 15.

Navn lagres adskilt fra besvarte spørreskjema på en koblingsnøkkel som kun Questback og studenten har tilgang til.

Ved prosjektslutt 15.05.2012 skal datamaterialet anonymiseres (jf. meldeskjema). For at datamaterialet skal være anonymt, må direkte personopplysninger (som navn, epost-/IP-adresser, koblingsnøkkel) slettes. I tillegg må indirekte personidentifiserende opplysninger (som alder, kjønn, navn på moderorganisasjon, stilling) slettes eller omkodes/grovkategoriseres på en slik måte at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i datamaterialet. Vi minner om at også databehandler (Questback) må slette personopplysninger for at datamaterialet skal være anonymt, dette reguleres gjennom databehandleravtalen.

10.2 Vedlegg 2

Spørreundersøkelse

Hei.

Vi er to jenter som går Master i samfunnsendring, organisasjon og ledelse på Høgskolen i Molde. Vi er igang med vår mastergradsoppgave og ønsker i den forbindelse din hjelp til å svare på en spørreundersøkelse.

Dette er en undersøkelse som opprinnelig ble gjennomført av Bjarne Espedal i 1984. Undersøkelsen ønsker å kartlegge ledelsesfunksjoner, ledernes arbeidssituasjon og deres roller. Vi ønsker å gjennomføre denne undersøkelsen på nytt for å se om det er en målbar endring fra 1984 og i dag. Svarene vil bli anonymisert.

Vi håper du tar deg tid til å svare på undersøkelsen så raskt som mulig.

Som takk vil du også motta en kort oppsummering av funnene etter at undersøkelsen er avsluttet.

Med vennlig hilsen

Linn Sofie Nervik og Christine Møller-Christensen

Din identitet vil holdes skjult

Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

Personopplysninger:

1) * Kjønn

Mann Kvinne

2) * Alder

3) * Leder i...

Industri og tjenesteytende næring (Privat sektor)
 Offentlig forvaltning (Offentlig sektor)

4) * Stilling

Toppleder Leder Mellomleder Annet

5) * Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?

Velg alternativ



Din organisasjon: Innledningsvis vil vi stille deg noen spørsmål om den organisasjonen du arbeider i. Noen av spørsmålene gjelder organisasjonens omhelhet, det har vi kalt din moderorganisasjon. Andre spørsmål gjelder den virksomhet du arbeider i innen moderorganisasjonen, det har vi kalt din organisasjonsenhet. I en del tilfeller kan et slikt skille synes unaturlig, da ber vi om at du besvarer alle spørsmålene som om det bare gjelder din moderorganisasjon.

6) * Hvor mange ansatte er det i din moderorganisasjon? Oppgi svaret i hele tall.

7) * Hvilken organisasjon (heretter kalt moderorganisasjon) arbeider du i (navn)?

8) * Hva slags organisasjon er din moderorganisasjon?

- Konsern
- Privat AS
- Stor statsetat
- Offentlig eid AS
- Offentlig eid foretak
- Andre inntektsgivende statselskaper
- Kooperativ organisasjon
- Ideell-/interesse-/yrkesorganisasjon
- Personlig firma
- Privat stiftelse
- Kjedeorganisasjon
- Kommune
- Fylkeskommune

Velg det alternativet som passer best.

9) * Hvordan vil du karakteriserer din organisasjonsenhets hovedform?

- Enkel organisasjon der lederen følger med i og bestemmer det meste
- Fast ordnet organisasjon som styres etter regler eller andre faste opplegg og rutiner
- Fast ordnet organisasjon som operer med høyt kvalifisert fagekspertise med spesialiserte faste oppgaver
- Løs ekspertorganisasjon skifter på oppgaver og ansvar internt avhengig av oppgavene
- Annet
- Vet ikke

Sett ett kryss for hver linje.

10) * Har det i løpet av de siste årene foregått en markert reorganisering?

	Ja	Nei	Vet ikke	Annet	
Av din organisasjonsenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Av din moderorganisasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Velg det alternativet som passer best.

11) * Hvordan vurdere du resultatet som din moderorganisasjon har hatt siste år?

- Godt resultat
 Tilfredsstillende
 Ikke tilfredsstillende
 Dårlig
 Vet ikke

Sett ett kryss for hvert punkt.

12) * Hvordan mener du din organisasjonsenhet skåret på de følgende dimensjoner i løpet av det siste året (for eksempel i forhold til andre sammenlignbare organisasjonsenheter)?

	Langt under gjennomsnittet	Noe under gjennomsnittet	Rundt gjennomsnittet	Noe over gjennomsnittet	Langt over gjennomsnittet	Vet ikke
Den arbeidsinnsats som ble ytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvaliteten på det arbeid som ble gjort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antallet nyvininger og forbedringer som ble tatt i bruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkjennelse for dyktighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppnåelse av produksjonsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsmoral og miljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sett ett kryss for hver linje.

13) * Hvordan tas vanligvis viktige beslutninger i din moderorganisasjon? Beslutningsgrunnlaget avledes av:

I stor grad I noen grad I liten grad Overhodet ikke Ikke aktuelt Vet ikke

Markedsanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiske planer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sjefens idéer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglige vurderinger/tekniske analyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradisjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retningslinjer/pålegg fra overordnet myndighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Sett ett kryss for hver linje.

14) * Hvilke av de følgende arbeidsmåter er beslutningene i stor grad et resultat av?

	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Overhodet ikke	Ikke aktuelt	Vet ikke
Forhandlinger mellom klart definerte parter eller interessegrupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Team-arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uformelle konsultasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lengre diskusjoner/høringsprosess. Forsøk på å oppnå konsensus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formell saksbehandling ("tjenestevei")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilfeldig initiativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sett ett kryss for hver linje.

15) * Hvordan kan en best karakterisere ledelsesprosessen i den organisasjonsenhet du arbeider i?

	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Vet ikke
Arbeid i lederteam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbeid mellom to-tre ledere etter sak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sjefene leder forholdsvis uavhengig på sine felt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Flere svar mulig.

16) * Er det noen ledelsesfunksjoner som forsømmes eller ikke utføres tilfredsstillende i din organisasjonsenhet?

- Utvikling av medarbeidere og arbeidsmiljø
- Strategisk tenking, planlegging og oppfølging

- Informasjon, tilbakemelding
 Kontroll
 Delegering
 Nei
 Annet
 Vet ikke

Sett ett kryss for hver linje.

17) * Mener du den oppbygging og virkemåte som preger din organisasjonsenhet i da er gunstig/veltilpasset i forhold til:

	Ja	Nei	Vet ikke
Opgaver / produkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marked / klienter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Sett ett kryss for hvert punkt.

18) * Hvilke ytre krefter/ organisasjoner virker inn på din moderorganisasjon?

	Sterk virkning	Betyr en del	Betyr lite	Ikke aktuelt	Vet ikke
Stat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fylke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politikere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bransjeorganisasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fagorganisasjoner/profesjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalsamfunn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessegrupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder/klienter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leverandører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Markedet"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forsknings-/utviklingsinstitusjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiske vedtak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiske vedtak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

○ ○ ○ ○ ○

Sett ett kryss for hvert punkt.

19) * Hvordan vil du karakterisere den omverden / det miljø / det marked som din moderorganisasjonen operer i?

	I stor grad	I noen grad	Både og	I liten grad	Overhodet ikke	Vet ikke
Stabil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustabil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stiller krav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er passiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplisert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forutsigbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uforutsigbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurranspreget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lite konkurransepreget (monopolistisk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiendtlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vennlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innebærer muligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legger begrensninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Velg det alternativet som passer best.

20) * Hvordan mener du at det offentlige alt i alt legger betingelsene til rette for den virksomheten din moderorganisasjon driver?

- Gir gunstige rammebetingelser
- Gir akseptable rammebetingelser
- Rammebetingelsene er for strenge
- Rammebetingelsene er vårt største problem
- Rammebetingelsene er av liten betydning
- Annet
- Vet ikke

Sett ett kryss for hver linje.

21) * Deltar din moderorganisasjon i noen av følgende former for samarbeid med andre (Vi tenker her både på formelt og uformelt samarbeid)?

	Ja	Nei	Vet ikke
Produksjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Underleveranser av varer eller tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innkjøp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forskning og utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplæring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfaringsutveksling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosjektarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder/klienter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon: De følgende spørsmålene dreier seg om de oppgaver du har ansvar for og ulike sider ved din arbeidssituasjon som kan ha betydning for hvordan du løser oppgavene.

Velg det alternativet som passer best. To svar mulig.

22) * Hvordan vil du karakterisere dine arbeidsoppgaver?

- Nokså rutinepregede og avhengende
- Rutiner med variasjon og krav til problemløsningsevne
- Faglige utviklingsoppgaver
- Mer allmenne institusjons-/ firmaoppgaver
- Strategivurdering av framtid
- "Intet er meg fremmed"
- Vet ikke

Velg det alternativet som passer best. To svar mulig.

23) * Hva vil du si er det viktigste som jobben krever av deg?

- At ting blir gjort, prosessen går fremover
- Å se til at regler og spesifikasjoner oppfylles
- Å trekke folk med- informere, motivere, støtte og utvikle
- Å utforske muligheter
- Å orientere seg i omverden med sikte på å tilpasse bedriften/institusjonen til nye situasjoner
- Annet
- Vet ikke

Velg det alternativet som passer best.

24) * Hvor viktig del av din jobb er det å ta initiativ til og vedlikeholde samarbeid med andre, utenfor ditt ansvarsområde?

- Meget viktig
 Nokså viktig
 Både / og
 Nokså liten betydning
 Meget liten betydning
 Vet ikke

25) * Hvor stor innflytelse har du på utvelgelsen av dine underordnede?

- Stor Noe Liten Ingen

26) * Hvor stor frihet har du til å foreta endringer i underordnedes stillingsplassering eller arbeidsoppgaver?

- Stor Noe Liten Ingen

27) * Finnes det skriftlig instruks for din stilling?

Velg alternativ |
↓



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Finnes det skriftlig instruks for din stilling? er lik Ja
-)

Velg det alternativet som passer best.

28) * Hvor detaljert er instruksjonen for din stilling?

- Meget detaljert
 Noe detaljert
 Lite detaljert
 Vet ikke

Velg det alternativet som passer best.

29) * Finnes det klare regler eller veletablert praksis for hvordan dine arbeidsoppgaver skal utføres?

- Meget klare regler / praksis
- Nokså klare regler / praksis
- Både / og
- Må selv utøve nokså meget skjønn
- Må selv utøve meget stort skjønn
- Vet ikke

Velg det alternativet som passer best.

30) * Mener du at de forventningene andre har til din stilling er klare eller uklare?

- Klare
- Både / og
- Svært mye er uklart
- Vet ikke

Sett ett kryss for hvert punkt.

31) * Hvordan føler du at forventninger fra ulike instanser og personer virker på deg?

	Bindende	Retningsgivende	Uten betydning	Ikke relevant	Vet ikke
Styre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overordnet politisk ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nærmeste overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sideordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Underordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder/klienter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjon/fagkolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Velg det alternativet som passer best.

32) * Hvordan er ditt formelle ansvar i forhold til din reelle myndighet/innflytelse?

- Ansvaret mye større enn myndigheten
 Ansvaret noe større enn myndigheten
 Ansvaret tilsvarer myndigheten
 Ansvaret mindre enn myndigheten
 Vet ikke

Sett ett kryss for hver linje.

33) * Hvor stor frihet har du til selv å disponere din tid over en normal uke?

	Stor	Noe	Liten	Ingen	Vet ikke
Oppgaver som er direkte pålagt deg av overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative og andre løpende oppgaver som du må gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Til rådighet for oppgaver som du selv velger å arbeide med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Velg det alternativet som passer best. To svar mulig.

34) * Hvilke oppgaver vil du helst velge å arbeide med?

- Administrative gjøremål
 Analyser, utredning
 Nytenking, problemløsning
 Faglige oppgaver knyttet til produksjon av varer eller tjenester
 Kontakt med marked/ kunder
 Personalpolitikk
 Annet

Velg det alternativet som passer best.

35) * Kan du være borte fra kontoret en uke uten at det medfører særlige problemer?

- Nei
 Ja, med en måneds varsel eller mer
 Ja, med en ukes varsel eller mer
 Ja, uten særlig varsel
 Vet ikke

Velg det alternativet som passer best.

36) * Kan du være borte fra kontoret en måned uten at det medfører særlige problemer?

- Nei
- Ja, med en måneds varsel eller mer
- Ja, med en ukes varsel eller mer
- Ja, uten særlig varsel
- Vet ikke

37) * Hvor mange arbeidstimer har du i en gjennomsnittsuke?

Hele timer

38) * Hvor mange reisedager har du i gjennomsnitt på årsbasis?

Hele dager

39) * Hvor mye tid bruker du på møter? (Gjennomsnitt for en normal arbeidsdag.) Møtet må ha minst tre deltakere og vare i minst 15 minutter. Oppgi svaret i minutter.

Velg det alternativet som passer best.

40) * Hva er det som først og fremst bestemmer din møtehyppighet?

- Pålegg/rutiner
- Nødvendig arbeidsform
- Andre forhold
- Vet ikke



Ditt forhold til jobben: De neste spørsmålene gjelder hvordan du opplever ditt forhold til din nåværende jobb.

41) * Hvorfor valgte du akkurat den jobben du har nå?

Velg det alternativet som passer best.

42) * Hvor godt synes du jobben er lønnet?

- Meget godt
 Godt
 Brukbar
 Dårlig
 Vet ikke

Sett ett kryss for hver linje.

43) * Hva er det du egentlig søker etter i den jobben du nå har? Hva er det innerst inne som motiverer deg til innsats? Nedenfor er det listet en rekke motiver/drivkrefter. Kan du si noe om hvor viktig du selv føler at disse er for deg i din nåværende jobb?

	Meget viktig	Noe viktig	Ikke viktig	Vet ikke
Ønske om å få en jobb gjort, behov for å se resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forpliktelse/lojalitet overfor organisasjonen og dens oppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske om å arbeide sammen med og gjennom folk, delta i et arbeidsfellesskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambisjoner, springbrett for videre karriere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske om innflytelse og påvirkning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske om å få anerkjennelse for det du gjør og den du er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske om å arbeide med noe som interesserer deg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske om sosial prestisje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske om å lære, utvikle deg personlig og faglig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske om å hjelpe og støtte andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Velg det alternativet som passer best.

44) * Hvordan føler du selv at du mestrer oppgaven som leder?

- Meget godt Godt Til en viss grad Mestrer ikke oppgavene Vet ikke

Sett ett kryss for hver linje.

45) * Hvordan tror du at følgende andre i din organisasjon vurderer deg m.h.t. om du mestrer dine oppgaver som leder?

	Meget godt	Godt	Til en viss grad	Mestrer ikke oppgaven	Vet ikke
Overordnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideordnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Underordnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sett ett kryss for hver linje.

46) * Hvor ofte forekommer det at du opplever følgende sider ved din arbeidssituasjon som personlig belastende?

	Svært ofte	Ganske ofte	Av og til	Sjelden	Aldri	Vet ikke
Arbeidsmengden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tidspress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubehagelige konfliktsituasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For mange "baller i luften"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avbrytelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motbør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motstridende forventninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utsettelse av viktige saker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Velg det alternativet som passer best.

47) * I hvor stor grad føler du at du som leder har oppslutning og støtte fra dine nærmeste underordnede?

- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Vet ikke

48) * I hvilken grad føler du behov for støtte og fortrolige råd fra andre m.h.t. jobben din?

- Svært viktig
- Betyr en del
- Betyr lite
- Vet ikke

→

Sett ett kryss for hver linje.

49) Hvis du føler slike behov, hvem får du støtte og råd fra?

Mye Noe Lite Vet ikke

Ektefelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venn(er)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollega(er)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overordnet(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Velg det alternativet som passer best.

50) * Hvordan vil du beskrive din hovedoppgave i din nåværende jobb?

Generell ledelse og administrasjon

Mest ledelse - litt fag

50-50

Mest fag - litt ledelse

Overveiende faglige oppgaver

Personlige egenskaper i forhold til jobb og utvikling: Vi vil nå stille noen spørsmål på en litt annen måte enn hittil. Vi har listet opp en rekke egenskaper, behov, holdninger og ferdigheter. Denne listen skal anvendes på tre ulike spørsmål.

Sett ett kryss for hver linje.

51) * Hvor stor betydning har egenskapene som er listet opp nedenfor, for en person i din lederrolle? (Vi spør altså etter krav som jobben stiller, ikke etter egenskaper, behov, holdninger og ferdigheter som du har.)

	Stor betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Ville være negativt	Vet ikke
Samarbeidsvilje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tenke taktisk/strategisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uavhengighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisk innstilling til autoriteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å ta initiativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å skape noe nytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle påkjenninger, ubehagelige situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å fungere under vedvarende press	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vennlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spontanitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å lære noe nytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ærlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medfølelse, omtanke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å markere egne prestasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mottakelighet/lydhørhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generøsitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idealisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å søke trygghet/stabilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å vinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pågåenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besluttosomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å gjøre ting perfekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å identifisere problemer i uklare/mangetydige situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å vurdere innholdet i informasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativitet/oppfinnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samfunnsperspektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisk tenkning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helhetstenkning, å kunne tenke i store sammenhenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visjoner, tro på framtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God hukommelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig dyktighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å trekke konklusjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utholdenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvtillit, være trygg på seg selv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personlig autoritet, evne til å overbevise og påvirke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tro på egne utviklingsmuligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å kommunisere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å støtte og hjelpe andre fram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å løse konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innlevelsessevne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stolthet, trang til å skjule feil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intuisjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle negative følelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rastløshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dristighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor medarbeidere og overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sett ett kryss for hver linje.

52) * Hvilke av disse egenskapene, behovene, holdningene og ferdighetene mener du det er viktig å styrke hos deg selv?

	Svært viktig	Viktig	Lite viktig	Ville være negativt	Vet ikke
Samarbeidsvilje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tenke taktisk/strategisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uavhengighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisk innstilling til autoriteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å ta initiativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å skape noe nytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle påkjenninger, ubehagelige situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å fungere under vedvarende press	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vennlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spontanitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å lære noe nytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ærlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medfølelse, omtanke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å markere egne prestasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mottakelighet/lydhørhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generøsitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idealisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å søke trygghet/stabilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trang til å vinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pågåenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besluttsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å gjøre ting perfekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å identifisere problemer i uklare/mangetydige situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å vurdere innholdet i informasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativitet/oppfinnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samfunnsperspektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisk tenkning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helhetstenkning, å kunne tenke i store sammenhenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visjoner, tro på framtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God hukommelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig dyktighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å trekke konklusjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utholdenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvtillit, være trygg på seg selv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personlig autoritet, evne til å overbevise og påvirke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tro på egne utviklingsmuligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å kommunisere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å støtte og hjelpe andre fram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å løse konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innlevelsessevne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stolthet, trang til å skjule feil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intuisjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle negative følelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rastløshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dristighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor medarbeidere og overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sett ett kryss for hver linje.

53) * I hvilken grad mener du at disse egenskapene, behovene, holdningene og ferdighetene blir stimulert og utviklet i ditt arbeid og arbeidsmiljø?

I stor I liten

	grad stimulert	grad stimulert	Ikke stimulert	Direkte hemmet	Vet ikke
Samarbeidsvilje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tenke taktisk/strategisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uavhengighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisk innstilling til autoriteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å ta initiativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å skape noe nytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle påkjenninger, ubehagelige situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å fungere under vedvarende press	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vennlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spontanitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å lære noe nytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ærlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medfølelse, omtanke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å markere egne prestasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mottakelighet/lydhørhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generøsitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idealisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å søke trygghet/stabilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å vinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pågåenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besluttsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trang til å gjøre ting perfekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å identifisere problemer i uklare/mangetydige situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å vurdere innholdet i informasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativitet/oppfinnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samfunnsperspektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisk tenkning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helhetstenkning, å kunne tenke i store sammenhenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Visjoner, tro på framtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God hukommelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig dyktighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å trekke konklusjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utholdenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvtillit, være trygg på seg selv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personlig autoritet, evne til å overbevise og påvirke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tro på egne utviklingsmuligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å kommunisere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å støtte og hjelpe andre fram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å løse konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innlevelsessevne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stolthet, trang til å skjule feil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intuisjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å tåle negative følelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rastløshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dristighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor medarbeidere og overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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